

Södertörns Högskola

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Handledare: Ann Sofi Köping, Karin Winroth

2005-06-09

Ekonomisk styrning som språk

En fallstudie av Scantias motortillverkning

Författare:

Hala Askar 720719

Halaaskar416@hotmail.com

Ruba Cankalp 701205

rub01.cankalp@student.sh.se

SAMMANFATTNING

Vi har undersökt ekonomisk styrning i Scantias motortillverkning utifrån två huvudteorier, förståelsestyrning med tillämpning av modellerna värdekedjan och balanserat styrkort och ansvarsstyrning, med tillämpning av modellerna enhetsavdelning och termostatanalogi.

Därefter har vi bevisat hur de nya modellerna gör att ekonomisk styrning fungerar som ett gemensamt språk som underlättar kommunikationen mellan ekonomer och övriga medarbetare i motortillverkningen. Vi redogör även för olika roller som personalen på ekonomiavdelningen i motortillverkningen har.

För att genomföra studien har vi läst lämplig litteratur som innehåller de senaste teorierna och modellerna på området ekonomisk styrning samt skriftliga källor om Scania och Scantias motortillverkning. Dessutom har vi utfört fem intervjuer med nyckelpersoner på motortillverkningens ekonomiavdelning.

Syftet med arbetet är att beskriva hur den ekonomiska styrningen ser ut praktiskt på Scantias motortillverkning. Detta sker genom att undersöka i vilken utsträckning, och till vilken grad, de tillämpar teorierna ansvar och förståelse samt deras modeller samt undersöka om ekonomisk styrning med hjälp av dessa modeller kan fungera som ett gemensamt språk i motortillverkningen.

Motortillverkning bygger på att producera motorer endast för egna interna kunder. Eftersom de inte har någon slutkund diskuterar de målet med sina interna kunder för att säkra kvalitet och leverans. Vi har kommit fram till att de inte har någon speciell modell för styrningen utan har skapat sin egen modell genom att använda sig av en kombination av förståelseorienterad och ansvarsorienterad styrning med en inriktning på förståelse i ekonomiavdelningen och inriktning på ansvar i produktionen.

Genom att beskriva organisationsaktiviteter i värdekedjan, se organisationen ur olika perspektiv, konkreta mått och trafikljusfärger i balanserade styrkort skapar ledningen en helhetsförståelse för verksamheten, vilket gör att ett gemensamt språk och ett kommunikationsunderlag byggs upp i hela organisationen. På så sätt blir kommunikationen lättare mellan ekonomer och övriga medarbetare och gör att de förstår varandra när de överför information och alla får bättre möjlighet att uppfatta hur verksamheten fungerar i organisationen.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1.	INLEDNING	5
1.1	Bakgrund	5
1.1.1	Företagspresentation.....	6
1.1.1.1	<i>Motortillverkning i korthet</i>	6
1.2	Problemområde	7
1.3	Problemformulering	7
1.4	Syfte	7
1.5	Avgränsningar	7
1.6	Uppsatsdisposition	8
2.	METOD.....	9
2.1	Val av undersökningsstrategi - Fallstudie	9
2.2	Primär och sekundär data	9
2.3	Undersökningens upplägg	9
2.4	Val av metod	10
2.5	Kvalitativ undersökning	10
2.6	Intervju	11
2.7	Skriftliga källor	11
2.8	Validitet och Reliabilitet	11
3.	TEORETISK REFERENSRAM	13
3.1	Ekonomisk styrning.....	13
3.2	Två huvudmodeller	14
3.2.1	Förståelsestyrning.....	14
3.2.1.1	<i>Värdekedja</i>	14
3.2.1.2	<i>Balanserat styrkort</i>	15
3.3	Ekonomisk styrning som kommunikationsmedel	17
3.3.1	Ansvarsstyrning.....	17
3.3.1.1	<i>Termostatanalogi</i>	18
3.4	Former av styrning	19
3.5	Roller.....	19

4.	EMPIRI	20
4.1	Skriftliga källor	20
4.1.1	Scantias motortillverknings uppbyggnad	20
4.1.2	Framgångsrika faktorer	20
4.1.3	Strategier	21
4.1.4	Övergripande mål	21
4.1.5	Nedbrutet mål i ekonomiavdelningen	21
4.1.6	Roller	21
4.2	Redovisning av intervjuerna	22
4.2.2	Termostatsanalogi	23
4.2.3	Värdekedja	24
4.2.4	Balanserat styrkort	25
4.2.4.1	<i>Mått för de olika perspektiven</i>	26
4.2.4.2	<i>Färger i balanserat styrkort</i>	27
4.2.5	Mål, strategi och styrningsformer	28
4.2.6	Effekten av ekonomisk styrning	29
5.	ANALYS	30
5.1	Mål i Scantias motortillverkning	30
5.2	Förståelsestyrning	30
5.2.2	Balanserat styrkort perspektiv och mått	31
5.2.3	Ekonomisk styrning som kommunikationsmedel	32
5.3	Ansvarsstyrning	33
5.3.1	Termostatsanalogi	33
5.4	Styrningsformer	34
5.5	Roller	34
6.	RESULTAT	36
7.	KRITISK GRANSKNING	38
8.	SLUTSATSER	39

KÄLLFÖRTECKNING	40
BILAGA 1	42
BILAGA 2	43
BILAGA 3	44
BILAGA 4	46

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1	Värdekedjan.....	15
Figur 2	Balanced scorecard	16
Figur 3	Typer av ansvarsenheter	17
Figur 4	Motortillverkning processflöde	23
Figur 5	Bearbetad motortillverknings värdekedja	33

1. INLEDNING

1.1 Bakgrund

Företag och organisationer har vuxit kraftig under 1900-talet och samhället domineras idag av dem som har mer turbulent tillvaro än förr. Allting går mycket fortare, man måste fatta snabba beslut och arbeta mer självständig. Och i takt med detta har processer och metoder för ekonomisk styrning förändrats och utvecklats och företagen har under senare år börjat använda en mängd nya ekonomiska teorier och modeller. Detta har utvecklat den ekonomiska styrningen till ett språk som kommunicerar ut meningsfull och förståelig information till alla medarbetare om hur verksamheten fungerar, i syfte att öka medarbetarnas säkerhet och förbättra deras möjligheter för kommunikationen. Därför anser vi att den ekonomiska styrningen har fått en stor betydelse inom företagen och vi vill i denna studie titta närmare på den explosionsartade utvecklingen genom att belysa några av de nya modellerna, bland annat balanserade styrkort, värdekedja och termostatsanalogin som ingår i teorierna förståelse och ansvarsstyrning. Vi kommer även att undersöka hur verkligheten ser ut i förhållande till teorierna och modellerna genom att titta på Scantias motortillverkning som ett empiriskt fall. Vi går dessutom igenom de roller som ekonomerna har inom området ekonomisk styrning men först kommer vi att förklara vad ekonomisk styrning är.

Ekonomisk styrning är ett värdefullt medel för att hålla ordning och reda på verksamheten i syfte att nå företagets mål. Det finns till för att samordna verksamheten och för att genomföra strategier som har formulerats i företaget. Den kan dels utformas för att utkräva ansvar av verksamhetens medarbetare, dels för att ge medarbetarna förståelse för verksamheten.

Vi kommer i denna uppsats att ta upp den ekonomiska styrningen i en tillverkande verksamhet med tillämpning på Scantias motortillverkning. Valet av Scania är baserat på att Scania är ett internationellt företag med stark ställning i Sverige. Uppsatsens inriktning koncentreras på ekonomisk styrning i ett tillverkande företag därför att produktionen skiljer sig från annan verksamhet på flera sätt. Varor är mer konkreta, vilket innebär att det är lättare att se produktionens struktur. Det är också ofta lättare att finna mått för verksamhet i ett tillverkande företag än i andra företag. Man kan inrikta sig på det konkreta istället för på mer subjektiva aspekter.

En anledning till att vi har valt att undersöka motortillverkning i Södertäljes är att en av oss, Ruba Cankalp, praktiserat på ekonomiavdelningen, vilket väckte vårt intresse för att undersöka deras verksamhetsstyrning.

1.1.1 Företagspresentation

Scania CV AB grundades 1891 och började då tillverka cyklar. Det speciella med dessa cyklar var att de hade ett treuddat trampnav. Trampnavet finns representerat i företagets logotyp än idag. Verksamheten var förlagd till Malmö, där även Scantias första personbil tillverkades 1897. Ett par år senare, 1902, tillverkades den första lastbilen och ytterligare lite senare, 1911, kompletterades utbudet med en bussmodell. Samma år gick Scania ihop med Vagnfabriksaktiebolaget i Södertälje och bildade Scania-Vabis. (Scantias fordons-historia 1891-1991).

År 1969 skedde en ny fusion, denna gång med biltillverkaren Saab, och då bilades Saab-Scania. Sedan 1995 är de två företagen separerade och idag är Scania självständigt (www.scania.se).

Scania är i dagsläget en av världens ledande tillverkare av lastbilar och bussar. Inom huvudområdet tunga lastbilar är Scania fjärde största märket på världsmarknaden och det tredje största på den europeiska marknaden. De huvudsakliga marknaderna, sett till antal registrerade lastbilar, är Storbritannien, Frankrike, Tyskland och Italien. För Scania-bussar skiljer det sig och där är istället Mexico, Spanien, Italien och Brasilien de största marknaderna. Förutom lastbilar och bussar tillverkar man även motorer som är avsedda för industriellt och marint bruk. Scania är ett globalt företag med produktionsanläggningar i Europa och Latinamerika. Dessutom har man ett antal monteringsanläggningar i Afrika, Asien och Europa. Huvudkontoret med produktutvecklingen är baserade i Södertälje där ca 6600 anställda arbetar. Företaget finns representerat i ett hundratal länder genom ca 1000 lokala distributörer och 1500 serviceanläggningar. (Scantias årsredovisning 2003).

1.1.1.1 Motortillverkning i korthet

Motortillverkningen i Södertälje omsätter fyra miljarder svenska kronor per år. Här finns 1100 anställda som producerar 45000 motorer per år. Det är en stor fabrik som är delad i två huvudavdelningar, motortillverkning DM och motormontering DE. Scantias motortillverkning styrs av ekonomiavdelningen som består av en ekonomichef som leder ekonomiavdelningen och deltar i ledningsgruppsarbetet på motortillverkning (DM/DE).

I motortillverkningen DM tillverkas motorkomponenter till motorer för Scantias lastbilar och bussar samt grundmotorer för industriellt och marint bruk och i motormonteringen DE monterar motorer ihop. Scania erbjuder ett omfattande industrimotorprogram som består av 9-, 12- och 16-litersmotorer med effekter från 213 till 588 hk (Verksamhetsplan).

1.2 Problemområde

Ekonomisk styrning har på senare tid kritiserats ur ett antal aspekter. Ett område som uppmärksammas är medarbetarnas svårigheter att förstå den information som tas fram i den ekonomiska styrningen vilket inte ger tillräcklig förståelse för verksamheten. Därför har företagen börjat tillämpa nya modeller och teorier som har förändrat den ekonomiska styrningen till ett språk som ger medarbetarna en viss uppfattning om verksamheten och förbättrar deras kommunikation, genom att överföra tydlig information med hjälp av modellerna. Vi tänkte närma oss den senaste utvecklingen på området ekonomisk styrning genom att ta reda på vissa nya ekonomiska modeller utifrån teorierna ansvar och förståelsestyrning, därefter går vi vidare från teorierna och applicerar dem på ett verkligt fall genom att undersöka Scantias motortillverkning.

1.3 Problemformulering

- Hur fungerar den nya ekonomiska styrningen som språk i ett företag?
- Hur ser den ekonomiska styrningen ut på Scantias motortillverkning utifrån teorierna ansvar och förståelsestyrning? Vilka modeller använder de?
- Vilka roller har den personal som arbetar med ekonomisk styrning i Scantias motortillverkning? Hur påverkas de av den nya ekonomiska styrningen?

1.4 Syfte

Syftet med arbetet är att analysera hur den ekonomisk styrning fungerar i det verkliga arbetslivet genom att beskriva hur den ekonomiska styrningen ser ut praktiskt på Scantias motortillverkning. Vi kommer att belysa teorierna ansvar och förståelse med deras modeller i syfte att undersöka om de kan tillämpas i Scantias motortillverkning.

