

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och
företagande
Företagsekonomi
C-uppsats 10 poäng
Handledare: Eron Oxing
Höstterminen 2006
2007-01-18

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Verksamhetsstyrning, en jämförande fallstudie mellan UPS, Schenker AB och DHL

Förord

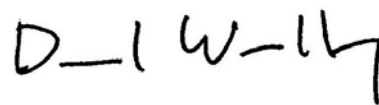
Projektgruppen vill tacka alla som på något sätt bidragit till att driva arbetet med rapporten framåt. Studien har bedrivits under större delen av höstterminen år 2006 då projektgruppen även läst kurser inom ledarskap, verksamhetsstyrning och affärsutveckling med IT. Detta för att stärka projektgruppens kunskap inom ämnet verksamhetsstyrning.

Projektgruppen har haft stor nytta av tidigare forskning inom ämnet. Vi visar vår uppskattning till det arbete och forskning som bedrivits av bland annat Henry Mintzberg och Ewing & Samuelson.

Södertörns högskola den 18 januari 2007



Matti Grüner



Daniel Wedberg

Sammanfattning

- Titel:** Verksamhetsstyrning, en jämförande fallstudie mellan UPS, DHL och Schenker AB
- Seminarium:** 2007-01-16
- Ämne/kurs:** Kandidatuppsats, företagsekonomi inriktning logistik 10p
- Författare:** Matti Grüner, Daniel Wedberg
- Handledare:** Eron Oxing
- Företag:** UPS, Schenker AB (del av Deutsche Bahn Group) och DHL (del av Deutsche Post World Net)
- Nyckelord:** Verksamhetsstyrning, logistikkoncern, styrningsprinciper, vision, affärsidé, strategi, kultur, organisation, bonus, belöningsystem.
- Problembakgrund:** Globaliseringen ställer större och större krav när det gäller verksamhetsstyrning på stora organisationer. Det är viktigt att alla inom organisationen arbetar mot samma mål trots alla olikheter. Forskning av bl.a. Henry Mintzberg visar att ledningen endast kan påverka styrningen till ca tio procent, återstående del blir en framväxande strategi. Det kan därmed vara intressant att studera verksamhetsstyrning på stora framgångsrika logistikföretag, med tanke på deras syn på japansk verksamhetsstyrning.
- Problemformulering:** Hur påverkar organisationsstruktur, företagskultur, bonus, belöningsystem, affärsidé, vision och strategi ledningens möjligheter att utöva formell verksamhetsstyrning i ett globalt logistikföretag med koncernstruktur?
- Syfte:** Syftet med studien är att jämföra objekten när det gäller organisationsstruktur, ledningsstil, företagskultur, belöningsystem, affärsidé, vision, strategi samt formellt styrningsverktyg.
- Metod:** Projektgruppen kommer att göra en kvalitativ och jämförande fallstudie baserat på skriftliga källor för att jämföra organisationsledningarnas officiella version av verksamhetsstyrning. Ewing & Samuelsons modell kommer att användas för att förklara begreppet verksamhetsstyrning och beroende och icke beroende faktorer.

- Resultat:** UPS har störst grad av centralisering, formalisering och strukturering. UPS placerar kunden i centrum och har kommit längst i implementering av det Balanserade Styrkortet som alla objekten använder. Schenker AB fokuserar sig på kunden, miljömedvetenhet och en önskan om att bli världsledande i miljöanpassad logistik. Schenker AB styrs centralt av tio centrala värderingarna. DHL förefaller ha minst genomarbetad verksamhetsstyrning och använder främst sina sju grundläggande värderingar för verksamhetsstyrning.
- Slutsats:** Kultur tycks vara den viktigast separata komponenten när det gäller verksamhetsstyrning. Affärsidén sätter kursen för verksamheten, och är central i det Balanserade Styrkortet som används aktivt av många organisationer för verksamhetsstyrning. GRI-standarden används vid framtagning och jämförelse av de icke finansiella nyckeltalen.
- Diskussion:** Den är tydligt att företagsledningarna är väl medvetna om att verksamheten inte går att detaljstyra. Detta ligger i linje med Mintzbergs forskning som antyder att endast tio procent av ett företags verksamhet styrs från ledningen, resten blir en framväxande strategi. Denna kunskap ger ledningen möjlighet att anpassa ledarskapet och verksamhetsstyrningen till en situation som kräver långsiktiga mål, inte aktionsplaner.

Abstract

- Title:** Business Control and management, a comparative case study between UPS, DHL, and Schenker AB
- Seminar date:** 16/01/07
- Course:** Bachelor's degree, business financials with major in logistics 10p
- Writers:** Matti Grüner, Daniel Wedberg
- Adviser:** Eron Oxing
- Companies:** UPS, Schenker AB, (part of Deutsche Bahn Group), and DHL (part of Deutsche Post World Net)
- Keywords:** Business engineering, logistic company, governing principles, vision, business concept, strategy, culture, organisation, bonus, rewarding system
- Problem:** The globalisation demand more and more in governing large organizations. It's important that all employees within the organisation have the same goal however differences they have. Research from Henry Mintzberg et al suggest that management can only influence governing till about ten percent, the rest becomes an emerging strategy. Therefore it might be interesting to study large and successful logistic companies, in the light of how they look upon Japanese governing.
- Issue:** How do organizational structure, business culture, bonus, reward systems, business concept, vision, and strategy affect management's possibilities to exercise formal governing in a large global logistic company?
- Purpose:** The purpose of the study is to compare DHL, Schenker AB and UPS in terms of organisational structure, leader style, business culture, rewarding system, business concept, vision, strategy and formal tools for business engineering.
- Method:** The study is done by a qualitative and comparative case study, based on written information to compare organisational leaders official statement in terms of business engineering. Ewing & Samuelson's model will be used to explain the concept business engineering and dependent and none dependent variables.

Result: UPS have the highest degree of centralisation, formalisation and structuring. UPS build up the organisation around the customer and have integrated the Balance Scorecard the most. All studied objects uses the Balance Scorecard for governing the organization. Schenker AB focus on the customer, environmental and have a desire to become world leader in environmental related logistics. Schenker AB uses ten central values to align the company. DHL is presented as having the least thoroughly guided governing principles. DHL have its seven central values for governing.

Conclusion: Culture seems to be the most important individual component in terns of governing. The business concept sets out the course and is central in the Balance Scorecard which is used actively by many companies. GRI-standard is used to collect and compare none financial ratios.

Discussion: It's clear that the management are well aware about problems in controlling too precise, which is in line with Mintzbergs research. He conclude that only ten percent of governing is done by management, the rest is an emerging strategy. That knowledge gives the management the possibility to adapt the management and governing till having a situation that requires long term goals, not action plans.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING.....	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	4
1.4 FRÅGESTÄLLNING	4
1.5 SYFTE.....	4
1.6 FÖRKORTNINGAR	4
1.7 DISPOSITION AV RAPPORTEN.....	6
1.8 DISPOSITION ÖVER ARBETET MED STUDIEN.....	7
2 METOD	8
2.1 FALLSTUDIE	8
2.2 KVALITATIV METOD.....	8
2.3 LITTERATURSTUDIE	10
2.4 UNDERSÖKNINGENS ANSATZ.....	11
2.5 ÖVRIG METODKRITIK	11
2.6 VALIDITET	12
2.7 RELIABILITET	13
2.8 OBJEKTSVAL	13
2.8.1 Urvalsram.....	13
2.8.2 Urval.....	13
3 TEORI.....	15
3.1 VERKSAMHETSSTYRNINGENS DIMENSIONER	15
3.2 AFFÄRSIDÉ, STRATEGI & VISION	16
3.3 ORGANISATIONSTEORI.....	17
3.3.1 Den formella organisationen.....	17
3.3.2 Grad av auktoritet	17
3.3.3 Organisationens struktur.....	18
3.3.4 Organisationsdesign.....	19
3.3.5 Den informella organisationen.....	22
3.3.6 Byråkrati.....	23
3.3.7 Produktivitet- eller effektivitetsteori.....	24
3.4 KULTUR	24
3.4.1 Definition av kultur.....	24
3.4.2 Artefakter.....	24
3.4.3 Symboliskt tolkande perspektiv.....	25
3.5 STYRSYSTEM.....	26
3.5.1 Balanserat Styrkort - Balanced Scorecard (BSC)	26
3.5.2 Benchmarking.....	30
3.5.3 Total Quality Management (TQM).....	31
3.5.4 Optimized Production Technology (OPT).....	32
3.6 BELÖNINGSSYSTEM.....	33
3.7 TEORETISK REFERENS RAM	34
4 EMPIRI.....	36
4.1 FALLSTUDIE UPS	36
4.1.1 Vision, affärsidé & Strategi	36
4.1.2 UPS Global i siffror.....	37
4.1.3 Organisationsstruktur.....	37
4.1.4 Ledningsstil & Företagskultur.....	38
4.1.5 Verksamhetsstyrning.....	39
4.1.6 Belöningsystem	40
4.2 FALLSTUDIE SCHENKER AB (DEL AV DEUTSCHE BAHN GROUP)	41
4.2.1 Vision, affärsidé & Strategi	41

4.2.2	Schenker i siffror	42
4.2.3	Organisationsstruktur.....	42
4.2.4	Ledningsstil & Företagskultur.....	44
4.2.5	Verksamhetsstyrning.....	45
4.2.6	Belöningsystem	46
4.3	FALLSTUDIE DHL(DEL AV DEUTSCHE POST WORLD NET)	46
4.3.1	Vision, affärsidé & Strategi.....	46
4.3.2	DHL i siffror.....	47
4.3.3	Organisationsstruktur.....	47
4.3.4	Ledningsstil & Företagskultur.....	49
4.3.5	Verksamhetsstyrning.....	49
4.3.6	Belöningsystem	50
5	ANALYS AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT	51
5.1	ANALYS AV UPS.....	51
5.1.1	Vision, affärsidé & Strategi.....	51
5.1.2	Organisationsstruktur.....	51
5.1.3	Ledningsstil & Företagskultur.....	52
5.1.4	Verksamhetsstyrning.....	52
5.1.5	Belöningsystem	53
5.2	ANALYS AV SCHENKER AB (DEUTSCHE BAHN GROUP)	54
5.2.1	Vision, affärsidé & Strategi.....	54
5.2.2	Organisationsstruktur.....	54
5.2.3	Ledningsstil & Företagskultur.....	55
5.2.4	Verksamhetsstyrning.....	55
5.2.5	Belöningsystem	56
5.3	ANALYS AV DHL (DEUTSCHE POST WORLD NET)	56
5.3.1	Vision, affärsidé & Strategi.....	56
5.3.2	Organisationsstruktur.....	56
5.3.3	Ledningsstil & Företagskultur.....	57
5.3.4	Verksamhetsstyrning.....	57
5.3.5	Belöningsystem	58
5.4	JÄMFÖRANDE ANALYS	58
5.4.1	Vision, affärsidé & Strategi.....	58
5.4.2	Organisationsstruktur.....	59
5.4.3	Ledningsstil & Företagskultur.....	59
5.4.4	Verksamhetsstyrning.....	60
5.4.5	Belöningsystem	61
6	RESULTAT	63
6.1	VISION, AFFÄRSIDÉ & STRATEGI.....	63
6.2	ORGANISATIONSTRUKTUR.....	63
6.3	LEDNINGSTIL & FÖRETAGSKULTUR	64
6.4	VERKSAMHETSSTYRNING.....	64
6.5	BELÖNINGSSYSTEM.....	65
7	SLUTSATS.....	66
8	DISKUSSION.....	68
9	KRITISK GRANSKNING.....	70
	REFERENSER	I

Figurförteckning

Figur 1 Schematisk bild över rapporten	6
Figur 2 Schematisk bild över hur studien genomförts.....	7
Figur 3 Faktorer som påverkar verksamhetsstyrningen (Ewing, Samuelson, 2002, s.15).....	15
Figur 4 Funktionell organisationsdesign (Hughes et al, 2006, s.343).....	20
Figur 5 Produktorganisationsdesign (Hughes et al, 2006, s.343).....	21
Figur 6 Matrisorganisationsdesign (Hughes et al, 2006, s.345).....	21
Figur 7 Balanced Scorecard (Olve, 2004, s.22)	27
Figur 8 Balanced Scorecard-processen (Kaplan & Norton, 1996, s.31)	28
Figur 9 Balanced Scorecard-processen (Olve, et al, 2004, s.51).....	29
Figur 10 Faktorer som påverkar verksamhetsstyrningen från Ewing & Samuelsons modell (2002, s.15)	34
Figur 11 Teoretisk referensram, oberoende och beroende variabel	35
Figur 12 Organisationschema Deutsche Bahn (Deutsche Bahn, 2006:2).....	43
Figur 13 Egenhändigt organisationsschema DPWN	47

Tabellförteckning

Tabell 1 Organisationskulturens artefakter (Hatch, 2002, s.246ff)	25
---	----

1 Inledning

1.1 Problembakgrund

Dagens klimat för organisationer har blivit hårdare med tanke på den ökade globala konkurrensen. För att möta förändringen ställs ökade krav på samhället och organisationer. Trots det hårdare klimatet på bl.a. arbetsmarknaden anser ca 80 procent av Sveriges befolkning att globalisering är positivt (Temo AB, 2006). Globalisering tvingar organisationer att specialisera sig och söka nya lösningar för att öka sin egen konkurrenskraft. Det får framgångsrika ledare att söka nya förändrings- och styrningsverktyg. JIT, SCM, ABC, TQM, MRP, TBM och BSC är exempel på dessa (förklaras i avsnitt 1.5 Förkortningar och 3 Teori).

Det stora antalet teorier över hur företag skall organiseras och vilka mål och styrmedel som skall användas har utökat valmöjligheterna för ledningen att påverka verksamheten i önskad riktning. Dock gör de många valen att det inom samma organisation ibland uppstår alltför olika mål. Detta minskar kundfokus och skapar suboptimering. Det visar sig att storleken på företaget eller organisationen har betydelse när det gäller verksamhetsstyrningsproblem. Ett litet företag har ofta lättare att bibehålla kundfokus än ett större företag. Detta kan ofta förklaras med specialiseringens ökade krav på gemensam styrning. Detta har medfört att det skapats verksamhetsstyrningsverktyg för att öka kundfokuseringen och för att styra verksamheten i önskad riktning. Exempel på dessa är Benchmarking, Balanserat Styrkort, kostnadsstyrning, rullande månadsbokslut och prognoser som baseras på historisk data för ett eller flera år tillbaka¹.

Verksamhetsstyrning har blivit än viktigare med tanke på globalisering och att landsgränser öppnats. Sverige har i och med EU-inträdet fått en enhetligare reglering över viktiga marknader. Detta medför att organisationer konkurrerar mer på lika villkor, och information, logistik och verksamhetsstyrning blir än mer centralt. Organisationer i väst har traditionellt styrts uppifrån och ner, vilket mest handlat om att organisationer ska lyda ledningens beslut. Anledningen till det är att mycket influenser gällande verksamhetsstyrning kommer från det militära och centralisering av makt. Någon form av tro på konsensus mellan ledning och operativ personal har inte funnits.

¹ Richter H, (2006-HT) Södertörns högskola, Strategisk ekonomistyrning, föreläsning

I Japan har de lyckats otroligt bra när det gäller få organisationer att arbeta mot gemensamma mål. Kanske har de gjort de lyckats för att mycket diskussion handlar om att komma till konsensus², men det kan också förklaras med Japans historia och kultur. Japan är ett litet land där de alltid varit tvungen att samsas om små resurser för att överleva. Detta har stärkt betydelsen av att komma överens, men det har också krävts en tydlig ledning som historiskt sett bl.a. innehafts av samurajer. Det handlade om att vara till lags, att lyda men samtidigt komma till konsensus. Detta är viktiga ingredienser för framgång, vilket visat sig när det gäller japans kommersiella framgång.

För verksamhetsstyrning används olika ekonomiska mått och mätetal att fokusera verksamheten på. Ledningens val av dessa sänder ut signaler till medarbetare och intressenter om vad organisationen ska koncentrera sig på. På så vis klargörs riktlinjer och framtidsvisioner. Intressenter finns inom organisationen och externt. Det blir därmed viktigt att ledningen noggrant överväger vilka nyckeltal organisationen ska fokusera sig på.

Det mest centrala när det gäller verksamhetsstyrning kan i viss mån sägas vara strategi, vision och affärsidé. Dessa sätter kursen för verksamheten som alla andra verktyg och metoder ska synkroniseras med. Då uppstår synergieffekter och organisationen eliminerar suboptimeringseffekter. Traditionell budget och uppföljning är andra verktyg som länge används för att styra verksamheten. Metodens historiska betydelse när det gäller handel och verksamhetsstyrning kan ej ifrågasättas, dock skapar metoden problem idag när det gäller verksamhetsstyrning. Budget och prognoser skapas ofta med hjälp av historisk information, vilket skapar en dålig koppling till framtidsvision och framtidssatsningar. Detta gör att organisationer behöver kompletterande verksamhetsstyrningsverktyg.

Effekten av alla styrningsverktyg begränsas dock, tidigare forskning av bl.a. Henry Mintzberg visar att ledningen endast kan påverka styrningen till ca tio procent, återstående del blir en framväxande strategi. För framgång är det viktigt att personal på alla olika plan inom organisationen har samma bild och vision över vad som skall implementeras och göras³. Ledningen för företag behöver ofta tillfredsställa två parter krav på information, dels den operativa sidan med avdelningschefer och anställda, dels den finansiella sidan med aktieägare och finansiärer. Problemet ledningen har är att dessa två sidor talar olika språk. Den operativa

² Richter H, (2006-HT) Södertörns högskola, Strategisk ekonomistyrning, föreläsning

³ Ibid.

sidan behöver ett långsiktigt tänkande, visioner och strategier medan den finansiella sidan behöver historisk information om lönsamhet, avkastning mm. Ledningen behöver således använda ett flertal styrparametrar så att alla parter förstår varandra och arbetar mot samma mål. Det är här många verksamheter får svårigheter och resultatet av detta syns bl.a. när det gäller graden av framväxande strategier för organisationerna (Ewing & Samuelsson, 2002, s.115ff).

1.2 Problemdiskussion

För att organisationer ska bli så lönsamma som möjligt är det troligt att ledningen försöker skapa en kultur som stärker beslutsprocesser. Helt klart har ledningen styrt kulturen så att den stärker ledningens möjligheter att styra verksamheten. Kulturen kan ofta härledas från organisationens historia, men har därefter utvecklats för att likrikta organisationen. Om verksamheten bygger på ett antal gemensamma grundläggande värderingar så minskar divergensen från uppsatta mål. Den inneboende företagskulturen har därmed stor påverkan på hur organisationen uppnår sina mål.

När det gäller att konstruera och införa nya styrnings- och förändringsverktyg så är Japan världsledande. Frågan är bara hur mycket av deras framgångsrika verktyg som enkelt går att överföra till väst med en helt annan kultur. Japanska företag byggs ofta upp genom användandet av en mängd olika team. Det som knyter allt samman är en stark företagskultur med lika starka grundvärderingar. Detta skapar gemensamma mål att arbeta emot. Västerländska företag har främst aktieägarnas intresse som mål samtidigt som anställda kan se jobbet som ”bara ett jobb”. I väst är det vanligt med en attityd att försöka få så mycket resurser som möjligt, vilket kan få negativa effekter totalt sett. Resurser har en inneboende statuseffekt. Detta gör att organisationer i väst troligtvis bör fokusera mer på kultur, så att rätt värderingar skapas för att uppnå den långsiktiga lönsamheten.

Det är viktigt att organisationers ledningar tar sitt ansvar när det gäller verksamhetsstyrning. De behöver utreda och ta hänsyn till alla olika faktorer när det gäller verksamhetsstyrning och det komplicerade förhållande som råder. Det kan också sägas vara av stor nationell betydelse för att bibehålla och öka sysselsättningen på en allt hårdare global marknad. Sysselsättningen är bra både individuellt och kollektivt. Individerna behöver tjäna pengar till sitt uppehälle, och kollektivt bidrar det till en stark offentlig sektor.

Även organisationernas ägare har ett stort intresse av att verksamhetsstyrningen sker på ett så effektivt sätt som möjligt. På så vis får de en så god avkastning som möjligt på deras satsade kapital. Det kan konstateras att det förekommer konfliktområden mellan olika intressenter om hur bl.a. vinsterna skall fördelas. Kortsiktigt kan en part få allt för mycket av vinsten, men det är viktigt att alla parter får sin relativa del för en positiv utveckling på lång sikt. Detta är något som alla har glädje utav.

1.3 Problemformulering

Hur påverkar organisationsstruktur, företagskultur, bonus, belöningsystem, affärsidé, vision och strategi ledningens möjligheter att utöva formell verksamhetsstyrning i ett globalt logistikföretag med koncernstruktur?

1.4 Frågeställning

Projektgruppen har valt att operationalisera problemformuleringen när det gäller att identifiera och jämföra verksamhetsstyrning till dessa frågor:

- Organisationens formella verksamhetsstyrningsverktyg och styrningsfilosofi.
- Organisationsstruktur med avseende på graden av formalisering, centralisering, organisationsdesign samt kommunikationsmönster.
- Företagskultur ur ett symboliskt tolkande perspektiv.
- Objektens affärsidé, vision och affärsstrategi.
- Bonus, belöningsystem och vilken bedömningsgrund dessa utgår ifrån.

1.5 Syfte

Syftet med studien är att jämföra DHL, Schenker AB och UPS när det gäller organisationsstruktur, ledningsstil, företagskultur, belöningsystem, affärsidé, vision, strategi, samt formellt styrningsverktyg.

