



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska Institutionen
FEKN90, Företagsekonomi
Examensarbete på Civilekonomprogrammet
VT 2014

Flerdimensionell styrning i en nätverksbaserad projektorganisation
- Hur implementeras strategi?

Författare

Emelie Drifalk (870408)

Sofie Tarring (911119)

Handledare

Hans Knutsson

Sammanfattning

Titel: Flerdimensionell styrning i en nätverksbaserad projektorganisation: Hur implementeras strategi?

Seminariedatum: 23 maj 2014

Ämne/kurs: FEKN90 Examensarbete på Civilekonomprogrammet, 30 HP

Författare: Emelie Drifalk och Sofie Tarring

Handledare: Hans Knutsson

Nyckelord: Flerdimensionell styrning, Nätverksorganisation, Projektorganisation, Strategiimplementering, Byggbranschen

Syfte: Vårt syfte är att beskriva och analysera hur flerdimensionell styrning används för att implementera strategi i nätverksbaserade projektorganisationer.

Metod: Vi har genomfört en kvalitativ fallstudie med deduktiv och explorativ karaktär. Vårt empiriska material har samlats in från både primär- och sekundärkällor. Detta material har sedan analyserats mot utvalda teoretiska områden vilket slutligen mynnat ut i slutsatser.

Teoretiskt perspektiv: För att kunna belysa samtliga aspekter av syftet har vi utgått från teori kring hur företag väljer att organisera sig och transaktionskostnadsteorin, teorier kring nätverks- och projektorganisationer samt flerdimensionell styrning. Genom dessa har vi sedan skapat en referensram för att underlätta insamlingen av empirin.

Empiri: Empirikapitlet sammanfattar den insamling av material vi gjort genom sju intervjuer samt granskning av interna och officiella dokument.

Resultat: Utifrån vår fallstudie har vi sett att flerdimensionell styrning i en nätverksbaserad projektorganisation utförs genom både formella och informella verktyg där kontraktet är det viktigaste. Medarbetarperspektivet är det som utgör den största utmaningen för fallföretaget.

Abstract

Title: Hybrid performance measurement system in a network-based project organization: How is strategy implemented?

Seminar date: May 23rd 2014

Course: FEKN90 Master thesis in Business Administration, 30 credits

Authors: Emelie Drifalk and Sofie Tarring

Advisor: Hans Knutsson

Keywords: Non-financial measures, Network organizations, Project organizations, Strategy implementation, Construction industry

Purpose: Our purpose is to describe and analyze how the combination of financial and non-financial measures is used to implement strategy in network-based project organizations.

Methodology: We have carried out a qualitative case study with a deductive and explorative nature. Our empirical material has been collected from both primary and secondary sources. This material has subsequently been analyzed with selected theoretical areas as a background and finally this has resulted in the conclusions.

Theoretical area: To be able to highlight all different aspects of our purpose we have used theories regarding the choice of markets versus vertical integration and transaction cost theory, theories dealing with network- and project organizations as well as hybrid performance measurement systems. Through these we have created a conceptual framework for facilitating the gathering of empirical material.

Empirical findings: Our empirical material summarizes the information gathered through seven interviews and examination of internal and official documents.

Conclusions: In our case study we found that implementation of strategy in a network-based project organization is performed through a combination of both formal and informal tools, with emphasis on contracts. The employee perspective is found to be the biggest challenge for our case company.

Förord

Vi vill tacka samtliga vi intervjuat på Skanska för att de ställde upp och för det fina bemötande vi fått. Ett särskilt tack till vår kontaktperson på Skanska, Pierre Börjesson och till vår handledare Hans Knutsson som har varit till stor hjälp under arbetets gång och kommit med värdefulla synpunkter och råd.

Den 16 maj 2014

Emelie Drifalk

Sofie Tarring

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problematisering och frågeställning	9
1.3 Syfte.....	10
1.4 Disposition	10
2. Metod	11
2.1 Tillvägagångssätt	11
2.2 Metodologiska överväganden och forskningsstrategi	12
2.3 Undersökningsdesign.....	13
2.4 Val av fallstudieföretag	13
2.5 Datainsamlingsmetod	14
2.5.1 Primärdata	14
2.5.2 Sekundärdata	16
2.6 Analyismetod.....	17
2.7 Metodkritik	18
3. Teoriområde - Litteraturgranskning	20
3.1 Ekonomisk organisering och transaktionskostnadsteorin	20
3.1.1 Marknad, hierarki eller hybrid	20
3.1.2 Transaktionens karaktäristika och olika faser	21
3.1.3 Kritik mot transaktionskostnadsteorin	23
3.2 Nätverksorganisationer	25
3.2.1 Nätverksorganisationers uppkomst	25
3.2.2 Definition av nätverksorganisationer	26
3.2.3 Det orkestrerade nätverket	26
3.2.4 Interdependens i nätverk	27
3.2.5 Projektdimensionen	28
3.3 Flerdimensionell styrning	29
3.3.1 Bakgrund	29
3.3.2 Balanced scorecard.....	30
3.3.3 Implementering av strategi.....	31
3.3.4 Svårigheter med flerdimensionell styrning	33

3.4 Referensram	33
4. Styrning i Hus Syd	35
4.1 Hus Syd som nätverksbaserad projektorganisation.....	35
4.2 Hur flerdimensionell styrning i Hus Syd är ämnad att fungera	37
4.3 Hur flerdimensionell styrning gestaltar sig i Hus Syd	40
4.3.1 Kontaktfasen.....	40
4.3.2 Kontraktfasen	45
4.3.3 Genomförandefasen	49
5. Analys.....	58
5.1 Hus Syd som nätverksbaserad projektorganisation.....	58
5.2 Flerdimensionell styrning i Hus Syd.....	59
5.3 Implikationer för flerdimensionell styrning i Hus Syd	63
5.3.1 Kontaktfasen.....	63
5.3.2 Kontraktfasen	65
5.3.3 Genomförandefasen	67
6. Slutsatser.....	70
6.1 Hur gestaltar sig flerdimensionell styrning i en nätverksbaserad projektorganisation?	70
6.2 Problem med den flerdimensionella styrningen i fallföretaget	73
6.3 Förslag till vidare forskning	73
Källförteckning	74
Intervjuförteckning.....	78
Bilagor	79
Bilaga 1 - Intervjuunderlag, chef för beslutsstöd.....	79
Bilaga 2 - Intervjuunderlag, yrkesmedarbetare.....	80
Bilaga 3 - Intervjuunderlag, övriga intervjuer.....	81

1. Inledning

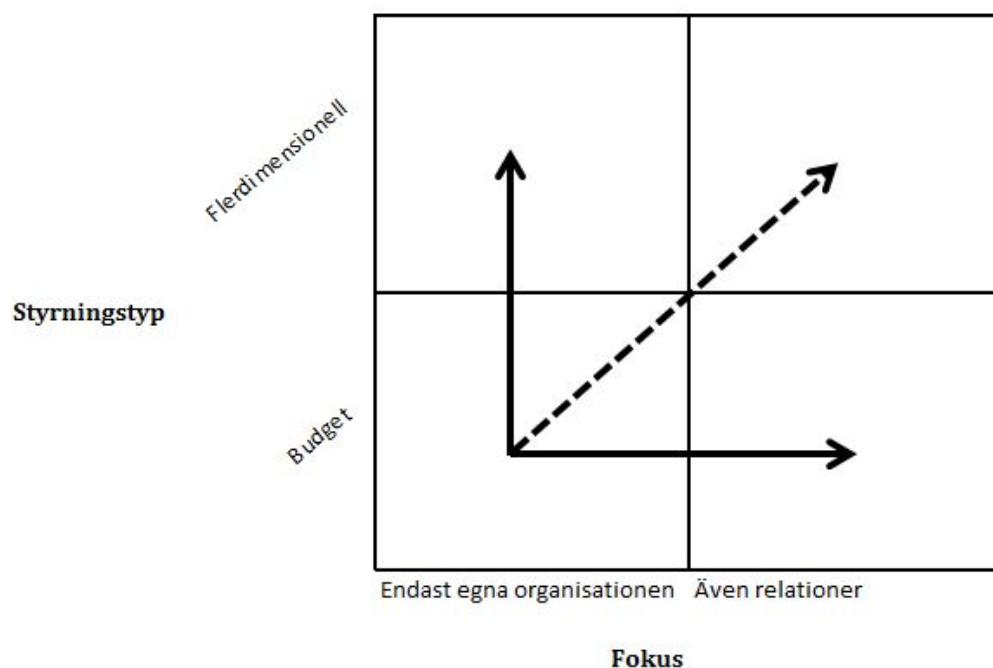
Detta avsnitt inleds med en beskrivning av bakgrunden till vår frågeställning. Denna tar avstamp i forskningens utveckling i ämnet ekonomistyrning och dess utveckling till att innefatta fler perspektiv än det finansiella. Bakgrunden tar även hänsyn till det faktum att företag på grund av globalisering och ökad konkurrens väljer organisationsformer som inkluderar projekt och nätverksrelationer. Detta ämne finner vi vara utforskat vilket leder oss fram till vår frågeställning kring hur flerdimensionell styrning gestaltar sig i nätverksbaserade projektorganisationer samt vårt syfte att beskriva och analysera detta. I slutet av kapitlet förklaras uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Traditionell ekonomistyrningspraxis räcker inte längre till när företag verkar på marknader och i miljöer med hög konkurrens som kräver stor flexibilitet, därmed har mycket kritik riktats mot ämnet de senaste årtiondena. Hansen och Mouritsen (2007, s. 13) summerar denna kritik i fyra huvudpunkter: att den 1) fokuserar på finansiella snarare än icke-finansiella mått, 2) främjar vertikala snarare än horisontella relationer, 3) fokuserar på standarder snarare än att främja förbättring samt 4) främjar styrning/kontroll snarare än decentralisering (fritt översatt). Dessutom har traditionell ekonomistyrning anklagats för att uppmuntra till kortsiktighet, fokusera på historiska händelser samt ignorera kontexten och endast ta hänsyn till det enskilda företaget (Lord, 2007).

Sedan kraven på flexibilitet ökat har även trenden gått mot att företag fokuserar på kärnan i sin verksamhet och outsourcing har blivit allt vanligare (Otley, 1994). Det har även blivit mer populärt att organisera sig i projektform på grund av ökad efterfrågan av komplexa produkter samt framväxten av global konkurrens. Genom att organisera sig i projektform kan organisationer uppfylla dessa specifika krav på produkter och tjänster men samtidigt vara flexibla under utförandeprocessen (Meredith & Mantel, 2012). Med dessa två trender samt kritiken mot att traditionell ekonomistyrning endast fokuserar på det egna företaget i åtanke är det inte konstigt att forskare under de senare åren mer intensivt börjat undersöka styrning mellan organisationer (Caglio & Ditillo, 2008). I denna uppsats vill vi framförallt poängtera två riktningar som ämnet ekonomistyrning i sig såväl som praxis i företag rör sig mot: 1) att

inkludera externa relationer snarare än endast fokus på det egna företaget och 2) flerdimensionell styrning snarare än endast fokus på budget. Dessa tendenser, samt fokus för denna uppsats illustreras i figur 1.



Figur 1: Uppsatsens fokus

Det är inte bara i den horisontella pilens riktning forskning har utförts. De senaste årtiondena har även stort fokus varit på att ta hänsyn till annat än bara finansiella mått med det balanserade styrkortet som exempel på en modell som fått omfattande spridning och nått stor popularitet (Ax & Bjørnenak, 2005). Däremot har kombinationen av de två: flerdimensionell styrning av nätverksorganisationer (den streckade pilens riktning) inte ägnats samma uppmärksamhet. Det finns många artiklar och teorier om hur inter-organisatoriska relationer kan styras med hänsyn till det finansiella perspektivet, till exempel genom att använda sig av öppen bokföring mellan organisationer samt att gemensamt undersöka hur kostnader kan minimeras (Kraus & Lind, 2007). När vi eftersökte information och artiklar fann vi däremot ingenting där både flerdimensionella perspektiv och inter-organisatoriska relationer beaktas.

1.2 Problematisering och frågeställning

Flerdimensionell styrning innebär att styra företaget mot dess mål genom att ta hänsyn till flera olika perspektiv. Detta inkluderar styrning mot både finansiella och icke-finansiella mål, vilka är utformade för att uppfylla företagets strategi. Ittner och Larcker (2003) menar att ett vanligt misstagföretag gör är att vid utformningen av icke-finansiella mål missa denna länk till strategi. Vidare visar deras studie att det är vanligare att företag genomför styrning endast via finansiella mål på grund av svårigheter att mäta och brist på tydlighet i de icke-finansiella målen.

Att utöva styrning i nätverksorganisationer kan vara problematiskt då den vanliga hierarkin inte existerar på samma sätt, till exempel kan de olika företagens intressen skilja sig åt då varje part vill öka sin egen vinst istället för att se till det totala värdeskapandet (Edgren & Skärvad, 2010). Detta är även något som bevisats empiriskt. Barringer och Harrison (2000) undersökte rapporter från några av de största redovisningsfirmorna och vetenskapliga artiklar vilka båda rapporterade att andelen misslyckade samarbeten låg på minst 50 procent. Detta var något som Ireland, Hitt och Vaidyanath (2002) tillskrev svårigheten att styra nätverk på ett framgångsrikt sätt. I detta ses ekonomistyrning som något som spelar en stor roll för om nätverksorganisationer är framgångsrika eller ej (Dekker, 2004).

En dimension som ytterligare kan försvåra styrning i nätverk är om verksamheten bedrivs i projektform. I nätverksbaserade projektorganisationer arbetar ofta personer i vissa konstellationer endast under en kort tid (Meredith & Mantel, 2012). Vidare menar Norrie och Walker (2004) att företag som organiserar sig i projektform ofta missar att ta hänsyn till en viktig aspekt: organisationens övergripande strategi. Detta menar författarna är på grund av att företag i sin styrning av projekt använder sig av projekttriangeln som enbart innefattar projektets tid, resurser/budget och kvalitet. Utmaningen för nätverksbaserade projektorganisationer anser vi därför vara att genom flerdimensionell styrning få både den interna organisationen samt externa relationer att arbeta mot företagets strategi.

Då vi anser att flerdimensionell styrning av nätverksbaserade projektorganisationer är komplext vill vi undersöka detta närmare. Att det dessutom inte finns mycket forskning på området gör att vi vill belysa detta tomrum. Därför ämnar vi besvara följande fråga:

Hur gestaltar sig flerdimensionell styrning i nätverksbaserade projektorganisationer?

1.3 Syfte

Vårt syfte är att beskriva och analysera hur flerdimensionell styrning används för att implementera strategi i nätverksbaserade projektorganisationer.

1.4 Disposition

I inledningen ger vi en bakgrund till problemet och sedan fortsätter vi med en problemdiskussion där vi sedan definierar problemet, vår frågeställning och vårt syfte. I kapitel två beskriver vi val av metod och hur vi gått tillväga för att kunna besvara frågeställningen. Vidare beskrivs det även i detta kapitel vilka konsekvenser våra metodval har inneburit för uppsatsens trovärdighet. Sedan följer ett teorikapitel som resulterar i en referensram vilken vi underbygger och förklarar med teorier och tidigare forskning. I kapitel fyra följer vår empiriska studie och detta resultat analyseras sedan mot bakgrunden i teorikapitlet. Avslutningsvis dras slutsatser ur det analyserade materialet.

2. Metod

I följande avsnitt beskrivs och motiveras de metodval vi gjort för att genomföra uppsatsen. Genom en fallstudie har vi genomfört en kvalitativ studie med deduktiv datainsamling och explorativ karaktär, i vilken vi har analyserat den insamlade empirin mot den teoretiska referensram vi skapat. Vårt empiriska material har samlats in från både primär- och sekundärkällor, bland annat har sju semistrukturerade intervjuer genomförts. Vidare beskrivs i detta avsnitt hur vi har analyserat och tolkat det insamlade materialet. I avsnittet riktas även kritik mot de metodval vi har gjort samt beskrivs vilka konsekvenser dessa innebär för uppsatsens trovärdighet.

2.1 Tillvägagångssätt

Problemet har sitt ursprung i att det är svårt att styra i nätverksbaserade projektorganisationer. Från vår frågeställning är det möjligt att plocka ut tre nyckelord som påverkar styrningen: *nätverk*, *projekt* och *flerdimensionell*. Dessa har vi utgått från i valet av vilka teoriområden som är relevanta. För att förstå varför företag organiserar sig som nätverksorganisationer har vi dessutom inkluderat teorier kring ekonomisk organisering. När det kommer till flerdimensionell styrning är litteraturen främst relaterad till Balanced Scorecard då detta är det verktyg som blivit mest omskrivet. Dock anser vi att mycket av detta går att relatera till flerdimensionell styrning generellt. Efter vi hade studerat dessa teorier och litteratur skapade vi en referensram vilken vi har använt oss av i vår empiriska datainsamling. Den empiriska insamlingen har bestått dels av semistrukturerade intervjuer och dels av att analysera interna och externa dokument. Vi har även tagit intryck av miljön på arbetsplatsen då vi besökte ett projekt i fallföretaget. Med hjälp av referensramen identifierade vi ett antal nyckelbegrepp som kännetecknar den flerdimensionella styrningen i fallföretaget. Dessa nyckelbegrepp har sedan analyserats utifrån teorikapitlet och slutligen har vi dragit slutsatser och gjort rekommendationer för vidare forskning. Sammanfattningsvis kan vår arbetsprocess beskrivas med följande figur.



Figur 2: Tillvägagångssätt genom uppsatsen

2.2 Metodologiska överväganden och forskningsstrategi

Vår studie är en deduktiv datainsamling med explorativ karaktär, i vilken vi först har studerat befintlig forskning och utifrån denna skapat en referensram för insamling av empiriskt material. Därefter har vi genomfört en empirisk studie för att se huruvida denna teori efterlevs (Bryman & Bell, 2005). Kritik som riktas mot den deduktiva teoribildningen är att forskaren enbart söker den fakta som denne förväntar sig finna eller anser vara relevant. Alternativet, den induktiva teoribildningen, skulle därför vara mer fördelaktig eftersom forskaren med den istället bildar teorier utifrån sin funna empiri (Jacobsen, 2002). Vi har valt att använda oss av befintliga teorier för respektive nyckelområde för att sedan jämföra dessa mot verkligheten. Detta på grund av att vi inte har funnit någon sammansatt teori kring hur flerdimensionell styrning fungerar i nätverksbaserade projektorganisationer. Därmed skapades inga klara förväntningar hos oss utan teorigranskningen var snarare ett sätt för oss att skapa en bild av inom vilka områden information skulle insamlas (Jacobsen, 2002).

Då vi varken har haft klara förväntningar eller fulltäckande teorier för hur flerdimensionell styrning i nätverksbaserade projektorganisationer fungerar anser vi att en kvalitativ forskningsansats är bättre lämpad då den är flexibel till skillnad från den kvantitativa. En kvantitativ forskningsansats skulle ha begränsat vår möjlighet att skapa en korrekt bild av verkligheten då vi på förhand som minsta krav hade varit tvungna att bestämma vilka frågor vi letade svar på (Jacobsen, 2002). Detta hade varit svårt med tanke på den begränsade forskningen på ämnet. Vi anser att det har varit fördelaktigt att vi ur ett mikroperspektiv och med nära kontakt till vårt forskningsobjekt har kunnat skapa en förståelse för verkligheten då vår frågeställning är av explorativ karaktär. En nackdel med en kvalitativ forskningsansats är att det empiriska materialets nyansrikedom kan orsaka svårigheter att tolka detta samt att bibehålla fokus genom arbetet (Jacobsen, 2002). Denna risk har vi hanterat genom vår referensram och analysmetod, vilka har hjälpt oss att bevara strukturen och underlättat vår förståelse under uppsatsens gång då vi har haft något att relatera materialet emot.

2.3 Undersökningsdesign

Vi har gjort en fallstudie då detta ger möjlighet att skapa djup förståelse för flerdimensionell styrning samt hitta unika drag i denna. Yin (2006) menar att det är fördelaktigt att använda sig av fallstudier när frågeställningen innefattar ordet "hur" eftersom det då är ett fenomen som ännas beskrivas grundligt. Han menar vidare att fallstudier är en gynnsam metod om forskaren saknar kontroll över det som studeras samt om fokus är på aktuella händelser. Därmed uppfyller vårt syfte samtliga dessa tre kriterier då vi har ämnat undersöka *hur* ett samtida fenomen, över vilket vi inte har någon kontroll, fungerar. Hade det funnits möjlighet för oss att kontrollera styrningen hade vi istället kunnat genomföra experiment och fokusera på vilka isolerade variabler som påverkar styrningen, men eftersom detta inte är möjligt anser vi att fallstudien är bäst lämpad att besvara vår frågeställning (Yin, 2006). Vi har valt att genomföra vår fallstudie på endast ett företag av den anledningen att ville göra en omfattande studie, i vilken vi ville studera både informella och formella styrmekanismer i den flerdimensionella styrningen. I avvägningen mellan att antingen undersöka flera företag ytligt eller att djupt analysera *ett* anser vi därmed att det genererar större värde att kunna undersöka på djupet (Yin, 2006).