1.5 Avgränsningar

Inriktningen på uppsatsen är baserad på ekonomisk styrning i en tillverkande organisation. Vi utgår inte från producentperspektiv utan från ekonomledningsperspektiv genom att undersöka deras ekonomiska styrning mot litteraturen. Som utgångspunkt för vår uppsats har vi använt oss av två huvudteorier: styrning genom förståelse och styrning genom ansvar enligt deras modeller. Anledningen till att vi väljer de två teorierna är att de intresserar oss speciellt samt att de har en hög grad av relevans för vår problemformulering. Det finns fem produktionsenheter; Södertälje, Falun, Luleå, Oskarshamn och Sibbhult inom Scantias koncern i Sverige.

Som geografisk avgränsning för vår undersökning har vi valt enheten i Södertälje eftersom den är den produktionsenhet som ligger nära oss, vilket är en fördel. Att själva kunna vara på plats gör att vi får möjlighet att genomföra intervjuerna ansikte mot ansikte och att skapa en klar uppfattning om hur stämningen är på arbetsplatsen.

1.6 Uppsatsdisposition

I det inledande kapitlet presenterar vi problem och bakgrund i syfte att ge läsaren en viss uppfattning om det som ska behandlas i uppsatsen.

I kapitel två redovisar vi den metod vi har använt i vår undersökning.

I kapitel tre presenterar vi den teoretiska referensramen vi har utgått från i denna uppsats. Här beskriver vi teorierna och modellerna som tillämpas senare på organisationen.

I kapitel fyra redovisar vi empirin. Först beskriver vi motortillverkningen i sin uppbyggnad, därefter ger vi en helhetsbild om organisationens framgångsfaktorer, strategier och mål. Sist presenterar vi redovisningen av intervjuerna.

I kapitel fem har vi valt att presentera analysdelen. Här tillämpar vi våra valda teorier och modeller på styrningen av Scantias motortillverkning.

I kapitel sex presenterar vi resultaten. Här redovisar vi vad vi har kommit fram till.

Kapitel sju används för kritisk granskning. Här diskuterar vi undersökningens validitet och reliabilitet.

Slutligen, i kapitel åtta, presenterar vi våra slutsatser, det vi kommit fram till med hjälp av teori, metod och datainsamling.

2. METOD

I detta kapitel redogör vi för de undersökningsstrategier, metoder samt den uppläggning som vi har använt i vår undersökning.

2.1 Val av undersökningsstrategi - Fallstudie

Fallstudien skiljer sig från andra strategier som t ex surveyundersökning eller experimentell undersökning. Ett av de kännetecken som utmärker en fallstudie är att den görs *studier på djupet*. Med detta menas att en fallstudie kan studera saker i detalj och göra en djupgående redogörelse för händelser, relationer, erfarenheter eller processer som uppträder i denna speciella undersökningsenhet, vilket andra undersökningsstrategier inte klarar av.

(Denscombe 2000).

Vi har valt att använda fallstudie som strategi i vår forskning för att fördjupa oss i Scantias motortillverknings organisation och få en klar uppfattning om deras ekonomiska styrning.

2.2 Primär och sekundär data

Med primär data menas den data som tas fram för första gången. Sekundär data är däremot den data som redan finns om ett ämne. (Denscombe 2000).

I undersökningen består primär data av intervjuer som vi genomfört på företaget. Sekundär data består däremot av relevant litteratur, som motortillverkningens verksamhetsplan, två böcker om Scantias historia samt information från nätet.

2.3 Undersökningens upplägg

Vetenskapsteorin skiljer mellan två sätt att lägga upp en undersökning på, induktivt och deduktiv. Den deduktiva metoden bygger på idén att man utifrån allmänna principer och befintliga teorier drar slutsatser om enskilda företeelser. Till skillnad från den deduktiva tar den induktiva metoden fasta på idén om att man inte utgår från en tidigare teori utan utifrån insamlade av empiri formulerar man teorin. (Runa Patel, Bo Davidson1994).

Vårt vetenskapliga arbete består av att relatera teori och verklighet till varandra genom deduction. Vi utgår från teorier och modeller och därefter tillämpar vi dem på det empiriska fallet. Genom våra tidigare valda teorier har vi bestämt vilken information som ska samlas in genom intervjuerna, hur vi ska tolka denna information och slutligen hur vi ska relatera resultaten till de redan valda teorierna.

2.4 Val av metod

Det finns flera metoder som kan användas i en uppsats, bland annat frågeformulär, intervjuer, observationer och skriftliga källor. Dessa metoder kan sägas konkurrera med varandra, men de kan även komplettera varandra. Metoderna passar olika bra till olika uppgifter. För att passa så bra som möjligt händer det att två eller flera metoder kombineras för att stödja varandra vid insamlandet av data. Det som är viktigt att tänka på är att var och en av dessa metoder har sina speciella styrkor. En annan sak som är viktig är att välja forskningsmetod. Den metod som är mest passande för uppgiften bör väljas. Det är inte så att forskaren kommer fram till en metod för datainsamling som är överlägsen de andra. (Denscombe, 2000).

Vi har valt att använda oss av skriftliga källor och intervjuer. Skriftliga källor har används för att se vilka teorier och modeller som finns inom det ekonomiska styrnings området. De uppgifter som behövs har fått genom böcker, vetenskapliga artiklar och webbplatser. För att få djupgående information om hur Scantias motortillverkning arbetar med sin ekonomiska styrning har vi valt att genomfört några intervjuer med anställda på Scantias ekonomiavdelning. Ett annat motiv till att vi har valt intervjumetoden är att den kan ge privilegierad information från nyckelpersoner i organisationen.

2.5 Kvalitativ undersökning

Inom metodläran finns en uppdelning mellan kvalitativa och kvantitativa undersökningar. Den stora skillnaden mellan de två undersökningsmodellerna är att man i den kvantitativa utgår från mätbara metoder som kan presenteras numeriskt. Enligt den kvalitativa undersökningen behöver inte det som studeras vara mätbart utan det kan studeras ändå. Kvalitativ forskning kan utgöra en del av informationsinsamlingen och därigenom ha ett värde i sig. (Denscombe 2000).

Vår metod för undersökningen är kvalitativ då har vi valt att visa resultatet genom djupa intervjuer och skriftlig litteratur istället för att använda oss av den kvantitativa metoden som endast visar resultat genom siffror och statistik. Varför vi valt kvalitativt resultat beror på att det ger bättre information för vårt syfte.

2.6 Intervju

Det finns tre olika typer av intervjuer att välja mellan, strukturerade intervjuer, semistrukturerade intervjuer och ostrukturerade intervjuer. Strukturerade intervjuer innebär att forskaren har starkt kontroll över hur frågorna och svaren är utformade. Intervjuaren utgår från ett frågeformulär och respondenten får ett antal svarsalternativ. Semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren har en lista med färdiga frågor och ämnen som ska behandlas men låter den intervjuade utveckla sina idéer och tala detaljerat om ämnena. Svaren är alltså till skillnad från den strukturerade intervjun öppna. Ostrukturerade intervjuer kännetecknas av att forskaren blandar sig i så lite som möjligt. Intervjun sätts igång genom att ett tema introduceras och sedan får den intervjuade att utveckla sina idéer. (Denscombe 2000).

Vi har valt att genomföra tre djupa intervjuer, en ostrukturerad och två semistrukturerade. Den första intervjun som vi gjorde var en ostrukturerad intervju med ekonomichefen Henrik Fellesson. Han berättade fritt och allmänt om företaget. Han ville att intervjun skulle genomföras på hans kontor. Anteckningar fördes under intervjun och de renskrevs direkt efter intervjun. Vi valde att genomföra intervjun med MP-3 spelare för att få fullständig dokumentation vilket enkelt skulle kunna komplettera våra anteckningar.

Vi har även genomfört en semistrukturerad intervju med kontrollern Tova Oscarsson och en semistrukturerad med ekonomichefen Henrik Fellesson. Vi har också genomfört två mailintervjuer med kontrollern Marcus Lindborg på grund av hans tidsbrist. Vi har ytterligare genomfört två korta intervjuer med medarbetarna som jobbar med redovisning och fakturering. Valet av intervjupersoner gjordes i samråd med företagets kontroller Marcus Lindborg, på grund av hans fullständiga kompetens om företagsstrukturen.

2.7 Skriftliga källor

För att genomföra vårt arbete har vi valt att läsa fem böcker och ett antal artiklar som behandlar ekonomisk styrning. Vi har även läst två böcker och några artiklar som handlar om Scania's historia och Scania's produktionssystem.

2.8 Validitet och Reliabilitet

Validitet betyder att man undersöker det man avser att undersöka och inget annat. Man kan testa validitet genom att kontrollera om undersökningen ger det resultat som man förutsett. (Runa Patel, Bo Davidson 1994).

Intervjufrågorna ställer vi utifrån den teoriska referensram som vi utgått från. På så sätt hoppas vi kunna få svar som kom att stämma överens med det vi förutsatt.

Reliabilitet mäter informationens tillförlitlighet genom att man använder upprepande mätningar och får samma resultat.(Runa Patel, Bo Davidson1994).

Vi försöker att uppnå en hög grad av reliabilitet genom att ställa samma frågor till de anställda som arbetar med samma uppgifter och se om det finns överstämmelse mellan deras svar. Vi har använt oss av både ljudinspelning och anteckningar vid våra intervjutillfällen för att sedan se om svaren stämmer överens för båda intervjuobjekten.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I detta kapitel redovisar vi den teoretiska referensram som vår undersökning bygger på.

Vi redogör för vissa teorier och modeller som ingår i området ekonomisk styrning. När vi gick igenom den litteratur och de data som fanns tillgängligt träffade vi på många teorier och modeller som används inom området ekonomisk styrning. Vi har dock valt att avgränsa vår teoretiska referensram till teorierna förståelse och ansvarsstyrning där flera nya modeller ingår som vi kommer att presentera som värdekedjan, balanserade styrkort och termostat analogi. Innan vi fördjupar oss i modellerna börjar vi med att ytterligare definiera begreppet ekonomisk styrning.

3.1 Ekonomisk styrning

Ekonomisk styrning är en av många mekanismer som används för att genomföra de strategier som används och för att förverkliga de mål som uppsatts i ett företag. Den kan sägas innebära en process som identifiera, mäta och kommunicera värdefull ekonomisk information som möjliggör välgrundade värderingar och beslut av informationsanvändare. Att mäta ekonomisk information innebär att mäta sakers tillstånd i verksamheten. Grunden för ekonomiska mått utgörs av monetär och icke-monetär information. Med monetär information menas finansiell information som måste uttryckas i pengar och icke-monetär innebär information som inte är finansiell såsom t.ex. nöjda kunder. Att kommunicera information betyder att sprida den och göra den tillgänglig för verksamhetens medarbetare på ett sätt så att de förstår den. Den ekonomiska styrningen är alltså inte ett självändamål utan den är tätt kopplad till andra processer i verksamheten. Den ska medverka till att medarbetarna strävar mot verksamhetens mål och är ett sätt att se till att verksamhetens strategier genomförs.

Strategierna bygger på en strategisk positionering på grund av att man t ex valt att hantera marknaden genom att ha lägsta priser, *lågkostnadsstrategi* (låga kostnader uppnås tack vare att vi har bättre produktionsprocesser än konkurrenterna), eller genom att ha unika egenskaper som upplevs av kunder (utvecklad genom differentiering och satsning på förnyelse), *differentieringsstrategi*. (Kullén, 2001).

Mål och planer som uppställt för ett företag är tänkta att motivera medarbetarna. Man sätter olika nivåer att sträva efter. Målen och planerna motiverar bara om de är accepterade, det vill säga om medarbetarna själva fått vara delaktiga i att bestämma dem. Man skiljer på två helt olika former av uppställning av mål och planer, *Uppbyggnad och nedbrytning*:

Vid *uppbyggnad* startar uppställandet hos medarbetarna och summeras. Medarbetarna är bemyndigade och får möjlighet att vara med och bestämma och tycka till vid uppställandet av målen. *Nedbrytning* betyder att mål på övergripande nivåer bryts ner utan nämnvärd dialog. Medarbetarna inte bemyndigade och inte får vara delaktiga vid uppställandet av målen. (Kullvén, 2001).

3.2 Två huvudmodeller

Den ekonomiska styrningen delas in i två huvudmodeller: förståelsestyrning och ansvarsstyrning.