1.6 Förkortningar

ABC – Activity Based Costing

ABM – Activity Based Management

BSC – Balanced Scorecard

DB – Deutsche Bahn

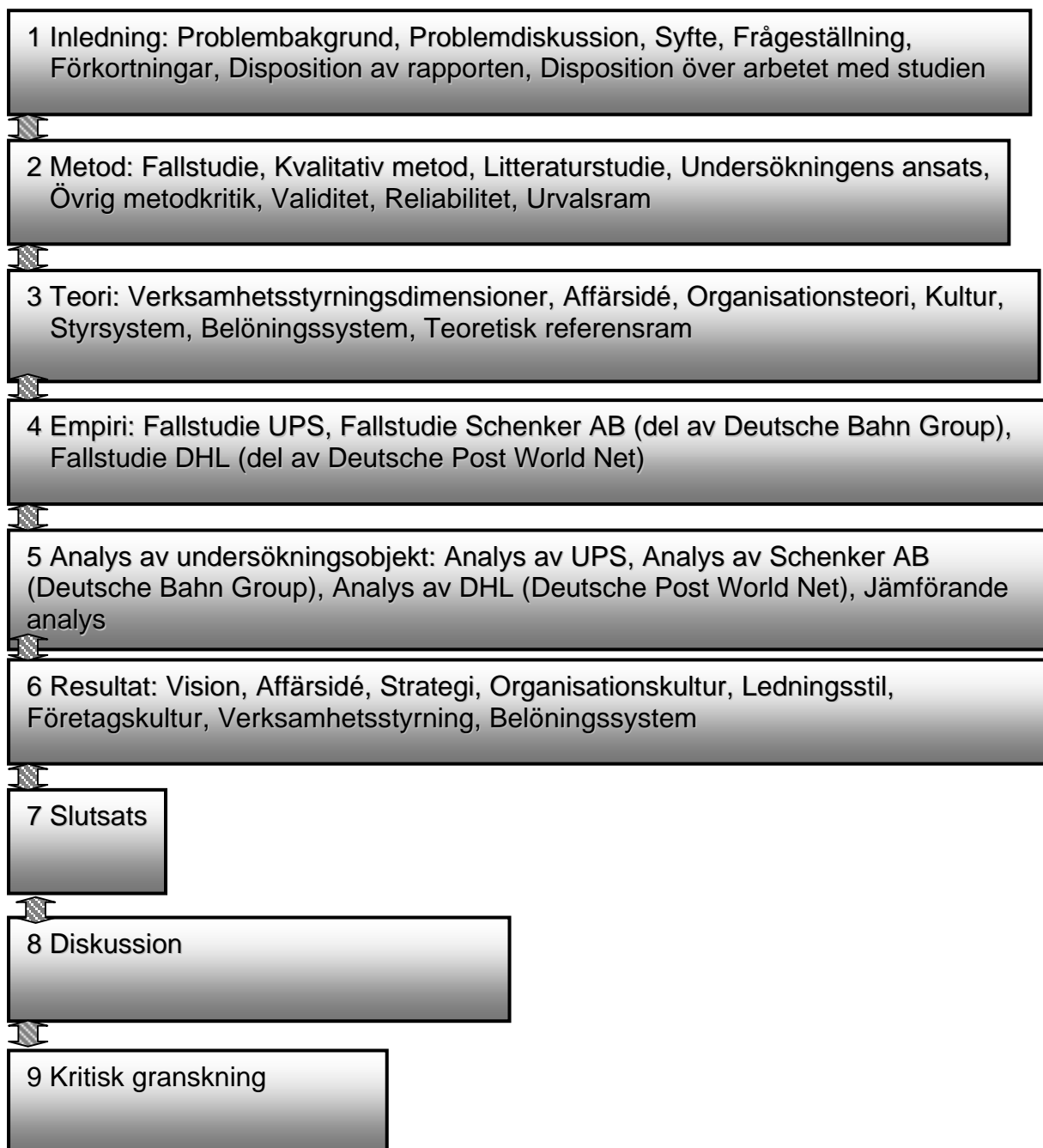
DWPN – Deutsche World Post Net

ERI – Employee Relation Index

FTL – Full Truckload
GCS – Global Customer solutions
GRI– Global Reporting Initiative
JIT – Just In Time
LTL – Less Than Truckload
MRP – Material Requirements Planning
NYSE – New York Stock Exchange
OJS – On The Job Supervisory
OPT – Optimized Production Technology
PIA – Produkter I Arbete
SCM – Supply Chain Management
TBM – Time Based Management
TQM – Total Quality Management
UPS – United Parcel Service

1.7 Disposition av rapporten

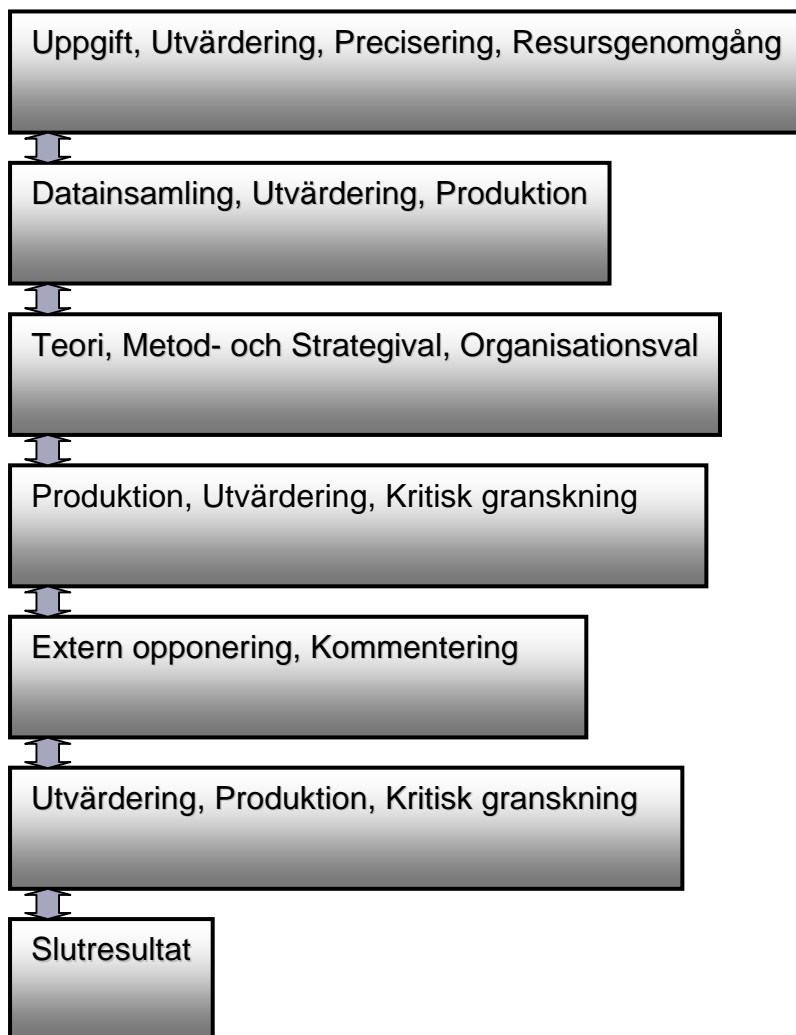
Rapporten följer normal standard över hur källor refereras till och uppbyggnaden är enligt gängse rutin inom samhällsvetenskaplig lära. Sambanden mellan rapportens olika delar åskådliggörs på ett förenklat sätt i en schematisk bild, se figur 2 nedan.



Figur 1 Schematisk bild över rapporten

1.8 Disposition över arbetet med studien

Arbete med rapporten har följt en arbetsgång enligt bilden i figur 3 genom att börja uppifrån i de olika delmomenten och arbeta sig vidare nedåt. Efter att varje delmoment är klart gjordes en tillbakablick på de tidigare momenten för att undvika målförskjutning och skapa en enhetlig struktur.



Figur 2 Schematisk bild över hur studien genomförts

2 Metod

2.1 Fallstudie

Projektgruppen väljer att sätta sökarljuset på tre undersökningsobjekt då förberedande studier visar att det är enormt många faktorer som påverkar och att forskningen inte har en vedertagen avgränsning på området. Projektgruppen har fokuserat studien till verksamhetsberättelser, årsrapporter och officiellt publicerad information. Det tycks viktigt att belysa problemet från grunden. Med hjälp av en fallstudie antas en detaljerad bild framträda över hur organisationernas struktur, kultur, affärsidé och belöningssystem påverkar verksamhetsstyrningen. Målsättningen är att försöka dra generella slutsatser genom att titta på det enskilda. Detta kan sedan utgöra grund för vidare studier.

Med fallstudie sätts ökat fokus på processer och relationer i sin naturliga miljö. Valet ger projektgruppen utökad möjlighet att använda ett flertal olika metoder att samla in data på. Dock blir valet av organisation viktigare med en fallstudie, vars resultat alltid kan sägas vara specifikt för undersökningsobjektet och att ingen generalisering är möjlig (Denscombe, 2000, s.41ff).

En fördel med att använda fallstudie gentemot surveyundersökning är att detaljrikedomen gällande undersökningsobjekten blir extremt mycket större. En surveyundersöknings styrka ligger i att använda kvantitativ data statistiskt.

Projektgruppen planerade från början att använda sig av aktionsforskning men detta kräver att undersökningsobjekten är drivande i processen, vilket ansågs svårt med tanke på tidsåtgång och handledarens instruktioner gällande att studera samma fenomen på olika objekt. En fallstudies styrka är att den skall leda fram till att förstå komplicerade sociala förhållanden och konstruktioner varvid metoden väl bör besvara studiens syfte (Denscombe, 2000, s.41ff).

2.2 Kvalitativ metod

Kvalitativa metoder är bättre lämpad än kvantitativa metoder när forskningen bygger kring meningssamband och kausala samband. Meningssamband karakteriseras av att forskaren undersöker redan tolkad data genom att undersöka hur objekt anser sin verklighet är beskaffad. Detta medför att forskningen inte lägger stor vikt vid objektivitet av en hård

verklighet eller tolkningen av hård data. Materialet som undersöks är redan subjektivt tolkat varvid kultur och aktörens intentioner framträder (Johannessen, Tufte, 2003, s.123).

Vid undersökning av kausala samband fokuserar undersökningen på mekanismer som orsakar ett fenomen, t.ex. hur ålder, kön och utbildningsstatus påverkar inkomstnivå (Johannessen, Tufte, 2003, s.123). Inom den kvalitativa forskningsmetoden finns det flera ansatser om hur data skall analyseras. Dessa ansatser är:

- Analys av meningsinnehåll
Analyserar det faktiska innehållet i datamaterialet.
- Berättelseanalys
Analyserar händelseförloppet av en berättelse eller händelse.
- Diskursanalys
Analyserar språkets användning och förmedlat budskap ur datamaterialet.
- Konversationsanalys
Studerar hur objekt konverserar och inriktar sig på sociala strukturer och konstruktioner.

(Johannessen, Tufte, 2003, s.108ff)

Inom kvalitativa forskningar används inte termen generaliserbarhet, som normalt används vid kvantitativ forskning. Vid kvalitativ forskning, som vid all typ av forskning vill forskaren uppnå ett resultat som beskriver mer än bara det specifika som analyseras. Vid kvalitativ forskning strävar forskaren att få ett resultat som är överförbart till andra situationer och miljöer. Detta åstadkommer forskaren genom att skapa tolkningar, förklaringar, och begrepp som beskriver de mekanismer som föreligger (Johannessen, Tufte, 2003, s.125).

Inom kvalitativ forskning används ett begrepp kallat ”*relativ försakelse*”. Innebörden i begreppet är att tolkning av samma situation ter sig olika för olika läsare beroende på vilka förutsättningar och bakgrund dessa har (Johannessen, Tufte, 2003, s.126)

Kvalitativa data bygger på en tolkningsprocess. Den data som ingår i kvalitativa studier blir data först när den analyseras. Kvalitativ forskning handlar inte om att presentera utdrag av intervjuer och citat utan att presentera en tolkning av intervjuer och citat. Därmed blir

forskarens personlighet, värderingar och identitet en viktig och integrerad del av all kvalitativ forskning. Detta ställer stora krav på att forskaren har tillräcklig kontroll över värderingar, så forskaren är förmögen att göra en opartisk analys av materialet som framkommer under studien. En annan inställning till detta är att forskaren skall använda sina personliga värderingar för att få tillgång till data som annars vore utom räckhåll för ”opartiska forskare”. Detta väcker frågor kring forskarens påverkan på undersökningen och vilken objektivitet som kan tillskrivas studien (Denscombe, 2000, s.244).

2.3 Litteraturstudie

I litteraturstudien har projektgruppen valt att genomföra en diskursanalys av verksamhetsberättelser, årsrapporter och officiellt publicerad information. Diskursanalys innebär att projektgruppen studerar mönster och meningssystem i de skriftliga källorna. Dessa mönster är sammanknippade med större eller mindre fenomen. Diskursanalys handlar om att studera effekten text och uttalande ger, inte texten i sig (Johannessen, Tufte, 2003, s.117).

Diskursanalys är ursprungligen en lingvistisk undersökningsmodell som anammats av samhällsvetenskapliga forskare. Analysen handlar om tal, språk, texter och meningsutbyte. I den samhällsvetenskapliga tappningen har Svarstand definierat metoden som: *”...speciella meningssystem som delas av flera människor och där diskursanalytikern på olika sätt analyserar mönster i skriftliga och muntliga uttalanden. Dessa meningssystem kan vara relaterade till större eller mindre grupper av människor på lokal, nationell och global nivå”* (Johannessen, Tufte, 2003, s.117).

Inom den samhällsvetenskapliga tolkningen av diskursanalysen finns ett antal olika ansatser. Projektgruppen har valt att använda Jonathan Potters antirealistiska och konstruktivistiska ansats. Denna ansats menar att det inte finns någon objektiv verklighet, utan forskningen skall inriktas på hur verkligheten konstrueras i uttalanden och skriftliga källor (Johannessen, Tufte, 2003, s.118).

Det finns både för och nackdelar med skriftliga källor. Fördelen är att källorna är beständiga, lättillgängliga och enkla att kontrollera. Nackdelen är källans trovärdighet. Detta problem behöver dock ständigt beaktas oavsett metod. Skriftliga källor blir för projektgruppens del

sekundärdata, och därmed används data som producerats för ett helt annat syfte vilket kan leda till feltolkning (Denscombe, 2000, s.201).

Projektgruppen är medveten om att de skriftliga källor studien förlitar sig till är en officiellt förfinad och genomarbetad bild som ledningen vill att intressenter skall uppfatta. Det kan således skilja sig från verkligheten. Informationen utgör dock ett viktigt medel när det gäller verksamhetsstyrning.

Studiens viktigaste informationskälla är Internet som utnyttjats väl i studien och den mesta av empirin har tagits därifrån. Tillvägagångssättet har varit att undersöka studieobjektets hemsida och att söka efter speciella nyckelord som ingår i rapporten med sökverktyget Google. Exempel på sökord är, Wikipedia AND byråkrati, Balanced Scorecard AND/OR Kaplan, Benchmarking, top AND brand AND 2006. Detta har skapat ett mycket effektivt informationssökande. Dock har projektgruppen ej haft resurser att gå igenom all tillgänglig information. Utan ett val har gjorts med tanke på källans trovärdighet, aktualitet och intresse. Källor har refererats till för att underlätta kontroll och förenkla vidarestudier på arbetet. De fördelar och nackdelar metoden ger kan likställas med de för skriftliga källor.

2.4 Undersökningens ansats

Projektgruppen har valt att genomföra undersökningen med en deduktiv metodansats. Deduktiv metodansats innebär att studien utgår från befintlig teori för att kunna dra generella och teoretiska slutsatser av det empiriska. Den empiriska undersökningen kommer således att analyseras mot den teoretiska referensramen (Johannessen, Tufte, 2003, s.35ff).

2.5 Övrig metodkritik

Projektgruppen har valt att använda sekundärdata och försöka sammanställa och jämföra information från ett flertal tillgängliga källor. Med tanke på resurser så görs ett medvetet val att ej bedriva någon intervju. Detta pga. att dessa enligt projektgruppens tidigare erfarenhet kräver allt för mycket resurser för att kunna bedrivas med tillräcklig validitet och reliabilitet. Ett annat problem med intervjuer är att de ger en persons subjektiva synpunkter. Det är således risk att den skiljer sig från organisationens officiella ståndpunkt vilket varit projektgruppens utgångspunkt i arbetet.

Studien kommer att belysa respektive studieobjekt vid olika och upprepade tidpunkter under studiens gång. En viss tidsskillnad finns således mellan studieobjektens empiri. Projektgruppen bedömer dock att det inte har någon nämnvärd betydelse. Det är också möjligt att ny information publicerats under studien och att publicerad information är obsolet. Ingen hänsyn tas till detta med tanke på tillgängliga resurser. Det är fullt möjligt att viss information är företagshemlig, men den utgör i sådant fall ej vårt material att studera.

2.6 Validitet

Validitet eller giltighet förklarar hur väl data representerar problemet. I samhällsvetenskaplig forskning urskiljs särskilt tre olika former, begrepps, intern och extern validitet. Begreppsvaliditet handlar om relationen mellan det generella fenomenet och konkreta data, dvs. representerar data det generella problemet. Med intern validitet menas graden av orsakssamband. Hög intern validitet innebär att studien gör anspråk på att säga att ett uppvisat samband mellan två variabler är ett möjligt orsakssamband. Yttre validitet handlar om möjligheten till generalisering från urval till population (Johannessen, Tufte, 2003, s.47ff).

Projektgruppen bedömer att rapportens begreppsvaliditet är på en acceptabel nivå med tanke på tillgängliga resurser. Fenomenet verksamhetsstyrning skildras med Ewing & Samuelsons modell, vilket ur forskningssynpunkt är positivt. Dock behandlas ej all information enligt modellen, vilket minskar giltigheten. Det är också möjligt att en annan undersökningsmetod skulle kunna ge ett tillförlitligare svar. När det gäller intern validitet så har projektgruppen haft svårt att bedöma enskilda och totala effekter av alla variabler som påverkar verksamhetsstyrning. Detta med tanke på att det inte finns några givna gränser för vad som påverkar och hur det påverkar. Modellen som används kan sägas sätta perspektiv från ledningen sida och vad den kan göra. När det gäller yttre validitet så liknar studieobjekten andra större organisationer. Det är troligt att andra koncerner har liknande problem och utmaningar. När det gäller verksamhetsstyrning visar studien att fler och fler organisationer använder BSC. Projektgruppen bedömer att rapporten har god extern validitet, men det lämnas fritt för läsaren att tolka efter egna preferenser. Studieobjekten har inte valts ut slumpmässigt och urvalet är för litet för att kunna utesluta individuella förhållanden för objekten.

2.7 Reliabilitet

Med reliabilitet eller tillförlitlighet avses hur väl rapporten behandlar undersökningens data, vilken data som används, insamlingsätten och hur dessa bearbetas. Det handlar om hur väl rapporten besvarar forskningsfrågan (Johannessen, Tufte, 2003, s.28). Projektgruppens operationalisering med besvarande av några specifika frågor förenklar och minskar således reliabiliteten och tillförlitligheten på rapportens slutsats. Det finns även ett obegränsat antal faktorer som påverkar verksamhetsstyrning varvid tillförlitligheten skall ifrågasättas

Det är troligt att studien inte skett helt objektivt med tanke på projektgruppens bakgrund inom näringslivet, tidigare studier och vår bakgrund som logistiker. Detta kan ha påverkat urvalet och hur empirin ska tolkas mot den teoretiska referensramen.

Projektgruppen har försökt stärka reliabiliteten genom att bekräfta information från fler källor och ifrågasätta datas tillförlitlighet. Det lämnas sedan fritt till läsaren att tolka resultatet efter egna erfarenheter och referenser. Studien bedöms ha låg reliabilitet med tanke på att data och bearbetning inte kan bekräftas och säkerställas på ett önskvärt sätt. Rapporten skall istället ses som en möjlig bild av verkligheten.

2.8 Objektval

2.8.1 Urvalsram

Projektgruppen har valt att undersöka logistik och transportföretag med koncernstruktur som har verksamhet globalt, samt verksamhet under egen regi i Sverige.

2.8.2 Urval

Projektgruppen har valt studieobjekten Deutsche Post World Net (DPWN) med fokus på affärsenheten DHL, UPS och Deutsche Bahn (DB) med fokus på dotterbolaget Schenker AB. Rapporten behandlar affärsenheter och bolag inom transport och logistik. Anledning till att moderkoncernerna i DHL och Schenker AB inkluderats i studien är att dessa äger och styr verksamheten för bolagen. UPS bedriver all sin verksamhet inom varumärket och koncernen.