Kritik som riktas mot att genomföra fallstudier är att det är svårt att få precision och skärpa i det material som samlas in. Dessutom argumenteras att fallstudier sällan kan bedömas vara generaliserbara till hög grad, vilket innebär att resultat inte kan överföras till andra organisationer utöver det sammanhang som studerats (Bryman & Bell, 2005). Med hjälp av ett tydligt tillvägagångssätt genom både referensram och identifiering av nyckelbegrepp anser vi att vi har behållit uppsatsens skärpa, vilket som tidigare nämnts, kan vara en svårighet vid genomförande av kvalitativa undersökningar och fallstudier (Yin, 2006). Vad gäller uppsatsens generaliserbarhet menar Yin (2006) att det går att generalisera en fallstudie, vilket diskuteras vidare i avsnitt 2.7 *Metodkritik*.

2.4 Val av fallstudieföretag

En förutsättning för att kunna genomföra studien var att vi fann ett företag som är både nätverksbaserat och en projektorganisation. Vi valde byggbranschen då all dess verksamhet typiskt sett är indelade i olika projekt, vilka genomförs i samarbete med leverantörer och

underentreprenörer. En ytterligare förutsättning var att fallföretaget använder sig av flerdimensionell styrning och därför ansåg vi att vi behövde studera något av de stora byggföretagen då vi tror det är större sannolikhet att stora organisationer arbetar mer medvetet med ekonomistyrning.

På grund av att Skanska är ett av de största byggföretagen i Sverige (Sveriges Byggindustrier, 2013) och då vi redan hade en etablerad kontakt på Skanska i Malmö som var intresserad att samarbeta med oss valde vi dem som fallföretag. Detta har inneburit att empirinsamlingen underlättats då vi har haft möjlighet att genomföra intervjuer och fått tillgång till interna dokument. Genom denna kontakt visste vi också att de använder sig av flerdimensionell styrning, vilket även tydligt kommuniceras på deras hemsida, bland annat genom kvalitativa mål inom säkerhet och miljö (Skanska, 2012b; Skanska, 2013a). Den del av Skanskakoncernen vi har genomfört studien på är en enhet vid namn Hus Syd, vilket även är den benämning vi har använt genom uppsatsen om inte moderbolag eller koncern avses.

Yin (2006) menar att vid valet av fallföretag ska forskaren fokusera på att antingen hitta ett unikt drag i fallet som denne vill undersöka närmare eller ett fallföretag som är representativt för en grupp företag. Vi anser att fallföretaget är representativt för andra nätverksbaserade projektorganisationer som också använder sig av flerdimensionell styrning då vi anser att organisationsformen påverkar den flerdimensionella styrningen på liknande sätt. Att de dessutom är ett stort och framgångsrikt företag som samtidigt tydligt förmedlar sitt flerdimensionella fokus externt gör att det är intressant att studera just Skanska.

2.5 Datainsamlingsmetod

I fallstudien har vi använt oss av olika typer av data, både primär- och sekundärdata samt officiell och inofficiell information.

2.5.1 Primärdata

Vi har genomfört intervjuer för att ta del av medarbetarnas uppfattningar och erfarenheter avseende den flerdimensionella styrningen i fallföretaget. Yin (2006) menar att intervjun är en av

de viktigaste informationskällorna i en fallstudie om frågeställningen rör människor och hur dessa upplever att saker och ting fungerar. Detta på grund av att ett dokument inte på samma sätt kan rapportera och tolka hur människor upplever något. Vidare har vi valt att använda oss av semistrukturerade intervjuer, vilket innebär att intervjuaren har en lista över teman som ska tas upp under intervjun snarare än specifika frågor. Detta anser vi har varit fördelaktigt då vi som intervjuare kunnat gå utanför intervjuguiden och istället även haft möjlighet att fånga upp vad intervjuobjekten tycker är viktigt. Därmed har vi även minskat risken för att svaren ska utgå från våra förväntningar (Bryman & Bell, 2005).

Den semistrukturerade intervjustrategin har gett oss möjlighet att både få fakta från intervjuobjekten samt deras åsikter om denna. Detta anser vi ger större förutsättningar för att vi har fått en korrekt bild av verkligheten (Yin, 2006). Den största nackdelen med semistrukturerade intervjuer är att forskaren väljer struktur för frågorna vilket kan innebära att forskaren inte är öppen för verkligheten. Ett alternativ är helt ostrukturerade intervjuer men vi anser att detta skulle ha orsakat problem vid sorteringen av den insamlade datan då vi har en specificerad frågeställning och en referensram som vi har valt att sortera materialet efter (Bryman & Bell, 2005).

Vid valet av intervjuobjekt har vi genomfört ett så kallat snöbollsurval då vår kontakt på företaget rekommenderade olika intervjuobjekt efter vi beskrivit vårt syfte. Genom dessa fick vi sedan ytterligare förslag på kontakter (Alvesson, 2011). Detta har inneburit att vi genomfört intervjuer med personer på relevanta positioner och i vissa fall med specialkunskap för att innefatta hela den flerdimensionella styrningen i fallföretaget. Att vi har genomfört intervjuer med medarbetare på olika nivåer har möjliggjort att vi kunnat skapa en bild för hur styrningen fungerar genom hela organisationen (Alvesson, 2011). Jacobsen (2002) menar att denna metod är krävande och osäker eftersom forskaren inte vet hur många intervjuer som behöver genomföras för att få en heltäckande bild. Detta har vi tagit hänsyn till genom att starta intervjuerna i god tid, vilket medförde att vi hade möjlighet att boka fler intervjutillfällen efterhand arbetet med uppsatsen fortlöpte. Utöver möten med vår kontaktperson har vi genomfört sju intervjuer och anledningen till att det blev sju var att vi därefter hade genomfört intervjuer på många nivåer i fallföretaget samt personer i utvalda stabsfunktioner. Vi hade dessutom samlat information som

täckte referensramen och vidare fick vi liknande svar från de olika intervjuobjekten vilket gjorde att vi ansåg att vi uppnått empirisk mättnad.

Vi har genomfört en intervju med chefen för beslutsstöd, i vilken vi främst fokuserade på hur flerdimensionell styrning är ämnat att fungera i Hus Syd (se intervjuunderlag i bilaga 1). Därefter har vi genomfört ytterligare fem intervjuer, i vilka intervjuunderlag var det mail vi skickade ut inför dessa (se bilaga 3) samt referensramen (se figur 3). Den intervju vi har genomfört med två yrkesmedarbetare gjordes på ett annorlunda sätt eftersom de, till skillnad från övriga vi intervjuat, inte arbetar med styrning. Detta gjorde att vi använde oss av ett intervjuunderlag med mer specifika frågor (se bilaga 2). Vidare har vi även använt oss av intryck från miljön på arbetsplatsen på projektet samt fått en demonstration av ett specifikt styrverktyg. Att vi på flera sätt och genom varierande typer av intervjuer har undersökt olika aspekter av vår frågeställning, anser vi bidrar till en bättre bild av hur det ser ut i organisationen än om vi hade frågat ett antal personer exakt samma sak (Alvesson, 2011). Vi har valt att använda intervjuobjektens position i företaget vid benämning snarare än deras namn, då vi anser att empiriframställningen blir tydligare när det framgår vilken position personen som uttrycker åsikter innehar. Vidare har vi skickat intervjuunderlagen i god tid till våra intervjuobjekt så de har kunnat förbereda sig och därmed ge oss bättre och mer uttömmande information.

2.5.2 Sekundärdata

I insamlingen av empiriskt material har vi även använt oss av offentliga och interna dokument. De officiella dokument vi har använt oss av är policyer och mål som kommuniceras på Skanska Sveriges och Skanskakoncernens hemsidor. Inofficiella dokument som vi har använt oss av är kontraktsmallar och allmänna föreskrifter som gäller för relationer mellan Hus Syd och deras underentreprenörer. För att säkerställa att vårt teoriavsnitt består av sanningsenlig information har vi främst använt oss av artiklar som är publicerade i erkända tidskrifter.

2.6 Analysmetod

För att sortera och framställa empiri- och analyskapitel på ett tydligt sätt har vi använt oss av följande tre underfrågor som belyser viktiga aspekter i vår huvudfrågeställning:

- Vilken typ av nätverksbaserad projektorganisation är fallföretaget?
- Hur är flerdimensionell styrning i den nätverksbaserade projektorganisationen uppbyggd och ämnad att fungera som strategiimplementeringsverktyg?
- Hur gestaltar den flerdimensionella styrningen sig i den nätverksbaserade projektorganisationen?

För att empiriskt kunna besvara frågorna har vi främst använt det material vi fått från intervjuerna. För att besvara fråga två har vi även använt oss av sekundärkällor i form av dokument kring hur mål och styrning är ämnad att fungera. Då kontrakt utgör del av styrningen i fråga tre har vi dessutom studerat kontraktsmallar för att besvara denna. För att säkerställa att all information blivit tolkad korrekt har vi efter att vi transkriberat intervjuerna och studerat dokumenten kontrollerat den information vi valt att använda i uppsatsen med våra respondenter, för att försäkra oss om att vi förstått den på rätt sätt.

För att kunna analysera den första frågan har vi använt oss av teorier kring nätverksorganisationer och projektorganisationer. Dels för att kunna definiera vilken typ av nätverksbaserad projektorganisation fallföretaget är och dels för att förstå vilka utmaningar det enligt teorin medför. För att analysera den andra frågan har vi använt oss av teorier som berör flerdimensionell styrning, framförallt Kaplan och Nortons teorier kring balanserade styrkort och hur dessa ska implementeras.

Den tredje frågan beror på de första två frågorna då det faktum att fallföretaget är en nätverksbaserad projektorganisation medför implikationer för den flerdimensionella styrningen. Vår referensram har hjälpt oss att strukturera insamlandet av empiriskt material och därmed möjligheten att identifiera vilken typ av flerdimensionell styrning som sker. Då referensramen delar upp transaktioner med underentreprenörer i tre faser har vi i empirikapitlet identifierat nyckelbegrepp för styrning i varje fas och för varje flerdimensionellt perspektiv. Dessa

nyckelbegrepp har vi sedan använt oss av i analysen där vi med hjälp av transaktionskostnadsteorin och teorin kring nätverksorganisationer har analyserat varför styrningen ser ut som den gör.

Genom vår uppsats har det varit viktigt att ha ett tydligt tillvägagångssätt och struktur för hur vi ska genomföra analysen då vår frågeställning är komplex eftersom den berör flera olika teoriområden.

2.7 Metodkritik

Det finns fyra viktiga kriterier som används för att bedöma kvaliteten på företagsekonomisk kvalitativ forskning och det finns specifika implikationer just för fallstudier (Yin, 2006). *Begreppsvaliditet* innefattar huruvida forskaren har utformat objektiva mått för de begrepp uppsatsen berör. För att tillgodose detta kriterium har vi använt oss av vår referensram för att veta vad vi ska studera och under uppsatsens gång ställt de olika källorna mot varandra för att säkerställa att den data och de nyckelbegrepp vi har framställt är korrekta (Yin, 2006). Därför anser vi att vår *begreppsvaliditet* är hög. Som beskrivits tidigare har vi i empiriinsamlingen använt oss av kontraktsmallar, vilka ibland innehöll otydliga begrepp. För att säkerställa att vi uppfattat innebörden av dessa dokument korrekt har vi kontrollerat detta under våra intervjuer. En risk vi tidigt identifierade med de officiella dokumenten var att de förmedlar en målbild av hur den flerdimensionella styrningen ska fungera snarare än hur den faktiskt fungerar (Yin, 2006). Därför har vi använt dessa dokument som underlag för våra intervjuer snarare än att tolka denna information som sanning. *Intern validitet* innebär att forskaren ska kunna demonstrera att a leder till b. Detta gäller dock inte för vår studie eftersom den är av explorativ karaktär och därför inte har för avsikt att påvisa eller undersöka ett samband (Yin, 2006).

Med begreppet *extern validitet* bedöms till vilken grad studiens resultat kan generaliseras. Som tidigare nämnts, menar kritiker att fallstudier är svåra eller omöjliga att generalisera på grund av att forskaren endast studerar ett fall (Yin, 2006). I vår studie har vi i enlighet med det Yin (2006) menar, försökt att göra analytiska generaliseringar snarare än statistiska generaliseringar. Detta innebär att vi har relaterat vårt resultat till de teorier vi använt oss av i teorikapitlet. Genom detta

har vi försökt hitta överensstämmelse eller avvikelse på en högre nivå snarare än att ha haft avsikt att kunna generalisera till den grad att allt vårt empiriska material hade sett likadant ut oavsett val av fallstudieföretag. Därmed tror vi att liknande utmaningar och karaktärsdrag som vi identifierat i fallföretagets flerdimensionella styrning även är närvarande i andra, liknande nätverksbaserade projektorganisationer.

Avslutningsvis innebär *reliabilitet* till vilken grad undersökningens utförande kan upprepas med samma resultat (Yin, 2006). Då vi i tidigare avsnitt av metodkapitlet redogjort för hur vi har gått tillväga genom uppsatsen anser vi att andra forskare har möjlighet att upprepa den fallstudie vi har genomfört. Visserligen finns det upphov för tolkningar av det empiriska material vi har samlat in, men detta har vi försökt att minimera genom att vi båda har varit närvarande vid intervjuerna för att gemensamt tolka resultaten. Detta innebär att resultaten inte enbart består av en persons uppfattningar. För att minska risken att intervjuobjekten ska ge osanna svar har vi valt att genomföra personliga intervjuer på plats hos fallföretaget. Detta för att öka sannolikheten att intervjuobjektet känner sig bekväma och därmed ger mer utförliga och korrekta svar (Alvesson, 2011). Vi var i ett undantagsfall tvungna att genomföra en intervju per telefon, då personen i fråga satt på annan ort. Då denna intervju främst var inriktad på hur flerdimensionell styrning i fallföretaget är ämnad att fungera och inte intervjuobjektets personliga värderingar anser vi dock inte att intervjun påverkades negativt av att den genomfördes per telefon. För att både intervjuobjekt och forskare skulle kunna upprätthålla koncentration och fokus bestämde vi att intervjutiden skulle vara en till en och en halv timme (Jakobsen, 2002). Vi har valt att spela in intervjuerna snarare än att anteckna allt under dess gång för att kunna fokusera på att genomföra intervjun och ställa relevanta frågor. Då det finns en risk för oro eller nervositet om inspelning meddelas precis innan intervjun, vilket vi bedömer skulle ha påverkat reliabiliteten för uppsatsen negativt, bad vi på förhand om intervjuobjektens godkännande (Bryman & Bell, 2005).

3. Teoriområde - Litteraturgranskning

Följande avsnitt inleds med en förklaring av hur företag väljer att organisera sig. För att göra denna utgång vi från transaktionskostnadsteorin och nämner även kritik som riktats mot denna teori. Därefter fördjupar vi oss i nätverksorganisationer och beskriver dess bakgrund, definition samt vilka utmaningar nätverksorganisationer ger upphov till. Vidare förklaras den försvårande dimensionen att organisera sig i projekt och vilka utmaningar organisationer står inför på grund av detta. Därefter beskrivs flerdimensionell styrning, dess utveckling och den populära innovationen Balanced Scorecard. Avsnittet avslutas med att beskriva den utifrån teorin skapade referensramen.

3.1 Marknad, hierarki eller hybrid

3.1.1 Ekonomisk organisering

I artikeln *Nature of the firm* diskuterar Coase (1937) hur företag bör organisera sig ur ett ekonomiskt perspektiv. Författaren definierar en transaktion som en tjänst eller vara som utbyts mellan två enheter. Vidare definierar han vertikal integration, det vill säga en hierarkisk organisationsstruktur, som en transaktion som sker mellan två enheter inom organisationen. Att använda sig av marknaden innebär istället att förhandling sker mellan två externa enheter inför varje specifik transaktion. Coase tar avstamp från Adam Smiths teori om att marknaden drivs av en ”osynlig hand” eller snarare en prismekanism som gör att utbud möter efterfrågan och produktion möter konsumtion. Smith menar (enligt Coase, 1937) att detta fungerar på grund av att prismekanismen speglar korrekta priser på en marknad med fullständig information. I en sådan situation borde alla transaktioner ske på marknaden då det är mer kostnadseffektivt än att ett företag vertikalt integrerar (Coase, 1937).

Coase (1937) argumenterar för att Adam Smiths teori inte överensstämmer med verkligheten då han menar att det uppkommer kostnader för att använda sig av prismekanismen och marknaden. Dessa kostnader benämner han transaktionskostnader och förklarar att på grund av deras existens kan vertikal integrering, i vissa fall vara den mest optimala organisationsstrukturen. Williamson (1979) utvecklar transaktionskostnadsteorin och förklarar att anledningen till transaktionskostnaders uppkomst är att människan är beslutsfattare. Han menar att människan är påverkad av egenskapen *bounded rationality* som betyder att hon fattar beslut rationellt utifrån

den information hon har. Detta blir problematiskt då människans förmåga att förutse framtiden är begränsad samt att hon inte har all information. Detta resulterar i att hon fattar beslut på fel grunder och innebär även att det inte går att upprätta fullt uttömmande kontrakt. Williamson (1979) menar att anledningen till att det finns ett behov av fullt uttömmande kontrakt är att människan inte är helt trovärdig och att människor inte kan lita på varandra. Detta på grund av att de är påverkade av egenskapen *opportunism*, vilket innebär att de agerar för att maximera sin egen vinst och inte ser till bägge parter intresse. *Bounded rationality* och *opportunism* gör att det uppkommer transaktionskostnader när ett företag använder sig av marknaden.

Givet summan av transaktionskostnader och produktionskostnader väljer ett företag sin optimala organisationsstruktur (Williamson, 1981b). Om en transaktion inte har några transaktionskostnader är det bättre att använda sig av marknaden. Om det däremot uppstår stora transaktionskostnader i en transaktion är det mer kostnadseffektivt att vertikalt integrera transaktionen. Williamson (1985) menar att ett företag inte behöver välja mellan dessa extremer utan beroende på transaktionens karaktäristika kan det vara optimalt för ett företag att vara en typ av hybrid av dessa två. Han definierar nätverksorganisationer, joint ventures, franchiseföretag eller andra typer av strategiska allianser som exempel på hybrider. Dessa hybrider använder sig både av marknaden men integrerar även transaktioner vertikalt, det vill säga styr med mer eller mindre uttalade regler.

3.1.2 Transaktionens karaktäristika och olika faser

Transaktionskostnaders storlek beror på transaktionens karaktäristika. Williamson (1979) argumenterar för att de viktiga karaktärsdragen är graden av transaktionsspecifika investeringar, transaktionens osäkerhet samt dess frekvens.

Williamson (1979) menar att graden av transaktionsspecifika investeringar är den viktigaste och mest avgörande dimensionen för transaktionskostnaders storlek. En transaktionsspecifik investering i en tillgång innebär att tillgången är värdefull i den specifika transaktionen men är svår att sälja till andra parter på marknaden. Ju högre grad av transaktionsspecifika investeringar desto större är risken för stigande transaktionskostnader. Detta på grund av att dessa investeringar låser in parterna i transaktionen då tillgången har ett litet värde på

andrahandsmarknaden. Detta kan bli förklarat med hjälp av begreppet kvasiränta som introducerades av Klein, Crawford och Alchain (1978). Författarna menar att kvasiräntan uppkommer när en transaktionsspecifik investering blivit gjord. I en situation där en tillgång ägs av individ A och hyrs ut till individ B för 100 kronor, är kvasiräntan skillnaden mellan värdet för individ B och värdet till den näst bästa hyresgästen: individ C, som vill hyra tillgången för 60 kronor. I den här situationen är kvasiräntan 40 kronor. Kvasiräntan är alltså skillnaden i värde för en tillgång mellan den part som värderar tillgången högst jämfört med andrahandsvärdet. Eftersom en högre grad av transaktionsspecifik investering innebär ett mindre värde på andrahandsmarknaden betyder det att kvasiräntan är större. När kvasiräntor är höga kan företag bli utsatta för en inlåsningsseffekt, vilket i exemplet innebär att individ B vid omförhandling av hyra för tillgången istället kan erbjuda sig att betala endast 65 kronor. Då individ C bara vill betala 60 kronor kommer det fortfarande vara mest ekonomiskt för individ A att hyra ut tillgången till individ B. Detta innebär således att vid omförhandling av kontrakt kan den starka kontraktsparten sänka priset gentemot handelspartnern vilket innebär att denne får mindre än vad som var överenskommet tidigare, men fortfarande mer än vad den skulle få om tillgången sålts på andrahandsmarknaden (Klein, Crawford & Alchain, 1978).