3.2.1 Förståelsestyrning

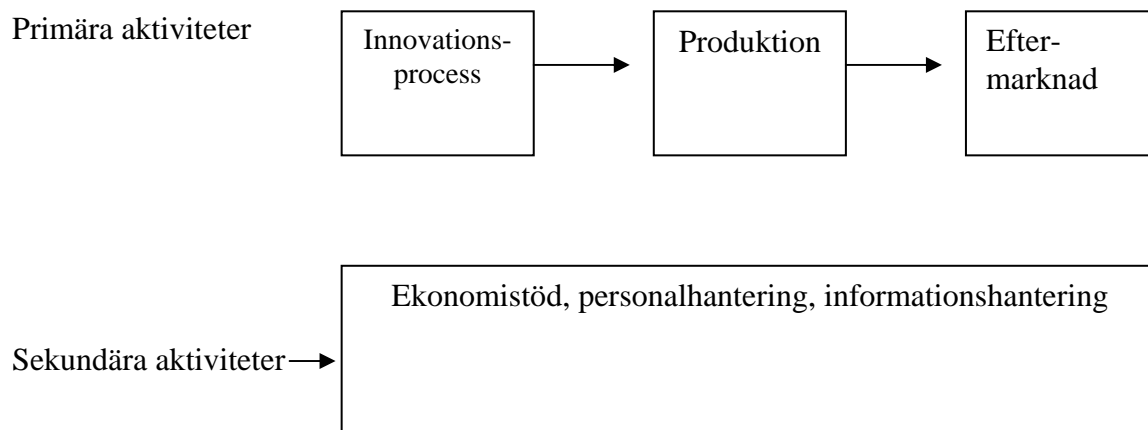
Styrning genom förståelse syftar till att ge en bild av företagets mål där medarbetarna förstår hur de bör bete sig för att uppnå det uppbyggda målet. Det gäller att skapa en förståelse för verksamheten genom att använda den information som är kopplad till företagets strategier. Den bygger upp värdekedjor som beskriver hur produktionen skapar den slutliga produkten för kunden, senare kan man koppla information om varje aktivitet som ingår i värdekedjan. Det balanserade styrkortet är en metod för att åstadkomma detta. (Kullvén, 2001).

3.2.1.1 Värdekedja

I en värdekedja visas de olika aktiviteter som ingår i skapandet av en produkt. Värdekedjan skapar förståelse för företagsverksamheten genom att beskriva hur aktiviteterna i verksamheten är kopplade till varandra och hur de formar den slutliga produkten.

Det finns två typer av aktiviteter som bildar värdekedjan, primära och sekundära aktiviteten. Primära aktiviteten består av tre processer som tillsammans formar ett flöde. Den inleds med en innovationsprocess varefter produktion sker och sedan kommer eftermarknaden.

Sekundära aktiviteten är nödvändig för att den primära ska kunna utföras men den har inget självändamål, exempel på dessa aktiviteter är personalhantering, informationshantering och ekonomistöd (Kullvén, 2001).



Figur1. (bearbetad) Värdekedjan (Kullvén2001, sidan 44)

3.2.1.2 *Balanserat styrkort*

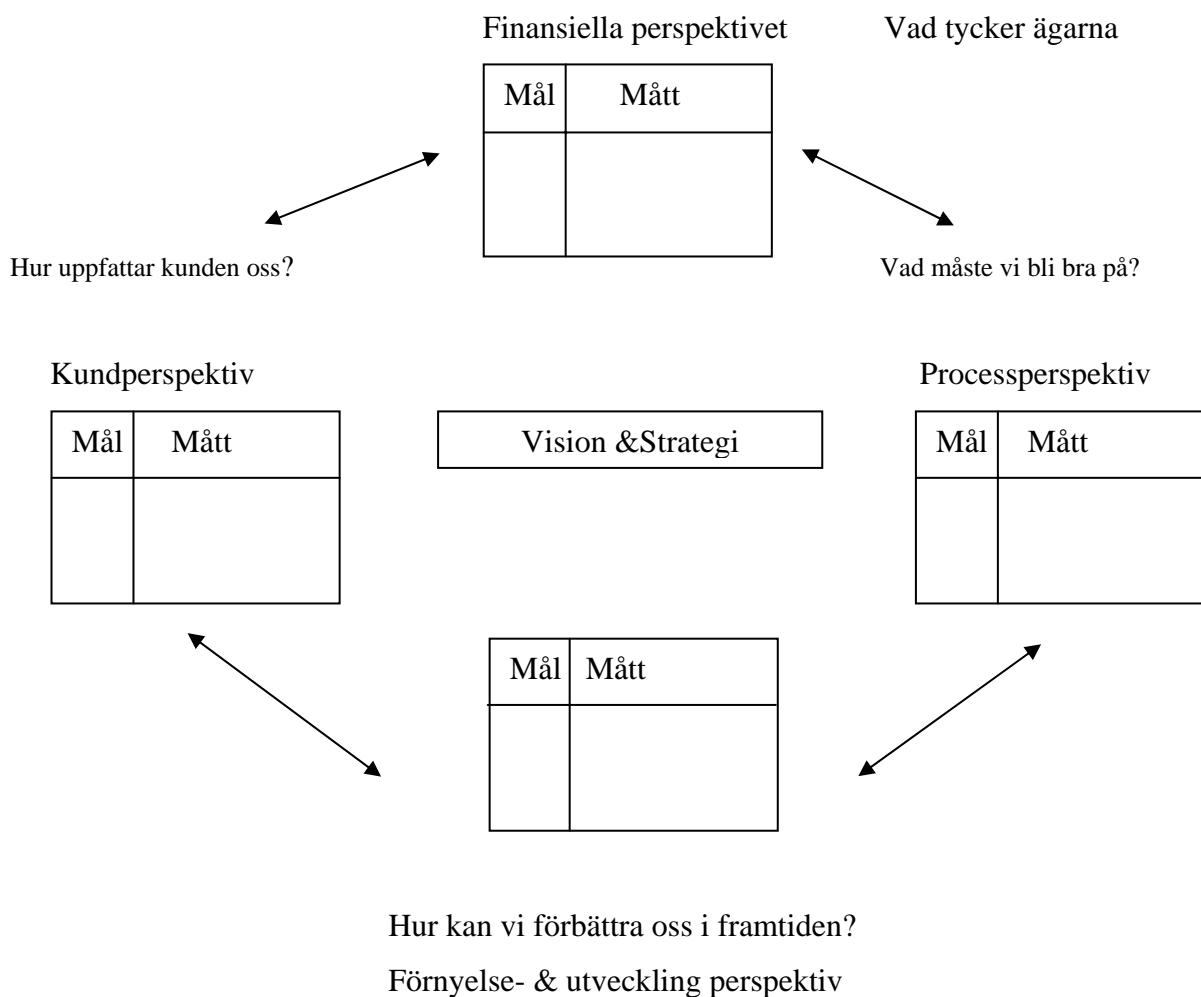
De första tankarna kring konceptet Balanced Scorecard (BSC), balanserat styrkort, lanserades i Harvard Business Reviews första nummer 1992 av professorerna Kaplan och Norton. Syftet med balanserat styrkort var att skapa ett styrsystem för den högsta företagsledningen. Den hade behov av att få en snabb och enkel, men ändå heltäckande bild, av vad som pågick i verksamheten. En viktig aspekt var att skapa ett instrument så att ledningen bättre kunde implementera sina strategier och skapa balans i verksamheten utifrån ledningsperspektiv och behov. (Ewing, Samuelson, 2002).

Ett styrkort innehåller fyra vanliga perspektiv eller fokus vilka är: finansiell-, kund-, process- och utvecklingsperspektiv. Inom varje perspektiv eller fokus finns det flera mått eller nyckeltal som används för att beskriva olika viktiga förhållanden runt en aktivitet. Måtten är indikatorer som beskriver vissa egenskaper hos ett enstaka objekt, t ex en individs hälsa eller ett företags lönsamhet. Bland mått på det finansiella perspektivet, som visar ägarnas syn på företaget, nämns räntabilitet, rörelseresultat och likviditet. Detta mått speglar vad som har hänt i företaget i det förflutna. Kundperspektiv, som visar vad kunderna tycker om företaget, har mått som kundnöjdhet, markandsandel, antal klagomål och andel nya kunder. De måtten beskriver hur verksamheten fungerar för tillfället. Det processperspektiv som redogör för hur verksamheten fungerar i stort, och hur företaget lyckas hantera sina processer och värdekedjor, använder mått som timmar kundmöte, leveranstid och total cykeltid. Dessa mått berättar om hur verksamheten fungerar idag.

Det lärande perspektivet, som fokuserar på hur företaget kan fortsätta att förbättra sig i framtiden och på de faktorer som gör lärande möjligt, har mått som antal år i yrket och utbildningsnivå. De fyra perspektiven är relativt vanliga, men absolut inte de enda som används. Ett företag kan infoga egna perspektiv beroende på sin verksamhetsinriktning. Så balanserat styrkortet bygger på tre tidsdimensioner, igår, idag och imorgon. Företaget styr och följer daglig verksamhet som påverkar morgondagens utveckling. Det vi idag gör för morgondagen kommer att ge avläsbara resultat långt fram i övermorgon.

Balanced Scorecard är alltså en metod som används för att belysa verksamheten i ett företag utifrån flera perspektiv och mått för att skapa en förståelse för helheten. Alla i organisationen kan se sin roll i helheten, vilket är nödvändigt om företaget ska kunna uppnå sitt mål och genomföra sin strategi. (Olve, Roy, Wetter 1997).

Figuren nedan beskriver balanserat styrkort ur de fyra perspektiv.



Figur 2. (bearbetad) Balanced Scorecard. Källa Kaplan ock Norton 1992

3.3 Ekonomisk styrning som kommunikationsmedel

Den ekonomiska styrningen kan med hjälp av olika styrmodeller ses som ett språk som ger en viss förståelse för verksamheten hos medarbetarna. Det ekonomiska språket syftar till att öka medarbetarnas säkerhet, genom att förbättra deras kommunikations möjligheter. En värdekedja är en utvecklad modell som beskriver verksamhetens processer och gör aktiviteterna mer påtagbara, vilket ökar medarbetarnas förståelse. Den underlättar även analysen och kalkylen för de aktiviteterna. Syften med denna modell är alltså att skapa synlighet genom att kommunicera en tydlig bild till alla medarbetare om hur processer i verksamheten fungerar vilket ökar medarbetarnas säkerhet. (Kullvén 1994).