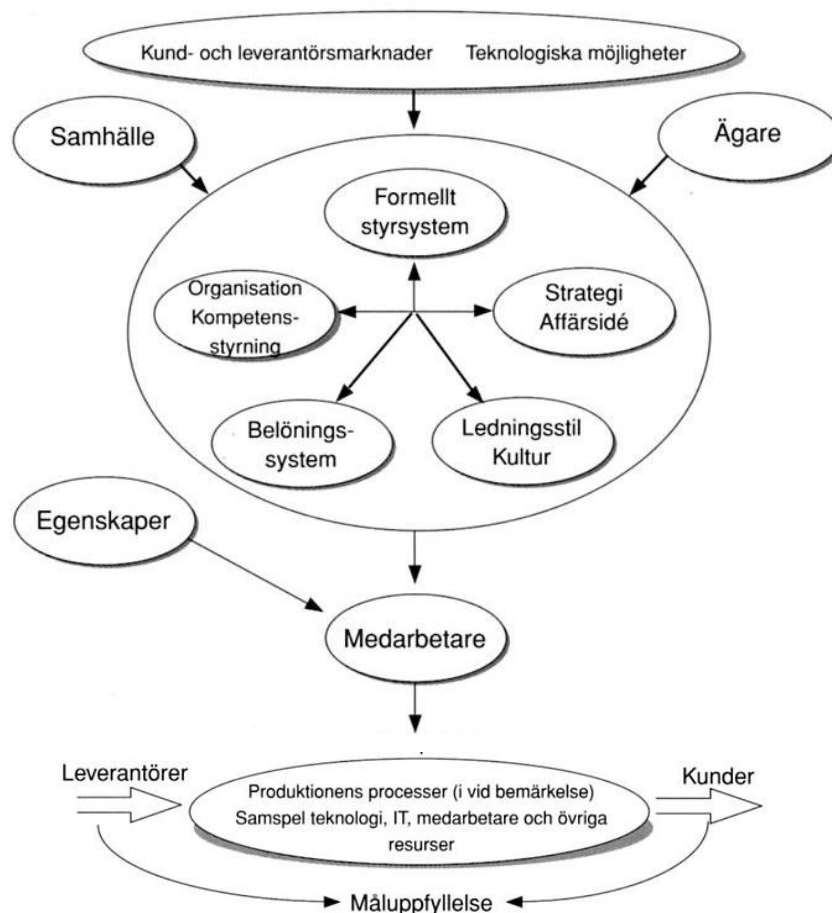
Inom de valda organisationerna finns stora geografiska avstånd mellan operativ- och ledningsverksamhet vilket ställer större krav på verksamhetsstyrningen. Det blir därmed intressant att studera likheter och skillnader på djupet mellan företagen. De företag som valts

ut är väl medvetna om logistiska styrprinciper, vilket skapar ett intressant förhållande när det gäller verksamhetsstyrning och logistik.

3 Teori

3.1 Verksamhetsstyrningens dimensioner

En organisations ledning har som huvudmål att stärka den egna organisationen. Olika organisationer har olika förutsättningar. En organisation som verkar på den privata eller fria marknaden behöver ofta uppfylla eller överträffa kundens förväntningar. Detta är nödvändigt för att säkra den egna organisationens överlevnad. Det ligger på så vis även i medarbetarnas intresse för att garantera sysselsättning och inkomst. Det är även viktigt för samhället att medarbetarna arbetar för att på så vis inbringa inkomster till staten. Även organisationerna förbättrar statsfinanserna genom att betala skatter och avgifter. Organisationerna behöver ägare som satsar resurser och bestämmer inriktning för verksamheten. Det är ett ge och ta förhållande mellan alla parter. Ewing & Samuelson ger en förenklad visuell förklaring över faktorer som påverkar verksamhetsstyrningen, se figur 3.



Figur 3 Faktorer som påverkar verksamhetsstyrningen (Ewing, Samuelson, 2002, s.15)

I figur 3 framträder en kärna av formellt styrsystem, strategi & affärsidé, ledningsstil & kultur, belöningsystem, organisation & kompetensstyrning som påverkar den grundläggande inriktningen och därmed styrningsresultatet. I den här kärnan kan ledningen enklast påverka verksamheten i önskad riktning. Dock påverkas styrningseffekten även av yttre faktorer så som ägare, samhälle, kund- och leverantörsmarknader, teknologiska möjligheter, medarbetare mm. vilket är svårare att styra och kontrollera (Ewing, Samuelson, 2002, s.15ff).

3.2 Affärsidé, Strategi & Vision

En organisations strategi handlar om hur organisationen planerar för att möta förändrade förhållanden i respektive bransch. Det är viktigt att försöka utnyttja möjligheter i omvärlden genom att försöka hitta rätt balans mellan företagets mål och kapacitet och omvärldens möjligheter. Det handlar om vad organisationen ska göra för att utvecklas positivt. I den processen finns ett flertal delar av organisationen med bl.a. marknadsavdelningen, den finansiella avdelningen, produktutvecklingsavdelningen och ledningen. Den strategiska planen börjar med affärsidén (Kotler et al, 2001, s.74ff).

Enligt Kotler et al skall en organisation definiera sin affärsidé i breda sociala termer hellre än genom smala produkttermer. Bredden i affärsidén gör att intressenter får en klar bild över vart företaget är på väg. En smal produktdefiniering hindrar däremot viljan till förbättring och förändring. Det är viktigt att organisationen återkommande sänder ut affärsidén så att den inte glöms bort av intressenterna. En affärsidé skapar en vision och riktning för de närmsta 10 – 20 åren. Den förändras således inte lika fort som produkter, men över tiden är det viktigt att följa med marknadsförändringar (2001, s.62ff).

En affärsidé är företagets ledstjärna och skall ge svar på följande frågor:

- Vilken bransch är vi i?
- Vilka är våra kunder?
- Varför är vi i branschen?
- Vilken typ av företag är vi?

(Kotler et al, 2001, s.77ff)

Det är viktigt att affärsidén är:

- Realistisk, så att affärsidén inspirerar och stärker organisationen i sitt arbete. En orealistisk eller för lågt satt affärsidé har en motsatt effekt.
- Specifik, så att intressenter uppfattar affärsidén som något som förenar organisationen och att den passar väl in på organisationens förutsättningar. En specificering skapar en gemensam riktlinje medan en generell affärsidé skapar motsägelser och flera riktlinjer.
- Baserad på kompetens, dvs. affärsidén och varunamnet begränsar organisationens affärsområde. Organisationens vinner på att inrikta sig på sin kärnkompetens.
- Motiverande, så att den skapar något för medarbetarna att tro på.

(Kotler et al, 2001, s.77ff)

3.3 Organisationsteori

3.3.1 Den formella organisationen

En organisation definieras som ordnandet av olika delar till inbördes samverkan. De specifika delarna uppnår en högre grad av samverkan tillsammans än var och en för sig. Ordnandet av delar inom organisationen kräver hierarki, struktur, kultur och organisationens excellens kan mätas genom produktivitet och effektivitet. Organisation förknippas ofta med strukturering av människors verk (Hughes, 2006, s.339ff; Wikipedia, 2006:1). Exempel på definitioner är:

- En samling människor som bestämt sig för att verka tillsammans för att nå ett eller flera för dem kända mål.
- Ett system av roller som knyts samman med kommunikationsvägar för att hjälpa deltagarna att gemensamt uppnå vissa mål.
- Ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor.

(Wikipedia, 2006:1)

3.3.2 Grad av auktoritet

Graden av auktoritet behandlar den hierarkiska nivån inom organisationen. De beteenden som krävs för effektivt ledarskap kan förändras när individer klättrar uppför karriärstegen. Ledare på de lägre nivåerna spenderar mycket tid med att träna upp följeslagare, sätta tidsscheman och skapa arbetsgrupper, medan chefer på högre nivåer fokuserar mer på företagsstruktur, personalpolitik och att koordinera aktiviteter (Hughes, 2006, s.340).

3.3.3 Organisationens struktur

Organisationens struktur refererar till det sätt som organisationens aktiviteter är koordinerade och kontrollerade. Organisationsstrukturen är en konceptuell och strukturell verklighet som oftast tas för givet av folk inom organisationen. Detta leder till att organisationsstrukturen ofta ses som något permanent, vilket är fel. Strukturen hos organisationen är bara ett verktyg för att få saker gjorda inom organisationen. Det finns mängder av olika organisationsstrukturer, alla med sina styrkor och svagheter. Lättast beskrivs organisationsstrukturer i form av komplexitet, formalisering och centralisering (Hughes, 2006, s.341ff).

- ***Komplexitet***

Både horisontella, vertikala och spatiala element påverkar organisationens komplexitet. Horisontell komplexitet refererar till antalet ”boxar”, dvs. avdelningar eller liknande på varje nivå i organisationen. Vertikal komplexitet ökar i och med att antalet hierarkiska nivåer i organisationen ökar. Spatial komplexitet avser den geografiska dispersionen. Desto mer geografiskt utspridd organisationen är, desto högre blir den spatiala komplexiteten (Hughes, 2006, s.341).

- ***Formalisering***

Formalisering beskriver den grad av standardisering som finns i organisationen. Liksom komplexiteten så ökar formaliseringen oftast i takt med att företaget växer. Graden av formalisering påverkas också av hur organisationen är uppbyggd. Formalisering innebär både fördelar och nackdelar för ledarskapet. En hög formalisering ger ökad klarhet gällande de olika processer och operationer som skall utföras i organisationen, men det leder också till att ledare och medarbetare får sitt handlingsutrymme begränsat (Hughes, 2006, s.341ff).

- ***Centralisering och decentralisering***

Centralisering behandlar hur utspritt eller centralt beslutfattande sker inom en organisation. I en organisation med centraliserat beslutfattande tas slutgiltiga beslut av ledningen och medarbetarna förväntas sedan följa besluten. Detta gör att medarbetarna saknar delaktighet i beslutfattande varvid det ofta finns ett motstånd mot fattade beslut. Fördelen med centralisering är att det skapas en enhetlig linje och procedur inom organisationen som gör det enklare att koordinera verksamheten. Det ger även ett mer

samstämmigt budskap. Organisationer med decentraliserat beslutsfattande bygger på att individer som närmast berörs av beslutet fattar beslut. Fördelarna med en decentralisering av organisationen blir att involveringen i beslutsfattande ökar, vilket leder till att acceptansen för besluten ökar. Detta leder ofta till mer motiverade medarbetare, men utan den centrala styrningen är risken stor att organisationen skapar motstridiga mål och metoder (Hughes, 2006, s.342ff; Hatch, 2002, s.198)

3.3.4 Organisationsdesign

En organisation kan utöver att klassificeras på grund av komplexitet, formalisering och centralisering klassificeras enligt ett flertal olika organisationsdesigner. Organisationsdesign kan enklast analyseras genom följande frågor:

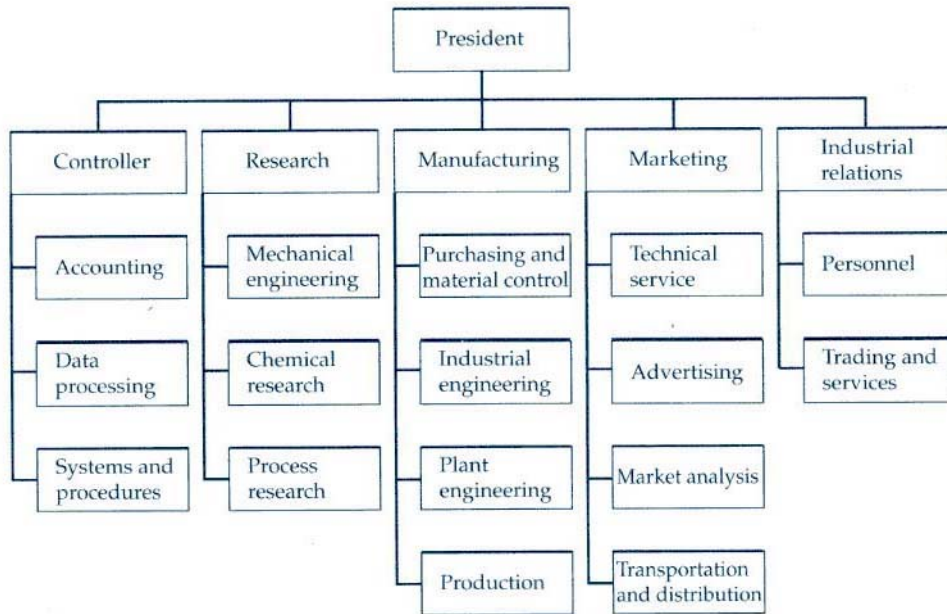
1. Hur vill jag dela upp arbetet?
2. Hur vill jag att de olika enheterna koordinerar sitt arbete?

(Hughes, 2006, s.343)

De tre vanligaste formerna av organisationsdesign är funktionell-, produkt- och matrisorganisationer. Det förekommer även blandningar av dessa samt modernare strukturer (Hughes, 2006, s.343ff; Hatch, 2002, s.222ff).

- ***Funktionalitet***

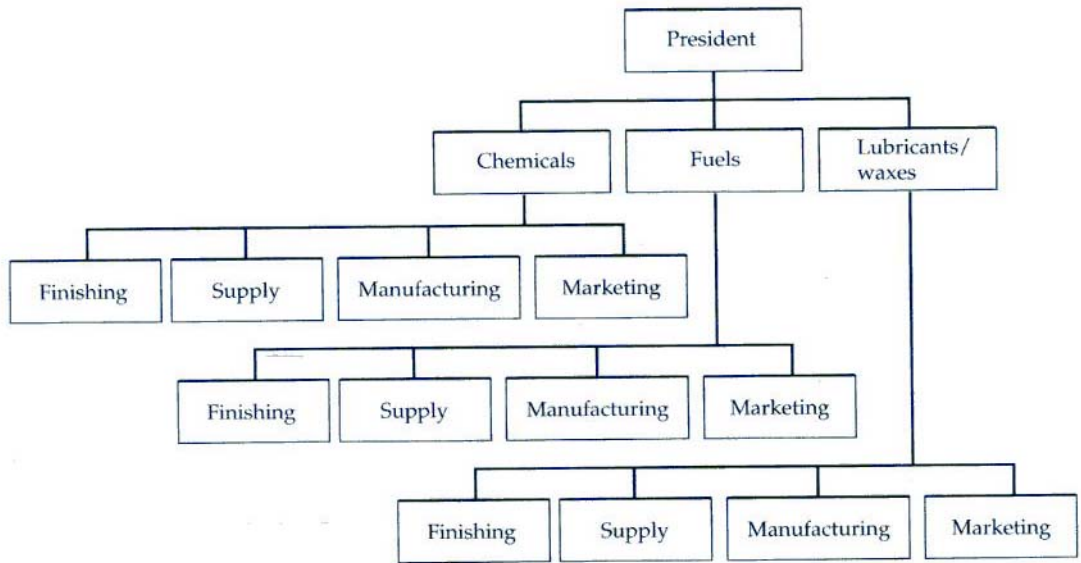
I denna design så struktureras organisationen runt vissa viktiga och repetitiva funktioner. Fördelarna med denna design inkluderar effektivt bruk av resurser, hög färdighetsutveckling och en god koordination inom de olika funktionella avdelningarna. Nackdelarna blir dock en dålig koordination mellan de olika avdelningarna, långsam respons på förändringar och att beslutsfattande fastnar i toppen av hierarkin (Hughes, 2006, s.343ff).



Figur 4 Funktionell organisationsdesign (Hughes et al, 2006, s.343)

- **Produkt**

I denna organisationsdesign skapas olika avdelningarna till att definiera de olika tjänster eller produkter som erbjuds till kunderna. Produktdesignen överbrygger vissa av de nackdelar som funktionalitetsdesignen innefattar, då produktorganisationen har bättre koordination mellan de olika blocken samt ökad kontroll över de olika produkterna och tjänsterna. En ökad fokusering sker även mot organisationens bästa och inte avdelningens bästa. Nackdelen inkluderar sämre spetskompetens, och en sämre koordination mellan de olika produktgrupperna (Hughes, 2006, s344).

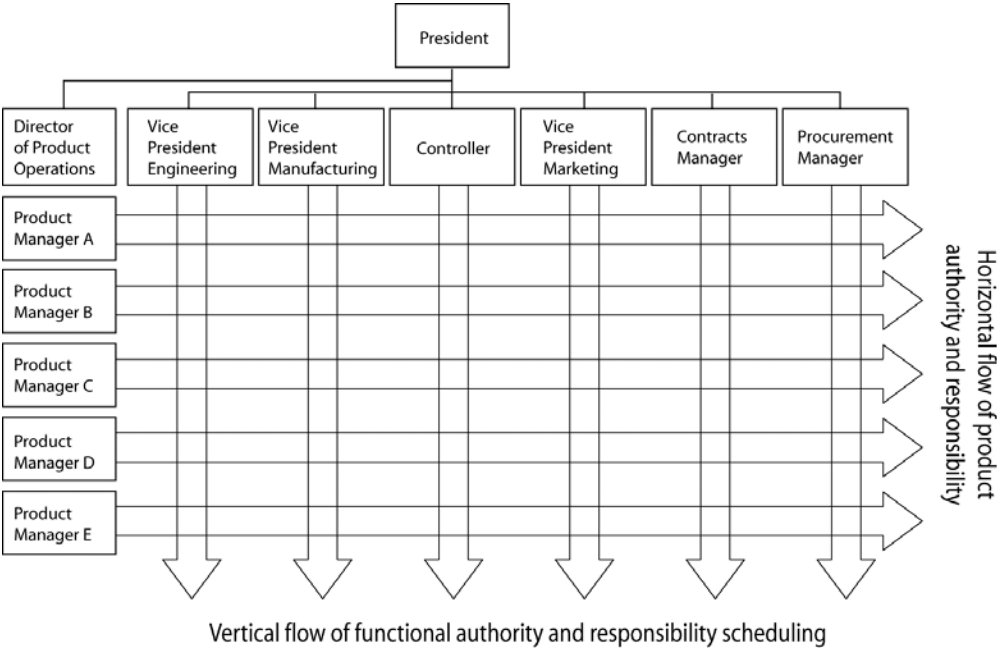


Figur 5 Produktorganisationsdesign (Hughes et al, 2006, s.343)

- *Matris*

Denna design är en kombination av produkt- och funktionalitetsdesignen.

I matrisdesignen finns det en produktmanager för varje produkt och dennes huvuduppgift blir att eråhålla de nödvändiga resurserna som kråvs. Fördelen med matrisdesignen är ett effektivt utnyttjande av de mänskliga resurserna. Nackdelen ligger i att varje anstålld arbetar för två chefer, vilket kan leda till förvirring och frustration (Hughes, 2006, s.344ff).



Figur 6 Matrisorganisationsdesign (Hughes et al, 2006, s.345)

- ***Hybridstruktur***

Det förekommer att organisationer blandar alla dessa tre former av organisationsformer och de kallas då hybrider. Detta görs för att bättre utnyttja fördelarna med de olika typerna och för att minska den negativa inverkan strukturen för med sig (Hatch, 2002 s.222).

- ***Nätverksstruktur***

En nyare struktur bygger på relationer som vänskap, rykte och en gemensam ideologi. Nätverksstrukturen är enormt effektiv då samarbete och tillit skapas naturligt. Vertikal kommunikation ersätts med horisontell kommunikation, och styrning och kontroll upphör då det inte finns någon mening med det. All kraft och resurs läggs därmed på affärsidén. Det finns dock en risk för exploatering om en partner har total kontroll av en kritisk komponent som exempelvis information eller råvara (Hatch, 2002, s.222ff).

3.3.5 Den informella organisationen

Individer kan erhålla makt från olika nätverks- och koalitionsbildningar, men också genom sin roll i de sociala nätverk som brukar kallas "den informella organisationen". Alla organisationer rymmer informella nätverk, där människor samspelar med varandra för att tillfredsställa olika slags sociala behov. Grupper av anställda kan till exempel äta lunch tillsammans en gång i veckan, besöka puben på fredagar eller på något annat sätt försöka höja livskvaliteten under den tid personen är på arbetet. Individer kan ha likartad etnisk, social eller kulturell bakgrund, samt ingå i grupper som ligger utanför organisationen. Informella gruppledare kan utöva lika stort eller till och med större inflytande på sin grupp än vad någon föreskrift, regel eller chef klarar av (Morgan, 1997, s.208ff)

En annan typ av informell organisation skapas i situationer där en medlem av organisationen utvecklar ett psykologiskt eller emotionellt beroende. Både privata och offentliga organisationer rymmer många exempel på när en viktig beslutsfattare blivit beroende av sin partner, älskare, sekreterare eller närmaste medarbetare. Sådana relationer utvecklas ofta av en tillfällighet men det är inte ovanligt att människor försöker få mer makt genom att på ett machiavelliskt sätt odla den typen av beroendeförhållanden (Morgan, 1997, s.208ff)

I den informella organisationen är det kulturen som är grunden. Organisationskultur har definierats som ett system av bakgrund, normer, värden och åsikter, vilka delas av medlemmarna i en grupp. Organisationsklimatet handlar om medlemmarnas subjektiva reaktioner gentemot organisationen. Organisationsklimatet är till stor del en funktion av organisationens kultur. Individens känslor och reaktioner gällande organisationen påverkas av i vilken grad individen delar de värden, åsikter och ideologier som genomsyrar organisationen. Det finns många olika organisationskulturer, vilka alla har olika normer, erfarenheter och värderingar. Det krävs ofta en utomstående för att identifiera en organisationskultur eftersom kulturen kan bli så integrerad med organisationen att medlemmarna själva inte inser hur den påverkar deras handlingar och beteende (Hughes, 2006, s346ff).

Det finns olika sätt att differentiera de olika organisationskulturerna. En av dessa sätt presenterades av Kilmann och Saxton. De ansåg att kulturen kan differentieras genom medlemmarnas svar på olika frågeformulär. Ledare kan själva påverka organisationskulturen. Detta kan de göra genom att uppmärksamma eller ignorera vissa situationer, problem eller projekt. Ledarna kan modifiera kulturen genom sina reaktioner vid kriser, genom att belöna nytt eller annorlunda beteende eller genom att eliminera tidigare straff eller negativa händelser som konsekvenser för ett visst beteende. Att förändra en organisationskultur är ett energi- och tidskrävande projekt. Om en ledare ska försöka förändra organisationskulturen beror resultatet på om kulturen har en positiv eller negativ påverkan på diverse önskade händelser och mål (Hughes, 2006, s346ff).