På grund av inlåsnings effekter genom transaktionsspecifika investeringar uppkommer transaktionskostnader då företag försöker förbättra sin förhandlingssituation. Dessa transaktionskostnader består av kostnader för omförhandling av kontrakt samt andra kostnader som uppkommer för att parterna inte kan lita på varandra. Detta innebär att företag antingen väljer att inte göra transaktionsspecifika investeringar alternativt att företag vertikalt integrerar transaktionsspecifika transaktioner för att minska transaktionskostnaderna (Klein, Crawford & Alchain, 1978). Transaktionsspecifika tillgångar är ofta komplexa att mäta och därför svåra att beskriva i en kontraktssituation, vilket också innebär ökade transaktionskostnader. Transaktionsspecifika tillgångar behöver inte enbart vara investeringar i fysiskt kapital utan kan även vara investeringar i humankapital och relationer mellan personer och institutioner. Om båda parterna symmetriskt investerat i den specifika transaktionen kan transaktionskostnader dock minska, då både köparen och säljaren kommer anstränga sig extra mycket för att bevara relationen (Williamson, 1979).

Vidare menar Williamson (1979) att ju högre grad av osäkerhet desto större transaktionskostnader, då det är mer komplext att upprätta kontrakt som är tillräckligt flexibla för att passa den osäkra framtiden. Transaktionens frekvens är den sista viktiga karaktäristikan för uppkomsten av transaktionskostnader. Frekvensen kan vara antingen återkommande eller tillfällig. Om en transaktion är tillfällig är det bättre att använda sig av marknaden då kostnaden att producera själv blir för stor (Williamson, 1979).

Beroende på transaktionens karaktärsdrag kommer transaktionskostnader uppstå i transaktionens olika faser. Därför är det viktigt analysera en transaktions olika delar med allt från planering till anpassning mellan parter och hur transaktionen övervakas (Williamson, 1981a).

Williamson (1981a) delar upp transaktionen i fyra olika faser där transaktionskostnader uppstår. Den första fasen är själva anbudsförfarandet, hur parterna tar kontakt med varandra och väljer samarbetspartner. Den andra fasen är kontraktet, hur det är utformat och vad som kontrolleras. Därefter kommer genomförandefasen, vilken inbegriper hur styrningen fungerar i själva genomförandeprocessen. Finns det specifika kontrollmekanismer eller litar parterna på varandra? Den fjärde och sista fasen är genomdrivning och innefattar hur parterna kan kräva att kontraktet ska uppfyllas om någon part inte uppfyller kontraktet. Denna fas handlar vanligtvis inte om specifika transaktioner utan om hur den institutionella miljön fungerar i landet, såsom avtalsrätt och andra lagar och regler (Williamson, 1981a).

3.1.3 Kritik mot transaktionskostnadsteorin

Van der Meer-Koistra och Vosselman (2000) presenterar transaktionskostnadsteorin ur ett annat perspektiv och adderar *transaktionens miljö* och *parterna i en transaktion* som två ytterligare dimensioner till transaktionens karaktäristika och menar att dessa tre tillsammans avgör transaktionskostnaders storlek. *Transaktionens miljö* menar de innefattar vilka lagar och regler som finns i landet, branschorganisationers och handelsunioners rekommendationer samt hur avtalsrätten ser ut (Van der Meer-Koistra & Vosselman, 2000). *Parterna i en transaktion* innefattar att graden av informationsasymmetri, företagets rykte och tidigare erfarenhet av att samarbeta utanför företaget påverkar transaktionskostnaders storlek. Vidare menar de att ett företags riskattityd och förhandlingskraft gentemot varandra också spelar roll för hur

styrningssystemet bör utformas. Dessa beskrivs även av Williamson (1985) men genom transaktionens karaktäristika och framförallt i graden av transaktionsspecifika investeringar.

Osborn och Hagedoorn (1997) argumenterar för att viktiga aspekter av interorganisatoriska samarbeten kan missas om de endast ses som ett sätt att minska transaktionskostnader. De menar istället att det kan finnas andra orsaker och fördelar för företag att samarbeta och ingå allianser. Exempel på sådana kan vara att företag får tillgång till ytterligare resurser (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002) och som tidigare nämnts, att företagen blir mer flexibla genom att inte bära lika stor risk eller behöva en lika stor, fast personalstyrka (Edgren & Skärvad, 2010). Dessutom kan det innebära att företag når ut till fler kunder och en möjlighet till ökad specialisering samt fokus på kärnkompetensen i företaget (Edgren & Skärvad, 2010).

Van der Meer-Kooistra och Vosselman (2000) samt Langfield-Smith och Smith (2003) argumenterar för att transaktionskostnadsteorin ännu djupare bör analysera tillit som en faktor som minskar transaktionskostnader. De utgår från Nooteboom, Berger och Noorderhaven (1997) som kritiserar att transaktionskostnadsteorin menar att hög grad av transaktionsspecifika investeringar resulterar i opportunistisk och därmed höga transaktionskostnader. Nooteboom, Berger och Noorderhaven (1997) menar istället att hänsyn måste tas till värdet av relationer och tillit då detta reducerar behovet av uttömmande och övervakande kontrakt, samt skapar motiv för samarbete vilket reducerar osäkerhet. Med tillit blir situationen mellan parterna mer flexibel då det inte finns komplexa kontrakt som är svåra att ändra. Vidare menar författarna att företag som kännetecknas av hög osäkerhet och högt beroende fördelaktigt använder sig av tillit och samarbete. Dock ska det poängteras att Williamson (1985), som tidigare nämnts, också har berört att tillit minskar transaktionskostnaderna.

Sako (1992, genom Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000) beskriver tre olika typer av tillit: kontraktuell tillit, kompetentillit och goodwilltillit. Kontraktuell tillit innebär att parterna litar på att den andra håller sitt ord och fullföljer överenskommelsen. Om det finns kontraktuell tillit kommer parterna använda sig av främst muntliga överenskommelser och kräva desto mindre information av varandra. Kompetentillit innebär att det finns tillit till att den andra parten har kompetens att genomföra det som är överenskommet. Om kompetentilliten är stor behövs det

färre efterkontroller, till exempel för att kontrollera kvalitet. Författaren menar att goodwilltillit uppkommer när parterna har gemensamma normer och värderingar. Då förväntas det att motparten kommer att leverera mer än vad som är bestämt. Detta kallas för att parterna har ett så kallat *open commitment* till varandra (Sako, 1992 genom Van der Meer-Kooistra & Vosselman, 2000).

Tillitsdimensionen är främst närvarande i olika typer av hybrider mellan marknad och hierarki. Ett exempel på sådan hybrid är, som tidigare nämnts, nätverksorganisationer. Då det finns specifika aspekter av nätverksorganisationer som kan bli sedda bortom transaktionskostnadsteorin (Osborn & Hagedoorn, 1997) fokuseras följande kapitel på nätverksorganisationens uppkomst, definition och utmaningar.

3.2 Nätverksorganisationer

3.2.1 Nätverksorganisationers uppkomst

Det har under de senaste årtiondena blivit allt viktigare för organisationer att utveckla och utnyttja sina relationer till andra företag bättre som en följd av förändrade förutsättningar och miljö som organisationer verkar i (Otley, 1994). För att kunna vara flexibla vilket krävs idag måste företag kunna anpassa sig snabbt efter nya förutsättningar, detta underlättas genom att ha bra relationer med sina leverantörer (och även kunder). Genom att arbeta mer med, och bli mer medvetna om, de delar av verksamheten som sker utanför organisationens gränser kan företag bättre möta behovet av föränderlighet (Lindvall, 2011).

Borgatti och Foster (2003) klassificerar forskningen inom nätverksorganisationer främst i två grupper: 1) konsekvenser av att ingå i nätverk och 2) anledningar/förklaringar för att ingå i nätverk. Inledningsvis var stor del av forskningen fokuserad på den första gruppen vilket författarna menar beror på ett behov av att legitimera ämnet innan vidare forskning inom det kan genomföras. Genom att påvisa olika konsekvenser förekomsten av nätverksorganisationer hade på områden som redan ansågs vara av vikt skapades således legitimitet för ämnet.

3.2.2 Definition av nätverksorganisationer

Nätverksorganisationer bygger alltid på någon form av formella avtal eller kontrakt mellan olika parter till skillnad från enskilda organisationer där finns ett gemensamt ägarförhållande och vanligtvis en form av hierarki. Detta är en viktig skillnad som Edgren och Skärvad (2010) poängterar, eftersom det i vissa nätverksorganisationer då företag arbetar tillsammans under lång tid och stabila förhållanden ibland kan fungera precis som om det vore *en* organisation. Vidare klargör författarna att dessa avtal kan se mycket olika ut beroende på vilket slags förhållande som finns mellan företagen. Har de arbetat tillsammans tidigare samt byggt upp tillit och förtroende behöver avtalen nödvändigtvis inte vara lika utförliga som med en ny samarbetspartner.

En praktisk klassificering av olika typer av inter-organisatoriska relationer görs av Kraus och Lind (2007) som skiljer mellan så kallade nätverk och dyader. När det kommer till dyader menar de att varje förhållande mellan en organisation och dess leverantör/kund/konkurrent kan ses enskilt och har ingen eller liten påverkan på annat som sker i organisationen. Det som författarna benämner nätverk däremot innebär, som namnet antyder, att organisationens relation med t ex en leverantör kan påverka relationen med en annan.

3.2.3 Det orkestrerade nätverket

En vidare utveckling av begreppet nätverksorganisationer gör Edgren och Skärvad (2010) då de definierar en typ av nätverk som *orkestrerade* nätverk vilket innebär att en aktör är den dominerande och tar på sig huvudansvaret för att organisera och styra nätverket. De menar att förmågan att organisera och samordna resurser snarare än att faktiskt inneha dem är vad som har störst påverkan på värdeskapandet. Det orkestrerande (styrande) företagets uppgift i nätverket innefattar därmed att dra upp och tydliggöra riktlinjer för vad det är som ska genomföras, planera hur detta ska genomföras samt fördela arbetet.

En viktig roll för det orkestrerande företaget är dessutom att se över hur de enskilda aktörerna stämmer överens med nätverket, både när det kommer till själva processen men även strategimässigt: hur går de olika företagens strategier ihop med strategin för nätverket (Edgren &

Skärvad, 2010)? Vidare antas det styrande företaget själva utföra de uppgifter som ligger nära dess kärnkompetens, vilket även i de flesta fall överensstämmer med det som är mest kritiskt för kunden och därmed nätverkets framgång. Andra uppgifter utförs av de övriga aktörerna i nätverket, vilka får uppgiften antingen genom tidigare samarbeten eller någon form av upphandlings-/anbudsfas. Att acceptera det styrande företaget som ledare och dess affärsmodell som utgångspunkten för nätverkets process är ett måste för övriga företag i nätverket (Edgren & Skärvad, 2010).

Edgren och Skärvad nämner följande utmaningar som specifika för styrningen i just *orkestrerade* nätverk:

- att leda den strategiska styrningen av nätverket, att utforma och utveckla dess grundläggande idé och dess långsiktiga vision
- att utforma nätverkets grundläggande struktur med precisering av roller och relationer mellan nätverkets aktörer
- att knyta lämpliga aktörer till nätverket och vid behov avskilja aktörer från nätverket
- att effektivt integrera och koordinera samarbetet inom nätverket och utveckla ändamålsenliga informations- och kommunikationssystem
- att konstruktivt lösa uppkomna konflikter och utveckla en god laganda mellan aktörerna i nätverket (2010, s. 79-80).

Samtliga utmaningar blir viktigare desto mer de olika företagen i nätverket är beroende av varandra, denna interdependens varierar, bland annat beroende på hur flödet ser ut i nätverket.

3.2.4 Interdependens i nätverk

Thompson (2011) gör en indelning efter grad av beroendeförhållande i tre grupper: poolade, sekventiella och ömsesidiga. De förhållanden han klassificerar som poolade är relativt oberoende av varandra där varje företag har separata uppgifter som inte kräver mycket koordination med övriga aktörer i nätverket. Sekventiella är istället nätverk där de olika företagens uppgifter sker

efter varandra, exempelvis en vara färdigställs i olika steg som utförs av olika parter. De kan klassificeras som ömsesidiga förhållanden i nätverk där de olika parterna till hög grad är beroende av varandras arbete för att kunna göra sitt eget. Detta är även den grupp där behovet av samordning och kommunikation är störst. Thompson menar att de tre formerna bygger på varandra snarare än att vara uteslutande. Drag av poolad interdependens finns därmed alltid närvarande i de två andra typerna då det är den lägsta graden och följaktligen finns även sekventiella drag i ömsesidiga interdependensförhållanden.

Denna klassificering kritiserar dock av Caglio och Ditillo (2008) för att vara för simpel då den endast tar hänsyn till flödet av själva arbetsprocessen där samtliga företag antas vara ansvariga för separata delar. Istället menar de att det även kan finnas behov av att företagen gemensamt samspelar och interagerar för att komma framåt och därmed kan inte varje företags insatser ses som enskilda. De anser att båda dessa två synsätt på interdependens måste undersökas var för sig då de kan ha olika implikationer för styrning. Detta eftersom det i flödesberoendet är lättare att se varje enskilt företags bidrag och värdeskapande medan detta kan vara svårare att urskilja då företagen till en hög grad arbetar gemensamt och i team med varandra.

3.2.5 Projektdimensionen

Det är inte bara externa relationer som utvecklats på grund av ett ökat krav på flexibilitet från omvärlden (Otley, 1994). Den stigande efterfrågan av komplexa och sofistikerade produkter och tjänster samt det faktum att marknader blivit globalt konkurrensutsatta har medfört att företag förändrat sin organisationsform även internt. Genom att organisera sig i projektform kan efterfrågan av flexibilitet tillgodoses och företag har möjlighet att sätta specifika och avgränsade mål (Meredith & Mantel, 2012).

Norrie och Walker (2004) beskriver att projekt styrs traditionellt genom en triangel med tre faktorer: kvalitet, tid och resurser. Dessa tre beskrivs som en funktion av varandra och tillsammans utgör de ett sätt att övervaka projekts resultat. Kvalitet i projekt innebär att projekt ska hålla kvalitet enligt de riktlinjer som är överenskomna med uppdragsgivaren. Tidsperspektivet innebär att det finns en viss bestämd tid för att slutföra projektet och resursbegreppet innefattar vilken budget och vilka resurser som avsatts för projektet. Norrie och

Walker (2004) menar att en fjärde och avgörande faktor för projektets resultat är hur projektet påverkar företagets strategi och vision. Vidare argumenterar de för att företag vanligen missar denna aspekt. De föreslår att projektledning kan förbättras och effektiviseras i och med användandet av ett balanserat styrkort eller andra flerdimensionella styrverktyg.

3.3 Flerdimensionell styrning

3.3.1 Bakgrund

I Johnson och Kaplans (1987) bok *Relevance Lost: the rise and fall of management accounting* kritiserar de dåvarande ekonomistyrningspraxis och verktyg som exempelvis budget för att inte räckta till när kraven förändrades och mått som produktivitet och effektivitet blev viktigare. De menar att informationen som togs fram var för aggregerad och snedvriden och kom dessutom för sent. En av anledningarna till att amerikanska företag stod sig sämre i konkurrensen jämfört med exempelvis japanska antogs dessutom vara att de amerikanska var alltför fokuserade på endast finansiella mått, vilket medförde att de blev kortsiktiga och inte lika flexibla för förändringar (Johnson & Kaplan, 1987; Lindvall, 2011). Johnson och Kaplan (1987) förespråkar istället att hänsyn skulle tas till fler dimensioner vilket de menar hade gjorts tidigare men sedan ersattes av endast finansiellt fokus.

Ittner och Larcker (2003) menar att en av de främsta fördelarna med att inkludera även icke-finansiella mål är deras egenskap att vara så kallade *leading indicators*, vilket innebär att dessa kan indikera hur det går för företag innan det visar sig i de finansiella måtten. Vidare är andra fördelar att de anställda genom icke-finansiella mål lättare kan få förståelse för resultatet av deras handlingar. Likaså menar författarna att investerare kan skapa sig en tydlig överblick av företaget. Flerdimensionell styrning växte fram när organisationer dessutom blev mer processorienterade och fokus större på horisontella snarare än vertikala förhållanden (Otley, 1994). Efter detta kom det en våg av forskning på området med Kaplan och Nortons Balanced Scorecard som en av de mest omskrivna och använda innovationerna (Ax & Bjørnenak, 2005).

3.3.2 Balanced scorecard

Balanced Scorecard introducerades av Kaplan och Norton (1992, s. 71) med motiveringen att “managers should not have to choose between financial and operational measures” då de hade observerat att chefer var tvungna att använda sig av flera olika typer av mått och system för att få en samlad bild av verksamheten. Istället föreslår de en kombination av mått från fyra olika perspektiv: 1) finansiellt-, 2) kund-, 3) innovation och 4) lärande- samt internt processperspektiv. De menar att finansiella mått till stor del representerar val som redan är gjorda och presenterade istället övriga perspektiv som vad som ytterst driver det finansiella perspektiv. Genom att formulera ett antal mål för vart och ett av de olika perspektiven och sedan komprimera/tolka dessa till specifika mått menar Kaplan och Norton att en ögonblicksbild av företagets ställning kan skapas samt att företag ska bli mer lönsamma.

Kaplan och Norton (1996a) framhåller dock att ett icke-finansiellt mått inte automatiskt är en *leading indicator*. Kundnöjdhet och resultat från medarbetarundersökningar nämner de som exempel på icke-finansiella mått vilka istället är *lagging indicators*, vilket innebär att de är mått som representerar historiska händelser. Kopplingen mellan *leading* och *lagging* ska således optimalt vara att *leading indicators* förutsäger hur *lagging* kommer att se ut. Ett Balanced Scorecard ska enligt Kaplan och Norton (1996a) bestå av en kombination av de två typerna av mått och därmed innehålla både mål och förutsättningar för att nå dessa.

Det balanserade styrkortet är ett verktyg som blivit varmt välkomnat även i praktiken och en av orsakerna till detta tros vara det faktum att det är ett anpassningsbart och flexibelt verktyg som kan omformas att passa de allra flesta verksamheter och företag (Ax & Bjørnenak, 2005). Antalet perspektiv och *vilka* perspektiv företag använder sig av varierar, det är till exempel vanligt att inkludera de anställda i ett eget medarbetarperspektiv, speciellt i Sverige. Detta tillägg är även något som gör att verktyget passar den svenska marknaden med stakeholders snarare än shareholder i fokus (Ax & Bjørnenak, 2005). Vad som dock är viktigt att tänka på innan företaget inkluderar fler perspektiv är vikten av att de är kopplade till företagets strategi (Lindvall, 2011). Men då ett balanserat styrkort ska visa och inkludera en samlad bild av

samtliga perspektiv och mått som är viktiga faktorer för att företaget ska bli framgångsrikt öppnar Figge et al. (2002) för att till exempel ta med någon typ av hållbarhetsperspektiv då fokus på miljö och CSR är något som blivit allt viktigare för företag de senaste åren.

3.3.3 Implementering av strategi

Ett balanserat styrkort är ett hjälpmedel för beslutsfattare i organisationen att sätta mål som är i linje med organisationens strategi. Den starka kopplingen till företagets strategi, genom att samtliga mål utformas utifrån denna, är något Kaplan och Norton (1992) ser som en styrka jämfört med andra verktyg. Denna koppling är även något de utvecklat mer i senare publikationer då de såg i praktiken att företag själva utnyttjade möjligheten att få sina kortsiktiga handlingsplaner att stämma överens med de långsiktiga målen (Kaplan & Norton, 1996b). Dessutom argumenterar de (1992) för att styrkortet är bättre lämpat för den nya, föränderliga miljön som företag verkar inom då det endast specificerar mål och inte exakt hur de anställda ska bete sig för att komma dit. Något de fann unikt när de undersökte företag som redan implementerat styrkortet var att det kräver högre nivå av delaktighet från chefer i själva verksamheten än andra verktyg. Detta tillskriver de ett större behov av en helhetsbild av företaget för att kunna utforma styrkortet snarare än att endast se till det finansiella perspektivet (Kaplan & Norton, 1992).

Kaplan och Norton (1996b, s. 155) beskriver att det finns fyra viktiga processer för att implementera ett företags strategi: 1) förmedla strategin, 2) kommunicera och koppla, 3) verksamhetsplanering och 4) återkoppling och lärande (fritt översatt). Den första processen handlar om att skapa en gemensam bild och förståelse hos chefer för vad företagets strategi och vision verkligen innebär. Detta arbete underlättas med ett balanserat styrkort eftersom chefer tvingas att förklara strategin ur olika perspektiv och vad den innebär för företaget.