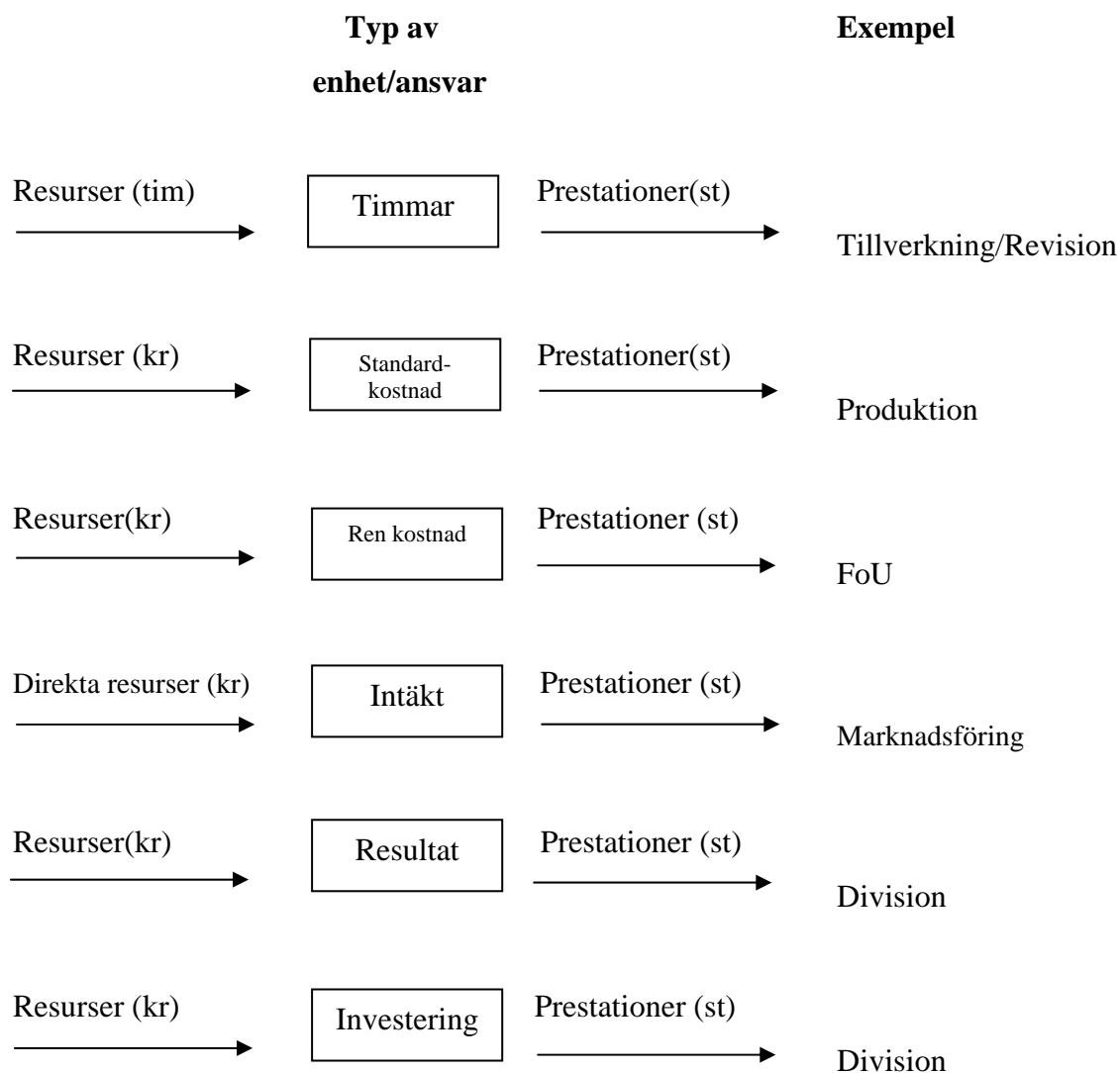
Den ekonomiska styrningen ger ännu större möjligheter till ökad förståelse för verksamheten om den kompletteras med verksamhetsmått. Balanserat styrkort är ett exempel på en modell för verksamhetsmått som för in ett strategisk tänkande i företagen och ger ett språk genom att beskriva objekt och människan med olika mått och ger värderingar för den på så sätt att mottagaren kan tolka den beskrivningen och känna säkerhet om att en pålitlig bild av objektet har förmedlats. Som exempel kan ett företag beskrivs i bokslutsresultat.

Den ekonomiska styrningen kommunicerar med hjälp av de olika modeller meningsfull och förståelig information för alla medarbetare, och skapar en grund för kommunikation i verksamheten. (Olve, Roy, Wetter 1997).

3.3.1 Ansvarsstyrning

Ansvarsstyrning handlar om att ställa krav på medarbetarna så att de tar ansvar för att uppnå olika resultat och mål som har nedbrytningstyp av uppställandet. För att styrningen av verksamheten, med hjälp av ansvar, ska fungera fordras att företaget delas in i olika enheter för ansvar. Dessa enheter benämns ofta avdelningar.

Figuren nedan beskriver de olika formerna av ansvar som kan urskiljas: i princip kan sägas att ju längre ner i figuren en avdelning finns, desto större är ansvaret. Därför är en målsättning ofta att sätta ansvaret så långt ner så möjligt i figuren (Kullvén, 2001).



Figur 3. Typer av ansvarsenheter. (Kullvén, 2001, sidan 61)

3.3.1.1 *Termostatanalogi*

Som grund för ansvarsstyrning finns en modell som kallas termostatanalogin. Den innebär att styrning av en verksamhet ses som styrning av sådana processer där termostater används, till exempel styrning av värme genom element.

Denna modell bygger på att man delar en verksamhet i olika avdelningar med en ansvarig chef för varje avdelning. Chefen är den som ser till att processen utförs. Det ingår i processen att hålla en viss standard, till exempel att uppnå en viss intäkt eller att hålla lönekostnaden på en viss nivå. Detta blir standard för avdelningen.

Det finns en ekonomiavdelning som hela tiden jämför denna standard med utfall, och om en avvikelse finns skickas en rapport till den ansvariga chefen om att ändring fordras.

Detta pågår tills utfall stämmer med, eller är bättre än, standard. Man kan säga att verksamheten delas in i rum/avdelningar med ett element/en chef som ansvarar för sin del i helheten, klart avgränsat från övriga delar, sedan ska avvikelser mätas och följas upp som skillnad mellan standard och utfall. (Kullvén, 2001).

3.4 Former av styrning

Ekonomisk styrning kan utformas på många olika sätt. Man kan särskilja tre former av styrning som ingår i de båda huvudteorierna ansvars- och förståelsestyrning.

Beteendestyrning innebär att medarbetarnas agerande styrs. Om sambandet mellan orsak och verkan är känd, det vill säga om det går att bestämma vilket beteende som leder till det bästa fallet, är denna typ av styrning möjligt. I denna styrningsform begränsar man medarbetarna i deras möjligheter att agera och fatta beslut. Denna form av styrning passar under ansvarstyrning. (Kullvén, 2001).

Prestationsstyrning betyder att man inte styr hur medarbetarna agera utan snarare resultatet av deras agerande. Styrningen är inriktat på att bestämma mått som beskriver deras prestationer och att utvärdera dessa. Denna form av styrning passar också under ansvarstyrning. (Kullvén, 2001).

Kulturell styrning handlar om att man inte styr beteenden direkt, utan indirekt genom att ett visst klimat grundläggs. Styrningen fokuserar på normer, värderingar och sätt att tänka. Mycket av denna styrning ger medarbetarna vidare ramar att agera inom och de får fatta egna beslut mer självständigt än i övrigt. (Kullvén, 2001).

3.5 Roller

En del personal arbetar med ekonomisk styrning. En controller har ofta det övergripande ansvaret för att se till att styrningen har rätt effekt och fungerar som en länk mellan ekonomer och verksamhet. Ekonomichefen och andra ekonomer har i första hand ett ansvar för att ekonomisystemen, såsom kalkylsystem, budgetsystem, redovisningssystem och rapportsystem fungerar på rätt sätt. Dessa system ligger till grund för den ekonomiska styrningen. Ofta har ekonomerna också ansvar för rutiner i samband med den ekonomiska styrningen. Chefer på olika nivåer är också starkt engagerade i den ekonomiska styrningen.

De är styrda av den och får regelbundet information i form av rapporter. I processer som t ex budgetering lägger cheferna ner en stor mängd tid. I budgeteringen är för övrigt alla anställda inblandade, om än i ganska begränsad utsträckning. Styrningen påverkar många, kanske alla i verksamheten. Detta gör den till ett gemensamt intresse för många. (Kullvén, 2001).

4. EMPIRI

Empiri grundar sig på två delar av information, dels av skriftliga källor som företagets broschyrer och hemsida, dels av intervjuer med ekonomichefen och personalen på ekonomiavdelningen.

4.1 Skriftliga källor

4.1.1 Scantias motortillverknings uppbyggnad

Scantias motortillverkning i Södertälje är en stor motorfabrik med två huvuddelar, DM för gjutning och bearbetning och DE för montering. I DM-delen tillverkas motorkomponenter till motorer för Scantias lastbilar och bussar. Den består av ett antal avdelningar med varierande uppgifter som gjuteri och maskinbearbetningsavdelning, där motorblock gjuts och bearbetas, och cylinderhuvuden till Scantias motorer tillverkas. I DE-delen monteras motorer ihop och turbo på motorer skruvas fast manuellt samt mätning om motorer har rätt bränsle utförs. I DE-delen finns ett antal avdelningar såsom motormontering, motorprovning, målning och leverans.

Det finns ett antal avdelningar som hela tiden agerar som stöd, t ex produktionsstöds-, logistik-, ekonomi- och personalavdelningar.

Produktionsstödsavdelningen har som huvudsaklig uppgift att stödja, utveckla och driva på kvalitets- och miljöarbetet samt ledningssystemen. Personalavdelningen verkar som stödfunktion och ansvarar för motortillverkningens interna frågor (human Resources) samt att centrala direktiv och riktlinjer följs. Logistisk- och ekonomiavdelningen verkar som stöd för verksamheten som ledningens resurs i ekonomiska utredningsfrågor samt ansvarar för löpande redovisning enligt god redovisningssed. (Verksamhetsplan).

4.1.2 Framgångsrika faktorer

Framgångsrika faktorer i Scantias motortillverkning bygger på fyra grundläggande principer:

- Normalläge: Etablera och dokumentera ett normalläge där arbetet bedrivs enligt fastställda rutiner.
- Rätt från mig: Principen innebär att man gör rätt från början och känner ansvar för arbetet och den information som man lämnar ifrån sig.
- Förbrukningsstyrd produktion: Produktionssystemet bygger på att man aldrig börjar producera förrän kunden har signalerat ett behov, i syfte att undvika slöseri och överproduktion.
- Ständiga förbättringar: Öka aktiviteten i ett systematiskt förbättringsarbete genom att ifrågasätta och utmana arbetsuppgifterna. (Verksamhetsplan).

4.1.3 Strategier

Strategin i Scantias motortillverkning utgår från fyra aspekter:

- Utveckling: Ta tillvara och utveckla den kompetens som finns i organisationen samt att inneha god kännedom om verksamheten.
- Medarbetare: Kompetenta och motiverade medarbetare som känner arbetstillfredsställelse och trivsel.
- Kund: Förbättra dialogen med interna kunder.
- Produktivitet: Utöka samarbete med andra avdelningar och leta efter ”best practice” samt att ta hjälp av nya tekniska lösningar för att effektivisera arbetet. (Verksamhetsplan).

4.1.4 Övergripande mål

Det övergripande målet för Scantias motortillverkning sätts och diskuteras mellan ledningsgruppen och de interna kunderna, sedan bryts det ner till alla avdelningar. Målet bygger på minskad kostnad per motor i syfte att öka lönsamhet samt minimera investeringarna globalt för nya motorkomponenter i syfte att minska kapitalbindning. (Verksamhetsplan).

4.1.5 Nedbrutet mål i ekonomiavdelningen

Målet för ekonomiavdelningen bryts vidare ned till controlling, redovisning och fakturering. Ett nedbrutet mål i controlling är bland annat, snabb och effektiv bokslutsprocess/redovisning, tillförlitlig och standardiserad bokslutsprocess/redovisning, ökad kvalitet i analyser, ökad kvalitet och kontinuerlig utveckling av processer där ekonomiavdelningen agerar som stöd, t.ex. prognos och investeringsprocesser, ha kalkylmodeller och analysverktyg anpassade för att stödja processen för motorkomponenter. (Verksamhetsplan).

4.1.6 Roller

Scantias motortillverkning styrs av ekonomiavdelningen som består av ekonomichefen Henrik Fellesson som leder ekonomiavdelningen och deltar i ledningsgruppsarbetet på motortillverkning (DM/DE) samt deltar inom Scania Powertrain. Tova Oscarsson och Marcus Lindborg, arbetar med controlling, bland annat med styrkort, prognoser, kalkyler och verksamhetsutveckling. Jonas Nyström, Magnus Tuneholm och Johan Jantzen arbetar i redovisningsgruppen med bokföring, bokslut, externredovisning och lagerredovisning. Maria Olsson, Nina Lindholm och Marie Hällmark arbetar inom fakturahanteringen där de bokför och hanterar fakturorna. (Broschyr om motortillverkning)

4.2 Redovisning av intervjuerna

Vi kompletterar vår information om empiri-delen med tre djupintervjuer, två med ekonomichefen Henrik Felleson och en med controllern Tova Oscarsson. Vid första intervjutillfället (2005-03-09) bad vi ekonomichefen att berätta öppet om sin roll i motortillverkningen och om olika aktiviteter som ingår i skapandet av deras produkt (värdekedjan) samt alla funktioner som hör till ekonomiavdelningen. Vid det andra intervjutillfället med Henrik Felleson (2005-05-03) fick vi information om motortillverknings mål, strategier och styrningsformer.

Vid intervjutillfället med controllern Tova Oscarsson (2005-04-15) fick vi information om hennes uppgifter, bland annat sammanställning av balanserat styrkort. Vi har även fått information via två mail-intervjuer med controllern Marcus Lindborg om hans roll och uppgifter på ekonomiavdelningen. Dessutom har vi genomfört två korta intervjuer med personalen som jobbar i fakturerings- och redovisningsgruppen (2005-05-03). Intervjuerna handlade om deras arbetsuppgifter samt hur de påverkas av den ekonomiska styrningen i motortillverkningen. Nedan kommer vi att sammanfatta och presentera det material som vi har samlats in vid intervjuerna.