3.3.6 Byråkrati

Max Weber utvecklade och formulerade begreppet byråkrati i mitten på 1900-talet, ett ord som idag ibland kopplas ihop med tröga organisationer som inte riktigt uppfyller kundens önskemål över vad som ska produceras. Det kan förklaras av ett ojämnligt maktförhållande mellan kunden och den byråkratiska organisationen (Wikipedia, 2006:2; SOU, 2006). Tanken med byråkrati var att skapa en fastställd arbetsledning med en tydlig hierarki av över- och underställda befattningar. Kandidater till en befattning utses på grundval av tekniska kvalifikationer och erfarenheter. Befordran sker med tanke på år i tjänst eller prestation. Befattningen är alltså ett led i karriären och kräver således fullt engagemang och för det betalas en fast lön. En strikt disciplin och kontroll sker och generella regler styr verksamheten. Den löpande verksamheten skall vara skild från ägandet så att en balans hittas

mellan båda sidor. En byråkrati lämpar sig bäst i komplexa miljöer med hög grad av formalisering och en låg grad av centralisering. Den blir framgångsrik i stora organisationer med rutinmässigt arbete i en förhållandevis stabil miljö. Formaliseringsgraden och rutinmässigheten gör att organisationen kan ha svårt att locka och behålla välutbildad personal (Hatch, 2002, s.199ff).

3.3.7 Produktivitets- eller effektivitetsteori

Det är viktigt att poängtera skillnaden mellan produktivitets- och effektivitetsteori i utvärdering och implementering av nya verktyg i organisationer och verksamheter. Produktivitetsteorin mäter skillnaden mellan input och output, vilket möjliggör framtagandet av nyckeltal för den specifika processen eller totalt. På det här sättet mäter och styr organisationen mot ökad output (kvantitet, värde, intäkt etc.) och minskad input (arbetstid, resursåtgång, kostnad). Effektivitetsteorin fokuserar på målet och om kunden får det som han eller hon verkligen vill ha. För det krävs input och output enligt kundens önskemål om vad som ska uppfyllas (Ewing, Samuelson, 2002, s.67ff).

3.4 Kultur

3.4.1 Definition av kultur

En kultur kan definieras som en andlig, biologisk eller ekonomisk odling. Normalt refereras kultur till en andlig sådan, dvs. sättet att leva. Det handlar om det som bildar en kollektiv identitet som exempelvis språk, tradition, religion, teknologi och kreativa uttrycksformer. Ett samhälles kultur tjänar som förmedlare och upprätthållare av samhällets värderingar och moral till individen. Det handlar alltså om ett inlärt beteende (Wikipedia, 2006:3; Hughes, 2006, s.151ff).

3.4.2 Artefakter

För att studera en kultur är det möjligt att studera artefakter som kan ses som rester och bevis på kulturen. Artefakter är således synliga, påtagliga och hörbara rester av ett beteende som bottnar i kulturella normer, värderingar och antaganden. En uppdelning kan ske efter fysiska, beteendemässiga och verbala manifestationer, se tabell 1.

Tabell 1 Organisationskulturens artefakter (Hatch, 2002, s.246ff)

Generell kategori	Specifika exempel
Fysiska manifestationer	Konst, design och logotyper
	Byggnader och inredning
	Klädsel och utseende
	Materiella objekt
	Fysisk utformning
Beteendemässiga manifestationer	Ceremonier och ritualer
	Kommunikationsmönster
	Traditioner och sedvänjor
	Belöningar och bestraffningar
Verbala manifestationer	Anekdoter och skämt
	Jargong, benämningar och smeknamn
	Förklaringar
	Berättelser, myter och historia
	Hjältar och skurkar
	Metaforer

3.4.3 Symboliskt tolkande perspektiv

Det symboliskt tolkande perspektivet betraktar organisationen som en socialt konstruerad verklighet. Den formas av band och överenskommelser mellan människor i kulturen. Människorna inom kulturen deltar i organisationen genom att de skapar, använder symboler och genom att de uppfattar andra individers tolkningar. Att använda symboler är ur detta perspektiv grunden för att vidmakthålla kulturen. Det är i den bemärkelsen som kultur kräver samarbetsinsatser och en ömsesidig definition (Hatch, 2002, s.248ff).

En symbol kan beskrivas som en medveten eller omedveten association till ett större begrepp. Att vara korrekt klädd, kan förmedla professionalism likväl som det kan uttrycka välstånd. En symbol kan alltså tolkas på olika sätt. Tolkningar formas utifrån våra värderingar (Hatch, 2002, s.248ff). Symboler kan uttryckas på olika sätt, dvs. som fysiska objekt, beteenden och verbala uttryck. Symboler är nära besläktade med en kulturs artefakter, och tolkningsgrunden är:

Fysisk	Design, inredning, klädsel
Beteenden	Traditioner, kommunikationsmönster
Språkliga	Skämt, berättelser, jargong

(Hatch, 2002, s.248ff)

Olika individer symboliserar sin verksamhet eller arbetsbörda med överfyllda skrivbord, medan andra visar sin kontroll över saker och ting genom att aldrig ha ett papper på skrivbordet. När vi kliver in på chefens kontor möts vi vanligen av faktorer som utstrålar makt i form av tavlorna på väggen, skrivbordets storlek, färgerna på väggen, blommorna i fönstret. Genom att analysera, intervjua och observera kan forskaren definiera kulturen som råder på det tilltänka studieobjektet. Insamling av information för en kulturanalys brukar benämnas etnografi (Hatch, 2002, s.248).

3.5 Styrssystem

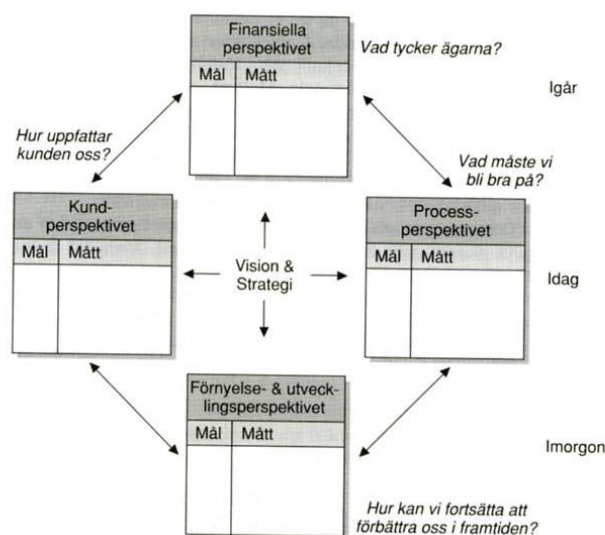
3.5.1 Balanserat Styrkort - Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard introducerades år 1992 av Professor R. Kaplan och konsulten D. Norton. Konceptet menar att organisationer bör mäta sina aktiviteter när det gäller strategi och vision (Wikipedia, 2006:4; Coordinated Effort, 2006). BSC bygger på antagandet om att traditionella finansiella nyckeltal inte ger företagsledningen en tillräckligt bra inblick om hur det står till med företaget.

Norton & Kaplan menar att organisationer behöver förena två logiker inom organisationen som använder olika språk. De två logikerna är kapitallogik och verksamhetslogik. Kapitallogiken riktar sig i första hand till finansiärer och därmed till organisationens högsta ledning. Språket som används är de traditionella finansiella nyckeltalen för att bedöma

verksamheten. Dessa nyckeltal kan te sig ologiska för verksamheten som behöver mått som är anpassade för dagliga aktiviteter med kundfokus (Ewing, Samuelson, 2002 s.118ff).

Kapland & Norton menar att organisationen skall arbeta strategiskt med fyra perspektiv för att sammanlänka verksamheten med strategi och affärsidé. De fyra perspektiven är kund, process, utveckling och finansiellt. Organisationens ska med hjälp av BSC arbeta med frågor enligt figur 4. Vision och strategi kommer att utkristalliseras i diskussion mellan medarbetare. Det är viktigt att diskussionen behandlar orsaken till att BSC implementerats så att dess avsikt inte förvrängs. Det är viktigt att skilja på förhållandet mellan vad som hände igår, vad som händer idag och imorgon. De finansiella instrumenten mäter hur det såg ut igår. Idag går det att mäta på kund- och processnivå medan det för imorgon handlar om utveckling och

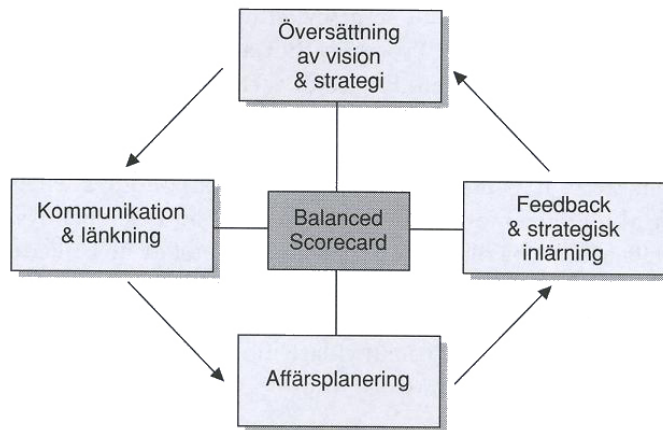


förnyelse. Varje perspektiv kräver en uttalad strategi och vision och för varje perspektiv formuleras mått, mål, konkreta målsättningar och handlingsplaner. Varje perspektiv och organisation kräver en speciell frågeställning varvid fler, färre eller anpassade perspektiv kan anses nödvändigt. Dock kan fler perspektiv göra modellen för komplex (Olve, et al, 2004, s.21ff).

Figur 7 Balanced Scorecard (Olve, 2004, s.22)

Det övergripande Styrkortet hamnar i centrum när det gäller arbete med strategi, kommunikation, inlärning och affärsplanering. Kaplan & Norton beskriver detta som ett kretslopp, se figur 5. Ledningens vision ska med hjälp av BSC förmedlas ut till medarbetare runt om i organisationen. Det blir möjligt genom att använda sig av mål och belöningar. Dock är visionen öppen för tolkning och därmed kritik, vilket ständigt utsätter visionen för omprövning (Kaplan & Norton, 1996, s.28ff).

”Ett väl utformat Styrkort berättar historien om ett företags och/eller en affärsenhets strategi. Det identifierar och gör tydlig kedjan av antaganden om orsakssamband mellan måtten på



vad organisationen uppnår och de faktorer som påverkar detta. Varje mått som väljs ut att ingå i ett Balanserat Styrkort bör ingå i en kedja av orsak-verkan-samband som kommunicerar meningen med affärsenhetens strategi till organisationen” (Kaplan & Norton, 1996, s.31).

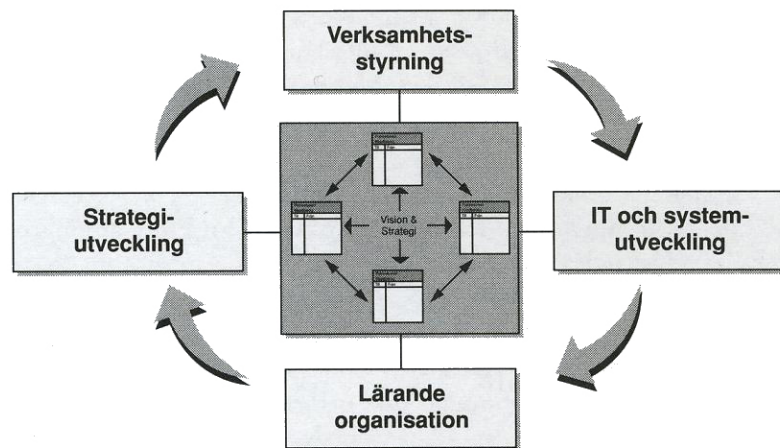
Figur 8 Balanced Scorecard-processen (Kaplan & Norton, 1996, s.31)

Den övergripande processen med Styrkort handlar om strategiutveckling, verksamhetsstyrning, utveckling och lärande inom organisationen, se figur 6. Figuren visar hur organisationen formar en kärna där vision och strategi framträder när organisationen arbetar med rätt frågor. De olika delarna kan sammanfattas:

- Strategiutveckling: Organisationens strategi och vision är utgångspunkt för styrning och Styrkortet är ett medel att förmedla och utveckla den.
- Verksamhetsstyrning: Samma process ska upprepas på alla nivåer inom organisationen så att alla känner sig delaktiga och förstår hur de själva bidrar till organisationens framgång.
- IT och systemutveckling: Det krävs enkla uniforma system för att förmedla information gällande Styrkortet med tanke på att all data måste registreras och utvärderas någonstans.
- Lärande organisation: Styrkortets huvudroll är att påverka verksamheten i organisationen. De skapar ett gemensamt språk för att hantera förväntningar och prestationer.

Offentlig företagsinformation är nästan alltid en omskrivning för att läsaren lättare ska förstå informationen och en hel del förskönande av text förekommer. Det finns ju ingen anledning för organisationen att publicera något som skulle kunna vara till skada för dem själva och det

finns heller ingen total insyn över hur offentliga rapporter tas fram. Dock förklarar dessa rapporter mer än vad som framkommer med normal redovisning verksamheten i organisationen. Det skapar ett gemensamt språk för att hantera förväntningar och prestationer (Olve, et al, 2004, s.50ff).



Figur 9 Balanced Scorecard-processen (Olve, et al, 2004, s.51)

Kritik som framkommit mot BSC handlar om att verksamhetens framgång och uppdrag inte behöver beskrivas i de mått BSC anger, utan att det räcker med en budgeterad vinstsiffra och uppföljning. Detta kan anses som mycket enklare, och ger en större frihet för ledningen. Det hävdas ibland att det krävs för mycket av organisationens resurser att konstant arbeta med BSC. Ofta blir BSC ett ytterliggare verktyg förutom traditionell budgetering, redovisning och uppföljning för att styra verksamheten. Det kan också hävdas att de finansiella nyckeltalen kan modifieras så att de bättre kan mäta exempelvis kundvärde och produktutveckling. Aktiemarknaden kan anses bedöma även långsiktig avkastning för publika bolag varvid marknadskrafter tar hänsyn till långsiktighet (Olve, et al, 2004, s.37). Det har också framkommit en hel del kritik mot att väst fokuserar allt för mycket på kortsiktig avkastning vilket missgynnar långsiktig tillväxt. För att vara ett framgångsrikt företag i väst så krävs det mycket utdelning till finansiärer medan vinster i Japan till största del återinvesteras i företaget och det är företagets storlek och struktur som avgör om det är lönsamt.

Ledningen får genom att använda BSC ett övergripande verktyg för att skapa en heltäckande bild över hur verksamheten ser ut. Ledningen bestämmer ofta vilka detaljer som skall mätas för ett optimalt förhållande mellan de två logikerna, men inflytande sker även från den operativa verksamheten. Detta är möjligt genom att information förs både upp och ned i organisationen. På så vis skapas en delaktig arbetsstyrka i beslutsprocesser vilket normalt anses öka personalens motivation. Ordet balans i BSC syftar på balans mellan olika mål (Ewing, Samuelson, 2002, s.22).

3.5.2 Benchmarking

“Benchmarking is the process of determining who is the very best, who sets the standard, and what that standard is. It is done to motivate people to improve toward that goal” (About.COM 2006:1).

Benchmarking handlar om att systematiskt jämföra sig med de bästa i syfte att förbättra sin egen verksamhet så den blir ledande inom branschen. Det är viktigt att påpeka att Benchmarking inte är en engångsföreteelse, utan något som sker löpande över tiden (Kotler, et al, 2001, s.423).

För att få ett Benchmarking projekt att fungera krävs det att det finns förtroende och öppenhet mellan ingående parter. Om inte dessa två grundläggande faktorer är uppfyllda är alla försök till Benchmarking projekt dömda att misslyckas (Wikipedia, 2006:5).

Benchmarking är förenat med kostnader. Dessa kostnader måste ställas i relation till vad ingående organisation kan få ut av projektet. Därmed är det viktigt att mycket tid läggs på förarbetet till Benchmarking projekt när partners, undersökningsobjekt och mätetal bestäms (Wikipedia, 2006:5; 12.managet.com, 2006).

Det finns flera typer av strategier inom de olika kategorierna av Benchmarking. Exempel på dessa är:

- Intern: Jämför olika delar av organisationen med varandra, t.ex. dotterbolag och avdelningar mot varandra. Om exempelvis ett dotterbolag i Danmark lyckats uppnå ett bättre resultat än andra länder så används Danmark som referenspunkt och studier bedrivs över hur verksamheten är organiserad i Danmark. Fördelen med intern Benchmarking är att informationen är lättillgänglig och skillnader i företagskultur är liten. Även kostnaderna för intern Benchmarking är lägre då det krävs mindre förarbete och ”startavgift”.
- Extern: Jämför sin egen verksamhet med liknande organisationer, t.ex. konkurrenter inom samma bransch. Vid extern Benchmarking gäller det att arbeta på ett sådant sätt att båda parterna får utbyte av projektet, annars finns det stor risk att osämja uppstår mellan parterna. Trots de problem som kan uppstå vid extern Benchmarking anses

ändå denna form av Benchmarking vara den effektivaste då den ger mest nya infallsvinklar och information.

- Funktionell: Jämför sina funktioner med ”Excellent” organisationer oavsett bransch, t.ex. jämförelser av distributionssystem och administrativa funktioner. Det kan handla om att en grossist för matvaror samarbetar med en grossist för reservdelar angående logistik och lagerproblem.
- Generisk: Jämför sig med företag i andra branscher än vad organisationen normalt verkar i. Ett exempel på generisk Benchmarking var när en ledande ammunitionstillverkar i USA hade svårigheter att skapa en hylsa som förblev blank. De upptäckte att sminktillverkarens etuier fortsatte att vara blanka lång tid trots den hårda behandling de utsattes för. De två företagen genomförde ett gemensamt Benchmarking projekt och ammunitionstillverkaren förbättrade sin egen verksamhet

(Isixsigma, 2006:1).

3.5.3 Total Quality Management (TQM)

Total Quality Management är en bredare filosofi än JIT. JIT fokuserar mest på plats och tidsnytta medan TQM fokuserar på hela värdekedjan. Filosofin bygger på grundstenen ”*munda*” som är ett japanskt ord och betyder onödigt. Enligt filosofin är allt som inte är till nytta för kunden onödigt (Storhagen, 2003, s.58ff).

Teorin över TQM beskriver sju olika områden av slöseri för att eliminera allt som är onödigt, dessa är:

- Överproduktion
- Väntetid
- Onödiga transporter
- Dåligt anpassade bearbetningar
- Onödiga lager
- Onödiga rörelser
- Kvalitetsbrister

(Storhagen, 2003, s.58)

För att komma tillrätta med slöseri anser TQM filosofin att organisationen måste fungera efter principerna:⁴

- Allt utgår från kunden
- Basera beslut på fakta
- Sträva ständigt efter att förbättra verksamheten
- Arbete med processer, inte funktioner
- Låt alla vara delaktiga oavsett nivå
- Företagsledningen måste vara engagerad i verksamheten och förbättringsarbetet

Ett honnörsord inom TQM är Noll, dvs. noll fel, noll ledtid och noll lager. Teorin tillåter inga brister i verksamheten och menar att om alla i verksamheten tar sitt ansvar och lever efter nollfilosofin och utreder varje gång ett fel uppstår, samt förebygger potentiella fel och brister kommer organisationen bli framgångsrik (Storhagen, 2003, s.108).

3.5.4 Optimized Production Technology (OPT)

OPT är en vidareutveckling av JIT och MRP. Modellen utvecklades för att dra fördel av JIT-filosofins fördelar och samtidigt överkomma MRP-modellens nackdelar med att hantera ojämna flöden och osäkerhet (Storhagen, 2003, s.112).