Nästa process menar Kaplan och Norton (1996b) är att kommunicera strategi och att få företagsledare att koppla samman strategin med mål på divisions och individnivå. Författarna menar att med hjälp av ett balanserat styrkort kan chefer få stöd i att sätta upp mål som är kopplade till hela organisationens strategi. Det är också viktigt att kommunicera strategin i hela

organisationen och till alla medarbetare. Vidare menar de att det kan vara fördelaktigt att redan i upprättandet av styrkortet inkludera medarbetare långt ner i organisationen då detta skapar ett större engagemang. För att implementera strategi är framförallt tre olika aktiviteter viktiga: 1) utbildning, 2) att sätta mål och 3) att koppla incitament till de mål och nyckeltal som utformas. Utbildning kan göras på olika sätt men det viktiga är att hela organisationen förstår vilka mål som finns och hur det går för företaget. Exempelvis föreslår Kaplan och Norton (1996b) att en tavla används, vilken periodvis uppdateras med nyckeltal från det balanserade styrkortet. Det är inte tillräckligt att medarbetare vet vilka mål och strategier företaget har, utan för att ändra medarbetares handlingar måste mål och nyckeltal specificeras ned till enhets- och individnivå. Den sista aktiviteten innefattar att länka incitament till nyckeltal eller andra mål. Kaplan och Norton (1996b) menar att utformningen av dessa incitament är problematisk eftersom företaget måste säkerställa att de mäter rätt sak, att det inte går att manipulera nyckeltal samt att det är just dessa nyckeltal som faktiskt driver organisationens utveckling. De menar att försiktighet måste tas i utformningen av incitament för att inte företag ska drivas åt fel håll.

Den tredje processen handlar om affärsplanering och innebär att företag integrerar sin affärs- och finansiella planering med den långsiktiga strategin. Kaplan och Norton (1996b) menar att det är av yttersta vikt att dessa överensstämmer då strategiarbetet annars är lönlöst. När medarbetare förstår den långsiktiga strategin kan de enklare fatta operativa beslut såsom resursallokering. Detta på grund av att de förstår vad som leder till strategiuppfyllelse. Författarna menar att ett balanserat styrkort hjälper företaget att identifiera vilka faktorer som driver de finansiella värdena och genom att styra dessa kan även det totala värdet för företaget öka. Vidare menar de att för att nå strategiuppfyllelse måste chefer först förstå hur de kan bidra till denna genom att allokeras specifika resurser som ligger i linje med strategin samt att bryta ner dessa mål till milstolpar som kan implementeras i den kortsiktiga finansiella planeringen.

Den fjärde viktiga processen i strategiimplementering menar Kaplan och Norton (1996b) är återkoppling och lärande. I detta steg ska reflektion ske över hur arbetet hittills genomförts och eventuellt ska modifiering av strategier och mål göras om det har framkommit att andra är bättre lämpade.

3.3.4 Svårigheter med flerdimensionell styrning

Ittner och Larcker (2003) uppmärksammar svårigheterna för företag att använda sig av icke-finansiella mål. De menar att företag vanligen väljer den enkla vägen och använder sig av ramverk såsom det balanserade styrkortet utan att egentligen förstå vilka specifika mått som driver dem framåt. Vidare menar de att företag ofta missar den viktiga kopplingen mellan finansiella och icke-finansiella mått, tanken är att de icke-finansiella måttens resultat ska speglas i de finansiella målen. De menar att om denna kausalitet missas kan det medföra att företag använder sig av felaktiga nyckeltal. Ytterligare en risk anser de vara att företaget sätter fel icke-finansiella mål, vilket kan ha direkt negativ effekt på företagets framtida utveckling. Den sista risken anser de vara att företag mäter på fel sätt genom att till exempel samla in data före de vet vad de letar efter eller att de samlar in data på fel sätt. Ittner och Larcker (2003) menar att endast genom att förstå det viktiga kausala sambandet mellan icke-finansiella och finansiella mått kan fördelar med icke-finansiella mål nås.


3.4 Referensram

Syftet med referensramen har varit att underlätta besvarandet av frågeställningen genom att vara ett underlag för datainsamling då vi genomförde vår studie. Som det framgår i teorikapitlet kan en transaktion mellan två parter fördelaktigt analyseras i fyra olika delar: kontakt, kontrakt, genomförande och genomdrivning. Den sista fasen är exkluderad från referensramen då genomdrivning antas ske utan problem i ett land där det finns fungerande rättsliga mekanismer. Nätverksrelationerna kommer att analyseras i samtliga tre kvarvarande faser, för den interna styrningen är endast genomförandefasen aktuell. Dessa tre faser utgör den vertikala axeln i referensramen.

Den horisontella axeln bygger på perspektiven som finns i ett balanserat styrkort. Dock har vi valt att använda oss av de fyra perspektiv som finns i Skanska Sveriges version *Vägvisaren*. Då vi genom vår empiriinsamling insåg att måtten avseende miljö i *Vägvisaren* var otillräckliga i förhållande till Hus Syds fokus på miljö har vi lagt till miljö som ett ytterligare perspektiv i referensramen. I enlighet med detta har vi valt att även för övriga perspektiv se till en vidare

betydelse och rubriken för perspektiven snarare än endast vad som innefattas av de specifika måtten. Genom referensramen har vi således skapat en helhetsbild av den flerdimensionella styrningen i Hus Syd som nätverksbaserad projektorganisation. Rutorna i referensramen illustrerar därmed inom vilka områden vi letat och sorterat empiri.

		Perspektiv				
		Finansiellt	Kund	Arbetsätt	Medarbetare	Miljö
Fas	Kontakt					
	Kontrakt					
	Genomförande					



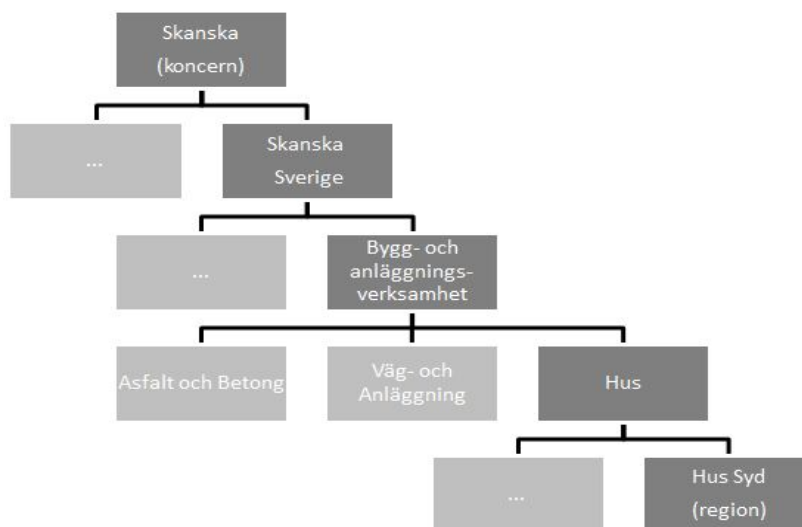
Figur 3: Referensram

4. Styrning i Hus Syd

I kommande kapitel är respektive avsnitt ämnat att besvara de aspekter av frågeställningen som presenterades i avsnitt 2.6. Kapitlet inleds därmed med en beskrivning av Hus Syd som nätverksbaserad projektorganisation inklusive illustrationer av deras organisationsstruktur. Därefter följer en förklaring av hur flerdimensionell styrning är ämnad att fungera i Skanska och Hus Syd, denna startar ur ett perspektiv på koncernnivå och berör sedan innebörden för specifika projekt. Avslutningsvis redogörs den empiriska sorteringen utifrån referensramen vilken beskriver hur Hus Syd tar hänsyn till den flerdimensionella styrningen genom de fem perspektiven i valet av underentreprenör, kontraktutformning med dessa samt i styrningen av både interna och externa medarbetare under genomförandefasen. I detta avsnitt har vi även identifierat nyckelbegrepp som kännetecknar styrningen för respektive perspektiv och fas.

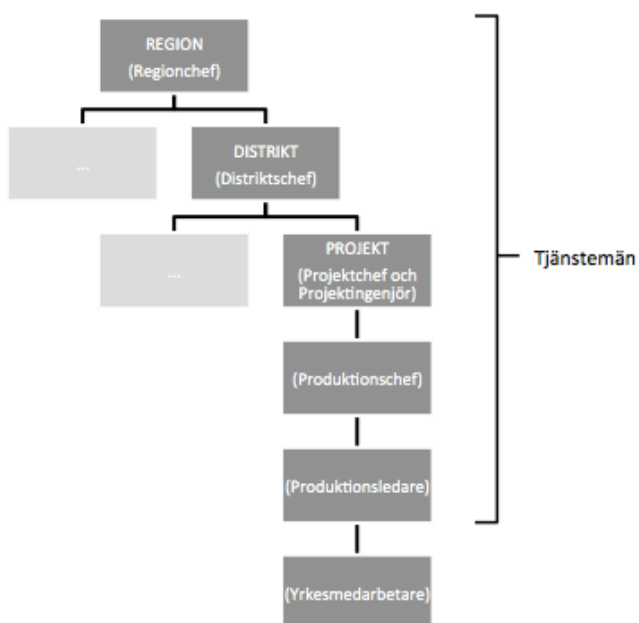
4.1 Hus Syd som nätverksbaserad projektorganisation

Aktiebolaget Skanska Cementgjuteriet, sedermera Skanska AB, grundades 1887 och är moderbolag för Skanskakoncernen med verksamhet i Europa, Nordamerika och Sydamerika (Skanska Group, 2014). I Sverige verkar Skanska Sverige AB vilket är uppdelat utifrån verksamhetsområde samt geografiskt. Verksamhetsområde *Hus* bygger, precis som namnet antyder, hus av olika slag, både bostäder och kommersiella. Tillsammans med *Asfalt och betong* samt *Väg- och anläggning* utgör denna verksamhet Skanskas kärnverksamhetsgren: Bygg- och anläggning (Skanska, 2012a). Region *Syd* avser hela Skåne där verksamheten sedan är indelad i olika distrikt. I figur 4 beskrivs Hus Syds placering i Skanskakoncernens organisationskarta.

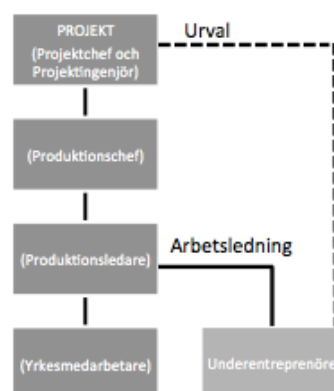


Figur 4: Placering av enheten Hus Syd i Skanskakoncernen

Hus Syd är organiserat som en linje- och stabsorganisation där arbetsteam sätts samman inför varje projekt. Dessa arbetsteam består internt av projektchef, projektingenjör, produktionschef, produktionsledare samt yrkesmedarbetare. Den hierarkiska organisationen av Hus Syd illustreras i figur 5. Sedan tillkommer de som arbetar på projekten men inte tillhör den egna organisationen vilka i byggbranschen benämns underentreprenörer. I figur 6 illustreras Hus Syds förhållande till sina underentreprenörer och är det som utgör projektorganisationen. Detta begrepp innefattar de som Hus Syd kontrakterar att utföra tjänster utöver att enbart leverera material till projektet. Beroende på omfattning av underentreprenörens uppdrag består dessa av antingen enbart yrkesmedarbetare eller yrkesmedarbetare samt något som benämns ledande montörer vilka fungerar som underentreprenörers arbetsledning på arbetsplatsen. Underentreprenörer är något som används på samtliga projekt i olika utsträckning. Hus Syds underentreprenörer går att klassificera i två grupper: interna och externa, där vi med *interna* avser underentreprenörer från andra bolag inom Skanskakoncernen.



Figur 5: Olika nivåer och positioner i enheten Hus Syd



Figur 6: Projektorganisationen Hus Syd

Efter att Hus Syd fått ett projekt ser projektledningen över organisationen och bestämmer vilka delar eller moment av projektet som de önskar ska utföras internt respektive med hjälp av underentreprenörer. Observera att både detta val samt valet av *vilken* underentreprenör som ska

kontrakteras görs i olika skeden beroende på vilket moment eller projekttyp det handlar om. Dessa val görs med hänsyn till olika faktorer, till exempel vilken typ av uppgift som skall utföras. Är det ett moment som Hus Syd själva inte utför väljer de att ta in underentreprenörer. När Hus Syd kontrakterar ut uppgifter menar de att de minimerar sina risker då ett företag med mer kompetens tar ansvar för genomförandet. Dessutom kan de fastställa kostnader och bedöma tidsåtgång tidigare vilket gör att projektet kan planeras och utföras på ett bättre sätt.

Ibland använder Hus Syd sig av underentreprenörer även om de själva producerar en viss produkt eller tjänst. Det vill säga, oavsett om en viss produkt eller tjänst utförs internt gör Hus Syd detta val beroende på resurstillgångar och kompetens. Till exempel om de för stunden inte har tillräckligt många tillgängliga yrkesmedarbetare inom ett område tar de in underentreprenörer för att täcka efterfrågan. Däremot används de egna yrkesmedarbetarna inom Hus Syd i första hand då lönen till dessa är en kostnad som måste betalas oavsett om de har sysselsättning eller ej.

Även om Hus Syd i ett projekt använder sig av många underentreprenörer berättar projektchefen och projektingenjören att det är Hus Syd (Skanska) som kunden ser som sin entreprenör. Vidare menar projektchefen att Hus Syd är den starka parten i förhandlingar med underentreprenörer, vilket innebär att de kan ställa tuffare krav på exempelvis dokumentation av miljö, arbetsmiljö och finansiell säkerhet. Denna förhandlingsstyrka menar projektchefen har sitt ursprung i att Skanska är ett av de ledande byggföretagen med stor branschpåverkan och stora ekonomiska resurser. Det innebär dock ett stort ansvar att vara den starka parten och projektchefen poängterar att det är viktigt att Hus Syd visar respekt och hänsyn mot sina underentreprenörer.

4.2 Hur flerdimensionell styrning i Hus Syd är ämnad att fungera

Skanskakoncernens övergripande mål definieras som “Our mission is to develop, build and maintain the physical environment for living, traveling and working” (Skanska Group, 2014). Dessutom ska koncernen skapa värde för sina ägare och kunder samt vara ledande på utvalda hemmamarknader. Koncernens värderingar beskrivs i dess uppförandekod och uttrycks genom de fem nollvisionerna: förlustprojekt, arbetsplatsolyckor, miljöincidenter, etiska övertramp samt defekter (Skanska Group, 2014).

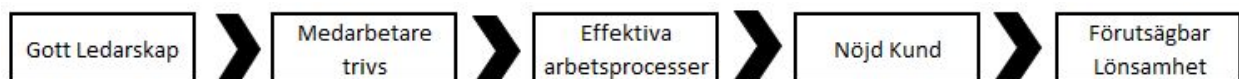
Skanska Sverige har arbetat medvetet med andra perspektiv än det finansiella sedan början på 00-talet. Deras mål är att “Vi är det mest lönsamma företaget i vår bransch och ledande inom grönt byggande och säkerhet” vilket tillsammans med vision samt värderingar i affärsplanen adderas till koncernens övergripande mål och visioner. Utifrån dessa definieras sedan sex strategier och teman för dessa är *medarbetare, säkerhet, kund, grönt byggande, produktivitet* och slutligen *ett Skanska*. *Grönt byggande* syftar till ett mål på noll miljöpåverkan medan *ett Skanska* handlar om att dra nytta av de möjliga synergier och fördelar som finns med tanke på Skanskakoncernens storlek och erfarenhet. För att anknyta, förtydliga och säkerställa att dessa visioner och strategier uppnås finns, utöver uppförandekoden, även följande fyra dokument kring värderingar i företaget: 1) *Vårt sätt att vara*, 2) *Miljöpolicy*, 3) *Kvalitetspolicy* och 4) *Arbetsmiljöpolicy*. Att lönsamhet i slutändan är det viktigaste betonas dock i flera intervjuer som en förutsättning för verksamheten. Som det formuleras i en av intervjuerna: även om arbetet ska utföras utan att någon skadar sig, miljöriktigt, utan etiska övertramp, med god kvalitet och så vidare får inte pengarna och att de är det stora, övergripande målet glömmas bort.

Skanska Sverige använder sig av ett balanserat styrkort vilket de utvecklade 2004 och kallar för *Vägvisaren*. Verktøget utvecklades med avsikt att knyta ihop icke-finansiella mål för Skanska Sverige. De hämtade mycket inspiration från Jan Wallander och Handelsbanken då ett syfte med verktøget är att skapa jämförbarhet och engagemang hos medarbetarna och därför redovisas det öppet i organisationen. Detta görs genom att medianen på de olika måtten redovisas och sen kan varje enhet se hur de står i förhållande till denna. *Vägvisaren* innehåller fyra perspektiv: 1) *Finans*, 2) *Kund*, 3) *Medarbetare* och 4) *Arbetsätt* och måtten för Hus Syd visas i figur 7. De använder det balanserade styrkortet för att styra leading indicators och menar att de genom styrkortet uppfyller och styr strategierna.

	Mått	Förklaring
Finans	Rörelseresultat	Före finansiella poster
	Driftsresultat	Efter finansiella poster
	Nettoomsättning	Periodens kostnader plus periodens upparbetade bruttoresultat (enligt principen för successiv vinstavräkning)
	Grön omsättning	Andel omsättning som är "grön" enligt Skanskas interna klassificering
Kund	Nöjda kunder	Sammantagen siffra från SIFO-undersökning
	Nöjda prioriterade kunder	Sammantagen siffra för ett urval av kunder ur undersökningen enligt kriterier för t ex marknadsandel (hos kund), potential och samarbete
	Hiträte	Andel "vunna" projekt av de som lämnats anbud på (sett till ordersumma)
Arbetsätt	NPU-koordinerat inköp	Andel inköp som görs på ramavtal och/eller via en central inköpsgrupp
	Inköpsorder ramavtal	Andel inköp som görs på ramavtal
	Upplevd kvalitet	Ur kunds synvinkel, tas från SIFO-undersökningen
	Nollfölsprojekt	Mäts vid överlämnande (slutbesiktning)
Medarbetare	Nöjda medarbetare	Sammantagen siffra från medarbetarundersökning
	Great/Safe/Green boss	Andel från medarbetarundersökningen som anser att deras chef verkar enligt det goda/säkra/gröna ledarskapet
	Frisknärvaro	1 procent
	Arbetsolycksfrekvens	Olyckor som resulterar i minst en dags frånvaro
	Säkerhetsbesök	Antal arbetsplatsbesök med fokus på säkerhet

Figur 7: Måtten i Vägvisaren för Hus Syd

Vägvisarens olika perspektiv leder varandra med ledarskapet i organisationen som utgångspunkt. Ledarskapet menar Skanska Sverige påverkar medarbetarna så att de trivs och presterar bra, vilket i sin tur speglas i arbets sättet och därmed blir arbetsprocesser effektiva, vilket gör att kunderna blir nöjda och företaget tjänar pengar enligt sambandet i figur 8, nedan. Eftersom mått för ledarskap ingår i medarbetarperspektivet återfinns alla fem beståndsdelar av sambandet (ledarskap, medarbetare, arbetsätt, kund, finans) i Vägvisaren. Skanska Sverige har även gjort korrelationsstudier som visar att korrelation mellan de olika perspektiven finns. Extra tydliga var korrelationerna mellan gott ledarskap och lönsamhet samt gott ledarskap och nöjda medarbetare.



Figur 8: Skanska Sveriges syn på samband mellan de olika perspektiven i Vägvisaren

Vägvisaren utformades centralt av Skanska Sverige och varje enhet ned till distriktsnivå har ett eget balanserat styrkort. De flesta mått följs upp av Skanska Sverige varje kvartal, medan några mått följs upp månadsvis. Medarbetarenkäten genomförs dock endast en gång per år,

anledningen till detta är att de tror att svarsfrekvensen annars hade blivit för låg på grund av att frågeformuläret är omfattande. Vägvisaren används på varierande nivå längre ned i organisationen, då det inte finns några specifika krav på att arbeta med verktyget som sådant under distriktsnivå utan den är främst framtagen som ett chefsverktyg.

Utifrån Skanska Sveriges affärsplan utvecklar varje region och sedermera distrikt egna affärsplaner som används för att styra mot företagets sex strategier. Dessa affärsplaner har dessutom åtgärdsplaner där det inte bara beskrivs vilka mål som finns utan även hur regionen eller distriktet ska uppfylla dessa. När affärsplanen för distriktet utvecklas får samtliga tjänstemän och i vissa fall även yrkesmedarbetare vara med och bestämma hur de ska arbeta för att uppfylla Skanska Sveriges mål. Denna affärsplan följs upp minst en gång per kvartal och i de fall mål är speciellt kritiska kan de följas upp mer frekvent.