4.2.1 Roller i ekonomiavdelningen

På frågan om vilka roller personalen på ekonomiavdelningen har svarade Henrik Felleson att han leder ekonomiavdelningen i Scantias motortillverkning och deltar i ledningsgruppsarbetet på DM/DE-avdelningarna samt att han leder/deltar i Scania Powertrain. Han har två uppgifter, den ena är att sköta ekonomiavdelningen där personalen utför tre saker; kontrollering, redovisning/bokslut och fakturahantering. Han får ekonomisk information via email från andra avdelningar eller via månatliga möten. På ekonomiavdelningen får han informationen direkt varje dag genom att gå runt och fråga på avdelningen. Från Scania centralt får han information per email.

Controllern Tova Oscarsson svarade på samma fråga att hon gör bokslut, prognos och Balanserat styrkort. Hon ansvarar för motormontering (DE) och controller Marcus Lindborg ansvarar för gjuteriet och beredningen (DM). De kontrollerar att kostnaderna för produktionen hålls låga samt undersöker orsaken till ev kostnadsökningar, därefter rapporterar de informationen till ekonomichefen. Deras mål är att hålla kostnaderna så låga som möjligt.

Tova Oscarsson fördjupade sig om sin roll som controller med att berätta att Scania är så stort att det finns många controller i produktionen som inte kommunicerar direkt med ledningen utan med en lägre instans ekonomer, som i sin tur kommunicerar med dem, och sedan går informationen vidare till ledningen. Hon har också kontakt med verksamhetens medarbetare i det dagliga arbetet på produktionen.

Marcus Lindborg svarade via email att han arbetar med ekonomisk styrning i form av kostnadsanalyser, prognoser och balanserat styrkort i motortillverkning (DM) samt samarbetar med chefen i de flesta frågor.

Maria Olsson, som arbetar med faktureringsgruppen, talade om sin roll att hon har flera uppgifter, bl a betalning av fakturor, löpande bokföring och bokslut där gör hon avstämning av faktureringen. Vad gäller betalning av fakturor så skannar posten eller banken in fakturorna från olika leverantörer och sedan betalar hon fakturorna via ett dataprogram som heter BaseWare. Motortillverkningen får cirka 800 fakturor varje dag och delar in dem i bokstavsordning så att alla tre som jobbar med faktureringen får samma antal fakturor att betala.

Johan Jantzen som arbetar med lagerredovisningen talade om att personalen på redovisningsdelen får siffrorna från logistikavdelningen och kontrollerar dem med IB (ingående balans) och UB (utgående balans) mot lagret, sedan räknar de ut differensen och tittar på orsaken till differensen. Redovisningsgruppen ser även till att lagret inte blir för stort eller för litet och försöker skapa en bra balans.

4.2.2 Termostatsanalogi

Vi talade med Henrik Felleson om han har ansvar att jämföra verklig värde med standardvärde och hur han rättar till om en avvikelse sker. Han svarade att han tillsammans med controllerna Tova Oscarsson och Marcus Lindborg, mäter kostnader genom prognosen. De tittar på hur mycket pengar de har att röra sig med, genom att jämföra verkliga kostnader med utfallet, sedan analyserar de vad som har blivit dyrare och vad som är billigare. Han hävdade att de har bra kontroll och mäter på en fin nivå varje månad. De tittar också på produkten och gör, minst en gång i kvartalet, kalkyl på vad motorn kostar säger han. Vad gäller avvikelse får de reda på vad som har hänt. Han informerade om att fel siffror är en indikation på att någonting konstigt har hänt, någonting som kostar pengar.

Han menar att ledningen alltid försöker ta reda på var felet har hänt, vilken avdelning, vilken chef som ansvarar för den, och varför det har blivit så. De gör en prognos fyra gånger om året där de tittar på vad varje avdelning kostar, till exempel personalen kostar 50 miljoner. Om det blir lägre eller högre kostnad tar de reda på orsaken. Henrik Felleson berättar att: ” Vi har system för att själva titta på vad som kostar, det är som en hierarki. Vi sitter en gång i månaden i ledningsgruppen och går igenom det här. Varje ledningsgruppsmedlem får förklara varför det är billigt eller dyrt, sedan kommer han att ha möte med dem som är under honom för att förklara vad som har hänt och varför och om det är en stor grej frågar jag min chef”.

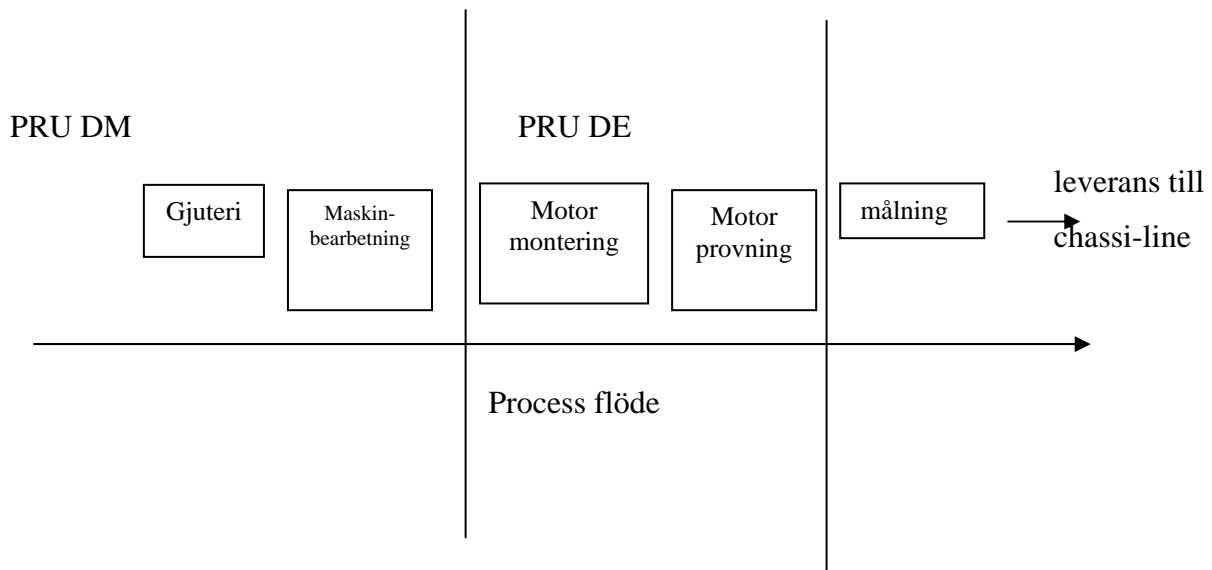
Tova Oscarsson svarade på frågan genom att berätta om prognosen. Hon förklarade att kontrollerna som arbetar på ekonomiavdelningen fungerar som stöd för andra avdelningar genom att hjälpa dem att ta ut ekonomisk information för att göra en prognos. De sammanställer prognosen under några dagar och presenterar den till Scantias motorchefer. Det finns två chefer, en för DM och en för DE, som båda i sin tur godkänner prognosen.

Marcus Lindborg berättade kort via email att han tillsammans med Oscarsson och Felleson mäter kostnaderna för färdiga produkter för att säkerställa att processen håller sig inom kostnadsramarna.

4.2.3 Värdekedja

När det gäller värdekedjan i motortillverkningen förklarade Henrik Felleson utförligt att ekonomiavdelningen fungerar som stöd för produktionskedjan, vilken består av två typer av aktiviteter, produktionsaktiviteten som består av gjuteri och maskinbearbetning på DM-avdelningen. Maskinbearbetningen är den viktigaste och dyraste avdelningen med 600 anställda. Där gjuts och bearbetas motorblock och cylinderhuvuden till Scantias motorer. Därefter sker motormontering, motorprovning och målning i DE-avdelningen. Där monteras även motorer ihop och turbo på motorer skruvas fast manuellt samt mätning om motorer har rätt bränsle utförs. Produktionsaktiviteterna slutar i chassiverkstaden där både lastbils- och busschassier slutmonteras. Under detta flöde återfinns aktiviteter som produktionsteknik, personalhantering och logistikekonomi som hela tiden agerar som stöd. ”Vi på ekonomiavdelningen har inte nånting med produktionskedjan att göra utan vi är till som stöd och har en egen liten värdekedja för våra små processer.

Vi stödjer t ex genom att göra bokslut som körs i några dagar varje månad. Vi stänger böckerna och gör sista bokslutet och sedan ser vi hur det har gått ”.



Figur 4 Motortillverkningens värdekedja

4.2.4 Balanserad styrkort

Henrik Felleson svarade på frågan om motortillverkningen använder sig av balanserat styrkort att det finns två balanserade styrkort inom motortillverkningen vilka genomförs av kontrollerna Marcus Lindborg och Tova Oscarsson. Han påpekade att det finns små skillnader mellan dem men perspektiven är samma, d v s personal-, kund-, process- och produktivitetsperspektiv. Ledningen går igenom de fyra områdena fyra veckor i månaden, en vecka/område. Henrik Felleson leder ledningsmötet när det gäller produktivitet. Där diskuterar de hur mycket maskinerna utnyttjas, t ex om de utnyttjar maskinerna 100 % teoretisk men i praktiken 60 %. De mäter vad det kostar för varje motor och hur effektivt de kör.

Intervjun med Tova Oscarsson handlade mycket om det balanserade styrkortet. Hon fördjupade sig med att berätta att hon sammanställer balanserat styrkort för motormonteringen DE och att hon ställer upp balanserat styrkort med mått som utgår från organisationens perspektiv. För att genomföra styrkortet skickar varje avdelning sin information till ekonomiavdelningen där logistikavdelningen skickar logistikstal, beredningsavdelningen beredningstal och personalavdelningen skickar sina nyckeltal och så vidare. Först rapporterar kontrollerna deras information till motorsledningen och sedan till centralekonomin.

Centralekonomin får även information från övriga avdelningar och sammanställer ett styrkort för hela Scania. Hela företaget drivs av nyckeltal, ju högre upp man går desto mer komprimerad blir informationen.

Något som Oscarsson upplever besvärligt är att de genomför deras balanserade styrkort med handpåläggning genom att få information av andra via mail, därefter skriver hon in informationen i Excelprogrammet på datorn. Hon tar ut den information hon behöver, t ex målet och utfallet för 2005, föregående period och ackumulerat under hela året. Oscarsson anser att det skulle bli mer raffinerat om kontrollerna kan rapportera informationen direkt in i ett system och sedan systemet framställer styrkortet utan att man behöver skriva in informationen i Excelprogrammet på datorn.

4.2.4.1 Mått för de olika perspektiven

Tova Oscarsson beskrev detaljerad de fyra ledningsperspektiv vilka är personal-, kund-, process- och produktivitet perspektiv och berättade att personalperspektivet är viktigt för Scania, eftersom den drivs väldigt av att man ska jobba med mjukare värden, det vill säga titta på människan och försöker utveckla den hela tiden. Ledningen i motortillverkningen tror på individens förmåga att vara med och förbättra sitt arbete. Oscarsson nämnde Taylors teori som anser att personalen kan lätt ersättas och berättade att motortillverkningen skiljer sig från Taylorism genom att uppmuntra medarbetare att utveckla deras arbete. Som en motivation för alla personal på ekonomiavdelningen får man 50 kr för varje förbättringsförslag. Genom att utveckla personalen kan de ta mer ansvar och göra ett bättre jobb, säger hon. När det gäller verkstaden beror motivationen för personal på hur mycket man visar framfötterna, genom att diskutera med sin chef om vad man gör och hur mycket man har klarat, jämfört med de mål man hade från början. De som visar framfötterna har större möjlighet till utveckling. Det andra måttet i personalfokus handlar om antal tillbud och antal rapporterad frisknärvaro, t ex hur många som varit friska och hur många har varit delaktiga. Med denna mått prefererar ledningen att se på hur många som har varit friska istället för att se hur många som har varit sjuka. De tar upp frisknärvaro för att ta upp den positiva sidan.