OPT-modellen fokuserar på flaskhalsarna i produktionssystem och vad som kan göras åt dem. Modellen menar att produktionsflödet begränsas av de trånga sektioner som finns. Enligt teorin finns det nio regler för att maximera produktiviteten. Dessa regler är:

- Balansera flödet, inte kapaciteten
- Utnyttjandet av ickeflaskhalsar bestäms inte av dess egen potential, utan av någon annan begränsning i systemet
- Utnyttjandet och aktivering av resurser är inte samma sak
- Förlorad tid i en flaskhals är en för evigt förlorad tid
- Sparad tid i en ickeflaskhals har inget värde
- Flaskhalsarna styr både systemets genomflöde och lager
- Försörjningspartiet bör inte, och skall oftast inte vara lika stort som produktionspartiet

⁴ Richter H, (2006-HT) Södertörns högskola, Strategisk ekonomistyrning, föreläsning

- Produktionspartiets storlek skall vara variabelt
- Planeringen ska göras med hänsyn tagen till systemets samtidigt verkande begränsningar. Ledtider är en konsekvens av planering och kan inte bestämmas i förväg

(Storhagen, 2003, s.113ff)

3.6 Belöningsystem

Belöning kan definieras som inre och yttre belöning. Med inre belöning menas belöning som medarbetaren ger sig själv. Det handlar exempelvis om positiva känslor individen känner kopplat till insats eller resultat. Till yttre belöning hör exempelvis lön och extraförmåner. Organisationen försöker ge belöning efter en samlad bedömning av individens prestation satt i förhållande till befattningens svårighetsgrad. Det blir också ett medel för att styra verksamheten i önskad riktning. Belöning utgörs av:

1. Lön
2. Premier
3. Bonus
4. Övrigt som kan vara en förmån, både skattepliktigt och skattefritt

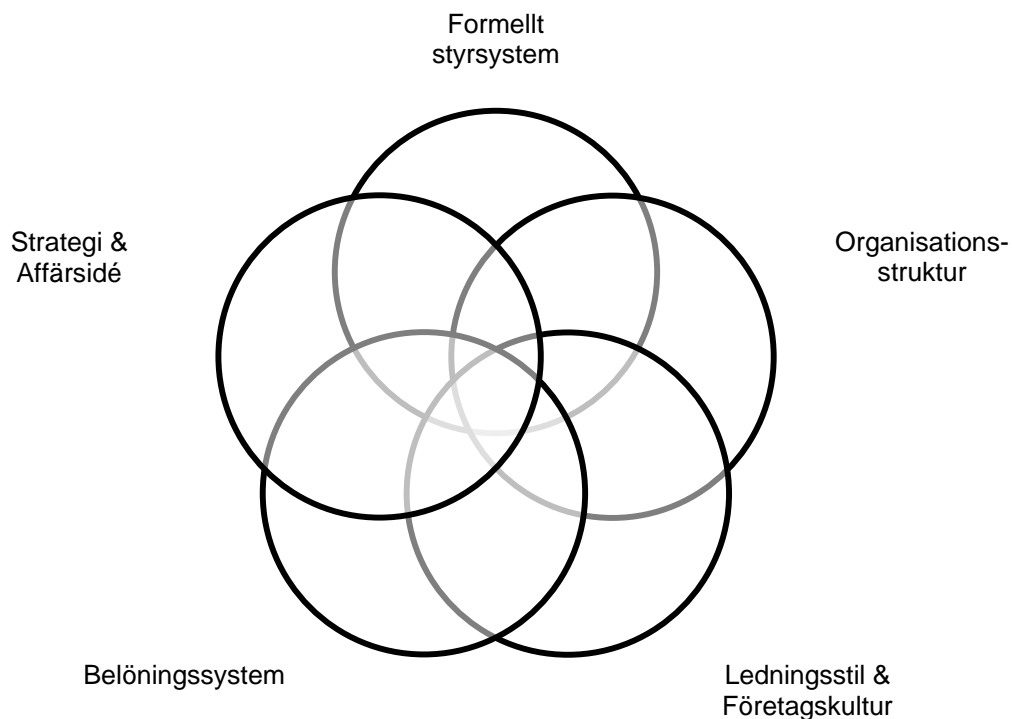
(Jacobsen, Thorsvik, 1998, s.244)

Normalt brukar organisationer formalisera belöningsystem för att undvika missförstånd och avundsjuka när det gäller belöning. Belöningsystem kan i sådant fall få motsatt effekt. Formaliseringen ska även förklara för medarbetarna vad som krävs av dem. Det ska skapa motivation (Ewing, Samuelson, 2002, s.13). Syftet med lön och belöning är att locka till sig och behålla kompetent personal (Ekonomifakta, 2006). För att ytterligare motivera medarbetare att prestera mer krävs bonussystem. Inom byggsektorn är det vanligt med ackordslöner, medarbetare kan erbjudas finansiell belöning om de uppnår ställda mål. Icke finansiell belöning kan innebära erkännande och utmärkelser för trogen tjänst. Vidareutbildning och karriärmöjligheter är även kopplat till belöning.

En normal fast lön har normalt inget belöningsvärde och ökar således inte personalens motivation. För att med lön öka personalens prestation krävs normalt rörlig lön kopplat till resultat eller prestation (Bruzelius & Skärvad, 1995, s.238).

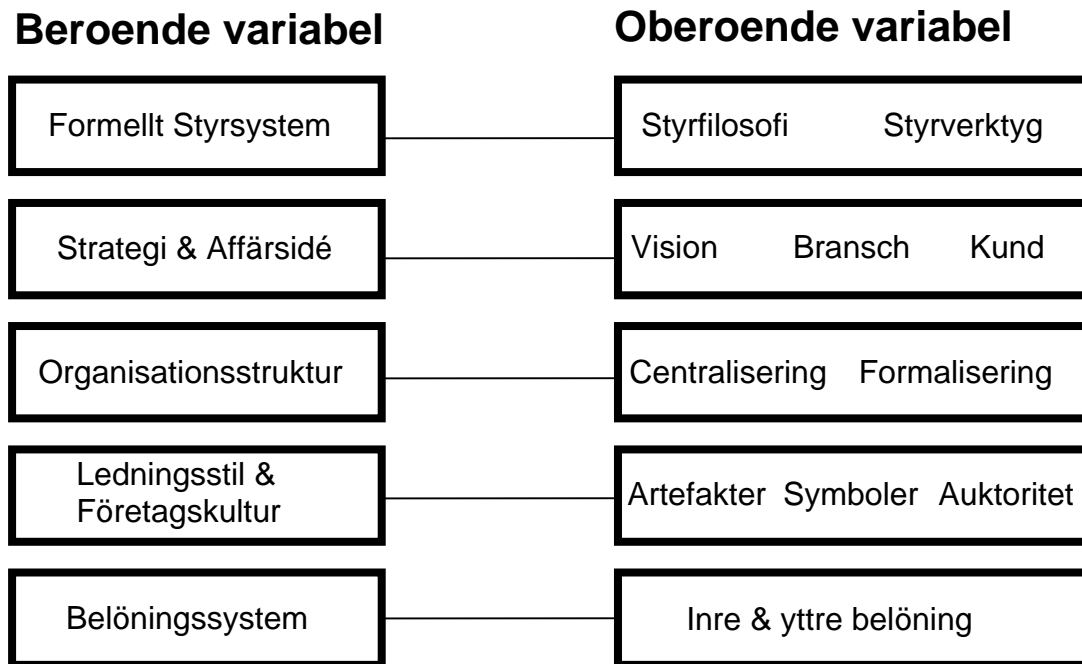
3.7 Teoretisk referensram

Projektgruppen utgår från två teoretiska samband. Det första sambandet är sambandet mellan de fem huvudelement som Ewing & Samuelson (2002, s.15ff) anser påverkar organisationens förmåga att leda verksamheten. Det andra teoretiska sambandet är hur dessa huvudelement påverkas av deras respektive oberoende komponenter. De fem huvudelementen är strategi & affärsidé, organisationsstruktur, företagskultur & ledningsstil, belöningsystem samt formellt styrsystem. Huvudelementen visas i figur 7 och 8. Projektgruppen utgår ifrån att de olika faktorerna påverkar varandra likväl som den totala verksamhetsstyrningen. Det blir därför intressant att studera hur alla specifika faktor påverkar den totala verksamhetsstyrningen. Varje beroende variabel påverkas av flera oberoende variabler. Sambandet mellan dessa faktorer är inte linjärt, utan samtliga faktorer påverkar varandra växelvis.



Figur 10 Faktorer som påverkar verksamhetsstyrningen från Ewing & Samuelsons modell (2002, s.15)

Huvudelementen eller de beroende variablerna påverkas mest av de grundelement de består av. Projektgruppen stödjer sambandet mellan de oberoende komponenterna från fler olika källor, bl.a. Kotler, Hatch, Morgan m.fl. Dock påverkas varje beroende variabel i viss mån av övriga oberoende variabler. De oberoende och beroende variablerna visas i figur 8 och det är detta samband studien utgår ifrån.



Figur 11 Teoretisk referensram, oberoende och beroende variabel

4 Empiri

4.1 Fallstudie UPS

4.1.1 Vision, affärsidé & Strategi

"Our vision for the future is to synchronize the world of commerce, managing the complexities of our customers' supply chain needs. Our goal is to develop business solutions that create value and competitive advantages for all size customers through product differentiation, market penetration, better customer service and improved cash flow" (UPS Annual Report, 2005).

UPS vision är att skapa långsiktig lönsamhet, både för UPS och UPS' kunder genom att erbjuda heltäckande, kundanpassade transport- och logistiklösningar. UPS affärsidé bygger på att synkronisera och bli en integrerad del av den globala handelns infrastruktur. För att uppnå affärsidén anser UPS att de skall balansera ekonomiska, sociala och miljörelaterade mål (UPS Annual Report, 2005).

Dagens UPS utvecklar sina tjänster för att bli en heltäckande leverantör av logistik- och transportlösningar för nationella och internationella kunder. I dag kan UPS erbjuda kunder allt ifrån enkla transporter av små paket till kompletta distributionssystem. UPS har under de senaste åren breddat sitt produktsortiment och marknadsför sig som ett enhetligt företag. Trots att UPS är uppdelat i flera företag och affärsenheter med verksamhet i över 200 länder jorden runt har UPS ett enhetligt varumärke (UPS Pressroom, 2006:1; UPS Annual Report, 2005).

UPS använder en expansiv strategi för att uppnå sin affärsidé. De har under åren köpt upp ett flertal företag för att få tillgång till nya marknadssegment de inte haft verksamhet i tidigare. De har även genomfört stora investeringar i större Air-hubs som är en automatiserad sorteringsanläggning i nära anslutning till flygplatser, samtidigt har de etablerat sig under egen regi i Asien. Teknologi är ett fundamentalt element när det gäller strategin att stötta verksamheten till att uppnå sitt mål (UPS Pressroom, 2006:2).

4.1.2 UPS Global i siffror

Grundat	1907
Antal anställda	407.000st
Kunder	7.900.000st
Daglig paket volym	14.800.000 paket
Flygplan	268 st (Nionde största flygbolaget i världen)
Paketbilar	92.000st
Fjärrbilar	6700 dragbilar, 22.100 släp och trailers
Omsättning	\$42.581.000.000
Utdelning per aktie	\$3,47

(UPS Annual Report, 2005)

4.1.3 Organisationsstruktur

”UPS är världens största expressföretag och en global ledare inom supply chain tjänster, med verksamhet i över 200 länder. UPS förser marknaden med tidsbestämda leveranser av allt från enskilda kuvert, små paket, less-than-truckload (LTL) samt full-truckload (FTL)” (UPS Annual Report, 2005).

Det är svårt att beskriva UPS med ett klassiskt organisationsschema. UPS är uppdelat i flera regioner med dotterbolag, samt i olika underföretag som UPS Supply Chain Solution, UPS Freight, UPS Financial etc. Organisationen beskrivs bäst som ett hierarkiskt nätverk, uppvisande stort inslag av decentraliserat operativ styrning med hjälp av centrala riktlinjer (UPS Sustainability Report, 2005; UPS Annual Report 2005).

UPS styrelse är uppdelad i fyra kommittéer som har olika arbetsuppgifter. Uppdelningen är gjord för att minska risken för oansvarigt styre. De fyra kommittéerna är revision, valberedning, arvode och verkställande (UPS Investor Relations, 2006:1).

Revision, valberedning och arvode uppfyller kravet från New York Stock Exchange (NYSE) gällande oberoende styrelsemedlemmar.⁵ De oberoende kommittéerna bestämmer över hur

⁵ För mer information on NYSE se <http://www.nyse.com/>

den verkställande styrelsen skall kompenseras samt vilka kriterier som skall användas för att bedöma styrelsens arbete.

4.1.4 Ledningsstil & Företagskultur

“UPS founder Jim Casey established principles and values that are part of the fabric of our business. For almost 100 years, these principles and values have remained constant and have been integral to our success. This legacy of honesty, quality and integrity is fundamental to our ability to attract and retain the best people, gain and keep the trust of our customers, create shareowner value, minimize environmental impacts, support the communities in which we operate and protect our reputation” (UPS Sustainability Report, 2005).

UPS är ett mycket starkt varumärke med en lika stark kultur. De placerar sig på plats 32 i den undersökning som Businessweek online publicerar för de kändaste varunamnen för i år (2006). Koncernen satsar mycket på att upprätthålla en enhetlig profil genom att utveckla de grundläggande värderingarna. Det finns klara riktlinjer för vad som förväntas av de anställda samt klara och uttalande värderingar och attityder (UPS Sustainability Report, 2005).

UPS historia är ett återkommande element inom hela verksamheten. Ny personal indoktrineras under introduktionsutbildningen med berättelser om UPS kultur och värderingar (UPS Pressroom, 2006:3).

UPS har en väldigt strikt klädkod vilket härstammar från grundaren till UPS, Jim Caseys värderingar. Denna värdering har UPS utvecklat till varumärket UPS Brown™. Samtliga operativa anställda bär den traditionella UPS-uniformen och all administrativ och Management personal har föreskrifter över vilken klädkod som gäller (UPS Pressroom, 2006:4).

UPS har en tydlig chefsfilosofi och det ställs stora krav på cheferna som förväntas ta stort ansvar för verksamheten. Koncernen har en historia med internrekrytering till chefspositioner och majoriteten av UPS chefer har börjat sin tjänstgöring med operativa befattningar (UPS Sustainability Report, 2004).

UPS har en starkt uttalad önskan att anställda skall vara aktieägare. För detta har UPS flera olika program och strategier för att öka aktieägandet bland de anställda. Detta anses ligga i

linje med UPS långsiktiga mål (UPS Sustainability, 2006:1). UPS anser att om anställd är ägande av verksamheten leder det till att företaget bibehåller grundläggande värderingar samt fostrar en lagkänsla inom organisationen (UPS Sustainability, 2006:2). Styrelsen skall ha ett signifikant aktieinnehav av företaget för att det visar att de menar allvar med sina långsiktiga avsikter (UPS Investor Relations, 2006:2).

4.1.5 Verksamhetsstyrning

UPS använder både finansiella och icke finansiella nyckeltal. De publicerar dels en årsrapport med finansiell information om hur verksamheten utvecklats, dels en Sustainability Report som fokuserar på immateriella värden och där icke finansiella nyckeltal publiceras. Framtida mål för verksamheten uttrycks oftast i termer av procentuella förbättringar och i jämförelse med tidigare års verksamhet (UPS Annual Report, 2005; UPS Sustainability Report, 2005).

UPS använder fyra perspektiv i sitt arbete med BSC, dessa är:

- Customer Relationship Management
- Package Management
- Product Management
- Customer Information Management

(UPS Press Release, 2002)

UPS publicerar sin offentliga bild över Styrkort i UPS Corporate Sustainability Report som beskriver mjuka värden. Det handlar om immateriella värden som utveckling och utbildning vilka är centrala delar i BSC. UPS utgår från GRI-standarden för att identifiera och jämföra icke finansiella nyckeltal (Sustainability Report, 2005:1).

UPS har länkat målen i Styrkortet ned till individuell nivå. Varje anställd inom den operativa paketdistributionen har uppställda mål som är kopplade till målen i Styrkortet. Det sker genom en automatisk uppföljning av arbetsprestationen genom UPS elektroniska leveransdatasystem (UPS Sustainability Report, 2005). Utvärdering görs när det gäller förarnas beteende, arbetsmetoder, körstil, attityd och företagskänedom. Vid dessa tillfällen diskuteras anställdas förslag och fortsatt karriär inom företaget. Informationen som framkommer här analyseras och bearbetas för att identifiera utbildningsbehov och problemområden. Därefter skapas åtgärdsplaner och utbildningspaket för att åtgärda

identifierade problemområden. Informationen som framkommer används även för att identifiera excellenta dotterbolag och används flitigt vid genomförandet av interna Benchmarking projekt (UPS Sustainability Report, 2005).

För att få en korrekt bild av vad anställda tycker om företaget genomförs årliga Employee Relation Index undersökningar (ERI). Dessa undersökningar bedrivs på global skala och täcker 80 procent av företagets samtliga anställda. Mätningen samt valideringen av dessa nyckeltal sker enligt Global Reporting Initiativ (GRI) standard och principer för mätning och värdering av icke finansiella nyckeltal ⁶ (UPS Sustainability Report, 2005).

UPS använder sig även av observation för att kontrollera att de anställda arbetar utifrån de riktlinjer UPS har. Dessa observationer kallas On the Job Supervision (OJS). I kort innebär det att en chef eller en av chefen utsedd medarbetare är med den anställde under en dag för att kontrollera attityd och arbetsmetoder. Syftet med OJS är att identifiera utbildningsbehov och effektiviseringspotential, inte att övervaka enskilda anställda (UPS Sustainability Report, 2005).

4.1.6 Belöningsystem

UPS har ett utvecklat belöningsystem för chefer. Syftet med systemet är att skapa en ökad motivation till att uppfylla de mål som är uppsatta. På chefsnivå är belöningen oftast i form av aktier och optioner. Detta ligger i linje med "Employee Ownership" filosofin UPS tillämpar (UPS Sustainability Report, 2005).

Det finns ett belöningsystem för anställda som utmärker sig inom organisationen och belöning sker i olika former t.ex. aktier, pengar, utmärkelser och officiellt erkännande för sina insatser (UPS Sustainability Report, 2005).

UPS har en policy att befordra och rekrytera till chefspositioner bland anställda vilket är en del av det immateriella belöningsystemet. UPS belöningsystem har ett samband med den amerikanska kulturen och sociala strukturer. I USA är välfärdssystemet mindre utbyggt vilket innebär att det är möjligt att motivera och belöna anställda med sjukförmåner, utbildningsfonder och pensionssparande. Oftast betalas dessa ut i form av långsiktigt

⁶ För mer information om GRI se "<http://www.globalreporting.org/Home>"

aktieinnehav, vilket UPS köper tillbaka när den anställde behöver få ut monetära medel (UPS Sustainability Report, 2005).

4.2 Fallstudie Schenker AB (del av Deutsche Bahn Group)

4.2.1 Vision, affärsidé & Strategi

Schenkers grundläggande vision är: *“Schenker's ambition is to pursue all available efforts to become the most environmentally sustainable logistics provider in the world”* (Schenker AB 2006:1).

Miljömedvetenheten är genomgående för hela verksamheten vilket är i linje med Schenker AB:s uttalade vision. Enligt Schenker AB är visioner och principer nödvändiga för att leda ett företag på ett framgångsrikt sätt. Utan strategier och riktlinjer för att uppnå visionerna så blir den bara en papperslösning.

“As the only provider of logistical services that has a rail network of its own, Deutsche Bahn (DB) can ensure that the various transport options will be interlinked in the best possible way. So for example it is possible to combine the advantages of truck for short distances with the advantages of rail for long distance transport, and all will run smoothly at the transfer points” (Deutsche Bahn Annual report, 2005)

DB äger större delen av det Europeiska järnvägsnätet samt Schenker, vilket ger DB unika möjligheter att erbjuda kunder intermodulära transportlösningar.

DB erbjuder heltäckande logistiktjänster med sina dotterbolag Schenker, Railion och Stinnes. Dessa tre företag är organiserade i en affärsenhet som levererar kostnadseffektiva och miljöanpassade logistiktjänster (Deutsche Bahn, 2006:2).

Deutsche Bahns strategi är att erbjuda kunder en helhetslösning oberoende av vilket transportbehov kunden har. DB kombinerar väg och järnvägstransporter för att tillfredsställa kundens behov samtidigt som de lämnar ett så litet avtryck på miljön som möjligt. Deutsche Bahn har avsiktligt organiserat affärsenheten för logistik så att dotterbolagen med lätthet kan samarbeta och reagera på marknadsförändringar. Ledorden i strategin är miljömedvetenhet, flexibilitet och kundfokus (Deutsche Bahn, 2006:4).

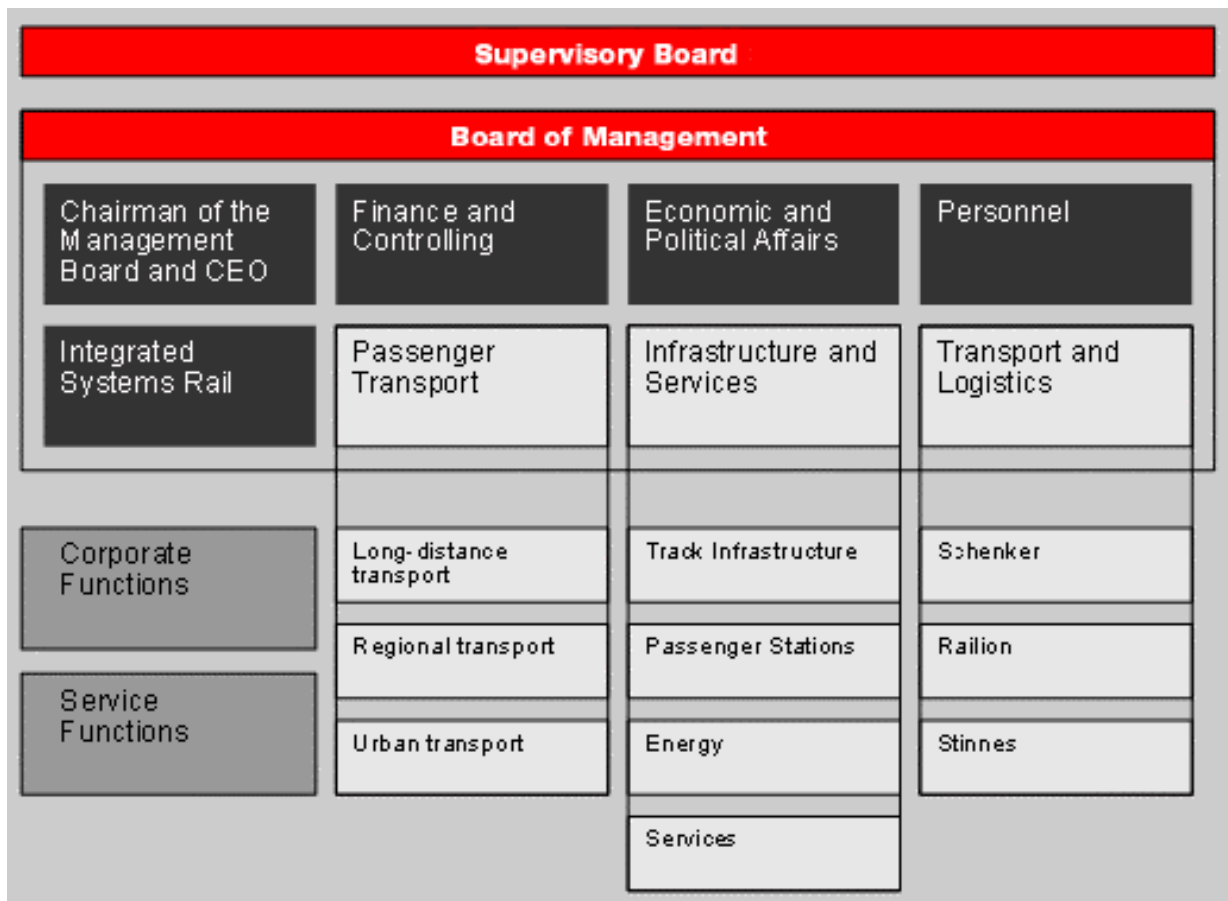
Schenkers strategi för att uppnå organisationens mål och vision är att ha en processororienterad verksamhet som sätter kunden i fokus. Schenkers mål är att ha kunder som är nöjda med det utförda uppdraget, ha motiverade och kompetent personal, samt ta hänsyn till kundnytta, kostnadseffektivitet och miljöbelastning (Schenkers hållbarhetsredovisning, 2003)

4.2.2 Schenker i siffror

Antal anställda	50.037 st
Omsättning	€11.178.000

4.2.3 Organisationsstruktur

Deutsche Bahn Group består av tio affärsenheter uppdelat på tre affärsområden. De tre affärsområdena är passagerartransport, infrastruktur och service, samt transport och logistik. Inom affärsområdet transport och logistik finns affärsenheterna Schenker AB, Stinnes och Railion. Schenker AB tillhör affärsenheten Schenker Nordic som i sin tur tillhör till Stinnes logistik. Schenker AB samarbetar med Stinnes logistik och Railion. Railion fokuserar sin verksamhet på järnvägstrafik. Stinnes arbetar mer övergripande som tredjepartslogistikföretag. Samarbetet görs för att specialisera de olika affärsenheterna och samtidigt bredda produktportföljen. Det möjliggör mer optimerade lösningar och minimerar suboptimeringseffekter. Affärsenheterna är väl integrerade med varandra och syftet är att kunden skall uppleva en one-stop-shop effekt. Organisationens struktur visualiseras i figur 9 (DB Annual Report, 2005; Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003).