Under projektets gång utgår projektchefen från intranätet där det finns en arbetsmanual med namnet *Vårt sätt att arbeta*. I denna beskrivs det hur Skanska Sveriges medarbetare ska gå tillväga från att de får ett projekt till det överlämnas till kund. Ett av de första stegen handlar om att skapa en projektplan, i vilken mål ska sättas för det specifika projektet utifrån de sex övergripande strategierna. Detta arbete påbörjas i ett tidigt skede av projektchef och projektingenjör och allt eftersom arbetsteamet tillsätts inkluderas alla tjänstemän och i vissa fall kan även yrkesmedarbetare som ska vara med på projektet delta. I projektplaneringen avgörs även vilka delar av ett projekt som ska utföras internt respektive av underentreprenörer.

4.3 Hur flerdimensionell styrning gestaltar sig i Hus Syd

4.3.1 Kontaktfasen

Valet av underentreprenör görs främst av projektchef och projektingenjör. Som tidigare nämnts, görs dessa val i olika skeden beroende på typ av entreprenad. För de moment som anses mest kritiska för projektet görs valet tidigare och det läggs mer vikt på tidigare erfarenheter och/eller referenser. För övriga moment väljs upp till fem olika underentreprenörer ut, till vilka förfrågan med kontraktförslag skickas. Urvalet av vilka detta skickas till kan ske på tre olika sätt: 1) att

söka på internet, 2) att använda sig av erfarenheter, antingen från egna tidigare samarbeten eller från en leverantörsportal där samtliga medarbetare kan föra in information, alternativt 3) att underentreprenörerna får information om det kommande projektet genom en prenumerationstjänst och själva kontaktar Hus Syd. Därefter ges underentreprenörer möjlighet att skicka in offerter.

Utifrån de inskickade offerterna gör projektchefen och projektingenjören en jämförelse av underentreprenörerna och sammankallar därefter de olika underentreprenörerna till enskilda möten där de går igenom kontraktsförfrågan tillsammans för att säkerställa att förståelsen av kontraktet delas av båda parter samt klargöra vad som krävs av underentreprenören. Ofta behöver offerten justeras då allt eventuellt inte tagits hänsyn till, alternativt inte uppfattas på samma sätt av underentreprenörerna. Därefter sker valet av underentreprenör och kontraktsförfrågan som blivit utformad mellan parterna används som kontrakt.

I figur 9 presenteras nyckelbegrepp som kännetecknar den styrning som sker mot respektive flerdimensionellt perspektiv när valet av underentreprenör sker och i kommande avsnitt beskrivs dessa nyckelbegrepp mer utförligt.

Kund	Finansiellt	Arbetsätt	Medarbetare	Miljö
Erfarenhet/Referens Hårda krav	Erfarenhet/Referens Nyckelentreprenörer Helhetsgranskning Nollställning	Hårda krav Erfarenhet/Referens	Erfarenhet/Referens Relationer Personliga Möten Hårda krav	Hårda krav Erfarenhet/Referens

Figur 9: Nyckelbegrepp kontaktfasen

4.3.1.1 Kontakt och kundperspektiv

Erfarenhet/Referens. Projektchefen beskriver att kundperspektivet tas hänsyn till genom en kedja under urvalet av underentreprenör. Att skapa sig en helhetsbild av underentreprenören genom tidigare erfarenheter av deras förmåga att samarbeta, kvalitet på slutprodukt samt deras finansiella ställning tror han resulterar i en större sannolikhet för att projektet blir lönsamt för Hus Syd vilket även leder till en nöjd kund. Detta synsätt säger han dock är upp till varje medarbetare i ledarposition och inget som är tydligt uttalat eller nedskrivet.

Hårda krav. Dessa tidigare erfarenheter kompletteras sedan med att tydliga och hårda krav på kvalitet, tid och pris ställs i kontraktsförfrågan när underentreprenörer kontaktas. Projektingenjören menar att dessa skapar förutsättning för att både Hus Syd och därför även slutkunden kommer att bli nöjd. Både verksamhetsutvecklaren och projektingenjören berättar att för att kunna leverera en bra produkt till kund utsätter Hus Syd verksamheten inom koncernen för konkurrens och väljer den underentreprenör som sammantaget står för det bästa erbjudandet, oavsett om denne är intern eller extern. För att kunden ska bli nöjd tar Hus Syd kontakt med olika underentreprenörer för att få tillgång till deras expertis om Hus Syd själva inte besitter en viss kompetens.

4.3.1.2 Kontakt och finansiellt perspektiv

Erfarenhet/Referens. På ett stort projekt finns det ett större behov att definiera de olika momenten relativt tidigt för att kunna prissätta projektet på ett tillförlitligt sätt. Därför bjuder Hus Syd ibland in interna alternativt externa underentreprenörer för att arbeta med kalkylen redan innan Hus Syd själva blivit kontrakterade för projektet, detta sker framförallt med de som projektchefen har erfarenhet av att arbeta med tidigare. Dock är det aldrig fråga om ett formellt kontrakt innan Hus Syd fått uppdraget utan snarare drivs samarbetet av incitament för båda parter att samarbeta och komma fram till en tillförlitlig kalkyl då de båda vill ha uppdraget.

Nyckelentreprenörer. Projektchefen berättar att ett antal nyckelentreprenörer gärna knyts till projektet tidigt, särskilt om det är ett stort projekt. Med nyckelentreprenörer avses de som verkar inom de områden som anses speciellt avgörande för slutprodukten och projektchefen nämner här något de kallar 80/20-regeln som innebär i princip att 20 procent av aktörerna på ett projekt står för 80 procent av kostnaderna på detta. Därmed menar projektchefen att de kan få kontroll på majoriteten av projektet genom att urvalet av dessa nyckelentreprenörer sker tidigare och med mer omsorg än urvalet för andra moment, där underentreprenörerna ses som enklare att byta ut utan större kostnader.

Helhetsgranskning. Vidare poängterar projektchefen att “lägsta pris inte alltid innebär lägsta kostnad” och menar att det är viktigt att förstå vilken totalkostnad varje underentreprenör medför. Att vid valet av underentreprenör ta hänsyn till dennes finansiella ställning är enligt honom viktigt men inte avgörande. För att kontrollera detta använder Hus Syd sig av kreditkontrollssystem och tittar på eventuella skatteskulder och rating enligt dessa men projektchefen menar att detta är historisk information och därför inte alltid tillförlitlig. Istället betonar han vikten på egna erfarenheter och tittar till exempel på stabilitet avseende tidigare överensstämmelse mellan underentreprenörers lämnade pris och slutpris. Dock säger projektchefen att det är omöjligt att helt skydda sig från risken att en underentreprenör till exempel försätts i konkurs och därför är det viktigt att gardera sig mot konsekvenser av detta genom att ha en “plan B”.

Nollställning. I de fall där underentreprenörens uppgift är mindre komplex, alternativt utgör en mindre kostnad kontaktar Hus Syd flera underentreprenörer för att dessa ska ställas mot varandra och tvingas pressa ner sina priser. När Hus Syd fått in offerter från de utvalda företagen gör de en så kallad nollställning där de bedömer totalkostnaden för de olika underentreprenörerna. Då offertpriserna kan bygga på olika tolkningar och lösningar för det moment som ska utföras är denna nollställning enligt projektchefen viktig som underlag för valet av underentreprenör.

4.3.1.3 Kontakt och arbetssätt

Hårda krav. Hus Syd har enligt projektingenjören och verksamhetsutvecklaren hårdare krav på kvalitet än mindre aktörer på marknaden och poängterar vikten av att dessa krav tidigt kommuniceras tydligt. På grund av dessa hårda krav på underentreprenörer faller kandidater bort redan innan kontraktsförfrågan skickas ut. Ju viktigare ett specifikt krav är för ett visst projekt/moment desto tidigare i urvalsprocessen tas det upp. Produktionschef och Produktionsledare är de som ansvarar för vilket produktionssätt som ska användas och vilket material som ska köpas in. Genom att tidigt berätta för projektledningen vilka krav och kriterier detta medför kan det tas hänsyn till redan i urvalsfasen. Trots att en intern underentreprenör

lämnat ett högre pris än en extern är Hus Syd ibland benägna att välja den interna på grund av att denne har likartat arbetssätt som Hus Syd vilket innebär ett mindre koordinationsbehov.

Erfarenhet/Referens. Projektchefen betonar att tidigare erfarenhet av underentreprenörers arbetssätt är viktigt vid valet av externa underentreprenörer. Han nämner att en viss underentreprenör kan väljas bort innan kontraktsförfrågan om till exempel produktionschef eller produktionsledare har dåliga erfarenheter av att arbeta med denne på grund av att de är opålitliga eller levererar en sämre slutprodukt. Finns det ingen egen tidigare erfarenhet av samarbete med underentreprenörer kan projektchef alternativt projektingenjör konsultera leverantörsportalen och därmed få en uppfattning om dessas arbetssätt.

4.3.1.4 Kontakt och medarbetare

Erfarenhet/Referens. I valet av vilka underentreprenörer som projektchef och projektingenjör ska kontakta är tidigare erfarenheter en viktig faktor och har dessa samarbeten fungerat bra kan detta vara lika viktigt som priset och kvaliteten. Dessa två faktorer spelar också stor roll men verksamhetsutvecklaren menar att de flesta produkter och tjänster som efterfrågas av Hus Syd ofta levereras med näst intill likartad kvalitet och pris.

Relationer. Projektingenjören menar att tidigare erfarenheter prioriteras på grund av att ett fungerande samarbete mellan underentreprenör och interna medarbetare leder till god stämning på arbetsplatsen vilket resulterar i hög kvalitet som ger nöjda kunder och en god lönsamhet. Vidare poängterar han vikten av en förståelse för att dessa relationer framförallt är personliga och inte mellan företagen.

Personliga möten. När en ny typ av moment, alternativt när en ny underentreprenör kontaktas är fokus på det personliga mötet där Hus Syd först presenterar sig och deras sätt att arbeta. Projektchefen berättar att för honom handlar mycket om det intryck han får av underentreprenören och vilka frågor de ställer respektive inte ställer. Han menar att det finns olika säkerhetskulturer och vikt av arbetsmiljö inom olika branscher och länder och detta är

viktigt att ha i åtanke vid valet av underentreprenör. Olika typer av dokumentation krävs men denna är enligt projektchefen ingen garanti för att underentreprenörer arbetar på rätt sätt.

Hårda krav. Hus Syd har hårda krav på arbetsmiljö och säkerhet, därmed tas hänsyn till dessa båda aspekter redan under kontaktfasen. Dock är detta svårt att kontrollera enligt projektchefen då bristfällig arbetsmiljö inte är något en underentreprenör själv skulle utge sig för att ha. Arbetsmiljö är inte heller lika mätbart eller synligt som till exempel miljö vilket gör det svårt att kontrollera för en extern part. Det finns en certifiering (ISO) avseende arbetsmiljö men enligt projektchefen är det först på plats som det verkligen går att avgöra hur en underentreprenör arbetar med detta. Därför spelar tidigare erfarenheter in även när det kommer till detta. Dessutom måste underentreprenörer som minsta krav åtminstone kunna påvisa att de medvetet arbetar med arbetsmiljö och säkerhet, annars går de inte att ha på arbetsplatsen enligt projektchefen.

4.3.1.5 Kontakt och miljö

Hårda krav, Erfarenhet/Referens. Projektchefen berättar att miljökraven har implikationer för valet av underentreprenör då Hus Syd måste förvissa sig om att denne kan leva upp till kraven. Gäller specifika certifieringar kontaktas främst underentreprenörer som Hus Syd vet kan bygga enligt dessa. Det förs dessutom en dialog med underentreprenören kring dessa krav för att inga oklarheter ska finnas eller kunna uppstå. Då konsekvenserna av ett bristande miljöarbete skulle vara enorma för Hus Syd (och Skanska i stort) är detta något som projektchefen betonar att de måste ha full kontroll över.

4.3.2 Kontraktfasen

Hus Syd använder sig av olika kontraktsmallar när de kontrakterar sina underentreprenörer. Dessa kontraktsmallar utgår från tre olika standardkontrakt som finns i branschen, beroende på typ av entreprenad. Till dessa standardkontrakt har Hus Syd adderat sådant de tycker är viktigt, exempelvis paragrafer som avhandlar ordning och reda, betalningsvillkor, säkerhet, kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Kontraktet anpassas sedan ytterligare för specifika projekt: uppdragets

omfattning specificeras och ekonomin regleras (betalningsplaner, bankgarantier etcetera). I flertalet intervjuer framgår det faktum att kontraktet ses av både Hus Syd och underentreprenören som det viktigaste verktyget i relationen.

I figur 10 presenteras de nyckelbegrepp som identifierats i den flerdimensionella styrningen genom kontrakt och i kommande avsnitt beskrivs dessa nyckelbegrepp utförligt.

Kund	Finansiellt	Arbetsätt	Medarbetare	Miljö
-	Specifikationer Förbehåll	Kvalitetsreglering & policy Kvalitetsrevisioner Besiktningar	Arbetsmiljöreglering & policy Arbetsmiljörevisioner Säkerhetsreglering	Miljöreglering & policy Miljörevisioner

Figur 10: Nyckelbegrepp kontraktfasen

4.3.2.1 Kontrakt och kundperspektiv

Det finns ingen direkt koppling till kund i kontraktsmallarna.

4.3.2.2 Kontrakt och finansiellt perspektiv

Specifikationer. Enligt kontraktet ska underentreprenörer upprätta ett förslag till en prestationsbunden betalningsplan, vilken efter Hus Syds godkännande gäller för entreprenaden. För att Hus Syd ska betala krävs det även att underentreprenören tillhandahåller underlag för en samordnad tidsplan vilken redovisar arbetsgången under projektet. Vid försening uppkommer viteskostnader, vilka utgör en förutbestämd procentandel av kontraktssumman. I kontraktet specificeras även hur mycket tilläggs- och ändringsarbeten Hus Syd har rätt att beställa och vilken ersättning som utgår för detta arbete.

Förbehåll. Underentreprenören ska ställa säkerhet till Hus Syd i form av bankgarantier och borgensförbindelser. Dessa säkerheter skrivs inte ned förrän samtliga fel som konstaterats vid besiktning är avhjälpna och godkända. Vidare finns det reglerat att underentreprenören ska uppfylla specifika försäkringskrav. Under speciella omständigheter har Hus Syd rätt att häva kontraktet med underentreprenören. Anledningar till hävning är mutbrott, underentreprenören redovisar och inbetalar inte mervärdesskatt, underentreprenören fullgör inte betalningar avseende

svenska skatter och avgifter eller underentreprenören medverkar i konkurrensbegränsade samarbeten. Dessa regler gäller även för underentreprenörers egna underentreprenörer och underleverantörer.

4.3.2.3 Kontrakt och arbetsätt

Kvalitetsreglering & policy. Både underentreprenör och Hus Syd ska utse varsin kvalitetsansvarig för projektet. Underentreprenörer ansvarar för att förse sina medarbetare med den arbetsledning som krävs och åtar sig även att medverka vid tillkallade möten samt att följa Skanska Sveriges kvalitetspolicy. Före arbetet påbörjas ska underentreprenören tillhandahålla Hus Syd en kvalitetsplan, i denna plan ska dokument såsom riskinventering med handlingsplan för uppkomna risker, projektstyrning, dokumentstyrning, arbetsberedningar, egenkontrollplan, avvikelshantering, egenlutkontroll och byggvarudeklarationer innefattas.

Kvalitetsrevisioner, Besiktningar. Dokumentation av utförda egenkontroller ska löpande arkiveras i pärmar som förvaras på arbetsplatsen. Hus Syd förbehåller sig rätten att göra kvalitetsrevisioner av underentreprenörens moment. Vid en sådan revision ska underentreprenörer vara behjälplig och tillhandahålla relevant information. Projektingenjören berättar att både Hus Syd och dess underentreprenörer vanligen har olika typer av certifieringar och därför kan det dessutom ske externa revisioner för att behålla certifieringen. Även under slutbesiktning ska underentreprenören vara närvarande och tillhandahålla den information som krävs. Om besiktningsanmärkningar uppkommer vid besiktningen och underentreprenörer inte åtgärdar dessa har Hus Syd rätt att kräva vite.

4.3.2.4 Kontrakt och medarbetare

Arbetsmiljöreglering & policy. Hus Syd är samordnare för arbetsmiljön på projektet men underentreprenören är ansvarig för arbetsmiljön inom den egna entreprenaden. Båda parter, Hus Syd och underentreprenören ska i kontraktet ange vem som är deras kontaktperson för arbetsmiljöfrågor. I kontrakten regleras ibland vilka specifika personer från underentreprenören som ska arbeta på projektet. Projektingenjören resonerar kring att de personliga relationerna är viktiga på grund av svårigheten att i ett kontrakt kontrollera hur engagerade externa medarbetare

är och hur dessa fungerar i projekten. Underentreprenören ska även tillhandahålla en arbetsmiljöplan som omfattar riskbedömning kring arbeten som är kritiska för entreprenadens genomförande. Genom kontraktet förbinder underentreprenören sig att arbeta utifrån lagar och regler, specifikt medbestämmandelagen, antidiskrimineringslagar och även Skanska Sveriges dokument: *Skanska Sveriges allmänna ordnings- och skyddsregler*, *Vårt sätt att vara*, *Uppförandekod* och *Arbetsmiljöpolicy*.

Arbetsmiljörevisioner. Hus Syd förbehåller sig rätten att genomföra arbetsmiljörevisioner av underentreprenörers verksamhet. Om underentreprenörer inte uppfyller sina skyldigheter avseende arbetsmiljö har Hus Syd rätt att utföra skyddsarbetet själva på underentreprenörens bekostnad. Vid upprepade överträdelser har Hus Syd rätt att häva kontraktet.

Säkerhetsreglering. Alla verksamma på arbetsplatsen måste genomgå Hus Syds arbetsplatsspecifika säkerhetsintroduktion. Underentreprenörer förbinds även att delta i skyddsronder och särskilda möten relaterade till säkerhet. I kontraktet förespråkas säkert beteende och metodiskt tillvägagångssätt av alla medarbetare på arbetsplatsen (Skanska, 2010). Arbetsplatsens miljö kontrolleras också i kontrakten, till exempel måste alla på arbetsplatsen plocka bort efter sig under dagen. Det krävs att varje medarbetare har personlig skyddsutrustning i form av skyddshjälm, skyddsglasögon, skyddshandskar, skyddsskor samt varselkläder på överkroppen. Om det finns risk för att någon på arbetsplatsen kan skadas måste en tillfällig skyddsanordning sättas upp kring det aktuella arbetsområdet. Om någon inte uppfyller dessa regler trots påpekande från Hus Syd har platsledningen rätt att avvisa denne från arbetsplatsen. Vid överträdelse av *Skanska Sveriges allmänna ordnings- och skyddsregler* och eventuella andra arbetsplatsspecifika regler är underentreprenören skyldig att betala vite med 1 000 kr per tillfälle (Skanska, 2010).

4.3.2.5 Kontrakt och miljö

Miljöreglering & policy, Miljörevisioner. Både Hus Syd och underentreprenörer utser i kontrakten miljöansvariga för projekten. Utöver det ska underentreprenörer tillhandahålla en kvalitets- och miljöplan, vilken ska innehålla dokument som avhandlar riskinventering, åtgärdsplan för uppkomna risker, kemikalieförteckning med tillhörande säkerhetsblad och plan

för avfallshantering. I kontraktet finns det även möjlighet för Hus Syd att beskriva specifika miljökrav för ett projekt, exempelvis utifrån olika certifieringar. Underentreprenören ska även uppfylla de krav som finns i dokumentet *Skanska Sveriges miljökrav för leverantörer* och miljöpolicy. Detta innebär att underentreprenören ska kontrollera miljösäkerhet med hjälp av arbetsberedningar och regelbundna egenkontroller. Underentreprenörer ska dessutom delta och vara behjälpliga vid eventuella möten, skyddsronder och revisioner gällande miljö (Skanska, 2010).

4.3.3 Genomförandefasen

Verksamhetsutvecklaren menar att projektplanen ska ses som ett levande dokument som uppdateras och går igenom kontinuerligt, varav dess olika delar formuleras under projektets utveckling. Under genomförandefasen använder Hus Syd sig av olika styrverktyg för att uppfylla sina mål. Ytterligare en kontrollmekanism för projektet är något som kallas projektstödsbesök och genomförs cirka en gång per kvartal för att stödja projektledningen och främja dess utveckling.

Efter att projektplanen skapats genomförs specifika startmöten med underentreprenörer respektive kund där utvalda tjänstemän på projektet deltar. På dessa möten kommuniceras utvalda mål och krav för projektet. Vidare diskuteras tillvägagångssätt och viktiga områden under genomförandet. Dessutom genomförs ett informations- och introduktionsmöte för både interna yrkesmedarbetare och underentreprenörer för att samtliga ska få en förståelse för vad som krävs i arbetet med projektet. Egentligen är det underentreprenörers skyldighet att kommunicera de mål och krav för projektet som finns i kontraktet mellan Hus Syd och underentreprenören till sina respektive medarbetare men eftersom detta fungerar dåligt har Hus Syd valt att även inkludera yrkesmedarbetare från underentreprenörer på informations- och introduktionsmöten.