Vad gäller kundperspektivet berättade hon att de tittar på två mått, ett av dem är C M S (critical, major and standard faults), alltså kritiska, stora eller standard fel. Kritiska fel är stora och allvarliga, major är bristande och standard fel är t ex att om de har levererat en lastbil som går sönder i första sväng och kunden står ut med det. De räknar då dels vad de själva har hittat på motoravdelningen och vad de har skickat till slutmontering och tittar på felet. Ett major fel kan vara ett slang fel i motorn, till exempel att de har hittat fel i 12 stycken motorer som har skickats till Brasilien, om en sådant major fel finns kan de inte skicka motorn. Det andra måttet som ingår i kundperspektivet handlar om leveranssäkerhet vilket innebär att leverera i tid. Hon förklarade att om de inte levererar i tid blir de försenad med leveransen och i slutändan blir lastbilsleveransen försenad till kunden vilket är inte bra för kunden. Det tredje perspektiv är processperspektivet vilket har miljömålmått som handlar om stopptid som de har eller om motorn har gått rakt igenom linan i tid, exempelvis motor D9 har 90 % av niolitersmotorerna gått genom linan utan något problem men 10 % har stannat av och blivit problem. Stopptiden handlar om att man ibland får stopp i produktionen. Ibland kan produktionen stå stilla en hel dag för att leverantören har missat att hämta en viktig artikel eller att de har slut på viktiga artiklar eller en maskin går sönder. Detta ska man i möjligaste mån undvika för att vara så effektiv så möjligt. Det fjärde perspektivet är produktivitet som har två mått, produkt per anställd och utbetalning per motor. Enligt Oscarsson är det viktigt att de två måtten koordineras, alltså om de t ex har producerat färre motorer än de borde göra, borde de också ha mindre kostnader.

Marcus Lindborg svarade via email att hans styrkort fokuserar på samma perspektiv som Tovas styrkort med en delvis förändrat mått som är frisknärvaro, olika buffertar, förbättringar per anställd, olika kvalitetsmått samt olika mått för hur mycket de använder deras maskiner.

4.2.4.2 Färger i balanserat styrkort

På frågan om ledningen vill skapa förståelse för verksamheten hos medarbetarna, svarade Henrik Felleson att de använder tre olika färger för värde som ställs i balanserat styrkorts tabeller i syfte att skapa förståelse för siffrorna. Han förklarade att vanliga medarbetarna har ingen aning om vad värde i balanserat styrkorts tabell betyder, till exempel har de ingen aning om att 7 är bra men med färger skapas förståelse för värdet. Man kan snabbt förstå vilka värden som är bra och vilka som är dåliga genom att titta på färgerna. Det är som trafikljus och ledningen strävar jämt efter grönt.

Tova Oscarsson betonade också att färgerna styr om det är bra, dåligt eller mellanläge. ”Grön färg betyder att vi har uppnått målet eller bättre, röd färg betecknar att vi inte har uppnått målet 2005 eller sämre än förra månaden. Om denna månad är bättre än förra månaden är vi närmare målet. Om utfallet är närmare målet 2005 använder vi gul färg, vilket betyder att det inte är någon förbättring från förra månaden. Om utfallet var lägre än förra månaden blir det röd färg som kräver mycket förbättring. Vi strävar efter att en ständig förbättring”.

4.2.5 Mål, strategi och styrningsformer

Det andra intervjutillfället med Henrik Fellesson handlade om vilka mål och strategier motortillverkningen har samt vilka styrningsformer som passar dem och varför. Han berättade att styrningen har fyra prioriteringar vilka är: hög säkerhet, kvalitet, leverans och ekonomi. Hög säkerhet är viktigt på arbetsplatsen. Personalen ska vara säker och inte behöva vara rädd för att det ska hända olyckor, även om det blir dyrare. Han fortsatte med att kvalitet är viktigare än ekonomi för motortillverkningen. De härmar Toyota där man har kvalitetssystem som är väldigt bra. Motortillverkningen försöker därför bli lika bra. Vad gäller leverans försöker Scania leverera till sina kunder i tid. Är de sena i motorfabriken blir de också sena i chassifabriken så rätt leveranstid är viktigt. Om man är bra på de föregående tre prioriteringarna så är man bra på det fjärde, enligt Henrik Fellesson.

På frågan ”Vilken strategi har motortillverkningen”, svarade ekonomichefen att de positionerar sig på marknaden genom att långsiktigt använda låg kostnadsnivå, hög kvalitet och utnyttjande av maskinparken. Motortillverkningen säljer inte motorer till kunden direkt utan till chassifabriken som sätter ihop lastbilen. De kan inte ändra priser hur som helst, då de har sina interna kunder som måste handla av dem.

Frågan ”Vilken styrningsform passar motortillverkningen” besvarades av Henrik Fellesson med att de använder kulturell styrning eftersom ledningen tror på individens förmåga till att vara med och förändra/förbättra. Han framhävde att ibland är det en liten kombination mellan prestationsstyrning och kulturellstyrning men målet är att styrningen använder kulturell styrning så mycket som möjligt. Däremot berättade han att det är svårt att låta en nyanställd styra med sina normer utan ledningen måste tala om för honom att han t ex ska klara fyra saker på en viss tid och om han hinner med. På sikt används till stor del kulturell styrning.

4.2.6 Effekten av ekonomisk styrning

På frågan om hur kontrollerna påverkas av den ekonomiska styrningen som används i motor-tillverkningen svarade Tova Oscarsson att hon känner sig delaktig i styrningen genom att samarbeta med ekonomichefen i de flesta frågorna. Hon har också kontakt med verksamhetens medarbetare och tycker att det är roligt att man kan vara delaktig både i det verkliga livet och ekonomin i organisationen, ”det är roligt att sitta på monteringen och höra om att Anders är pappaledig och att de måste få en ny person anställd, det blir långtidsanställning i vår statistik, och nu pajade maskinen, Peter har sprungit dit”. Marcus Lindborg talade om att det är trivsamt att vara inblandat mellan produktionen och ledningen och fungerar som en länk emellan.

Maria Olsson som arbetar med faktureringsgruppen berättade att det är hon som bestämmer hur hon gör, det spelar inget roll hur och när hon arbetar utan hon jobbar fritt för att nå sitt mål. Varje anställd har en viss uppgift som ska bli utförd i tid men ibland kan personalen hoppa in för varandra på faktureringen för att deadline alltid måste hålls. Hon känner sig motiverad, delaktig och trygg att arbeta på detta sätt då alla har tydliga uppgifter i ett väl fungerade lagarbete. Johan Jantzen som arbetar med redovisningsgruppen svarade på frågan att ledningen är ointressant om hur han gör för att bli klar med sin uppgift utan den fokuserar på att tid, måluppfyllelse och prestation ska uppnås. Gruppen samarbetar hela tiden med de enskilda uppgifter som de har. Han avslutade med att han känner sig stimulerad till förbättringar på grund av den styrningensform.

5. ANALYS

Vi ska med hjälp av primär och sekundär data visa hur teorierna ansvar och förståelse, som vi har utgått från, tillämpas på Scantias motortillverkning i syfte att kartlägga på vilket sätt och i vilken utsträckning våra valda teorier används. Vi har även utforskat hur den ekonomiska styrningen i Scantias motortillverkning fungerar som ett gemensamt språk som passar både ekonomer och övriga medarbetare och hur medarbetarna påverkas av det ekonomiska språket.

5.1 Mål i Scantias motortillverkning

Målet för motortillverkningen sätts och diskuteras mellan ledningen och de interna kunderna enligt Marcus Lindborg. Motortillverkningen har ett övergripande mål som bryts ned till alla avdelningar som tex ekonomiavdelningen där målet bryts vidare ned till controlling, redovisning och faktureringsgrupper. Varje anställd har en viss uppgift som ska bli utfört i tid, till exempel har anställda som ansvarar för bokslut en deadline som måste hållas.

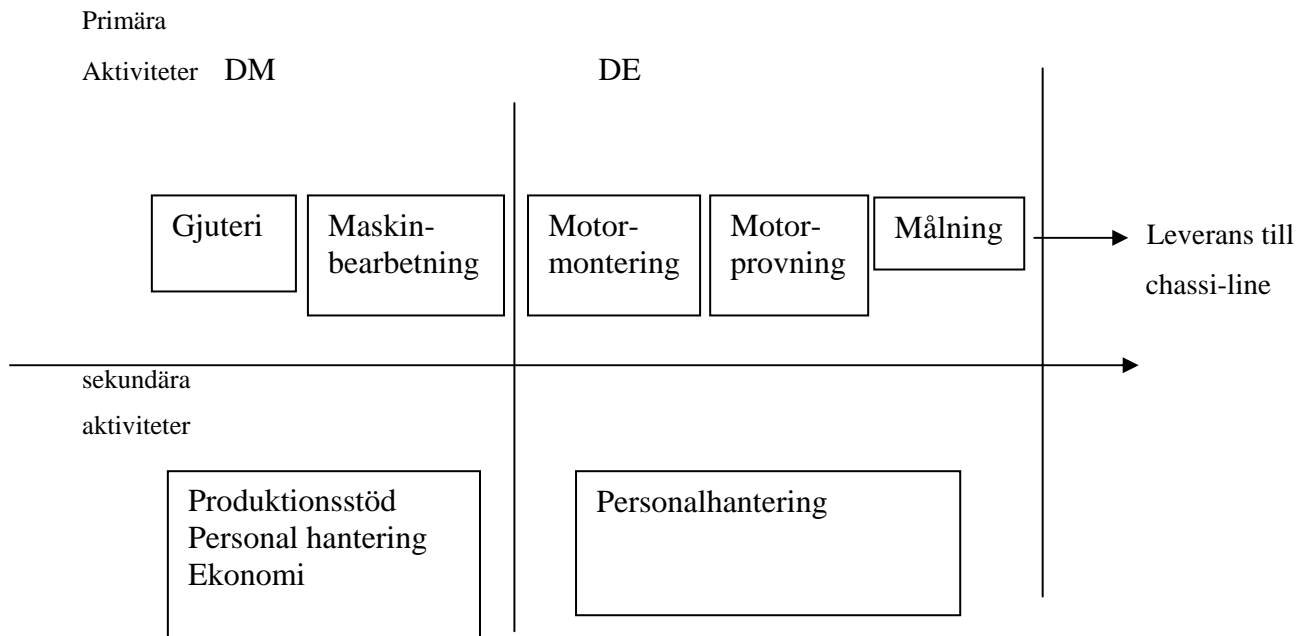
5.2 Förståelsestyrning

Styrningen av verksamheten i Scantias motortillverkning skapar förståelse för verksamhet och ger en bild för medarbetarna av vad som har hänt i organisationen och hur de ligger till i närvarande tid genom att använda värdekedjans modell som beskriver hur verksamheten fungerar och balanserade styrkortets modell som beskriver hur organisationen ser ut utifrån ledningsperspektiv.

5.2.1 Värdekedja

Enligt Henrik finns det i Scantias motortillverkning två typer av verksamhet, produktionsverksamheten som utförs av motorfabriken och ekonomiverksamheten som genomförs av ekonomiavdelningen. Det är bara aktiviteter som ingår i verkstaden som beskrivs i motortillverkningens värdekedja. Där visas primära aktiviteter som börjar med gjuteri och maskinbearbetning på DM-avdelningen. Därefter sker motormontering, motorprovning och målning på DE-avdelningen, motorer monteras ihop och turbo installeras i motorer. Primära aktiviteter slutar i chassiverkstaden där både lastbils- och busschassier slutmonteras. Under detta flöde återfinns de sekundära aktiviteterna, såsom produktionsstöd, personalhantering och ekonomihantering. Här agerar de hela tiden som stöd. Han säger: ”Vi som är stöd har en egen liten värdekedja i våra små processer. Vi stödjer genom att t ex göra bokslut som vi börjar med och kör i några dagar i varje månad. Vi stänger böckerna och gör sista bokslut och sedan ser vi hur har det gått”.

Baserat på de utförda intervjuerna med Henrik och de skriftliga källorna om Scantias motortillverkning presenterar vi en modell över värdekedjan för Scantias motortillverkning utifrån den litteratur som vi har valt i vår studie.



Figur 5 bearbetad värdekedja för Scantias motortillverkning

5.2.2 Balanserat styrkort perspektiv och mått

Enligt controllern Tova struktureras informationen på ekonomiavdelningen av henne och controllern Marcus Lindborg genom att framställa två likadana balanserade styrkort i Excel-programmet. Båda styrkorten fokuserar på samma perspektiv som utgår från organisationsstrategin. De fyra perspektiven som ingår i deras balanserade styrkort är personal, kund, process och produktivitet. I personalperspektivet använder organisationen bland annat personalutvecklingens och frisknärvarons nyckeltal. Med personalutvecklingens nyckeltal vill styrningen utveckla personalens förmåga för att uppnå bättre prestationer. Med frisknärvarons nyckeltal vill de se den positiva sidan av arbetet genom att visa hur många som har varit friska och delaktiga, istället för att se hur många som har varit sjuka. Vad gäller kundperspektivet använder de två mått, ett av dem är C M S (critical, major and standard fault) nyckeltal, som visar antal fel och därmed visas hur nöjd kunden är och det andra nyckeltalet är leveranssäkerhet, som betyder att leverera i tid för att uppnå kundnöjdhet.