Figur 12 Organisationsschema Deutsche Bahn (Deutsche Bahn, 2006:2)

Styrelsesystemet inom Deutsche Bahn koncernen kan liknas med en matrisorganisation enligt figur 9. I varje affärsområde sitter representanter från styrelsen i moderbolaget och i alla affärsenheter sitter representanter från affärsområdet (Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003).

DB styrelsestruktur följer tysk standard med dubbelt styrelseskick. De har en Supervisory board som övervakar Management boards arbete. Supervisory board deltar i beslut som fundamentalt påverkar koncernen. De beslutar även om arvoden till Management boards medlemmar samt fungerar som valberedning. Management board består av 8 medlemmar som utnämns av Supervisory board. Supervisory board består av 20 medlemmar, tio väljs av aktieägare, tio väljas av anställda inom företaget. Tyska staten har rätt att utse tre av dessa poster så länge de är majoritetsägare i företaget. Management boards uppgifter är att leda organisationen i organisationens bästa intresse. Management board skapar riktlinjer, mål och visioner till dotterbolagen och affärsenheterna. De skall även bedöma risker och bibehålla en sund ekonomi i koncernen (Deutsche Bahn Group Corporate Governance Principles, 2005).

Koncernen har detaljerade riktlinjer för hur Management och Supervisory boards skall arbeta och vara konstituerade. Även etiska och moraliska riktlinjer återfinns i styrdokument. Syftet med riktlinjerna är att säkerställa ett sunt företagande och minska risken för jäv. DB Management board och Supervisory board har ett nära samarbete och arbetar gemensamt för att skapa mål, riktlinjer och strategier för att bibehålla konkurrenskraft och marknadsandelar. I styrdokument för koncernen är det tydligt att ett nära samarbete och öppenhet mellan supervisory board och Management board eftersträvas (Deutsche Bahn Group Corporate Governance Principles, 2005).

Varje företag inom Schenker Nordic har en egen ledningsgrupp som ansvarar för implementeringen och operationaliseringen av moderbolagets mål, visioner och riktlinjer. I Schenker Nordic ledningsgrupp finns representanter för alla Schenker Nordics dotterbolag (Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003).

4.2.4 Ledningsstil & Företagskultur

Deutsche Bahns affärsenhet för transport och logistik tycks förenas i sin kultur när det gäller tro på den egna personalen. Affärsenheten är som tidigare nämnt uppdelad på tre företag, Schenker, Railion och Stinnes. Ledningen förmedlar värderingar och ideal till dotterbolagen som ger riktlinjer till vad som är ett önskvärt beteende (Deutsche Bahn Group Corporate Governance Principles, 2005).

De värderingar Deutsche Bahn förmedlar till sina dotterorganisationer är dels DB:s grundläggande affärsstrategi, miljömedvetenhet och kundfokus. Operationaliseringen av dessa värderingar görs av de olika affärsenheterna. Schenker AB:s ledningsstil grundar sig i koncernens grundvärderingar. Schenker AB anser att dessa värderingar underlättar för medarbetare att fatta beslut oberoende var i koncernen de fattas (Deutsche Bahn Annual Report, 2005).

De grundläggande värderingar som Schenker AB grundar sin verksamhet runt är:

- Engagerat ledarskap
- Etik och moral
- Faktabaserade beslut
- Förebyggande åtgärder
- Kompetensutveckling

- Lära av andra
- Långsiktighet
- Samhällsansvar
- Samverkan
- Ständig förbättring

(Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003)

Schenker AB har uttalat att vägen till framgång är en ledarskapsfråga. Ledarskapet skall skapa en kultur inom företaget som sätter kunden i fokus. Ledarskapets viktigaste uppgift inom Schenker AB är att sätta mål och skapa förutsättningar för medarbetarna (Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003).

4.2.5 Verksamhetsstyrning

Deutsche Bahn använder ett övergripande Styrkort för hela koncernen. Styrkortet är av övergripande karaktär, då operationaliseringen av koncernens mål sker i koncernens dotterbolag. Schenker AB använder det balanserade Styrkortet för att styra verksamheten i önskad riktning. Grunden i det balanserade Styrkortet kommer från den övergripande visionen och affärsidén som presenteras av koncernledningen i Deutsche Bahn. Dessa mål analyseras och strategier för att uppnå dessa mål skapas i affärsenhetsledningen. Operationaliseringen av mål, visioner och strategi sker så nära verksamheten som möjligt (Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003).

Schenker AB kommunicerar ut mål, strategier och visioner med hjälp av sin hållbarhetsrapport. Rapporten fokuserar både på finansiella och icke finansiella aspekter av företaget, dock ligger huvudfokus på icke finansiella aspekterna. Schenker AB presenterar ingen egen årsredovisning, utan ingår i moderkoncernen Deutsche Bahns årsredovisning (Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003).

Schenker AB använder Benchmarking aktivt. De använder flera typer av Benchmarking då de jämför sig internt, externt, och både inom och utom sin egen bransch. Schenker AB använder och mäter i enlighet med GRI-standard. De mått som är centrala är ekonomiska, miljömässiga, och sociala. De sociala målen mäts med hjälp av nöjd kund index samt med hjälp av medarbetareundersökningar (Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003).

Deutsche Bahn har ett Sustainability Managementsystem. Systemet sträcker sig över hela organisationen och integrerar på ett systematiskt sätt de finansiella, sociala och miljörelaterade målen genom hela koncernen. Vid implementeringen av dessa system införde Deutsche Bahn en Sustainability Report. Systemet är uppbyggt för att underlätta kommunikationen mellan intressenter och koncernen (Deutsche Bahn, 2006:1).

4.2.6 Belöningsystem

Schenker AB har ett belönings- och bonussystem främst riktat till chefer och i viss mån till anställda. Bonusen är kopplad till finansiella mått (Schenker AB hållbarhetsrapport, 2003).

4.3 Fallstudie DHL(del av Deutsche Post World Net)

4.3.1 Vision, affärsidé & Strategi

”In the future, we want to offer customers our service from a single source. The success of global customer service has vindicated this approach. These and other measures are designed to ensure that we can meet all demand for logistics service” (DPWN Annual Report, 2005).

Deutsche Post World Net (DPWN) vision är att erbjuda heltäckande transport- och logistiktjänster med ett enhetligt varumärke. DPWN marknadsför koncernens transport- och logistikverksamhet under varumärket DHL. DHL är en komplett leverantör av logistiktjänster och erbjuder allt från enkla transporter till konsulttjänster.

”Our core business it to deliver excellent service, for any product, at any time in any place. In addition to worldwide door-to-door service, we also offer comprehensive solutions. Our service is designed to meet growing requirements of customer. We continually review and improve our structures and products processes” (DPWN Annual Report, 2005).

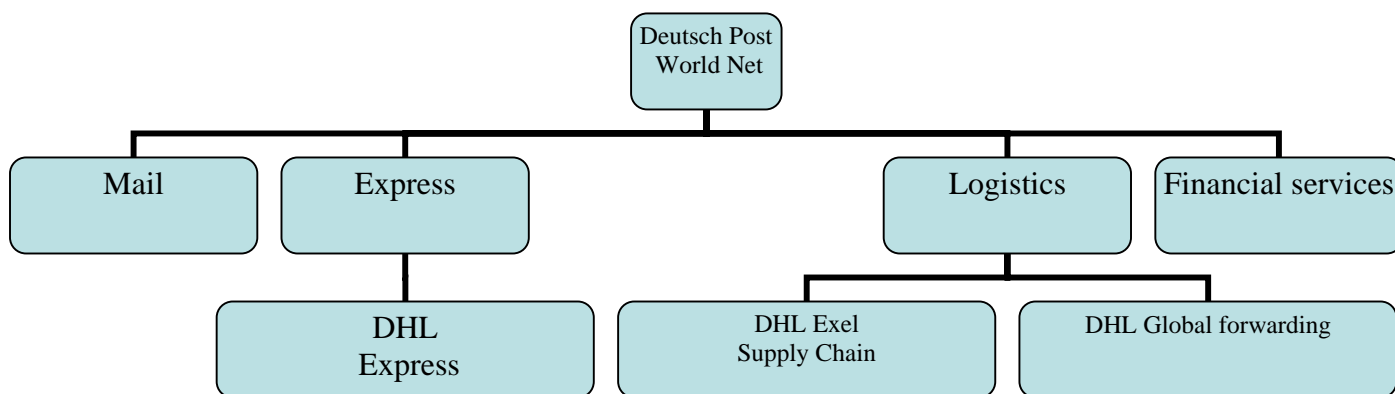
DPWN' affärsidé är att vara kundernas första val, oavsett behov när det gäller transporter och logistik. DPWN skall leverera mångfald från en källa. DPWN använder en expansiv strategi för att uppnå sin vision om att kunna leverera oavsett vilket logistikbehov kunden har. DPWN har under åren köpt upp flera företag inom logistiksektorn för att bredda sin produktportfölj samt få tillgång till nya marknader. På befintliga marknaderna stimulerar koncernen organisk tillväxt (DPWN Annual Report, 2006).

4.3.2 DHL i siffror

Antal anställda	285.000 st
Flygplan	420 st
Fordon	76.000 st
Omsättning	
Express	€18.273.000
Logistics	€7.949.000
Utdelning per aktie	€ 0,7
Paket per år	1.500.000.000 st

4.3.3 Organisationsstruktur

DPWN är huvudkoncernen och äger samtliga dotterbolag till 100 procent. Koncernen är uppdelad på fyra divisioner, Mail, Express, Logistics och Financial services. DHL är uppdelat på flera företag beroende på verksamhetsområden. Dels finns DHL Express som sköter kurirsändningar och små paket, medan DHL Logistics divisionen handhar större logistikprojekt så som sjöfrakt, flygfrakt samt tredjepartslogistik (DHL Annual Report, 2005).



Figur 13 Egenhändigt organisationsschema DPWN

Divisionerna Mail och Financial service fungerar relativt oberoende av Express och Logistics divisionerna. Samarbetet mellan Express och Logistics är starkt för att uppnå visionen om One-stop-shop som DHL har. Samarbetet mellan Mail och Express har ökat då DPWN breddat sin produktportfölj med nya postlösningar. DPWN är en komplett leverantör av logistiktjänster. DPWN har organiserat alla sina logistiktjänster under varumärket DHL. DPWN och DHL har lanserat en Global Customer solutions (GCS). Denna produkt innebär

att kunderna enbart har en kontakt med DHL oavsett behov. Tanken bakom denna strategi är att DHL skall vara EN helhetslösning, inte flera olika bolag (DPDW Sustainability Report, 2005).

DPWN styrelsestruktur följer tysk standard med dubbelt styrelseskick. De har en Supervisory board som övervakar Management boards arbete. Supervisory boards huvuduppgift är att övervaka Management boards arbete och delta i beslut som fundamentalt påverkar koncernen. De beslutar även om arvoden till Management boards medlemmar samt fungerar som valberedning. Koncernen har detaljerade och väldokumenterade riktlinjer och principer företaget skall arbeta efter (DPWN Annual Report, 2005).

Supervisory board består av 20 oberoende medlemmar, 10 representanter för aktieägarna, och 10 representanter för de anställda. Management board består av 10 medlemmar, dessa nomineras av Supervisory board. Management boards uppgifter är att leda organisationen i organisationens bästa intresse. Management board skapar riktlinjer, mål och visioner till affärsområde och affärsenheter. De skall även bedöma risker och bibehålla en sund ekonomi i koncernen (DPWN Annual Report, 2005).

4.3.4 Ledningsstil & Företagskultur

DPWN' företagskultur grundar sig på sju grundläggande värderingar. Dessa värderingar ger riktlinjer hur anställda och chefer skall tänka och agera i olika situationer. Tanken bakom dessa tydliga riktlinjer är att koncernen skall ha ett likformigt agerande i alla sina divisioner och dotterbolag. De sju grundläggande värderingar som DPWN förmedlar i sin organisation är:

- Deliver excellent quality
- Make our customer successful
- Foster openness
- Act according to clear priorities
- Act in entrepreneurial way
- Act with integrity internally and externally
- Accept social responsibility

(DPWN Sustainability Report, 2005)

DPWN har upprättat en enhet som enbart arbetar med implementering, kontroll och uppföljning av riktlinjer. Organisationen för den enheten består av en huvudenhet på huvudkontoret och ett antal regionala enheter. Motiveringen till organisationsutformningen är att lokala kulturer och förutsättningar kräver anpassningar av riktlinjerna. DPWN planerar att införa ett webbaserat system dit medarbetare kan vända sig till för att få svar på frågor rörande organisationens riktlinjer (DPWN Sustainability Report, 2005).

4.3.5 Verksamhetsstyrning

DHL använder både finansiella och icke finansiella nyckeltal. Detta presenteras i en årsrapport och i en hållbarhetsrapport. Koncernen använder ett Balanserat Styrkort med både finansiella och icke finansiella nyckeltal. Nyckeltalen berör miljörelaterade, sociala och personalrelaterade mål. DPWN har kopplat de övergripande målen i Styrkortet ned till individuell nivå för att enskilda anställda skall förstå hur deras agerande påverkar koncernen som helhet. DPWN genomför årliga personalunderökningar där dessa faktorer diskuteras och utvärderas. DPWN har även ett utarbetat system där anställda kan ge förslag på ändringar och förbättringar av rutiner och procedurer (DPWN Annual Report, 2005; DPWN Sustainability Report, 2005).

DPWN menar att verksamhetens långsiktiga social och miljörelaterade mål hjälper företaget att uppnå sina finansiella mål både på kort och lång sikt. Tanken bakom detta är att om resurser användas på ett långsiktigt hållbart sätt så borde resursen rent logiskt bli bättre utnyttjad. Exempelvis så har DPWN minskat sin bränslekonsumtion de senaste åren pga. aktiva satsningar på ny teknologi och utbildning. Den minskade kostnaden uppväger kostnaderna för utbildningar och investeringar (DPWN Sustainability Report, 2005).

DPWN har för avsikt att använda GRI-standard vid presentationen av icke finansiella nyckeltal. Dock har inte DPWN hunnit implementera detta i hela sin organisation. Detta beror på att DPWN nyligen förvärvat ett antal företag i logistikdivisionen (DPWN Sustainability Report, 2005).

4.3.6 Belöningsystem

DPWN har ett belöningsystem med tre komponenter. En fast ersättning, en bonusrelaterad till prestation, samt en bonus baserat på långsiktig prestation. Det finns inget uttalat belöningsystem för operativ personal eller för avdelningschefer. Belöningen är kopplad till finansiella mått (DPWN Sustainability Report, 2005).

5 Analys av undersökningsobjekt

5.1 Analys av UPS

5.1.1 Vision, affärsidé & Strategi

UPS expansiva strategi gör det möjligt för organisationen att växa mer än det är möjligt genom enbart utveckling av befintlig verksamhet. Det kräver dock kapital eller tillgångar och det skapar problem när det gäller enhetlig kultur. En fördel med den expansiva strategin är att UPS får tillgång till kompetens, teknik och utveckling från de uppköpta företagen.

UPS vision och affärsidé förklarar explicit bransch, kund, syftet med verksamheten och vilken typ av företag de är. Den kan även sägas vara realistisk och inspirerande. Kundens behov sätts i fokus för verksamheten. Affärsidén inriktar verksamheten på logistik och bör ses som motiverande för medarbetarna.

UPS är en komplett leverantör av logistiktjänster. Trots att företaget är uppdelat på många affärsområden och dotterbolag har UPS lyckats marknadsföra sig som ett företag. Kunden behöver bara en kontakt med UPS, oavsett vilket logistik- eller transportbehov kunden har. UPS vision om one-stop-shop är realiserat.

5.1.2 Organisationsstruktur

UPS organisation har en stark hierarkisk struktur med klara chefsnivåer. Mycket av informationsflödet sker enligt ett byråkratiskt mönster. Strukturen och byråkratin gör att ansvarsfördelningen inom organisationen är tydlig samt det underlättar kommunikationen. Organisationen är samtidigt ytterst komplex med tanke på storleken på över 200 bolag spritt över världen. Detta kräver en stor grad av formalisering. Ansvarsfördelningen i organisationen är decentraliserat. Operativa chefer tar ansvar för verksamheten medan centrala chefer fattar beslut av övergripande karaktär och centrala riktlinjer. Den formella ledningen sker från styrelsen neråt i organisationen. Den är samtidigt ytterst strikt genom att nyckeltal bestäms centralt. Indelningen av dotterbolagen görs på funktionell bas.

UPS verksamhet och organisation har stora likheter med effektivitetsteorin, där kunden sätts i fokus och nyckeltal är anpassade efter kundens önskemål och behov. De utvecklar ny

teknologi för att stötta kundverksamheten. Det kan även ses som en differentiering mot konkurrenter.

UPS styrelsestruktur följer de lagar, normer och riktlinjer som finns i USA gällande aktiebolag. UPS har oberoende kommittéer som granskar den verkställande delen av styrelsens arbete.

5.1.3 Ledningsstil & Företagskultur

UPS har tydliga symboler och artefakter. De symboler och artefakter som förknippas med UPS är bl.a. uniformen, färgen brunt, organisationens historia, organisationslogotypen. De har vidareutvecklat sin kultur till ett varumärke som går under namnet UPS Brown. Den tydliga kulturen underlättar för UPS att hålla ett enhetligt yttre genom hela koncernen. Kunden får ett enhetligt bemötande varje gång de är i kontakt med personal från företaget. Jim Caseys grundvärdering och kulturella påverkan är grunden i UPS styre. Dessa tycks skapa enhetlighet och underlättar således styrningen av företaget.

UPS har en mycket tydlig chefsstruktur. Ansvarsfördelningen mellan cheferna är klar och strukturerad samt att förväntningarna på cheferna är höga. Den tydliga chefstrukturen underlättar för anställda när de behöver svar på frågor, men det kan också göra organisationen alltför byråkratisk och trög.

5.1.4 Verksamhetsstyrning

UPS använder både finansiella och icke finansiella nyckeltal för att styra verksamheten. De publicerar dels en årsrapport med finansiell information om hur verksamheten utvecklats, dels en Sustainability Report som fokuserar på immateriella värden. Centralt för de icke finansiella är användningen av Balanserat Styrkort för att styra verksamheten. UPS har ett centralt Styrkort för hela koncernen med fokus på, Customer Relationship Management, Package Management, Product Management och Customer Information Management. UPS har länkat målen i Styrkortet ned till individuell nivå. Varje anställd inom den operativa paketdistributionen har uppställda mål som är kopplade till målen i Styrkortet. Det sker genom en automatisk uppföljning av arbetsprestationen genom UPS elektroniska leveransdatasystem.

UPS använder sig mycket av intern Benchmarking och utgår från GRI-standarden för att identifiera nya nyckelfaktorer på marknaden. Samtliga dotterbolag inom UPS arbetat mot samma nyckeltal, de så kallade KPI. Dessa är länkade ned till individuell nivå. Fördelen med länkningen ned till individuell nivå är att anställda får större förståelse för hur deras arbetsinsats påverkar koncernen som helhet. UPS genomför kontinuerliga uppföljningar av personalen, vilket säkerställer att personalen arbetat efter UPS mål och riktlinjer. Detta hjälper UPS att hålla en enhetlig profil. Nyckeltalen och verksamheten är fokuserad på kunden.

UPS har automatiska system för att samla in information kring nyckeltalen. Denna automatik gör att organisationen snabbt kan se avvikelser och reagerar på dessa. BSC är idag helt integrerat i hela verksamheten vilket syns i valet och resultaten av mätetal.

5.1.5 Belöningsystem

UPS har ett utvecklat belöningsystem för chefer som väger in både finansiella och icke finansiella nyckeltal. Syftet med systemet är att skapa en balans mellan dessa två sidor och öka motivation till att uppfylla uppsatta mål. På chefsnivå är belöningen oftast i form av aktier och optioner. Det finns ett belöningsystem för anställda som utmärker sig inom organisationen och belöning sker i olika former t.ex. aktier, pengar, utmärkelser och officiellt erkännande för sina insatser. Anställda belönas efter prestation och operationella nyckeltal.