Under genomförandet hålls produktionsmöten regelbundet med representanter från såväl Hus Syd som underentreprenörer. Frågor som säkerhet, allmän information, logistik (vad som händer på arbetsplatsen), kvalitet, miljö, arbetsmiljö samt avvikelser och hantering av dessa avhandlas på mötet. Dessa är reglerade i tidsplanen men utförs mer frekvent vid behov.

Efter varje projekt genomförs slutmöten med kund och varje underentreprenör för sig tillsammans med Hus Syd och sist genomförs ett stort, internt slutmöte. På dessa finns det möjlighet att lämna feedback kring underentreprenörer och utvärdera hur samarbetet fungerat. De personer som deltar på ett sådant möte är vanligen tjänstemän samt eventuellt någon yrkesmedarbetare. De yrkesmedarbetare vi talar med har dock deltagit i få sådana möten, något de tror beror på att de “glöms bort” när projektledningen istället blir upptagna med nästa projekt.

I figur 11 presenteras de identifierade nyckelbegreppen för hur den flerdimensionella styrningen sker i genomförandefasen och i kommande avsnitt utvecklas dessa nyckelbegrepp.

Kund	Finansiellt	Arbetsätt	Medarbetare	Miljö
Tillgänglighet Utvärderingar Kommunikation	Mål- och styrkort Kommunikation	Erfarenhet/Referenser Visuell planering Egenkontroller	Gott ledarskap Styrning av medarbetare Relationer Kommunikation Säkerhetsfokus Arbetsberedning Skyddsronder	Fokus på utveckling Uppföljning av miljömål Miljöronder

Figur 11: Nyckelbegrepp genomförandefasen

4.3.3.1 Genomförande och kundperspektiv

Tillgänglighet. Produktionsledaren framhåller att det är viktigt att skapa ett gott samarbete med kunden och att en viktig del i hans roll är att vara tillgänglig för eventuella frågor och funderingar. Vidare berättar han att det inte finns något krav från Hus Syd att vara tillgänglig för kunden och tillåta arbetsplatsbesök utan han ser det som en självklarhet och en förutsättning för att kunden ska få en bra bild av projektet, Hus Syd och Skanska. Om det uppkommer frågor kring arbete som underentreprenörer är ansvariga för är det ändå produktionsledaren som har kontakt med kunden. Om behov finns kan denne dock använda sig av underentreprenörers expertis för att tillgodose kundens önskemål.

Utvärderingar, Kommunikation. Utöver SIFO-undersökningarna skickas utvärderingar för enskilda projekt i form av kundenkäter direkt till kunder med början vid exempelvis en viss uppnådd faktureringsandel och därefter i tidsintervaller. Dessutom sker informella möten

kontinuerligt med kund där de går igenom vad de är nöjda respektive mindre nöjda med, vilket sedan kommuniceras ut genom projektet. Det hålls även formella byggmöten under projektets gång men just att tillsammans med kunden kravlöst diskutera och reflektera över projektet ser projektutvecklaren som viktigt och ett forum för att skapa bra relationer. Att kunden är tillåten att ge feedback och sedan även kan se en förändring som ett resultat av denna menar han skapar förutsättningar för nöjda kunder.

4.3.3.2 Genomförande och finansiellt perspektiv

Mål- & styrkort. De finansiella målen för respektive projekt styrs och följs upp genom mål- och styrkort som är ett verktyg utformat för att kunna mäta och prognostisera dessa. Dessa mål sätt av projektchef och projektingenjör innan produktionschef, produktionsledare och yrkesmedarbetare blir tillsatta i projektet. Enligt produktionsledaren är detta verktyg något som är aktuellt då det pågår diskussioner inom företaget om produktionschef och produktionsledare ska delta i ett tidigare skede och därmed vara med i utarbetandet av dessa mål. Detta är något han tror skulle vara positivt då de som arbetar i produktionen, tidigare i processen skulle få bidra med synpunkter kring material och produktionssätt vilka sedan har inverkan och konsekvenser på hur projektet utförs.

Kommunikation. Om underentreprenörer på grund av olika anledningar inte kan leverera i tid eller till rätt kvalitet kan detta påverka projektets ekonomi. Då det inte utförs några kontinuerliga kontroller av underentreprenörers ekonomi gäller det enligt projektchefen att vara lyhörd för förändringar i underentreprenörers beteende: till exempel försenade leveranser eller begäran om tidigare betalning. Om Hus Syd misstänker att underentreprenörers ekonomiska situation har förändrats kan de till exempel ta kontakt med dennes leverantörer för att undersöka situationen. Produktionsledaren menar också att de försöker fånga upp underentreprenörers situation genom kontinuerlig kommunikation, visuell planering och andra avstämningar mot tidsplan. Det finansiella perspektivet märks för yrkesmedarbetarna främst genom jämförelser mot tidsplan.

4.3.3.3 Genomförande och arbetssätt

Erfarenheter/Referenser. För att leverera ett bra projekt arbetar Hus Syd med erfarenhetsåterföring i projekten, framförallt inom Skanska men vid behov även utanför koncernen. Detta görs bland annat genom besök på andra byggprojekt, ett stort nätverk och kommunikation med kollegor som tidigare arbetat på liknande projekt.

Visuell planering. Produktionsledaren berättar att verktyget visuell planering används för att underlätta kommunikation och därmed effektivisera arbetet i projekten. Visuell planering innebär att med hjälp av en ritning gå igenom samtliga avsnitt av projekten och vad som sker där. Detta är ett styrningsverktyg med förebyggande syfte som ska göra att problem löses innan de uppstår och dessutom tror produktionsledaren att det skapar en helhetssyn av projektet hos samtliga medarbetare. I samband med detta görs även avstämningar mot tidsplanen. På mindre projekt görs den visuella planeringen med alla medarbetare, såväl interna som externa, medan det på större projekt är produktionschef och/eller produktionsledare, interna yrkesmedarbetare samt ledande montörer från underentreprenörer som deltar. Därefter är det deras uppgift att kommunicera informationen till samtliga som berörs. Dessa möten hålls oftast direkt på morgonen, då de olika parterna informerar om vad som pågår i deras del av projektet och vad som kan påverka andra under kommande dags arbete.

Egenkontroller. Underentreprenörers arbetssätt avseende kvalitet kontrolleras på tre olika sätt: 1) genom underentreprenörens egenkontroller, där de själva kontrollerar och dokumenterar kvaliteten efter ett färdigt moment, 2) kontroller av Hus Syd samt 3) kontroller av en extern part vilken Hus Syd anlitar för att kontrollera såväl sitt eget som underentreprenörens arbete. Enligt projektchefen kontrolleras moment, som innefattar uppgifter samtliga parter har kunskap om, lättare. Som ett exempel nämner han att de relativt snabbt skulle upptäcka om ett målarjobb inte utförs rätt eller inom rimlig tid då detta är något som är synligt till högre grad jämfört med om en elektriker har installerat rätt kabel eller ej. Utöver detta görs, som tidigare nämnts, formella besiktningar på både internt och externt färdigställt arbete.

4.3.3.4 Genomförande och medarbetare

Gott ledarskap. Medarbetarna betonas av projektutvecklaren som nyckeln då de enligt honom påverkar alla övriga perspektiv. Han nämner en koppling där bra och engagerade medarbetare gör sitt bästa, vilket leder till ett bra resultat på projektet, att Hus Syd tjänar pengar och att kunden blir nöjd. Ett gott ledarskap poängteras som en förutsättning för att medarbetare ska bli engagerade och göra sitt bästa. Ett exempel på gott ledarskap som nämns av projektutvecklaren är förmågan att se till och utmana samtliga medarbetare men samtidigt ha gruppen i fokus. Att ha kul på jobbet diskuteras som viktigt för att medarbetare ska må och arbeta bra, de försöker att göra saker tillsammans då och då för att skapa en god stämning. Dessa aktiviteter inkluderar vanligtvis interna medarbetare. Produktionsledaren berättar att Hus Syd arbetar med tre ledord: öppen, ärlig och lyhörd. De menar att i genomförandet av projekt är framförallt lyhördhet viktig för att som chef kunna fånga upp sina medarbetares åsikter och attityder och ha möjlighet att ändra saker som inte fungerar. Detta är viktigt när det gäller både interna och externa medarbetare men framförallt de externa då han upplever att de interna är mer benägna att säga ifrån om det är något de inte tycker stämmer eller fungerar som det ska.

Styrning av medarbetare. Även om det rent formellt regleras i kontrakten att underentreprenören ska förse sina yrkesmedarbetare med arbetsledning tar produktionsledaren ofta arbetsledningsansvaret för alla på arbetsplatsen. Han menar att anledningen till detta är att det blir kortare beslutsvägar då produktionsledaren alltid finns på plats och har en övergripande syn av projektet. Vidare berättar produktionsledaren att det är lättare att styra underentreprenörer snarare än interna yrkesarbetare då Hus Syd är kund till dessa. Produktionsledaren tror inte att underentreprenörer upplever någon större skillnad på styrning jämfört med interna yrkesmedarbetare, vilket även är en åsikt som delas av yrkesmedarbetarna. När Hus Syd använder sig av interna underentreprenörer upplever produktionsledaren en viss skillnad gentemot externa då dessa likt egna yrkesmedarbetare är svårare att styra på grund av att de är en del av Skanska.

Relationer. Enligt projektchefen är A och O på ett projekt att ha rätt människor, och kombination av dessa, på arbetsplatsen. Det viktigaste enligt honom är därmed att sätta samman en bra grupp av individer och få dessa att fungera väl tillsammans, och även se till enskilda individer vid

behov. Detta tas hänsyn till även avseende underentreprenörerna genom att de till exempel kan skifta vilken produktionsledare som sköter kontakten med en viss underentreprenör beroende på om några fungerar speciellt väl tillsammans. Projektchefen anser att medarbetarperspektivet är det som är svårast att kontrollera genom kontrakt. Han nämner som exempel att även om de i ett kontrakt specificerat vilken bemanning från underentreprenören som ska arbeta på projektet är det svårt att häva kontraktet om detta inte följs. Enligt projektutvecklaren adresseras risken för samarbetssvårigheter till högre grad på längre projekt. Om några på ett kortare projekt inte trivs tillsammans menar han att det trots detta ofta går att få det att fungera på projektet eftersom samtliga är medvetna om att det endast är för en kortare tid. På det projekt vi besökte är medarbetarna även till stor utsträckning handplockade för att passa den kultur som finns på arbetsplatsen samt minska risken för onödiga konflikter.

Kommunikation. Enligt projektchefen krävs det respekt för att verksamheten ytterst handlar om människor. Dessa går inte enbart styra genom dokument utan bra kommunikation är avgörande. På det projekt vi besökte satt samtliga tjänstemän som arbetar med projektet på arbetsplatsen och många av dem hade även deltagit i framtagandet av målen för det specifika projektet, vilket enligt projektutvecklaren underlättar kommunikationen. Projektchefen tror och hoppas att Hus Syd, trots de många titlarna, uppfattas som en platt organisation och nämner att yrkesmedarbetare kan komma direkt till honom och inte behöver gå genom produktionsledare och produktionschef. Uppfattningen av att det är ett öppet klimat och att alla kan framföra sin åsikt delas även av projektutvecklaren såväl som yrkesmedarbetarna. Det anses viktigt att skapa ett öppet klimat där samtliga på projekten känner sig bekväma i att kunna förmedla uppåt i organisationen om något inte fungerar, till exempel om underentreprenören är svår att samarbeta med. Dessutom följs ofta yrkesmedarbetare, produktionsledare och produktionschefer åt genom projekten vilket yrkesmedarbetarna tycker underlättar arbetet. Detta då de på ett annat sätt redan vet hur övriga fungerar när de samarbetat tidigare. I de fall där yrkesmedarbetarna från underentreprenörer inte är svensktalande försvåras och försenas kommunikationen då den måste genomgå flera led. Yrkesmedarbetarna vi talar med upplever detta som frustrerande och något som påverkar hur lätt det går att samordna på arbetsplatsen.

Säkerhetsfokus. Att genomgå en säkerhetsintroduktion innan arbetet påbörjas är en förutsättning för att få vara på arbetsplatsen. Detta gäller underentreprenörer såväl som egna yrkesmedarbetare. När sedan arbetet är igång är det upp till den som är arbetsmiljöansvarig att inspirera till säkra val när det kommer till kritiska situationer på arbetsplatsen. Det är även viktigt att personen med arbetsmiljöansvar coachar andra ledare på arbetsplatsen till att kunna göra samma sak då det är omöjligt för en person övervaka alla positioner. Produktionsledaren menar att säkerhet är en viktig prioritet för Hus Syd men upplever att det är svårt att kontrollera på mindre projekt då han ensam har en mängd ansvar på arbetsplatsen. Detta jämfört med ett större projekt där en person kan vara utsedd att arbeta uteslutande med arbetsmiljö och säkerhet. Yrkesmedarbetarna upplever ingen skillnad mellan interna och externa yrkesmedarbetare, varken när det kommer till krav eller bemötande.

Säkerhetsfokus. Som tidigare nämnts, regleras i kontrakten att underentreprenörer ska bära skyddsutrustning. Detta gäller även för anställda inom Hus Syd och om de bryter mot dessa regler tre gånger stängs vederbörande av från arbetsplatsen. På projektet vi besökte fanns det även affischer och tavlor på väggarna som påminner medarbetarna om att tänka säkert, detta gäller även för miljöperspektivet. Kontroll av skyddsutrustning sker även informellt på arbetsplatsen då de enligt yrkesmedarbetarna själva är snabba på att påminna varandra om någon till exempel glömt att ta på sig handskarna. Enligt projektchefen är det relativt ovanligt att varningar och viten delas ut och desto mer ovanligt att någon blir avstängd. Denna åsikt delas av produktionsledare som tror att detta beror på att det tydligt kommuniceras ut vad som händer om någon bryter mot dessa regler och projektchefen avslutar resonemanget med att "pengar är ett tydligt språk".

Arbetsberedningar, Skyddsronder. Inför varje nytt moment på arbetsplatsen ska en arbetsberedning göras. Det innebär att de yrkesmedarbetare som ska utföra momentet, i samspråk med en produktionsledare, går igenom och fyller i en blankett med de risker som finns och vilka resurser som krävs. Enligt yrkesmedarbetarna är det dock vanligt att arbetsberedningarna inte görs utan de börjar arbeta direkt på momentet istället. Dock tror de att det faktum att de har verktyg och maskiner lättillgängliga på sitt nuvarande projekt gör att momentet lättare hoppas över än om detta inte vore fallet. Projektingenjören berättar att det görs skyddsronder på

projektet en gång i veckan där medarbetare på olika nivåer från projektet inspekterar dess arbetsmiljö. Detta görs oavsett om det är interna medarbetare eller underentreprenörer som ansvarar för momentet. Andra säkerhetsåtgärder på projekten är de avspärningar som görs på området för att kontrollera vem som kommer in på projektet och att denne har rätt utrustning.

4.3.3.5 Genomförande och miljö

Fokus på utveckling. De flesta miljömål, åtminstone när det kommer till olika certifieringar, fastställs tidigt under projektet. Under genomförandefasen handlar det därmed främst om att se till att dessa mål uppfylls. Dock kan även detta perspektiv i vissa avseenden ses som levande och något Hus Syd försöker förbättra även kontinuerligt. Det projekt vi besökte hade till exempel förbättrats inom Skanskas interna miljöklassificering *Skanskas Gröna Karta* under projektets gång. Fokus på miljö är något som samtliga på arbetsplatsen enligt yrkesmedarbetarna åtminstone indirekt är inblandade i. De nämner avfallshanteringen som ett exempel då allt avfall från arbetsplatsen sorteras redan på plats. Dessutom märker de miljöfokus genom användande av visst material framför annat.

Uppföljning av miljömål. Samtliga miljörelaterade mål på projektet samlas till ett dokument som sedan regelbundet stäms av under genomförandefasen. Detta för att säkerställa att målen kommer att uppfyllas. Om de ser att något inte ligger i fas med det önskade läget kommuniceras detta vidare inom projektet för att åtgärder ska kunna tas för att rätta till den aktuella situationen. Det finns både personal som arbetar mer övergripande med de olika certifieringarna på regionnivå samt de som arbetar mer operativt och med mer specifika mål på projekten. Certifieringsdokument och dess specifika mål stäms också av frekvent och resultatet av detta kommuniceras även till kund för att de ska känna sig trygga och delaktiga i processen.

Miljöronder. Det genomförs miljöronder regelbundet där Hus Syd kontrollerar att endast tillåtna kemikalier används, att miljöcontainrar har rätt innehåll samt att det finns produktdokument på plats som föreskriver vad som ska göras om någon exponeras för kemikalier. Under miljöronderna kontrollerar de även om underentreprenörer använder något (främst kemikalier) de inte får lov att använda. Inträffar detta får underentreprenören en tillsägelse och produkten tas

från arbetsplatsen. Produktionsledaren menar att internrevisioner fungerar bra som styrmedel hos Hus Syd eftersom det ger både underentreprenörer och interna medarbetare incitament att se till att bestämmelser efterföljs och kontrolleras. Han menar att detta är speciellt viktigt inom miljö eftersom kvalitet kontrolleras enklare och mer frekvent.

5. Analys

I följande kapitel har vi använt oss av samma struktur som i empiriframställningen och inleder därmed med en analys av Hus Syd som nätverksbaserad projektorganisation. Detta gör vi genom att jämföra empirin mot teorin kring nätverksorganisationer och projekt. Därefter har vi analyserat hur flerdimensionell styrning i Hus Syd är ämnad att fungera i förhållande till flerdimensionell styrning enligt teorikapitlet. Kapitlet avslutas med att analysera den flerdimensionella styrningen genom de olika faserna kontakt, kontrakt och genomförande. Detta gör vi utifrån de identifierade nyckelbegreppen ur empirin och transaktionskostnadsteorin. Innebörden i nyckelbegreppen för de olika flerdimensionella perspektiven är återkommande för de tre faserna. Därför har vi i analysen utelämnat uppdelningen efter perspektiv och istället uppmärksammat när styrningen mellan olika flerdimensionella perspektiv skiljer sig åt.

5.1 Hus Syd som nätverksbaserad projektorganisation

Då Hus Syd använder sig av kontrakt för att knyta till sig underentreprenörer snarare än att vertikalt integrera verksamheten under ett gemensamt ägarförhållande kan de klassificeras som en nätverksorganisation enligt Edgren och Skärvads (2010) definition. Då de vid varje projekt använder sig av flera olika underentreprenörer, och de olika underentreprenörernas arbete påverkar varandra, kan Hus Syds relationer klassas under Kraus och Linds (2007) definition av att tillhöra ett nätverk snarare än att vara uppbyggda genom flertalet dyader. De olika parterna i Hus Syds nätverk är beroende av varandra genom flöde i projekten, kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Dessutom poängterade projektutvecklaren att vikten av samordning och kommunikation är stor. Detta gör vidare att beroendeförhållandet kan klassas som den högsta graden av interdependens, det vill säga ett ömsesidigt beroendeförhållande (Thompson, 2011). Behovet av samordning och kommunikation stämmer även överens med Caglio och Dittlos (2008) kritik av Thompsons indelning av interdependens som för simpel då det även om själva arbetsmomenten är separata och urskiljbara är fråga om ett samspel, till exempel genom deltagande i olika möten samt hänsyn till övrigt som pågår på arbetsplatserna.

Efter intervjuerna med framförallt projektchef och projektingenjör samt efter vad som kan utläsas av kontrakten framgår det att Hus Syd har stor förhandlingsstyrka i förhållande till sina underentreprenörer samt att de är en stark aktör på marknaden. Exempel på detta är bland annat att kunden/byggherren enbart ser Hus Syd som sin entreprenör samt att det är Hus Syd som

organiserar och strukturerar nätverket. Det senare gör att Hus Syd kan klassificeras som det orkestrerande företaget i nätverket. De svårigheter att skapa överensstämmelse mellan strategi och verksamheten som tillskrivs projektorganisationer hanterar Hus Syd genom att projektplaner där specifika mål kopplade till de sex strategierna upprättas inför varje projekt. En utmaning som kvarstår med att organisera sig på detta sätt anser vi dock vara att bygga upp relationer som varar på sikt eftersom projekten är tidsbegränsade.

För att återkoppla till de utmaningar vi beskriver i avsnitt 3.2.3 *Det orkestrerade nätverket* anser vi att Hus Syd hanterar de flesta av dem på ett tillfredställande sätt (Edgren & Skärvad, 2010). I projektplanen sätts mål vilka utgår från Hus Syds strategier och därigenom skapas en tydlig vision för projektet. Genom kontrakten struktureras arbetsfördelning för projektet och roller i nätverket definieras. Att lämpliga underentreprenörer anlitas i nätverket möjliggörs genom den noggranna urvalsprocess Hus Syd utför. Visuellt planering används för att underlätta arbetsprocessen samt kommunikation och informationsutbyte mellan de olika aktörerna i nätverket. Den utmaning som verkar vara svårast för Hus Syd i rollen som orkestrerande i nätverket är den som berör konflikter och att skapa en god laganda på projekten. Det finns uttalade strategier för att lösa uppkomna konflikter, framförallt på längre projekt. Däremot verkar lagandan inte vara ett stort fokus vilket diskuteras närmare i avsnitt 5.3 *Implikationer för flerdimensionell styrning*. I detta avsnitt kommer vi även att mer utförligt analysera och reflektera kring hur den flerdimensionella styrningen i Hus Syd påverkas av att vara en nätverksbaserad projektorganisation.