Processperspektiv har miljömål, nyckeltal som handlar om stopptid i produktionen eller om motorn har gått rakt igenom tillverkningslinjen i tid. Stopptiden visar om produktionen fungerar eller inte och hur det påverkar leveranstiden. Det fjärde perspektivet är produktivitet och det har två mått, produkt per anställd och utbetalning per motor, som måste samordnas.

Med hjälp av de fyra perspektiven och de nyckeltal som används i balanserat styrkort, som utgår från organisationens strategier, lyfter styrningen fram vad som är mest nödvändig att behandla. Ledarna skaffar sig förståelse för arbetet och de problem som uppstår och medarbetarna förstår hur verksamheten fungerar.

5.2.3 Ekonomisk styrning som kommunikationsmedel

Alla på ekonomiavdelningen hålls hela tiden informerade genom att ha möte en gång i månaden och genom den dagliga kontakten mellan chefen och de anställda. Chefen går runt på avdelningen och frågar efter information. Den muntliga kommunikationen kompletteras med skriftliga medel i form av småskrifter som "Scantias produktionssystem" eller broschyrer som verksamhetsplanen. Värdekedjan kommunicerar även en tydlig bild om verksamheten till alla i motortillverkningen. Styrningen använder dessutom balanserat styrkort för att ge organisationen större möjlighet att se sin verksamhet utifrån eget perspektiv genom att använda olika verksamhetsmått. Ett mått i personalperspektivet som handlar om antal tillbud och antal rapporterade frisknärvaro värderar individens hälsa och kan därmed värderar hur många som har varit delaktiga. Ett annat mått i kundperspektivet som visar antal fel på motorer ger värderingar hur nöjd kunden är. Stopptidsmått i processperspektivet visar om produktionen fungerar eller inte och i produktivitetsperspektivet visas måtten, produkt per anställd och utbetalning per motor, balansen mellan tillverkade motorer och deras kostnader per anställd.

Perspektiven hjälper styrningen att fokusera på vissa aspekter och avslöja brister i arbetet samt ger en grund för problemlösningar genom att förmedla relevant information i vissa situationer i det dagliga arbete.

Styrningen använder tre olika färger på det värde som läggs in i den balanserade styrkortstabellen för att se om det är bra, dåligt eller mellanläge. Genom att titta på färgerna kan ekonomer och övriga medarbetare omedelbart förstå vilka värden som är bra och vilka som är dåliga. Detta underlättar kommunikationen mellan medarbetarna och gör det lätt för dem att tolka siffrorna och förstå läget i organisationen.

Färgerna i balanserat styrkort skapar ett bra styrsystem för den högsta ledningen. De ger en snabb och enkel men ändå heltäckande bild av vad som pågår i verksamheten och hjälper dem att fatta snabba beslut.

Styrningen har med hjälp av daglig kontakt, värdekedjan-modellen, nyckeltal och trafikljusfärgerna skapat ett gemensamt språk som förbättrar kommunikationen mellan ekonomerna och de övriga medarbetarna och hjälper ledningen ytterligare att skapa balans mellan positiva och negativa effekter.

5.3 Ansvarsstyrning

Alla verksamheter i motortillverkningen uppdelas i olika enheter för ansvar eller avdelningar med en ansvarig chef i respektive avdelning. Dessa avdelningar kallas PRU, tex gjuteri PRU, motor PRU, slutmontering PRU och ekonomi PRU. De ansvariga cheferna ställer krav på medarbetarna att uppnå sina nedbrutna mål genom att följa rutiner och principer som är fastlagda (broschyr).

5.3.1 Termostatsanalogi

Ekonomiavdelningen som styr verksamheten i motortillverkningen mäter prestationer med en prognos fyra gånger om året. De jämför verkliga kostnader med prognostiserade kostnader och analyserar sedan vad som har blivit dyrare och vad som blivit billigare. Vad gäller avvikelser så tar de reda på vilken avdelning som har fel siffror och vilken chef som ansvarar för den.

På ekonomiavdelningen finns tio personer som jobbar i ett hierarkiskt system där chefen sitter med en gång i månaden i ledningsgruppen och tittar på vad som har hänt. Varje ledningsgruppsmedlem får förklara sina felsiffror. Styrningen bygger hela tiden på jämförelse mellan verkliga och prognostiserade siffror.

5.4 Styrningsformer

Alla anställda inom motortillverkningen får alltid en chans att utveckla och förbättra sitt arbete utifrån sina kunskaper och erfarenheter. Enligt Henrik Fellesson tror ledningen på individens förmåga till att vara med och förändra arbetet. De anställda får vidare ramar att agera och arbeta fritt utifrån för att utföra sina uppgifter. Enligt Tova Oscarsson vill styrningen i motortillverkningen öka tänkandet och kreativitet hos individen till skillnad från Taylors synsätt att personalen kan ersättas. (En idétradition inom företagsorganisation som grundades av den amerikanske ingenjören Frederick Taylor som under första hälften av 1900-talet förespråkade att varje människa är en "kugge i maskineriet" som kan bytas ut vid behov).

Enligt intervjuade medarbetarna Mari, som arbetar i faktureringen, och Johan, som arbetar i redovisningen, är det ointressant för ledningen hur och när de anställda arbetar. De jobbar fritt för att nå sina mål. Däremot fokuserar styrningen på principer och rutiner som måste följs upp samt sätter upp ansvarsfördelning för prestationer i hela organisationen. Varje anställd ges ett ansvar för att en viss uppgift ska bli utförd i tid. Enligt Henrik anpassar deras styrning sig till rätt tid, låg kostnad och hög kvalitet så mycket som möjligt. Samtidigt strävar de efter ständig förbättring för processer genom att ifrågasätta och utmana arbetsuppgifter och genom att skapa ett tryggt förbättringsklimat. Hög säkerhet på arbetsplatsen har alltid högsta prioritet.

5.5 Roller

På ekonomiavdelningen finns det bara tio personer som jobbar i en hierarki med ekonomichefen Henrik Fellesson i topp. Han deltar i ledningsgruppsarbetet och sitter en gång i månaden med ledningsgruppen och kontrollerar kostnaderna och godkänner prognosen. Informationen skickar han vidare, i typ av rapporter, till de två chefer som jobbar i Scania's motortillverkning. Under Henrik finns kontrollerna Marcus Lindborg och Tova Oscarsson som arbetar med ekonomisk styrning, d v s kostnadsanalyser, prognoser och balanserat styrkort. De presenterar siffror och information till Henrik som han i sin tur godkänner.

Ekonomichefen har ansvar att leda och sköta ekonomiavdelningen där personalen utför tre saker; kontrollering, redovisning och fakturahantering och se till att arbetet fungerar på rätt sätt. Chefen har också ansvar att delta i ledningsgruppens arbete på DM/DE.

Ekonomiavdelningen bygger på jämförelse mellan verkliga och prognostiserade siffrorna hela tiden och på så sätt fungerar chefen tillsammans med controllerna i ekonomiavdelningen som termostat som mäter avvikelse och diskuterar den med den ansvariga chefen.

Controllerna har kontakt även med verksamhetens medarbetare och de tycker att det är roligt att man kan vara delaktig både i det verkliga livet och i ledningen i organisationen och fungerar som länk emellan.

Övriga medarbetare som jobbar med redovisning och fakturering är inblandade i den ekonomiska styrningen genom att utföra regelbundna processer .

Alla anställda på ekonomiavdelningen känner sig trygga, delaktiga och motiverade på grund av den förståelse som skapas för verksamheten och den kommunikations möjligheter som finns i organisationen.

6. RESULTAT

Eftersom motortillverkningen bygger på att producera motorer enbart till interna kunder har de ingen slutkund och kan därmed inte påverka försäljningen. De sätter och diskuterar sina mål tillsammans med de interna kunderna och har samtal med dem för att säkra kvalitet och leverans eftersom de arbetar i en tydlig kund – leverantörsförhållande. Deras interna kunder måste köpa från dem och kan inte köpa från någon annan.

I och med att styrningen fokuserar på individens förmåga att förändras och utvecklas, genom att utmana och förbättra arbetsuppgifter samt prova nya lösningar, väljer ledningen att inte direkt kontrollera de anställdas beteende i utförandet av arbetet utan genom att en viss kultur grundläggs. Samtidigt finns det principer och en deadline som måste följas av alla i organisationen. Detta tyder på att ledningen använder sig av prestationsstyrningens form. Eftersom målet på övergripande nivåer bryts ner till alla avdelningar och de anställda inte får sätta upp målen själva, betyder detta att det rör sig om nedbrytning vid uppställande av målet, vilket är typiskt för ansvarsstyrning.

Det finns inom motortillverkningen en ekonomiavdelning som hela tiden jämför prognostiserade kostnader med verkliga kostnader genom att använda löpande prognoser. Om en avvikande siffra upptäcks ska det diskuteras med den ansvarige chefen. Detta arbetssätt kan jämföras med termostatanalogimodellen inom ansvarsstyrning och är ytterligare ett bevis på att den ekonomiska styrningen inom motortillverkningen utgörs av en del ansvarsstyrning.

Det finns även en värdekedja för motorverkstaden som fokuserar på att dela verksamheten i olika beståndsdelar för att beskriva hur verksamheten ser ut och för att skapa en gemensam förståelse för verksamheten hos de anställda. Detta möjliggör att nya idéer kan skapas och därmed kan värdekedjan omkonfigureras och förbättras. Denna styrning som fokuserar på att skapa förståelse för verksamheten påvisar att det handlar om förståelsestyrning.

Genom att se organisationen ur olika perspektiv och mått har styrningen byggt upp en ekonomisk styrning som ger en helhetsförståelse för verksamheten.

Med hjälp av värdekedjan, mått och trafikljusfärger som används i styrkortet fungerar den ekonomiska styrningen i Scantias motortillverkning som ett språk som skapar ett underlag för medarbetarnas kommunikation och för beslutfattande i organisationen.

Ekonomiavdelningen fungerar som termostat genom att jämföra hela tiden prognostiserat värde med utfall. Ekonomichefen har ansvar i första hand att sköta ekonomiavdelningen och se till att styrningen har rätt effekt. Controllerna har tillsammans med ekonomichefen ett ansvar att redovisningssystem och kalkylsystem fungerar på rätt sätt. De har också ansvar att kontakta verksamhets medarbetare och se till att den löpande arbete ska följa rutiner. Det innebär att kontrollerna i ekonomiavdelningen har kontakt med både ledningen och verksamheten och fungerar som en länk emellan. Övriga medarbetare som jobbar i redovisningen och faktureringen är engagerade i den ekonomiska styrningen genom att följa rutiner i deras arbetsuppgifter.

Alla anställda känner sig delaktiga, säkra och motiverade på grund av förståelse och kommunikationsmöjligheter som grundas i organisationen.

Denna typ av styrning visar att ledningen använder en kombination av både ansvars- och förståelsestyrning. Ansvarsinriktade anställda är främst de som arbetar med produktionen och förståelseinriktade anställda är de ekonomer som arbetar mycket med redovisningen och som är mer inriktade på kommunikationen med medarbetarna än på produktionen.

7. KRITISK GRANSKNING

Det finns en del brister i denna fallstudie. Vi vill därför i detta kapitel belysa och diskutera dessa för att visa läsaren att vi är medvetna om de möjliga tvivelaktigheter som finns i vår metod.

Undersökningen har genomförts i form av en fallstudie och vi är noga med att påpeka att vi inte kan generalisera våra resultat till alla företag i branschen, vilket kan påverka fallstudiens validitet. Det hade varit önskvärt att undersöka den ekonomiska styrningen i två eller tre företag och göra en jämförelse mellan dem men det skulle bli för brett. Däremot har vi försökt att uppnå validitet genom att välja våra intervjufrågor utifrån den teoretiska referensram som vi har utgått från. Det kan vi bevisa genom att vårt undersökningsresultat stämmer överens med det vi hade förväntat oss.