UPS har en policy att befordra och rekrytera till chefspositioner bland anställda vilket är en del av det immateriella belöningsystemet. Befordringssystemet kan ses som ett belöningsystem då hårt arbete och måluppfyllelse premieras. Detta leder till att anställda har ytterligare ett incitament för att arbeta i enhetlighet med UPS riktlinjer.

UPS belöningsystem har ett samband med den amerikanska kulturen och sociala strukturer. I USA är välfärdssystemet mindre utbyggt vilket innebär att det är möjligt att motivera och belöna anställda med sjukförmåner, utbildningsfonder och pensionssparande. Oftast betalas dessa ut i form av långsiktigt aktieinnehav, vilket UPS köper tillbaka när den anställda behöver ha ut monetära medel.

5.2 Analys av Schenker AB (Deutsche Bahn Group)

5.2.1 Vision, affärsidé & Strategi

Schenker AB använder en processororienterad strategi för att tillfredsställa kundens behov samtidigt som de upp uppfyller de miljömässiga målen. Processen sträcker sig över företagsgränsen med tanke på att de samarbetar med Stinnes och Railion.

Schenker AB använder i sin strategi logistik och miljö som centralt för verksamheten. De finns i branschen för att bli världsledande inom dessa valda delar. Kunderna kan ses som alla med logistiska behov. Affärsidén framträder som realistisk med tanke på hur de arbetar med de centrala frågorna, miljö och logistik. Att ha visionen att bli världsledande torde vara motiverande för medarbetarna. Miljöintresset ligger samtidigt i tiden och har blivit viktigare och viktigare för många företag med tanke på kundernas krav.

5.2.2 Organisationsstruktur

DB har en formell organisationsstruktur med inslag av nätverkstänkande. Formellt är verksamheten indelat i affärsområden, men inom affärsområdena är kommunikationen nätverksbaserat med kundens problem i fokus. Verksamheten är uppdelad efter både produkt och funktion. Organisationen uppvisar hög grad av decentralisering då koncernen styr sina dotterbolag och affärsenheter med riktlinjer och inte genom fastställda åtgärder och nyckeltal. För att bibehålla kontroll över organisationen har DB introducerat system för rapportering av både finansiella och icke finansiella nyckeltal. Systemet beskrivs som väldigt flexibelt vilket möjliggör lokal anpassning. Fördelen med detta är att organisationen får lättare att anpassa sig till marknadsförändringar samt lokala förhållande. Nackdelen är en minskad kontroll, vilket lösts genom styrelsestrukturen. Även operationalisering av nyckeltal på lokal nivå ger stora möjligheter att optimera verksamheterna lokalt.

DB och Schenker AB:s verksamhet och organisation har stora likheter med effektivitetsteorin, där kunden sätts i fokus och nyckeltal är anpassade efter kundens önskemål och behov.

Enligt tyska aktiebolagslagstiftning skall tyska företag ha dubbelt styrelseskick med Supervisory board och Management board. DB har en bra kommunikation mellan de två styrelserna för att öka förståelsen vilket underlättar arbetet. De nackdelar som kan uppstå med ett allt för tätt samarbete är exempelvis jävsituationer. Detta kompenserar DB genom att ha

stor öppenhet och insyn i styrelsens arbete samt väl dokumenterade riktlinjer för hur styrelsen skall arbeta. Det unika med DB:s styrelse är att styrelserepresentanter från nivån ovan deltar i styrelsearbetet under i koncernstrukturen. Detta underlättar för koncernen att få likriktning gällande strategiska frågor.

5.2.3 Ledningsstil & Företagskultur

DB och Schenker AB menar att framgång i verksamheten är en ledarskapsfråga. Ledarskapet skall skapa en kultur inom företaget som sätter kunden i fokus. Chefer ska skapa ett klimat där anställda kan utvecklas och deras kompetens tas tillvara på. Detta kommer med automatik leda till att anställda tar ansvar för verksamheten och kunderna. Personalen ses som en viktig resurs som kräver utveckling och utbildning för att bibehålla och öka koncernens konkurrenskraft.

DB och Schenker AB har en företagskultur som grundar sig på värderingarna, engagerat ledande, etik & moral, faktabaserade beslut, förebyggande åtgärder, kompetensutveckling, lära av andra, långsiktighet, samhällsansvar, samverkan och ständig förbättring. Det finns således stora likheter med japansk ledningsfilosofi.

5.2.4 Verksamhetsstyrning

DB och Schenker AB använder både finansiella och icke finansiella nyckeltal för att styra verksamheten. För de icke finansiella nyckeltalen används Balanserat Styrkort för att styra verksamheten. DB sätter upp riktlinjer för hur Styrkortet ska se ut men det operationaliseras sedan av de lokala affärsenheterna. På så vis finns en central styrning, men även möjligheten att anpassa Styrkortet efter lokala förutsättningar och krav.

Schenker AB kommunicerar ut mål, strategier och visioner med hjälp av sin hållbarhetsrapport. Rapporten fokuserar både på finansiella och icke finansiella aspekter av företaget, dock ligger huvudfokus på de icke finansiella aspekterna. Schenker AB presenterar ingen egen årsredovisning, utan ingår i moderkoncernen Deutsche Bahns årsredovisning.

Schenker AB använder Benchmarking aktivt för att styra verksamheten. Det är ett viktigt för att utveckla verksamheten och de använder flera typer av Benchmarking då de jämför sig internt, externt, funktionellt och generiskt. DB och Schenker AB använder GRI-standard när det gäller användandet av icke finansiella nyckeltal. Detta stämmer väl överens med DB och

Schenkers vilja att ha ett företag med god insyn. De mått som är centrala är ekonomiska, miljömässiga, och sociala. De sociala målen mäts med hjälp av nöjd kund index samt med hjälp av medarbetareundersökningar. Deutsche Bahn har ett Sustainability Managementsystem. Systemet sträcker sig över hela organisationen och integrerar på ett systematiskt sätt de finansiella, sociala och miljörelaterade målen genom hela koncernen.

5.2.5 Belöningsystem

Schenker AB har ett belönings- och bonussystem främst riktat till chefer, men även anställda kan få detta. Dock finns inget utarbetat belönings- eller bonussystem som innefattar anställda. För att bedöma prestation så används finansiella mått.

5.3 Analys av DHL (Deutsche Post World Net)

5.3.1 Vision, affärsidé & Strategi

DHL använder expansiv strategi för att bredda produktportföljen och fullgöra visionen om one-stop-shop filosofin. Samarbetet mellan de olika affärsenheterna skapar en bredd inom organisationen.

DHL formulerar sin affärsidé till att leverera excellent och heltäckande logistikservice. Till kunder räknas alla som har intresse av att förflytta något, från brev och paket till kompletta logistiklösningar. Affärsidén att vara excellent förklarar att de ska leverera utmärkta tjänster. Dock förklarar den inte vilken marknadsposition de strävar mot, dvs. den är utformad i relation till kunderna och inte till konkurrenterna. Affärsidén har egentligen inget konkret mål och bör därför inte upplevas som tillräckligt motiverande för personalen.

5.3.2 Organisationsstruktur

Koncernen DPWN uppvisar en formaliserad organisationsstruktur. Organisationen är uppdelat i klart definierade divisioner. Divisionerna är uppdelade efter funktion. Koncernen har decentraliserat beslutsfattande. Koncernledningen skapar visioner mål och riktlinjer och dotterbolagen skapar konkreta affärsplaner utifrån detta. Detta ger organisationen möjlighet att anpassa sig efter lokala förutsättningar och förändringar.

I viss mån uppvisar DPWN en hybridstruktur mellan formell byråkratisk organisation och nätverksstruktur. DPWN och DHL' målsättning är att kunden skall uppleva koncernen som ett

enhetligt företag. GCS-lösningen innebär att koncernen ändrar kommunikationsmönster efter kundens behov.

DPWN och DHL' verksamhet och organisation har stora likheter med effektivitetsteorin, där kunden sätts i fokus och nyckeltal är anpassade efter kundens önskemål och behov.

Enligt tysk aktiebolagslagstiftning skall tyska företag ha dubbelt styrelseskick med Supervisory board och Management board. DPWN följer denna standard.

5.3.3 Ledningsstil & Företagskultur

DPWN grundar sin företagskultur utifrån de sju grundvärderingarna, leverera excellent kvalitet, att göra DHL kunder framgångsrika, att fostra öppenhet, agera utefter klargjorda prioriteringar, vara entreprenörisk, hög integritet och ta socialt ansvar. Detta kommuniceras ut intern och externt. För att skapa enhetlighet i koncernen har DPWN upprättat en avdelning som arbetar med att implementera och kontrollera efterlevanden av värderingarna. DPWN har ingen klart definierad ledningsstil, utan värdegrunden styr hur cheferna skall agera. Cheferna behöver skapa och bibehålla en miljö som gör att anställda kan arbeta efter dessa värderingar.

DPWN planerar att inrätta en webbtjänst dit chefer och anställda kan vända sig till för att få vägledning i hur värdegrunden skall implementeras. Denna avdelning hjälper organisationen att skapa ett enhetligt agerande genom hela koncernen.

5.3.4 Verksamhetsstyrning

DHL använder både finansiella och icke finansiella nyckeltal vilket presenteras i en årsrapport och i en hållbarhetsrapport. Koncernen använder ett Balanserat Styrkort med både finansiella och icke finansiella nyckeltal. Nyckeltalen berör miljörelaterade, sociala och personalrelaterade mål. DPWN har kopplat de övergripande målen i Styrkortet ned till individuell nivå för att enskilda anställda skall förstå hur deras agerande påverkar koncernen som helhet. DPWN genomför årliga personalunderökningar där dessa faktorer diskuteras och utvärderas. DPWN har även ett utarbetat system där anställda kan ge förslag på ändringar och förbättringar av rutiner och procedurer

DPWN menar att verksamhetens långsiktiga social och miljörelaterade mål hjälper företaget att uppnå finansiella mål både på kort och lång sikt. Tanken bakom detta är att om resurser

användas på ett långsiktigt hållbart sätt så borde resursen rent logiskt bli bättre utnyttjad. Exempelvis så har DPWN minskat sin bränslekonsumtion de senaste åren pga. aktiva satsningar på ny teknologi och utbildning. Den minskade kostnaden uppväger kostnaderna för utbildning och investeringar

DPWN strävar efter att använda GRI standard fullt ut vid redovisningen och rapportering av icke finansiella nyckeltal. Dock har inte DPWN hunnit implementera detta i hela sin organisation. Detta beror på att DPWN nyligen förvärvat ett antal företag i logistikdivisionen.

5.3.5 Belöningsystem

DPWN och DHL har inget utarbetat belöningsystem som innefattar anställda eller avdelningschefer. Belöningsystemet består av tre komponenter, en fast ersättning, en bonusrelaterad till prestation samt en bonus baserad på långsiktig prestation.

5.4 Jämförande analys

5.4.1 Vision, affärsidé & Strategi

Samtliga undersökningsobjekt använder en expansiv strategi för att uppnå sin vision. Företagen köper upp aktörer på marknaden för att bredda sin egen produktportfölj samt för att få tillgång till nya marknader. Det som tycks skilja mellan företagen är hur de ny förvärvade företagen integreras i den befintliga verksamheten. DPWN genomför konverteringen till varumärket DHL relativt snabbt, medan UPS integrerar företagen över en längre tid vilket innebär att UPS värderingar och kultur hinner implementeras ordentligt. Denna skillnad beror troligen på att UPS värderar sitt varumärke högre och inte vill ha några avvikelser från de riktlinjer som finns kring UPS Brown™ konceptet. DB tycks inte se lika strikt på detta med tanke på decentraliserat beslutsfattande så länge kundens intresse prioriteras. Alla företag i studien strävar efter att kunden enbart skall behöva ha en kontakt med företaget oavsett vilket logistiskt problem kunden har. Företagen integrerar sina verksamheter så att kunden upplever företaget som en enhetlig organisation. DB skiljer sig från UPS och DPWN då de inte har sin logistiska verksamhet samlat under ett varumärke, utan uppdelat efter funktion.

UPS och Schenker AB har en vision och affärsidé att bli marknadsledare medan DHL talar om att erbjuda excellenta tjänster. För DHL så innebär det att medarbetare inte riktigt vet vad som förväntas av dem så länge de erbjuder utmärkta tjänster. Detta tyder på att DHL inte

kommer att vara lika lönsamma som de andra. Affärsidén och visionen ska länka ihop organisationen och behöver vara motiverande och realistisk.

När det gäller de olika verksamheterna så använder Schenker AB mycket järnvägstransporter vilket är förenligt med deras miljötänkande. DHL är ensamma om att ha en egen sjöfrakt och när det gäller flygfrakt så har UPS och DHL egna flygplan.

5.4.2 Organisationsstruktur

Objektens organisationsstruktur har stora likheter men även skillnader. Samtliga objekt uppvisar en formaliserad organisationsstruktur med mer eller mindre byråkratiskt kommunikationsmönster där UPS tycks vara mest centraliserad och formaliserad. Detta förklaras av det starka varunamnet och de riktlinjer som därmed tillämpas. DB decentraliserar beslutsfattande ner till sina affärsområden och affärsenheter, men de ger centrala riktlinjer och styr organisationsstrukturen. DB använder olika delar eller varunamn från sin organisation för att bäst uppfylla kundens önskemål. Det är viktigt att samarbetet emellan och den interna prissättningen fungerar optimalt. Det bör således finnas ett inbyggt konfliktområde med tanke på strukturen. DPWN är uppdelad i funktionella divisioner med decentraliserat beslutsfattande. Koncernledningen skapar visioner mål och riktlinjer och dotterbolagen skapar konkreta affärsplaner utifrån detta. För samtliga undersökningsobjekt kan kommunikationen ses som nätverksbaserad beroende på att samtliga organisationer ställer kundens behov i fokus, samtidigt som de försöker uppnå en one-stop-shop effekt. Organisationerna försöker att vara så effektiva som möjligt för att erbjuda vad kunderna önskar. Produktiviteten är således endast viktig när det gäller resurseffektivisering men inte som styrande verktyg.

Styrelsestrukturen mellan DB och DPWN är förhållandevis lika med tanke på att tysk lagstiftning tvingar företagen att ha dubbelt styrelseskick. Dock har DB en intressant struktur för att bibehålla likformigheten i koncernen när styrelsemedlemmar från nivån ovan följer med ned till nästa nivå. Detta skapar en naturlig förståelse för policybeslut och ger dotterbolagen större möjlighet att arbeta i enhetlighet med koncernens riktlinjer. UPS styrelse är formad efter amerikansk lagstiftning.

5.4.3 Ledningsstil & Företagskultur

Kulturen i organisationerna skiljer sig åt markant. UPS har en tydlig kultur som funnits i organisationen sedan den grundades. Den är markant och synlig då den förknippas med UPS

uniformer och fordon. Kulturen och organisationens mål och visioner ligger i linje med varandra och stärker ledningens förmåga att styra organisationen. DB och DPWN har mindre tydlig kultur jämfört med UPS. Detta kan förklaras genom att studera hur företagen är uppbyggda. DB har medvetet flera bolag och förenar sig inte kring ett gemensamt varumärke. DPWN har inte heller ett gemensamt varumärke, dock har DPWN påbörjat att förena alla logistiktjänster under varumärket DHL. Troligen kan även åldern på företagen i vis mån förklara styrkan på kulturen. UPS har funnits sedan 1907 och arbetar fortfarande efter samma riktlinjer, medan DHL är ett relativt ungt företag som blivit uppköpt och placerat i en koncern. Schenker AB är dock ett gammalt företag med anor från 1890-talet, men de har blivit uppköpta och även de placerade i en koncern. Troligen har företagen i vis mån förlorat sina rötter och förankringen i kulturen har därmed blivit svagare.

Chefstilen skiljer sig åt mellan företagen, även detta kan i viss mån förklaras av skillnader mellan USA och Europa. UPS har en väldigt tydliga chefsstruktur där chefer har reell makt och förväntas ta ansvar. DB menar att framgång är en ledarskapsfråga där ledarna skall skapa en miljö där anställda kan utvecklas och skapa mervärde för kunden. Skillnaden är att i Europa skall chefen tillsammans med personalen lösa problemen, medan i USA betonas mer att chefen är ansvarig för att lösa problemet. Skillnaden är inte helt uppenbar men det är en skillnad i attityd mellan de två formuleringar om vem som har det totala ansvaret. DPWN har ingen direkt uttalad chefsstil i sin officiella redovisning.

5.4.4 Verksamhetsstyrning

UPS, Schenker AB och DHL använder alla Balanserat Styrkort för att primärt styra sin verksamhet. Det är tydligt att organisationerna mer och mer försöker ta hänsyn till de icke finansiella aspekterna när det gäller verksamhetsstyrning. På så vis försöker organisationerna se framåt i tiden och skapa visioner istället för att fokusera sig på finansiella mål med historisk förankring. UPS använder samma Styrkort över hela sin organisation och har liten lokal anpassning, medan DB och DPWN styr koncernen med övergripande riktlinjer som dotterbolagen operationaliserar. Denna skillnad beror troligen på att UPS enbart verkar inom en bransch medan DB och DPWN även har verksamhet inom andra branscher. DB har en stark miljöinriktning på sitt Styrkort, medan UPS och DPWN har starkare kundfokusering. Samtliga studerade organisationer menar att den icke finansiella fokuseringen hjälper till att skapa långsiktig lönsamhet. Organisationerna i studien har kopplat ihop Styrkortet med

individuella arbetarens prestation. Detta ger anställda en bra bild över hur deras agerande påverkar koncernens resultat.

I årsredovisningen och hållbarhetsredovisningen ingår i princip samma nyckeltal för de olika organisationerna. Detta är relativt logiskt då samtliga företag utgår från GRI-standarden vid rapportering och redovisning av icke finansiella nyckeltal. Det som skiljer är vilka nyckeltal som företagen pekar ut som speciellt viktiga. Att samtliga företag använder samma princip vid redovisning av icke finansiella nyckeltal underlättar vid intern och extern jämförelse.

För att underlätta informationshanteringen så har samtliga företag i undersökning implementerat ett automatiserat system för att samla in information och hantera de icke finansiella nyckeltalen. Även kundundersökningar och interna undersökningar genomförs på ett automatiserat sätt. Personalen framhålls som en viktig faktor för att bibehålla konkurrensfördelar.

5.4.5 Belöningsystem

UPS använder ett utvecklat belöningsystem till medarbetare och anställda. De väger in både finansiella och icke finansiella nyckeltal med syfte att skapa en bra balans dem emellan. Chefer belönas oftast med aktier och optioner, medan anställda belönas med aktier, pengar, utmärkelser och officiellt erkännande för sina insatser. Schenker AB inriktar sitt belönings- och bonussystem till chefer, men även anställda kan ta del av detta. Dock finns inga utformade rutiner för detta. Det som mäts är finansiella nyckeltal. DHL har inget utarbetat belöningsystem för anställda eller avdelningschefer. Det förekommer dock högre upp i organisationen, men dokumentationen är knapphändig. DHL delar in belöningsystemet i tre komponenter, en fast ersättning, en bonusrelaterad till prestation, samt en bonus baserad på långsiktig prestation. De fokuserar belöningar på finansiella nyckeltal. DB och DPWN använder i princip bara belöningar till chefer på koncernnivå.

UPS tycks vara mer benägen än övriga undersökta organisationer att erbjuda sin personal karriärmöjligheter med tanke på deras policy när det gäller befordringar och rekrytering till chefspositioner. UPS erbjuder sina anställda med sjukförmåner, utbildningsfonder och pensionssparande. Detta beror med största sannolikhet på skillnader när det gäller den sociala strukturen för regionen. I USA finansieras detta ofta direkt från företagen i anställningskontrakt medan det i Europa finansieras med skatter.

UPS använder sitt bonus- och belöningsystem på ett mer utvecklat sätt än vad DHL och Schenker AB gör. Enligt teorin skapar UPS ett högre engagemang och en bättre motiverad personal än övriga studerade organisationer.

6 Resultat

6.1 Vision, affärsidé & Strategi

Affärsidén och visionerna skiljer sig åt för de studerade objekten. DB med affärsenheten Schenker AB har en vision som fokuserar på kunden och miljömedvetenhet samt uttrycker en önskan om att bli världsledande i miljöanpassad logistik. UPS försöker balansera ekonomiska, sociala och miljörelaterade mål. UPS och DHL har båda en vision som fokuserar på att skapa framgång för både företaget och sina kunder.

Alla företag i undersökning är helhetsleverantörer av logistiktjänster och strävar efter att kunden endast skall ha en kontaktyta oavsett vilket logistiskbehov som behöver tillfredställas. UPS har samlat alla olika affärsområden och affärsenheter under varumärket UPS. DPWN har koncentrerat logistiktjänsterna under affärsenheten och varumärket DHL, men har även andra affärsenheter. DB äger varumärkena Schenker AB, Stinnes och Railion inom affärsområdet logistik och transport. Dock är varje enskilt varumärke en helhetsleverantör då dotterbolagen samarbetar med varandra för att leverera en komplett lösning. Railion fokuserar sin verksamhet på järnvägstrafik. Stinnes arbetar mer övergripande som tredjepartslogistikföretag och Schenker AB som transportör och tredjepartslogistiker.

Samtliga företag i undersökning använder en expansiv strategi för att uppnå sin vision som helhetsleverantörer av logistiklösningar. Syftet med uppköpen är att få tillgång till nya marknader och bredda produktportföljen. På befintliga marknader stimulerar företagen organisk tillväxt.