5.2 Flerdimensionell styrning i Hus Syd

Genom hela organisationen finns ett synligt och uttalat fokus på andra perspektiv än det finansiella. Hus Syds övergripande mål och sex strategier är nedbrutna från koncernens mål och visioner, således finns en konsekvens och tydlighet från koncernnivå ner till Hus Syd. På grund av att strategierna kommuniceras genom olika typer av dokument kring värderingar och policyer, att det genomförs introduktionsmöten inför varje projekt där Hus Syds värderingar och strategi avhandlas samt att det finns affischer och tavlor på arbetsplatsen som uppmärksammar delar av strategierna anser vi att dessa är tydligt förmedlade. Att kommunicera och förmedla sin strategi

är enligt Kaplan och Norton (1996b) ett viktigt steg för ett företag när de implementerar sin flerdimensionella styrning. Även om dokument och affischer inte skapar förståelse för strategiernas betydelse för företaget anser vi att dessa uttryck är viktiga då de ständigt påminner medarbetare på alla nivåer av företaget om strategin. Vad som skapar förståelse för strategierna anser vi vara de möten som genomförs inför varje projekt eftersom alla medarbetare får information om projektets mål och strategierna. Att dessa dessutom är nedbrutna från relativt abstrakta strategier till specifika och konkreta mål för projektet anser vi är extra viktigt för att förståelse ska skapas.

Det finns en medveten koppling mellan de olika perspektiven i Vägvisaren vilken även är bevisad i korrelationsstudier. Detta är kritiskt i det balanserade styrkortets utformning enligt Kaplan och Norton (1996b) och en viktig del av den andra processen: koppling och kommunikation. Däremot anser vi att kopplingen mellan strategierna och Vägvisarens specifika mått i vissa avseende är svag. I figuren nedan har vi placerat in de olika måtten från Vägvisaren under de sex strategierna för att kunna illustrera detta.

Strategier	Mått i Vägvisaren
Medarbetare	Great boss (M) Nöjda medarbetare (M) Frisknärvaro (M)
Säkerhet	Säkerhetsbesök (M) Safe boss (M) Arbetsolycksfrekvens (M)
Kund	Upplevd kvalitet (A) Nöjda kunder (K) Nöjda prioriterade kunder (K) Hitrate (K)
Grönt byggande	Green boss (M) Grön omsättning (F)
Produktivitet	Nollfelsprojekt (A) Nettoomsättning (F) Driftsresultat (F) Rörelseresultat (F)
Ett Skanska	NPU-koordinerat inköp (A) Inköpsorder ramavtal (A)

Figur 12: Jämförelse mellan strategierna och Vägvisaren

(Bokstaven i parantes efter måtten står för perspektiven från Vägvisaren där (A) = Arbetsätt, (M) = Medarbetare, (K) = Kund och (F) = Finansiellt)

Vi anser att det för *säkerhet* samt *produktivitet* finns lämpliga mått som innefattar både leading och lagging indicators vilket enligt Kaplan och Norton (1996a) samt Ittner och Larcker (2003) är viktigt i utformningen av ett balanserat styrkort. För *medarbetare* saknar vi mått som är leading och därmed indikerar hur skapande av trivsel för och utveckling av medarbetarna ska ske, exempelvis vore ett mått på utbildning relevant. Vad gäller *kundstrategin* anser vi tanken är att uppfyllelse av de andra strategierna kommer leda till att kunden blir nöjd vilket innebär att måtten för de andra strategierna även är leading indicators för kundstrategin. Detta tankesätt är även något som poängteras i det tänkta samband som illustrerades i figur 8 samt i flera intervjuer där hela kundperspektivet beskrivs vara ett resultat av de andra perspektiven. För *grönt byggande* anser vi att det saknas mått då det enda som kan klassificeras som leading: Green boss, blir relevant först efter miljöklassificeringen är gjord. Det skulle vara lämpligt med ett mått som indikerar hur mycket Hus Syd aktivt arbetar för att övertyga kunder att välja grönt byggande. För att sätta ett ytterligare fokus på miljö vore det dessutom bra med fler lagging indicators än Grön omsättning, förslagsvis genom att mäta hur många miljöincidenter (till exempel förekomst av förbjudna kemikalier på arbetsplatsen) som förekommer. Avslutningsvis är måtten för strategin *ett Skanska* enbart fokuserade på inköpssidan. Här anser vi att det vore fördelaktigt att mäta hur samarbetet sker både internt och externt i Hus Syd, till exempel genom hur ofta konsulterar, alternativt uppdaterar leverantörsportalen.

Vi bedömer att en anledning till att strategierna och Vägvisaren inte stämmer överens är att de inte har utvecklats tillsammans och heller inte anpassats till varandra. Att måtten inte är tillräckliga för att täcka de sex strategiområdena kan vara ett resultat av att strategierna uppdateras regelbundet genom förnyande av affärsplanen medan Vägvisaren inte har uppdateras kontinuerligt. Detta medför problem i den flerdimensionella styrningen då de i Vägvisaren mäter en annan sak än uppfyllelse av strategierna. I användandet av dessa två styrmedel uppstår även inkonsekvens då strategierna går hela vägen ned till projekten genom projektplanen medan Vägvisaren stannar vid distriktsnivå. Det saknas dessutom incitament att arbeta aktivt med måtten då den främst ses som ett chefsverktyg och därigenom riskerar att reduceras till rapportering. Om Vägvisaren vore utformad med mått för att täcka strategierna skulle kommunikationen kring måtten vara enklare att förstå och därmed anser vi att den flerdimensionella styrningen skulle bli mer effektiv.

Vi anser att Hus Syds strategier är kopplade ner till projektnivå på grund av att de inför varje projekt skapar en projektplan, i vilken projektledningen sätter specifika mål kopplade till strategierna. Kaplan och Norton (1996b) beskriver detta som den tredje viktiga strategiimplementeringsprocessen eftersom strategiarbetet är lönlöst om inte mål är kopplade specifikt till strategin. Vi menar dock att det är negativt att det framförallt är projektledningen som upprättar de mål som finns i projektplanen. Precis som produktionsledaren beskriver skulle tidigare närvaro från de som ska arbeta i produktionen kunna medföra i ett bättre utförande då deras åsikter kring till exempel produktionssätt kan vara värdefulla att få i ett tidigt skede. I enlighet med Kaplan och Norton (1996b) menar vi även att delaktighet i att skapa målen bidrar till att skapa ett större engagemang hos medarbetarna. Genom att ha fler delaktiga i processen att upprätta mål anser vi dessutom att de blir mer korrekt satta, till exempel som produktionsledaren menar att han i så fall kan välja det bästa produktionssättet från start och därför skulle de finansiella målen vara mer exakta.

Erfarenhetsåterföring är även det något som tydligt speglar Hus Syds strategiimplementeringsarbete, bland annat genom de slutmöten som genomförs tillsammans med kund, underentreprenör samt internt. Att de dessutom har en leverantörportal med organisationens samlade erfarenheter av olika underentreprenörer anser vi vara ett tecken på att de arbetar med återkoppling och lärande vilket enligt Kaplan och Norton (1996b) är viktigt då styrningen utvecklas. Det vi däremot anser vara en utmaning för Hus Syd är att dessa dokument och möten verkligen används och ses som viktiga och inte förbises eller hastas igenom.

Avslutningsvis utför Hus Syd till stor grad alla de processer som Kaplan och Norton (1996b) beskriver gör att strategiimplementeringen blir effektiv. De utmaningar Hus Syd har i sin flerdimensionella styrning anser vi dock vara att de inte inkluderar alla medarbetare när de upprättar mål, vilket kan leda till att medarbetarna dels inte förstår innebörden av målen och dels inte känner sig engagerade och motiverade att arbeta med dessa mål. En annan utmaning vi identifierat med den flerdimensionella styrningen är att strategierna och måtten i Vägvisaren inte stämmer överens samt att det inte finns tillräckligt många mått som är leading indicators. Problem med att måtten i Vägvisaren och strategierna inte stämmer överens anser vi vara dels att

det orsakar oklarhet då det inte finns ett tydligt fokus i den flerdimensionella styrningen och dels det faktum att Vägvisaren inte blir ett verktyg som hjälper till att uppfylla strategin. Att många av måtten i Vägvisaren är lagging snarare än leading medför att det är svårt för Hus Syd att tidigt få indikationer på hur det går för företaget.

5.3 Implikationer för flerdimensionell styrning i Hus Syd

5.3.1 Kontaktfasen

De nyckelbegrepp vi tycker utmärker och sammanfattar den flerdimensionella styrningen i valet av underentreprenör är *Hårda krav* och *Erfarenhet/Referens*. Att Hus Syd är det orkestrerande företaget i nätverket och dessutom mäktiga i branschen är tydligt i denna fas eftersom de har möjlighet att sätta *hårda krav* på sina underentreprenörer för att säkerställa att målen i projektplanen uppfylls. Anledningen till att Hus Syd har högre krav än andra i byggbranschen anser vi beror både på att Hus Syd har möjlighet och makt att sätta hårda krav men framförallt att dessa hårda krav är ett måste för att nå deras och koncernens högt uppsatta mål och strategier.

Att Hus Syd kan sätta hårda krav på sina underentreprenörer innebär att den flerdimensionella styrningen underlättas. Genom de hårda kraven kommunicerar Hus Syd sin strategi till underentreprenörer, att detta görs redan i ett tidigt skede är i enlighet med det Kaplan och Norton (1996b) förespråkar. Att Hus Syd ställer hårda krav på sina underentreprenörer innebär även att de bryter ner sina strategier till mål som är anpassade till dessa. Detta gör det enklare för underentreprenörer att uppfylla strategierna eftersom dessa som sådana annars kan vara svår att angripa då de är mer abstrakta än specifika mål. Likaså ställer detta krav på att den interna organisationen i Hus Syd förstår och arbetar med innebörden av strategierna vilket vi anser ökar förståelsen för dess innebörd.

Eftersom underentreprenörer inte enbart väljs efter vilka som kan uppfylla de hårda kraven utan dessutom använder sig av tidigare *erfarenheter och referenser* anser vi bero på att transaktionskostnader minskar när det finns relationer och erfarenheter mellan personer för de olika faserna. Detta är i enlighet med det Nooteboom, Berger och Noorderhaven (1997)

argumenterar för när de menar att tillit mellan parter gör att samarbete underlättas. Den tillit som vi framförallt syftar på i detta fall är kompetenstillit då det genom tidigare samarbeten vuxit fram en tilltro till att underentreprenören kan arbeta efter de hårda krav som ställs. Att Hus Syd använder sig av tidigare erfarenheter och referenser vid valet av underentreprenör är positivt för den flerdimensionella styrningen då de arbetar med återkoppling och lärande avseende vilka som är lämpliga vilket gör att styrningen mot strategierna ständigt utvecklas (Kaplan & Norton, 1996b).

Precis som transaktionskostnadsteorin förutser är projektchefen och projektingenjören mer noggranna i valet av nyckelentreprenör. Nyckelentreprenörernas moment, vilka anses kritiska för projektens resultat anser vi utgör, eller åtminstone går att likställa med, transaktionsspecifika investeringar och/eller innebär hög osäkerhet. Anledningen till att transaktionen kan anses vara transaktionsspecifik är att Hus Syd till hög grad har investerat tid och tillit i relationen med underentreprenören. Till exempel identifierar de kritiska nyckelmoment för varje projekt och valet av dessa underentreprenörer sker mer omsorgsfullt än andra. Att Hus Syd är medvetna om transaktionskostnader är tydligt då det i flera av intervjuerna poängteras att de väljer underentreprenör efter lägsta möjliga kostnad snarare än att enbart gå efter priset. Detta anser vi vara positivt för den flerdimensionella styrningen då dessa underentreprenörer kommer påverka uppfyllelse av målen i större utsträckning än de som utför mindre kritiska moment vilka inte har lika stor betydelse för projektets målluppfyllelse.

Det faktum att Hus Syd generellt hellre väljer att samarbeta med interna än externa underentreprenörer kan också hänvisas till transaktionskostnadsteorin då det orsakar mindre transaktionskostnader att samarbeta med interna underentreprenörer eftersom anpassning inte behöver ske i samma utsträckning. En ytterligare orsak kan vara att det finns en högre grad av tillit mellan de olika Skanskabolagen än mellan Hus Syd och externa underentreprenörer. I detta fall är det framförallt goodwilltillit som spelar in på grund av att bolagen och personerna i dessa känner varandra, har samarbetat tidigare och dessutom har samma övergripande strategi, normer och värderingar.

Sammanfattningsvis anser vi att på grund av att Hus Syd är det orkestrerande företaget i nätverket och dessutom har mycket makt och förhandlingsstyrka i branschen kan de vid valet av underentreprenörer använda sig av hårda krav gentemot dessa. När transaktionen är osäker eller innebär mer transaktionsspecifika investeringar ökar styrningen gentemot underentreprenörerna då valet görs mer omsorgsfullt. Vidare ser vi att fler aspekter av transaktionskostnadsteorin överensstämmer med det vi observerat då Hus Syd väljer underentreprenörer efter vilka som genererar minst transaktionskostnader. Tillitsdimensionen verkar viktig i valet av underentreprenör då Hus Syd utgår från tidigare erfarenheter och referenser, vilket vi anser beror på att transaktionskostnader minskar när parterna litar på varandra. Detta innebär således att kontaktfasen kännetecknas av formella styrverktyg genom de hårda kraven som finns men även av mer informella styrverktyg i form av erfarenhet och referenser.

5.3.2 Kontraktfasen

Vi anser att *hårda krav* är det sammanfattande och överordnade nyckelbegrepp som kännetecknar den flerdimensionella styrningen i kontraktfasen. Detta följer det resonemang vi för i kontaktfasens avsnitt för *hårda krav* eftersom kontraktsförfrågan som skickas ut vid valet av underentreprenör är samma som sedan gäller som kontraktshandling. Då detta formella styrverktyg av Hus Syd anses vara det som främst kontrollerar och styr relationen med underentreprenörer kan det antas att transaktionskostnaderna är relativt små då det till hög grad i dessa går att specificera och reglera vad som gäller för projekten, vilket reducerar osäkerhet och därmed transaktionskostnader.

Vi bedömer kontrakten som utförliga och specifika samt att det, bortsett från för kund, går att se samband mellan vad som ingår i kontrakten sett till de olika perspektiven. Mycket är reglerat i detalj, till exempel att det från båda parter håll ska utses ansvariga inom respektive område: kvalitet, arbetsmiljö samt miljö. Detta tror vi även ska ses utifrån transaktionens miljö då byggbranschen generellt är reglerad till hög grad och att det även finns referenser till olika lagtexter i kontrakten. Hus Syd har dock tillfört hårdare krav och specifikationer utöver lagtexter och standardkontrakt vilket signalerar deras position på marknaden. Att Hus Syd dessutom är en del av ett företag med mycket makt och förhandlingsstyrka i branschen samt är det orkestrerande företaget i dess nätverk anser vi gör det möjligt för dem att ha hårda krav och tuffa kontrakt då

en underentreprenör riskerar mer om de skulle begå kontraktsbrott gentemot ett företag med såpass stort inflytande på marknaden jämfört med ett litet. Därmed bedömer vi att risken för att underentreprenörer ska agera opportunistiskt är låg. Den kontraktuella tilliten såväl som kompetenstilliten verkar således vara hög även om Hus Syd utövar andra former av styrning, till exempel en hög grad av dokumentation och kontroller. Detta tillskriver vi dock återigen transaktionens miljö då att avstå från till exempel besiktningar inte är en valmöjlighet inom branschen.

Att kontrakten däremot inte fungerar som det enda styrmedlet överensstämmer med det Williamson (1979) beskriver, att det inte går att upprätta fullt uttömmande kontrakt. Även om underentreprenörers uppförande och uttryck för värderingar regleras genom att de förbinder sig att följa de olika policyerna genom kontrakten poängteras det i två intervjuer att kontrakten upprättas mellan företag och inte mellan personer. Därmed är medarbetarperspektivet svårt att styra genom kontrakt då det inte finns någon möjlighet att kontrollera att medarbetare ska vara engagerade och trivas på arbetsplatsen, även detta ligger i linje med att kontrakt inte kan vara fullt uttömmande. Vidare finns det inga direkta referenser till kundperspektivet i kontraktshandlingarna. Vi bedömer att anledningen till detta förklaras genom tidigare nämnda resonemang i figur 8, då Hus Syd tror att måluppfyllelse i de andra perspektiven kommer leda till att kunden blir nöjd. Därför bedömer vi inte att Hus Syd utelämnar kundperspektivet i kontraktfasen. En annan anledning till att direkta kopplingar till kundperspektivet inte behöver regleras i kontrakten anser vi vara det faktum att Hus Syd är det orkestrerande företaget i nätverket och därmed har underentreprenörerna ingen formell kontakt med Hus Syds kund.

Sammanfattningsvis kännetecknas den flerdimensionella styrningen i kontraktfasen av hårda, formella krav som regleras i kontrakten. Detta är möjligt då Hus Syd är det orkestrerande företaget och Skanska dessutom har makt och förhandlingsstyrka i branschen, att transaktionens miljö möjliggör och tillåter formell styrning samt att många perspektiv ur den flerdimensionella styrningen är möjliga att kontrollera i kontrakt. När ett perspektiv inte går att mäta eller på andra sätt kontrollera blir det svårt för Hus Syd att utöva flerdimensionell styrning genom kontrakten. Ett exempel på detta finner vi i medarbetarperspektivet eftersom detta är svårt kontrollera genom kontrakt. Därför finns det behov av att kontrollera medarbetarperspektivet med informella styrmekanismer vilket vi diskuterar mer ingående i nästa avsnitt.

5.3.3 Genomförandefasen

Kommunikation och *kontroller* anser vi vara gemensamma nämnare för samtliga nyckelbegrepp i genomförandefasens flerdimensionella styrning. Genom olika möten och sammankomster för både interna och externa medarbetare kommuniceras projektens specifika mål såväl som Skanska Sveriges övergripande strategier, värderingar och policyer. Att det dessutom på arbetsplatsen finns synliga manifestationer i form av affischer som illustrerar dessa bedömer vi att förstärker medvetenheten genom att både interna och externa medarbetare ständigt påminns om dem. Vi anser att kommunikation är ett viktigt styrverktyg i till exempel den bemärkelse att det kan användas för att påminna och informera såväl interna som externa medarbetare om Hus Syds strategier.

Vidare används olika formella kontroller genom bland annat ronder, revisioner och besiktningar. Det skulle kunna argumenteras för att dessa kontroller ger upphov till stora transaktionskostnader för Hus Syd. Eftersom både interna och externa yrkesmedarbetare dock utsätts för dessa kontroller anser vi inte att dessa är transaktionskostnader då de hade utförts även om allt arbete gjorts av Hus Syd själva. Vi bedömer istället att dessa till stor del bör tillskrivas transaktionens miljö då byggbranschen är hårt reglerad och de flesta kontroller är därmed inte unika för Hus Syd. De formella kontrollerna anser vi är viktiga styrmedel i den flerdimensionella styrningen eftersom Hus Syd säkerställer att strategierna implementeras. Vi anser att de perspektiv som är enklare att mäta och reglera i kontrakt även styrs lättare genom andra formella kontroller. Till exempel har det finansiella perspektivet ett eget styrverktyg vid namn mål- och styrkort. Anledningen till att det finansiella kontrolleras ännu mer noggrant anser vi, precis som poängteras i flera intervjuer, bero på att lönsamhet är en förutsättning för att Hus Syd ska bedriva sin verksamhet.

Den enda skillnaden mellan interna och externa yrkesmedarbetare avseende styrning finner vi i medarbetarperspektivet. Detta på grund av att det är svårare för Hus Syd att kontrollera och verka för att den externa medarbetaren är nöjd, engagerad och trivs på sin arbetsplats. Detta är givetvis något som är svårt även när det kommer till interna medarbetare. Dock tas det mer hänsyn och initiativ att motivera och engagera de interna medarbetarna, exempelvis genom projektspecifika aktiviteter samt att det följs upp i medarbetarundersökningen. En utmaning för

Hus Syd är därför att få de externa medarbetarna delaktiga och engagerade. Genom att bygga upp relationer med underentreprenörer anser vi att styrning av medarbetarperspektivet underlättas eftersom det byggs upp tillit mellan parterna. Dock kan det vara svårare att bygga relationer på grund av det faktum att Hus Syd arbetar i projektform och att relationer inte kan byggas upp på samma sätt som om de hade haft stabila samarbeten som varade under lång tid.