Risken finns att den information som intervjuerna gav kan vara oriktig och att intervjupersonerna förskönade verkligheten. Denna risk har vi försökt minimera genom att ställa liknande frågor till de intervjupersoner som jobbar på samma position. De svarade liknande på flera av frågorna vilket innebär att vår informations tillförlitlighet är hög. Vi har även uppnått reliabilitet i vår fallstudie genom vår noggranna dokumentation. Vi använde oss av MP3-spelare vid intervjutillfällena och utskrifter av inspelat material efter varje utförd intervju.

Vi medger att brister även har tillkommit vid avgörandet av graden av betydelse för teorierna ansvars- och förståelsestyrning i organisationen. Det har varit svårt att skilja de två huvudmodellerna åt eftersom de ofta sammanfaller. Vi försökte dock att kartlägga de huvudpunkter som är typiska för varje modell för att därigenom tillämpa dem på Scantias motortillverkning.

8. SLUTSATSER

Resultatet visade att Scantias motortillverkning använder sig av en kombination av förståelse- och ansvarsstyrning, med en mer förståelseinriktning på ekonomiavdelningen och en mer ansvarsinriktning inom produktionen. Vi anser att ledningen väljer att styra sin verksamhet på detta sätt på grund av att Scania som har funnits sedan 1891 redan är väletablerat inom sin bransch på marknaden. Detta är orsaken till att ledningen har lyckats skaffa sig en förståelse för tillverkningens verksamhet, därmed har det varit lätt att använda sig av ansvarsstyrning inom produktionen, där rutiner och instruktioner finns som ska följas i ett standardiserat arbetssätt.

Att Scantias motortillverkning inriktar sig på förståelse inom ekonomiavdelningen beror på att det är en global organisation som vill modernisera sin informationsteknik och anpassa sig till den förändring som pågår sedan 90-talet inom området ekonomisk styrning. Dessutom är arbetet på ekonomiavdelningen mer komplicerat och kräver mer insikt i företaget.

Scantias motortillverkning använder värdekedjan och balanserat styrkort och fungerar därmed med hjälp av mått och färger som ett språk som underlättar kommunikationen mellan medarbetarna och ger beslutsunderlag för ledningen.

Ekonomiavdelningen agerar som stöd för verksamheten. Ekonomichefen Henrik Fellesson har tillsammans med kontrollerna rollen som termostat genom att kontrollera prognostiserade värden med verkliga värden hela tiden. Kontrollerna är delaktiga både i ledningen och verksamheten och fungerar därmed som en länk dem emellan. Övriga medarbetare är inblandade i den ekonomiska styrningen genom den dagliga kontakten.

Alla anställda som arbetar med den ekonomiska styrningen i Scania motortillverkning är påvisat positiva och känner sig delaktiga, säkra och motiverade på grund av den förståelse och de kommunikationsmöjligheter som grundas i organisationen.

KÄLLFÖRTECKNING

Litteratur

Håkan Kullvén (1994): *Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv*

Akademisk avhandling för ekonomie doktorsexamen vid handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Karlstad

Håkan Kullvén (2001): *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*

Liber ekonomi AB Malmö

Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter (1997), *Balanced Scorecard i svensk praktik*

Per Ewing, Lars A Samuelson (2002): *Styrning med balans och fokus*

Liber ekonomi, Stockholm

Christian Ax, Christer Johansson, Håkan Kullvén (2001): *Den nya ekonomistyrningen*

Liber, Malmö

Åke Magnusson, Hans Wahlgren (1995): *Utveckling av ekonomistyrssystem enligt RP*

Sverige verkstadsindustrier, Stockholm

Runa Patel, Bo Davidson (1994): *Forskningsmetodikens grunder, att planera, genomföra och rapportera en undersökning*

Studentlitteratur, Lund

Martyn Denscombe (2001): *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*

Studentlitteratur, Lund

Björn- Eric Lindh (1992): *Scantias fordons historia 1891-1991*

Streiffert och Co Bokförlag HB, Stockholm

Robert S. Kaplan och David P. Norton (1992): *The balanced Scorecard Measures that drive performance*

Harvard Business Review, vol. 70, January-February, sidan 71-79

Internet

<http://www.scania.se/engines/Industrimotorer/>2005-04-20

http://www.scania.se/About_Scania/prodorter/2005-04-20

Offentligt tryck

Scania årsredovisning, 2003

Scania kavalkad1891-1991, Streiffert och Co i samarbete med Scaniadivision

Opublicerade källor

Motortillverkningens verksamhetsplan (2004-03-12)

Befattningsbeskrivning controller DM/DE (2004-02-22)

Krister Ekman (2000): *Scanias produktions system*, Kaserntryckeriet, Karlskrona

Broschyr om motortillverkning (DM ansvarsställen) 2004-03-12

Intervjuer

2005-03-90 Henrik Fellesson

2005-04-15 Tova Oscarsson

2005-05-03 Henrik Fellesson

2005-05-03 Anställda, Maria Olsson och Johan Jantzen

BILAGA 1

Intervjumall för Henrik Felleson, Tova Oscarsson, och Marcus Lindborg

1. Vilken är din roll eller uppgift som controller?
2. Varför använder ni prognos? Har ni standardvärde som ni jämför med verkligt värde?
3. När avvikelser sker, hur gör ni för att rätta felet?
4. Använder ni Balanserat styrkort? Vilka perspektiv fokuserar ni på?
5. Hur genomför ni era Balanserade styrkort?
6. Kan du berätta om mått för de olika perspektiven i ditt balanserade styrkort?
7. Hur skapas förståelse om verksamheten med hjälp av balanserat styrkort?

Intervjufrågor till Henrik Felleson

1. Använder motortillverkning värdekedje-modellen?
2. Vilka mål strävar ni efter? Vill ni till exempel ha maximal vinst? Eller vill ni höja produktionskvaliteten?
3. Vilken strategi har ni i motortillverkningen? Tänker ni positionera er på marknaden genom lågkostnadsstrategi (ni har lägsta priser för att ni har bättre produktionsförutsättningar än andra konkurrenter), eller differentierad strategi (ni har höga priser p g a den unika kunskapen hos era produkter)?
4. Har du ansvar för att jämföra verkligt värde med standardvärde? Hur rättar du avvikelser?
5. Det finns tre former av styrning enligt nedan, vilken form använder ni och varför?
6. Beteendestyrning: Ledningen styr medarbetarnas beteende.
7. Prestationsstyrning: Ledningen styr inte hur medarbetarna agerar utan snarare resultatet av deras agerande.
8. Kulturell styrning: Ledningen styr inte beteendet direkt utan indirekt genom att ett visst klimat grundläggs. Styrningen fokuserar på normer, värderingar och sätt att tänka.

Intervjumall till medarbetarna, Maria Olsson och Johan Jantzen

1. Kan du berätta om din uppgift på den ekonomiska avdelningen?
2. Känner du dig som medarbetare att ledningen styr din beteende, resultat av beteende, eller får du agera självständigt?
3. Hur påverkas du av detta sätt av styrning?

BILAGA 2

Mail-intervju, frågor till controller Marcus Lindborg

1. Vilken styrningsmodell använder ni i motortillverkningen?
2. Varför började ni med denna modell? Vilket var målet/syftet?
3. Vad tycker ni är positivt respektive negativt med denna modell?
4. Är det något ni skulle vilja komplettera med i denna modell?

Om ni använder er av balanserat styrkort:

1. Vilket mått använder ni inom redovisningsområdet; t ex räntabilitet, kassaflöde, rörelse-
resultat och likviditet?
2. Hur står ni inför kunderna för att nå er vision; t ex mått som visar kundnöjhet, marknads-
andel, antal klagomål eller andel nya kunder?
3. Hur lyckas ni hanterat era processer; t ex processer som syftar till att mäta hur många
procent av produkterna som är nya, antal förändrade produkter, d v s mått som speglar
produktutveckling?
4. Vilka mått använder ni till färdiga produkter; t ex tid, kvalitet, kostnad m m?
5. Vilka aktiviteter utför ni för att hålla kunderna kvar och få dem att köpa fler produkter?
6. Hur lär och utvecklas ni inför framtiden; t ex mått som visar utbildningsnivå för anställda?
7. Hur upplevs ni av medarbetarna? Använder ni t ex intervjufrågor för att mäta de anställdas
uppfattning om ledningen och arbetsmiljön?

BILAGA 3

Balanserat styrkort (med ändrat siffror) i motormontering av Tova Oscarsson

Prioriterade områden	Nyckeltal	Mål 2005	Utfall perioden	Utfall fg period
Personal	PoU samtal o. Utv plan	95%	86%	70%
	Antal tillbud / olycksfall	> 7	5,0	20,0
	Frisknärvaro	#####	100,0%	####
	Öppna tillbud	Övervakning	80	70
Kund	C, M, S motorrevisionen DE	1 1 4	0 0 5	7 7 7
	C, M, S motorrevisionen SLA/TDE	1 1 4	4 3 9	0 0 0
	C, M, S motorrevision global	1 1 4	12 12 12	12 12 12
	C, M at final assembly SEU1	0 0	15 8	4 4
	C, M, S at final assembly SLA	1 1 0	5 0 4	0 0 0
	Leveranssäkerhet/I SEKV.	95%	100%	99%
	Sekvensändringar	100	20	40
Process	Miljömål: Direct run och Stoptid	90%	80%	70%
	Antal inrapporterade miljötilbud/olycksfall på DE	övervakning	1/2	1/2
	SPS steg 3 infört, område/antal områden	6/18	20/30	20/30

Prioriterade områden	Nyckeltal	Mål 2005			Utfall perioden	Utfall fg period		
	Stoptid test/målning	1%	10%		5% 5%	2%	2%	
	Stoptid D9/D12/D16	8%	20%	8%	10% 15% 20%	5%	5%	5%
	Direct run process DE		50%		100%		####	
	Direct run test/målning	50%	85%		75% 75%	85%	50%	
	Direct run D9/D12/D16	75%	75%	75%	85% 85% 85%	95%	95%	###
	Korrekt införda ECO/Antal införda		85%		50%		40%	
	Andel i tid åtgärdade revisionsavvikelser för månaden/året		90%		100%		90%	
	Sekvensändringar i process D9/D12/D16		Övervakning		4 4 4	5	5	5
	Leveransprecision från underleverantörer		90%		100%			
	Ledtid DE genom process D9/D12/D16		Övervakning					
	Ledtid DE genom process + buffert		Övervakning					
Produktivitet	Motorer/anställd2		15,0		8,0		4,0	
	Utbetalt / motor KSEK2		15,0		15,00		18,0	

BILAGA 4

Begreppsdefinition

Ekonomisk styrning = Process att identifiera, mäta och kommunicera värdefull ekonomisk information som möjliggör välgrundade bedömningar och beslut av informationsanvändare.

Styrningsform = Den form en ledning väljer för att styra sin verksamhet på.

Vision = En vision är en positivt laddad bild av en önskvärd framtid. Den ger mening och identitet. Samtidigt är det en målbild som ger vägledning och inspiration.

Strategi = Ordet strategi kommer från det antika ordet strategos som är en kombination av orden stratos, som betyder armé, och agein, som betyder leda. På den tiden hade man bara en organisationsform, armèn, men idag kan man säga att ordet strategi betyder ”att leda en organisation”.

Perspektiv = Ordet perspektiv har som många andra ord ett latinskt ursprung och kan översättas med "se igenom" eller "blicka in i". Begreppet används för att uttrycka en uppfattning om hur man ser på saker och ting.

Nyckeltal = Ett mått eller värde som ger information för att underlätta jämförande analyser.

Scania = Scania är ett av de latinska namnen på Skåne. Dessutom heter Skåne Scania på engelska.

Införda beteckningar

CV = Commercial Vehicle

AB = Aktiebolaget

DM = En produktionsenhet inom Scania CV AB i Södertälje.

DE = En monteringsenhet inom Scania CV AB i Södertälje.

Interna kunder = Personer som är verksamma inom den egna organisationen.

Chassi-line = Interna kunder för Scantias motortillverkning.

PRU = Avdelning inom Scantias motortillverkning.

Taylor = Taylorismen är en auktoritär organisationsteori och kallas även för käpp- och morotsfilosofin. Den utgår från att det enda som kan få en människa att anstränga sig är fruktan för straff (käggen) eller önskan om att få bättre materiella villkor (moroten).

Scania Power Train = Scantias trainprogram för utveckling

Base Ware = Fakturahanteringsprogram

UB utgående balans = UB förs in på konton för tillgångar, eget kapital och skulder i slutet av en period.

IB ingående balans = IB förs in på konton för tillgångar, eget kapital och skulder i början av en period.