6.2 Organisationsstruktur

De tre organisationerna uppvisar var och en, en organisationsstruktur med hög grad av formalisering med klara hierarkiska nivåer. UPS förefaller ha den största graden formalisering och tydligaste hierarkiska uppdelning av nivåerna i organisationen. Detta har troligen ett samband med den amerikanska kulturen och deras striktare syn på hierarkier inom företag. UPS har även en striktare syn på hur organisationen ska uppfattas med tanke på arbetskläder etc. vilket kräver en högre grad av formalisering. DB och Schenker AB tycks ha den mista graden av formalisering och hierarkisk struktur. Organisationen styrs mest av fokusering på

kunden, miljömedvetenhet och önskan om att bli världsledande i miljöanpassad logistik. Struktur eller formalisering tycks inte så viktigt utan det är resultatet som räknas.

Alla organisationers ledningar har försökt strukturera upp organisationen efter produkt och funktion. De har decentraliserat beslutsfattande i möjligaste mån, men mål, visioner och riktlinjer fattas på central nivå. Kommunikationsmönstret i organisationerna har en nätverksstruktur, med undantag för UPS som har ett kommunikationsmönster av byråkratisk design.

6.3 Ledningsstil & Företagskultur

Företagskulturen skiljer sig åt mellan objekten. UPS har den tydligaste kulturen som grundar sig i UPS historia, symboler och ikoner i form av logotyp och uniformer. Även grundaren Jim Caseys värderingar genomsyrar verksamheten. UPS har utvecklat sin kultur till ett varumärke. DB och Schenker AB har ingen enhetlig kultur, då företaget är splittrat på dotterbolag under egna varumärken. Deras kultur finns i organisationens ansträngningar när det gäller att attrahera och bibehålla kompetent personal. Den kultur som finns i dotterbolagen utgår ifrån den värdegrund som finns inom koncernen. DPWN har enat affärsområdet logistik under den gemensamma symbolen och varumärket DHL.

Ledningsstilen skiljer sig åt mellan företagen. UPS har en tydlig chefstruktur med klara ansvarsområden. De är mycket tydliga med att påpeka att chefen är ansvarig för att lösa uppgifter och problem. DB och DPWN betonar mer ledare istället för chefer och menar att en chef skall skapa en miljö där anställda kan lösa sina uppgifter. DB och Schenker AB betonar ledarskapet och ledaren som en framgångsfaktor för organisationen. Ledarna skall skapa en miljö där anställda kan utvecklas. DB och Schenker AB:s kultur bygger på grundläggande värderingar som har stora likheter med OPT och TQM. DPWN och DHL har en chefstil vars grund härstammar från de sju värderingar som finns inom koncernen. De menar att chefens huvuduppgift är att skapa en miljö där anställda kan arbeta efter koncernens sju grundläggande värderingar.

6.4 Verksamhetsstyrning

Samtliga företag i undersökningen använder Balanserat Styrkort med både finansiella och icke finansiella nyckeltal. UPS har ett gemensamt nyckelkort för hela koncernen medan DB och DPWN använder ett övergripande Styrkort för koncernen och affärsområdena

operationaliserar sedan Styrkortet. UPS och DPWN med DHL har kopplat målen i Styrkortet ned till individuell nivå. UPS tycks ha kommit längst i sin implementering av Styrkort genom att även koppla ihop Styrkort med utdelning av bonus och de icke finansiella aspekterna.

De tre organisationerna använder Benchmarking för att utveckla verksamheten och sina mål. UPS och DPWN använder endast intern Benchmarking inom koncernen, medan DB och Schenker AB använder både intern och extern Benchmarking.

6.5 Belöningsystem

Belöningsystemet i organisationerna skiljer sig markant åt. UPS har ett utvecklat belöningsystem för både chefer och operativ personal, medan DPWN och DB enbart har bonussystem för koncernledningen och till vissa högre chefer. Det finns däremot inte något utarbetat officiellt belöningsystem över kriterier, bedömningsgrund eller storlek på belöningen som används.

Bedömningsgrunden i UPS belöningsystem är en avvägning mellan finansiella och icke finansiell mål. Syftet med belöningsystemet är att öka personalens fokus på nyckeltal samt skapa ett enhetligt agerande inom organisationen. Belöningsystemet manifesterar sig i både monetära och icke monetära belöningar. UPS använder även befordran som belöningsystem för att premierar hårt arbete. DB och DPWN har kopplat sin utdelning av bonus till finansiella mått. De tycks därmed inte ta hänsyn till de icke finansiella aspekterna.

7 Slutsats

Projektgruppen anser att syftet med studien har uppnåtts. Projektgruppen har fått en klar och övergripande bild över hur studiens organisationsledningar utnyttjar de primära delarna i Ewing & Samuelsons modell. Det har varit möjligt att göra en övergripande jämförande analys mellan de studerade organisationerna. Den bild som framträder är givetvis organisationernas officiella version, men den bör med stor sannolikhet ligga i linje med verkligheten och verksamheten bör på lång sikt styras mot den officiella versionen. På kort sikt är det möjligt att det finns skillnader i den officiella versionen, och verkligheten när nya metoder, nyckeltal och verktyg ännu inte implementerats över hela organisationen. Det är också möjligt att organisationerna medvetet inte redovisar hur de styr sin verksamhet, men det medför säkert en oklar styrning för alla intressenter med negativa konsekvenser för organisationen. Projektgruppen anser att problemformuleringen och frågeställningen är besvarad på ett för studien tillfredställande sätt.

Projektgruppens slutsats är att företagskultur är den faktor som är den dominerande i Ewing & Samuelsons modell. Företagskulturen påverkar alla övriga faktorer och vilken effekt förändringen i dessa faktorer får. Företagskulturer spelar en central roll i hur effektivt koncernen kan styra verksamheten i dotterbolag eller affärsenheter. Studien antyder att koncernledningen enbart kan styra företaget om styrningen är i linje med företagskulturen. Kulturen är även vital för att få likformighet i organisationer som har en stor geografisk spridning. Studien antyder att företag är medvetna om att företagskulturen påverkar förmågan till verksamhetsstyrning och aktivt arbetar för att använda företagskultur som en del av organisationens styrverktyg. När det gäller belöningsystemets utformning observeras att detta är beroende av hur företagskulturen värderar belöningar. Det tycks sammanfalla med hur samhället värderar och accepterar belöningar. När det gäller affärsidé så skapar det en styrande riktlinje för hela verksamheten. De undersökta objekten arbetar alla med Balanserat Styrkort där affärsidén är central. Kulturen tycks stärka organisationernas affärsidé vilket kan förklaras av att ledarna påverkar kulturen så att den passar in på verksamheten.

De större logistikföretagen strävar efter att vara kompletta leverantörer av logistiktjänster. Kundens behov är i fokus och de strävar efter att kunden enbart skall ha en kontaktyta med företaget. Denna utveckling gäller inte bara för logistikbranschen utan återfinns i många andra branscher. Utvecklingen av logistiksektorn antyder att de större aktörerna kommer att fortsätta

sin expansiva strategi och köpa upp mindre aktörer samt nischaktörer i syfte att få den bredd och geografiska täckning som krävs för att vara en komplett leverantör. Det kan också sammanfattas i ökade skalfördelar för organisationerna.

De studerade organisationerna använder alla Balanserat Styrkort och GRI-standard. Användandet av Balanserat Styrkort och rapportering av icke finansiella nyckeltal i enlighet med GRI-standard följer den trend som finns i dagens samhälle. Intressenter blir mer och mer intresserade av att stödja företag som har en långsiktig hållbar utveckling. Det Balanserade Styrkortet knyter ihop de icke finansiella nyckeltalen och affärsidé som är centralt i verktyget. När det gäller Benchmarking tycks intern Benchmarking vara vanligast. Dock, används GRI-standard vilket förenklar extern Benchmarking och därmed borde även detta användas.

Studien antyder att Mintzbergs påstående om att enbart tio procent av verksamheten styrs av ledningen och resten är en framväxande strategi är tillämpligt även på globala logistikkoncerner. Studien visar att koncernernas formella organisationsstruktur är av hierarkisk design, men kommunikationsmönstret har nätverksdesign. Den troliga förklaringen till detta är att dotterbolagen och affärsenheterna anpassar sitt kommunikationsmönster efter kundens önskemål och behov. Koncernledningen är medveten om detta och väljer då att styra verksamheten med hjälp av riktlinjer istället för konkreta aktionsplaner. Även detta är i linje med Mintzbergs påstående.

8 Diskussion

Den uppfattning som projektgruppen fått under studien är att företagsledningen är väl medveten om att verksamheten inte går att detaljstyra. Detta är i linje med Mintzbergs forskning. Denna kunskap ger ledningen möjlighet att anpassa ledarskapet och verksamhetsstyrningen till en situation som kräver långsiktiga mål, inte aktionsplaner.

Då utvecklingen går mot mer och mer specialiserade aktörer på marknaden går logistikkoncerner mot att vara en komplett leverantör av logistik och transportsystem. Den expansiva strategin kommer troligen leda till att marknaden kommer att domineras av ett antal stora aktörer. Även detta ligger i linje med hur fria marknader automatiskt styrs mot en centrering av makten och det är viktigt att lagstiftning etc. ser till att bibehålla en konkurrerande marknad.

Det är troligt att utvecklingen kommer att leda till en aktivare kommunikation mellan ledning, anställda och intressenter. För att underlätta kommunikation kommer ”branding” att bli mer vanligt för logistikföretag. Värdet i varumärket och de värderingar de står för underlättar för anställda och intressenter att förstå mål och visioner, samtidigt kommer detta ställa högre krav på att hela organisationen arbetar mot samma mål, annars finns risk för ”brand difusion”, vilket motverkar effekterna av branding. Det skulle vara intressant att utreda vilka effekter en uppdelad organisation på fler varumärken eller enat under ett varumärke får totalt sett. Ett varumärke förenklar marknadsföring och torde göra den mer effektiv men det kräver även en hög grad av strukturering som kan begränsa organisationen.

Projektgruppens urval innehåller två företag med huvudsäte i Europa och ett företag med huvudsäte i USA. Därmed finns en grund för naturliga olikheter vilket förbisågs i urvalet. De geosociala bakgrundsfaktorerna påverkar företagen olika och kan förklara skillnaden mellan europeiska och amerikanska företag. Det verkar finnas stora skillnader mellan dessa företag gällande t.ex. företagskultur och belöningsystem. Dessa ämnen behöver studeras ytterligare, och en etnografisk studie är motiverat med tanke på kulturens betydelse när det gäller att styra verksamheten. Projektets empiriska material har inte tagit hänsyn till skillnader i geosociala faktorer.

Vidare forskning och fortsatta studier i ämnet är motiverat. Detta på grund av bredden och komplexiteten i fenomenet kan sättas in i ett större sammanhang där även externa faktorer, så som ägarstruktur, samhällets och kundernas påverkan på företagets verksamhetsstyrning undersöks. Det är också intressant att bedriva en liknande studie som denna baserad på en annan analys- och datainsamlingsmetod.

Övrigt som framkommit under projektets gång som skulle vara intressant att studera är ägarstrukturen på den europeiska logistik- och transportmarknaden. Under arbetet med urvalet upptäckte projektgruppen att mycket av den europeiska logistik och transportmarknaden mer eller mindre är koncentrerat till tyska staten. Ett intressant forskningsprojekt skulle vara att identifiera den befintliga ägarstrukturen på den europeiska logistik- och transportmarknaden och hur detta påverkar konkurrens och prissättning.

9 Kritisk granskning

Under arbetets gång har projektgruppen haft både med- och motgångar, tagit beslut och prioriterat i val av metod och val av data. Det kan diskuteras huruvida det går att jämföra en amerikansk och två europeiska organisationer med naturligt olika förutsättningar. Urvalet vi gjort består även av relativt framgångsrika koncerner, men studien skulle kunna genomföras genom att jämföra dessa framgångsrika företag med mindre framgångsrika företag. Detta skulle kunna ge en mer detaljerad bild över vilka faktorer som är kritiska för framgång. Alla dessa beslut och prioriteringar påverkar rapportens validitet och reliabilitet.

De sekundära källor projektgruppen använde i arbetet har mestadels gett en bra empirisk grund till studien, dock ska viss kritik riktas mot dessa källor. Informationsinnehållet i materialet varierar mellan de studerade objekten, vilket gjort att vissa objekt skulle behövt mer omfattande undersökningar för att få en heltäckande empirisk grund. Den svaghet som finns i det empiriska materialet är det som berör belöningsystem samt företagskulturen. Dessa två faktorer förklaras relativt sparsamt i de källor projektgruppen haft tillgång till. Dock anser projektgruppen att materialet varit tillräckligt för att uppnå syftet med studien. Data är till sin natur producerad för andra syften än den studie vi använder den till. Årsrapporter och styrdokument är officiellt förfinad och bearbetad information som är avsedd att sända ut en bild av organisationerna. Huruvida denna bild är en korrekt avspegling av organisationerna kan diskuteras.

Diskursanalys har både styrkor och svagheter. Den svaghet projektgruppen reflekterat över är att analysen blir beroende av personen som genomför analysens tidigare kunskaper och erfarenheter. Detta innebär att studiens resultat eventuellt kan skilja sig åt för projektgrupper som har annan akademisk bakgrund och erfarenhet.

Projektgruppen anser att denna studie kan bedrivas med olika alternativa teoretiska referensramar. Det finns flertalet teorier, modeller och tidigare forskning som kan användas som referensram, exempelvis kan referensramen fokusera på företagets affärsmodell istället för vision och begreppet företagskultur kan vidgas, eller tolkas ur ett annat perspektiv. En annan infallsvinkel är att utgå ifrån Minzbergs *Theory of Organizational Forms* när det gäller organisationsteori.

Referenser

Litteratur

- Bruzelius H, Skäravad P (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Denscombe M (2000) *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur
- Ewing P. Samuelson, L (2002) *Styrning med balans i fokus*. Liber AB
- Hatch M (2002) *Organisationsteori*, Studentlitteratur
- Hughes R, Et al (2006) *Leadership*, 5th Edition, McGraw-Hill Education
- Jacobsen I, Thorsvik J (1998) *Hur moderna organisationer fungerar*, Studentlitteratur, Lund
- Johannessen A, Tufte, P (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB
- Kaplan, Norton (1999) *The balanced scorecard- från strategi till handling*. ISL Förlag AB
- Kotler P, Et al, (2001) *Principles of marketing*, Pearson Education Limited
- Lumsden K (1998) *Logistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- Olve G, Et al (2004) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Kristianstads Boktryckeri AB
- Peters G (1995) *Benchmarking för bättre kundservice*. Göteborg: ISL Förlag AB
- Storhagen N (2003) *Logistikens grunder och möjligheter*. Malmö: Liber Ekonomi

Rapporter

- Deutsche Bahn Group (2005), *Annual Report 2005*
- Deutsche Bahn Group (2005), *Facts and Figures 2005*
- Deutsche Bahn Group (2005), *Corporate Governance Principles 2005*
- Deutsche Post World Net (2006), *Annual Report, 2006*
- Deutsche Post World Net (2006), *Sustainability Report 2006*
- Schenker AB (2003), *Hållbarhetsredovisning*
- UPS (2005), *Annual Report 2005*
- UPS (2004), *Sustainability Report 2004*
- UPS (2005), *Sustainability Report 2005*

Internet

12.managet.com 2006-10-22:1 (08:00)

Tillgänglig:<<http://www.12manage.com/>>

Tillgänglig:<http://www.12manage.com/methods_benchmarking_sv.html>

About.COM 2006-10-18:1(19:41)

Tillgänglig:< <http://about.com/>>

Tillgänglig:<<http://management.about.com/od/benchmarking/>>

Businessweek online 2006-12-05(22:50)

Tillgänglig:< <http://www.businessweek.com>>

Tillgänglig:<<http://bwnt.businessweek.com/brand/2006/>>

Coordinated Effort - Research by Kaplan 2006-10-24(12:17)

Tillgänglig:<<http://www.leadingresearch.hbs.edu>>

Tillgänglig:<<http://www.leadingresearch.hbs.edu/archives/04.04/story02.html>>

Deutsche Bahn 2006-11-10:1(21:50)

Tillgänglig:<<http://www.db.de>>

Tillgänglig<http://www.db.de/site/Bahn/en/db__group/environment/sustainability/management__system/management__system.html>

Deutsche Bahn 2006-11-10:2(21:50)

Tillgänglig:<<http://www.db.de>>

Tillgänglig:<http://www.db.de/site/Bahn/en/db__group/corporate__group/ata__glance/ata__glance.html>

Deutsche Bahn 2006-11-10:3(21:50)

Tillgänglig:<<http://www.db.de>>

Tillgänglig:<http://www.db.de/site/Bahn/en/db__group/investor__relations/corporate__governance/corporate__governance.html>

Deutsche Bahn 2006-11-10:4(21:50)

Tillgänglig:<<http://www.db.de>>

Tillgänglig:

<http://www.db.de/site/Bahn/en/logistics/logistics__Bahn/strategy/strategy.html>

Deutsche Post 2006-10-18:1(23:15)

Tillgänglig:<<http://www.dpwn.de>>

Tillgänglig:

<http://investors.dpwn.com/en/investoren/haeufig_gestellte_fragen/index.htm>

Ekonomifakta 2006-12-05(10:32)

Tillgänglig:<<http://www.ekonomifakta.se>>

Tillgänglig:<http://www.ekonomifakta.se/word____584.aspx>

Financial dictionary 2006-10-03 (11:55)

Tillgänglig:<<http://www.thefreedictionary.com/>>

Tillgänglig:<<http://financial-dictionary.thefreedictionary.com/Balance+Score+Card>> ,

Isixsigma 2006-10-22:1 (07:35)

Tillgänglig:<<http://www.isixsigma.com>>

Tillgänglig:<<http://www.isixsigma.com/library/content/c000625.asp>>

Jaxworks 2006-10-24(12:34)

Tillgänglig:<<http://www.jaxworks.com>>

Tillgänglig:<<http://www.jaxworks.com/thebalancedscorecardconcept.htm>>

Privata affärer 2006-11-15(01:21)

Tillgänglig:<<http://www.privataaffarer.se>>

Tillgänglig:<<http://www.privataaffarer.se/newsText.asp?s=kronika&a=5138>>

Schenker AB 2006-11-10:1(22:10)

Tillgänglig:<<http://www.schenker.com> >

Tillgänglig:<<http://www.schenker.com/english/company/environment/commitment/environmentalVision.html>>

Schenker AB 2006-11-10:1(22:10)

Tillgänglig:<<http://www.schenker.com>>

Tillgänglig:<<http://www.schenker.com/english/company/environment/commitment/strategiesAndGuidelines.html>>

Statens Offentliga Utredningar – SOU 2006-11-16(22:49)

Tillgänglig:<<http://www.sou.gov.se>>

Kräver Adobe Acrobat Reader

Tillgänglig:<<http://www.sou.gov.se/ansvar/pdf/Medborgarna.pdf>>

Temo AB 2006-11-13

Tillgänglig:<<http://www.temo.se>>

Kräver Adobe Acrobat Reader

Tillgänglig:<<http://www.temo.se/upload/475/Temo%20Rapport%20globalisering%2060206.pdf>>

UPS Investor Relations 2006-10-11:1(21:00)

Tillgänglig:<<http://www.ups.com>>

Tillgänglig:<<http://investor.shareholder.com/ups/governance/committees.cfm>>

UPS Investor relations 2006-10-10:2(14:40)

Tillgänglig:<<http://www.ups.com>>

Tillgänglig:<<http://investor.shareholder.com/ups/governance/ownership.cfm>>

UPS Press Release 2002 2006-10-23(21:52)

Tillgänglig:<<http://www.ups.com>>

Tillgänglig:<http://www.ups.com/content/ca/en/about/news/2002_news/20020923engpartnersaward_n.html>

UPS Pressroom 2007-01-08:1(10:45)

Tillgänglig:<<http://www.ups.com>>

Tillgänglig:<http://www.pressroom.ups.com/About/History/International_Growth_and_UPS_Airlines_Container/0,2751,,00.html>

UPS Pressroom 2006-10-12:2(22:40)

Tillgänglig:<<http://www.ups.com>>

Tillgänglig:

<<http://pressroom.ups.com/pressreleases/archives/archive/0,1363,3917,00.html>>

UPS Pressroom 2006-10-29:3(23:36)

Tillgänglig:<<http://www.ups.com>>

Tillgänglig:

<<http://www.pressroom.ups.com/about/history/synchronizing/0,2368,,00.html>>

UPS Pressroom 2006-10-10:4(09:45)

Tillgänglig:<<http://www.ups.com>>

Tillgänglig:<<http://www.pressroom.ups.com/about/history/0,1339,,00.htm>>

UPS Sustainability 2006-10-10:1(13:50)

Tillgänglig:<<http://www.ups.com>>

Tillgänglig:<<http://www.sustainability.ups.com/overview/governance.html>>

Wikipedia 2006-11-16:1(23:44)

Tillgänglig:<<http://www.wikipedia.org/>>

Tillgänglig:<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Organisation>>

Wikipedia 2006-11-16:2(22:58)

Tillgänglig:<<http://www.wikipedia.org/>>

Tillgänglig:<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Byr%C3%A5krati>>

Wikipedia 2006-11-17:3(01:09)

Tillgänglig:<<http://www.wikipedia.org/>>

Tillgänglig:<<http://sv.wikipedia.org/wiki/Kultur>>

Wikipedia 2006-10-22:4(07:32)

Tillgänglig:<<http://www.wikipedia.org/>>

Tillgänglig:<http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard>

Wikipedia 2006-10-18:5(20:47)

Tillgänglig:<<http://www.wikipedia.org/>>

Tillgänglig:<<http://en.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>>