Ledarskap i förhållande till underentreprenörer mäts inte heller trots att det oftast är Hus Syd som agerar arbetsledning även för underentreprenörer på arbetsplatsen, vilket är i motsats till vad som står i kontrakten. Vi anser att fokus på det goda ledarskapet och nöjda medarbetare är frånvarande i styrningen av externa medarbetare, då detta ej kontrolleras i kontrakten eller genomförandet. Det finns således inga formella styrmekanismer som kontrollerar dessa aspekter utan är endast i valet av underentreprenör projektchef kan ta hänsyn till detta genom till exempel hur samarbetet fungerat tidigare. Dock anser vi att erfarenheter och referenser är otillräckliga styrmekanismer för detta perspektiv. Som tidigare nämnts, utgör ledarskap och medarbetare betydande beståndsdelar i Skanska Sveriges syn på relationen mellan de olika perspektiven i Vägvisaren (se figur 8). Vi anser därmed att ett problem för Hus Syd är att de inte medvetet utövar ledarskap och motiverar och engagerar externa medarbetare på samma sätt som mot interna medarbetare. Därför bedömer vi att deras värdeskapande kedja inte fungerar optimalt, vilket skulle vara möjligt om de endast haft egna medarbetare alternativt kunnat utföra likartad styrning även för underentreprenörer. Vi anser detta vara extra problematiskt då en stor del av Hus Syds verksamhet utförs med hjälp av underentreprenörer.

Sammanfattningsvis sker genomförandet av ett projekt formellt genom kontroller och informellt genom kommunikation. I den mån perspektiven har mätbara mål sker styrning främst genom formella kontrakt och kontroller, detta anser vi beror på transaktionens miljö. Att dessutom kombinera dessa kontroller med kommunikation anser vi är fördelaktigt av den anledning att medarbetare påminns om strategierna vilket gör dem mer införstådda med dess innebörd. Medarbetare är det perspektiv som är svårast att kontrollera genom formella styrmekanismer eftersom kontrakt och kontroller utförs mellan företag och inte personer. Även avseende den informella styrningen identifieras utmaningar för Hus Syd bland annat på grund av att ledarskap och medarbetarnöjdhet mäts på olika sätt för interna och externa medarbetare. Relationer skulle

kunna vara en lösning som underlättar styrning i medarbetarperspektivet då de kan minska transaktionskostnader genom att tillit ökar och förståelse skapas för Hus Syds värderingar. På grund av det faktum att Hus Syd är en projektorganisation med tidsbestämda projekt blir långvariga relationer och tillit svårt att skapa. Detta anser vi ligga till grund för att Hus Syd inte använder sig av relationer som styrverktyg i större utsträckning, än att genom vid valet av underentreprenörer välja dem de har goda erfarenheter av att samarbeta med.

6. Slutsatser

I kommande kapitel drar vi slutsatser från det analyserade materialet och besvarar därmed vår frågeställning. Vi har även valt att lyfta fram en intressant aspekt av fallföretagets flerdimensionella styrning vi funnit när vi analyserade materialet i ett eget avsnitt, då denna inte besvarar frågeställningen utan snarare berör flerdimensionell styrning generellt. Vi avslutar kapitlet med att ge rekommendationer för vidare forskning.

6.1 Hur gestaltar sig flerdimensionell styrning i en nätverksbaserad projektorganisation?

För att besvara vår fråga: hur den flerdimensionella styrningen gestaltar sig i en nätverksbaserad projektorganisation kommer vi att behandla följande huvudpunkter i vår slutsats:

- *Anpassad ekonomistyrning.*
- *Den orkestrerande rollen tillsammans med förhandlingsstyrka i branschen underlättar.*
- *Kombination av formella och informella styrmekanismer.*
- *Medarbetarperspektivet är problematiskt.*

Anpassad ekonomistyrning. För att återkoppla till den kritik vi har beskrivit i inledningskapitlet, vilken riktas mot traditionell ekonomistyrning har vi i vår studie sett en annan typ av ekonomistyrning som fokuserar på flerdimensionell styrning, då hänsyn tas till fler perspektiv än det finansiella. Denna styrningstyp möjliggör även styrning av horisontella relationer då det finns en förståelse i fallföretaget för innebörden av dess strategier och mål vilket gör dessa nedbrytbara och därmed enklare att kommunicera till och applicera på andra företag. Vidare har vi identifierat en ekonomistyrning, i vilken de använder sig av erfarenhetsåterföring i projekten vilket vi anser främjar utveckling. Att fallföretaget dessutom organiserar sig genom projekt där de bryter ner strategierna till specifika mål för projektet anser vi påvisar att styrningen till hög grad är decentraliserad snarare än att främja styrning och kontroll. Den typ av ekonomistyrning vi har identifierat i fallföretaget är framåtriktad och fokuserar på ständig utveckling, samt att den dessutom är anpassad till företagets miljö och karaktärsdrag. Ovanstående aspekter visar att

fallföretaget till hög grad har anpassat ekonomistyrningen till sin organisation, vilket gör verktyget användbart för att de ska nå sina strategiska mål. I nedanstående diskussion förklaras hur fallföretagets valda organisationsform ger implikationer för den flerdimensionella styrningen.

Den orkestrerande rollen tillsammans med förhandlingsstyrka i branschen underlättar. I vår fallstudie har vi sett att den flerdimensionella styrningen påverkas av att den nätverksbaserade projektorganisationen har orkestrerande egenskaper. Detta gör att fallföretaget har möjlighet att implementera sin flerdimensionella styrning på ett sätt som vi inte anser är möjligt till lika hög grad för ett företag som inte har den orkestrerande rollen i nätverket. Den orkestrerande rollen i kombination med gott rykte och mycket makt gör dessutom att fallföretaget har möjlighet att använda sig av hårda krav gentemot sina underentreprenörer vilket, därmed underlättar den flerdimensionella styrningen. Vi har även märkt att rollen som orkestrerande företag inte enbart innebär fördelar utan även ett stort ansvar då de ansvarar för att kommunicera och strukturera nätverket. Vidare påverkas den flerdimensionella styrningen negativt av det faktum att organisationen är projektbaserad, då relationer till underentreprenörer inte kan byggas på lång sikt. Vi anser att fallföretaget främst hanterar projektdimensionen och det faktum att det är problematiskt att koppla projektens mål till företagets strategi genom projektplaner. Vi anser därför inte att det är problematiskt såsom teorin föreslår utan menar att projektdimensionen snarare försvårar styrningen på grund av det faktum att tidsbestämningen gör att det blir svårt att bygga relationer.

Kombination av formella och informella styrmekanismer. Den flerdimensionella styrningen i fallföretagets nätverksrelationer sker genom både formella och informella styrmekanismer och främst anses de formella styrverktygen vara styrande genom de kontrakt som upprättas mellan parterna. Då projektplanen, i vilken projektspecifika mål sätts utifrån de sex strategierna, är grund för upprättandet av dessa kontrakt har fallföretaget hittat ett sätt att förmedla strategierna genom organisationen. Anledningen till att formella styrverktyg kan användas på ett tillfredsställande sätt beror på att fallföretaget är det orkestrerande företaget och därmed kan sätta hårda krav. Ytterligare en anledning är det faktum att flertalet av perspektiven i den flerdimensionella styrningen går att reglera i kontrakt, då det underentreprenörer kontrakteras för

är mätbart och går att konkretisera till hög grad. Utöver kontrakt används andra formella styrverktyg under projektets gång, vilka till stor del är lika för styrningen av såväl interna medarbetare som underentreprenörer då samma policyer medarbetarna förbinds att följa även regleras i kontrakten med underentreprenörer. De är dessutom deltagare på samma, alternativt samma typ av, möten och genomgångar.

Det är dock tydligt att fallföretaget inte endast använder sig av kontrakt för den flerdimensionella styrningen av sina nätverksrelationer utan kompletterar dessa med olika typer av informella verktyg. Användningen av informella styrverktyg ökar när transaktionen innehåller transaktionsspecifika investeringar och/eller om det finns en hög grad av osäkerhet. Detta tillskriver vi transaktionskostnadsteorin, då dessa moment är svårare att endast reglera genom formella verktyg såsom kontrakt. Den informella styrningen startar redan i kontaktfasen genom granskning av underentreprenören utifrån de fem perspektiven och fallföretaget använder sig av tidigare erfarenheter och relationer för att göra denna. Anledningen till att fallföretaget gärna använder sig av underentreprenörer de har tidigare erfarenhet av anser vi vara det faktum att tidigare relationer minskar osäkerheten och behovet av att behöva styra och kontrollera. Detta anser vi även vara anledningen till att de gärna samarbetar med andra företag inom koncernen. Den informella styrningen sker under genomförandefasen genom olika typer av kommunikation, de frekventa mötena och arbetsplatsens utformning är exempel på detta.

Medarbetarperspektivet är problematiskt. Att den flerdimensionella styrningen har för avsikt att täcka alla perspektiv är tydligt då det framkommer under flera intervjuer att valet görs efter en bedömning av totalkostnaden för att samarbeta med företaget och inte enbart genom att ta hänsyn till priset. Vi kan se att styrningen avseende de olika perspektiven innehåller både informella och formella styrverktyg förutom i medarbetarperspektivet. Anledningen till detta är att de formella styrverktygen inte fungerar då hårda krav ställs mellan organisationer och inte personer. Fallföretaget kan därmed inte kontrollera och verka för att medarbetare trivs på sin arbetsplats. Dessutom inkluderas inte underentreprenörerna i mer informella styrmekanismer då arbetsgivaransvaret fortfarande finns hos underentreprenören.

6.2 Problem med den flerdimensionella styrningen i fallföretaget

I fallföretaget har vi sett tecken på att den flerdimensionella styrningen och det den är ämnad att styra mot är inkonsekvent då det främst är de sex strategierna som når ända ned till projektnivå i organisationen. Då Vägvisarens perspektiv och dessa strategier till hög grad innefattar samma teman bör detta inte orsaka någon större förvirring kring vad fokus i organisationen är. Däremot, som tidigare demonstrerat i avsnitt 5.2 *Flerdimensionell styrning i Hus Syd*, har vi funnit de olika måtten i Vägvisaren otillräckliga i förhållande till hur övergripande de sex strategiernas mål är framtagna. Anledningen till detta anser vi bero på att de sex strategierna är en del av affärsplanen, vilken uppdateras regelbundet medan Vägvisarens mått varit i princip de samma sedan den infördes. Att fallföretaget kopplar ihop dessa för att säkerställa att de har relevanta mått för att täcka innehållet i de sex strategierna bedömer vi hade gjort stor skillnad då det hade blivit mer konsekvens i styrningen. Vi anser därigenom att dessa hade upplevts mer enhetligt och medarbetarna enklare hade kunnat ta till sig exakt vad de olika fokusområdena innebär för deras egen del.

6.3 Förslag till vidare forskning

Vi har identifierat ett problem i fallföretaget då ledarskap och medarbetare till viss grad förbises i nätverksrelationerna. Då dessa spelar utmärkande roller i fallföretagets syn på hur de olika perspektiven driver varandra framgår detta extra tydligt, men vi tror även att detta kan vara ett problem i liknande organisationer. Därmed anser vi att vidare forskning behövs i denna specifika aspekt som syftar till att besvara hur det styrande företaget kan kontrollera medarbetarperspektivet eftersom underentreprenörer själva är ansvariga för sina medarbetare?

Källförteckning

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*, Malmö: Liber

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and diffusion of management accounting innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden, *Management Accounting Research*, vol. 16, nr. 1, ss.1-20

Barringer, B. R. & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships, *Journal of Management*, vol. 26, nr. 3, ss.367-403

Borgatti, S. P. & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology, *Journal of Management*, vol. 29, nr. 6, ss.991-1013

Bryman, A. & Bell, E (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Malmö: Liber Ab

Caglio, A. & Ditillo, A. (2008). A review and discussion of management control in inter-firm relationships: Achievements and future directions, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, nr. 7-8. ss.865-898

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm, *Economica*, vol. 4, nr. 16, ss.386-405

Dekker, H. C. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, nr. 1, ss.27-49

Edgren, J. & Skärvad, P. H. (2010). *Nätverksorganisationer*, Malmö: Liber

Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S. & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard - linking sustainability management to business strategy, *Business Strategy and the Environment*, vol. 11, nr. 5, ss.269-284

Hansen, A. & Mouritsen, J. (2007). Management accounting and changing operations management, i Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (red) *Issues in Management Accounting*, 3e upplagan, Essex: Pearson Education Limited, ss.3-25

Ireland, R. D., Hitt, M. A. & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage, *Journal of Management*, vol. 28, nr. 3, ss.413-446

Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement, *Harvard Business Review*, vol. 81, nr. 11, ss.88-95

Jacobsen, D. I (2002). Vad, hur och varför? Lund: Studentlitteratur

Johnson, H. T. & Kaplan, R. S. (1987). Relevance lost: the rise and fall of management accounting, Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, vol. 83, nr. 7, ss.71-79

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). Linking the Balanced Scorecard to strategy, *California Management Review*, vol. 39, nr. 1, ss.53-79

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, vol. 74, nr. 1, ss.75-85

Klein, B., Crawford, G. R. & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, vol. 21, nr. 2, ss.297-326

Kraus, K. & Lind, J. (2007). Management control in inter-organizational relationships, i Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (red) *Issues in Management Accounting*, 3e upplagan, Essex: Pearson Education Limited, ss.269-296

Langfield-Smith, K. & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in relationships, *Management Accounting Research*, vol. 14, nr. 3, ss.281-307

Lindvall, J. (2011). Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning, 2a upplagan, Lund: Studentlitteratur AB

Lord, B. R. (2007). Strategic management accounting, i Hopper, T., Northcott, D. & Scapens, R. (red) *Issues in Management Accounting*, 3e upplagan, Essex: Pearson Education Limited, ss.135-153

Meredith, J. & Mantel S. (2012). Project Management, 8e upplagan, Singapore: Johan Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.

Norrie, J. & Walker, D. H. T. (2004). A balanced Scorecard Approach to Project Management Leadership, *Project Management Journal*, vol. 35, nr. 4, ss.47-56

Nooteboom, B., Berger, H. & Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of Trust and Governance on Relational Risk, *The Academy of Management Journal*, vol. 30, nr. 2, ss.308-338

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, vol. 5, nr. 3-4, ss.289-299

Osborn, R. N. & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks, *Academy of Management Journal*, vol. 40, nr. 2, ss.261-278

Skanska (2012a). Bygg- och anläggningsverksamhet. Tillgänglig: <http://www.skanska.se/Om-Skanska/Verksamheten-i-Sverige/Bygg--och-anlaggningsverksamhet/> [Hämtad 2014-02-03]

Skanska (2012b). Våra mål. Tillgänglig: <http://www.skanska.se/sv/Om-Skanska/Vara-mal-/> [Hämtad 2014-02-03]

Skanska (2013a). Så arbetar vi. Tillgänglig: <http://www.skanska.se/sv/Bygg-och-anlaggning/Samarbete-och-kunskap/sa-arbetar-vi/> [Hämtad 2014-02-03]

Skanska Group (2014). Skanska in brief. Tillgänglig: <http://group.skanska.com/en/About-us/Skanska-in-brief/> [Hämtad 2014-04-15]

Sveriges Byggindustrier (2013). 30 största byggföretagen efter omsättning i Sverige. Tillgänglig: http://www.bygg.org/UserFiles/Files/Marknad/30_storsta_byggforetagen_2012.pdf [Hämtad 2014-02-03]

Thompson, J. D. (2011). Organizations in action: Social science bases of administrative theory, [e-book] Transaction Publishers. Tillgänglig: http://www.google.se/books?hl=sv&lr=&id=YhHo7aHmBGMC&oi=fnd&pg=PR1&dq=thompson+organizations+in+action&ots=j_S5cUMoVR&sig=wU3C42hiXVrVYDb5aputIB8_rrY&redir_esc=y#v=onepage&q=thompson%20organizations%20in%20action&f=false [Hämtad 2014-04-29]

Van der Meer-Kooistra, J. & Vosselman E. G. J. (2000). Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, nr. 1, ss.51-77

Williamson, Oliver E. (1979). Transaction cost economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, vol. 22, nr. 2, ss.233-261

Williamson, Oliver E. (1981a). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*, vol. 87, nr. 3, ss.548-577

Williamson, Oliver E. (1981b). The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, vol. 19, nr. 4, ss.1537-1556

Williamson, Oliver E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. New York: The Free Press

Yin, Robert K (2006). Fallstudier - Design och genomförande. Upplaga 1:2, Malmö: Liber AB

Intervjuförteckning

Personliga intervjuer

Produktionsledare	26 mars 2014
Projektchef	1 april 2014
Projektingenjör	28 mars 2014
Projektutvecklare	24 mars 2014
Verksamhetsutvecklare	5 mars 2014
Yrkesmedarbetare	24 mars 2014

Telefonintervju

Chef för beslutsstöd	10 mars 2014
----------------------	--------------

Bilaga 1 - Intervjuunderlag, chef för beslutsstöd

Bakgrund

- Vad är din roll på Skanska?
- Vad är den grundläggande tanken med Vägvisaren?
- Vilka har utvecklat Vägvisaren?
- Vilka perspektiv ingår? Hur mäter man dessa?
- Hur är kopplingen gjord mellan de fem nollvisionerna och Vägvisaren?
- Är den baserad på grundidéerna med ett Balanced Scorecard?
- Utgår alla Vägvisare från en övergripande Vägvisare för hela Skanska?

Användande

- Används den per enhet eller per projekt?
- Hur arbetar man med Vägvisaren ute på projekten och hur rapporteras detta?
- Finns Vägvisaren närvarande under alla steg av projekten? (dvs. från anbud till slutbesiktning)
- Finns det någon skillnad på hur man arbetar med Vägvisaren gentemot underentreprenörer jämfört med Skanskamedarbetare? (och eventuellt inom det egna Skanskabolaget jämfört med övriga Skanskamedarbetare)
- Är Vägvisaren kopplat med andra styrverktyg?
- Har du någon uppfattning om hur medarbetarna ute på projekten upplever verktyget?

Bilaga 2 - Intervjuunderlag, yrkesmedarbetare

Övergripande

Vet du vilka Skanskas fem nollvisioner är?

Vet du vad Vägvisaren är för något och i så fall hur används den i er verksamhet?

Hur fungerar visuell planering på Skanska?

Hur görs skillnad mellan interna och externa yrkesarbetare?

Kundperspektiv

På vilka sätt tas hänsyn till kunden genom projektet?

Finansiellt perspektiv

På vilka sätt kontrolleras att projektet följer budget?

Medarbetarperspektiv

På vilka sätt kontrolleras säkerhet på projektet?

Hur har du som medarbetare möjligheten att vara delaktig i ditt projekts utveckling?

Hur upplever du att du som medarbetare får möjlighet att utvecklas?

Vilka möjligheter finns för dig att ge feedback till/angående din chef?

Arbetsättsperspektiv

Har ni gjort arbetsplatsbesök eller på annat sätt tagit intryck från liknande projekt/delar av projekt?

Hur mäts kvalitet i projektet?

Miljö

Hur kontrolleras miljö?

Har du fått någon utbildning vad gäller miljö?

Bilaga 3 - Intervjuunderlag, övriga intervjuer

Här kommer ett kort underlag inför vår intervju kl (...) nästa vecka.

Vi tänkte först berätta lite kort om vilka vi är och vad vi skriver examensarbete om. Vi läser sista terminen på civilekonomprogrammet vid Lunds universitet och skriver inom ämnet ekonomistyrning. Vi har valt att fokusera på problematiken kring styrning i projekt och externa relationer (i Skanskas fall underentreprenörer) och utifrån de perspektiv som finns med i Vägvisaren: Finans, Kund, Medarbetare och Arbetssätt samt även Miljö (som ingår i flera av de fyra perspektiven).

Vi har även valt att dela in projekten i tre faser: kontakt (typ anbud), kontrakt och genomförande och vill undersöka hur styrning genomförs utifrån perspektiven i de olika faserna.

Exempel på övergripande frågor kommer därför vara: Hur upprättar man kontrakt utifrån ett miljöperspektiv? Finns det endast kontrollerat i kontraktet eller gör man även på andra sätt? Vad gäller genomförandefasen undrar vi hur man rent praktiskt använder sig av verktyg som exempelvis mål- och styrkort och visuell styrning utifrån de fyra perspektiven?

Under intervjun kommer vi framförallt fokusera på (...) eftersom (...) har berättat att du har mycket kunskap om just det. Vi undrar även om det är okej att vi spelar in intervjun? Vidare kommer vi inte ange ditt namn i uppsatsen utan använder oss istället av din titel.

Vi ser fram emot att träffa dig!

Med vänliga hälsningar

Emelie och Sofie