

STYRNING AV SÄLJBOLAG

En studie av hur säljbolag i en global industrikoncern styrs på distans

Johanna Ahlin-Ludvigsson, 21636
Linn Sandberg, 21669

Abstract: In today's globalized world it is essential to achieve goal congruence within a multinational corporation despite the distances between the headquarters and subsidiaries. A case study has been performed to examine how control of sales units within a Swedish multinational corporation is achieved. Otley's framework has been used in the study to provide an overall picture of the control system where the analysis is based on five areas: key objectives and goal evaluation, strategies and plans, target setting process, incentives and motivation as well as information flows. To complement this framework, theories of convergence and divergence by Busco et al. have been used as well as theories of hierarchical control and self-control by Holmström. It has been observed that a complete standardization may not be applicable within the organization because of the sales units' manager's need for adjusting their reporting to the headquarters. Control of the 40 sales units is today achieved foremost through *management by objectives* combined with a widespread standardization, where the sales units are allowed to make certain local market adjustments. By using this system, market adjustments are possible while a certain degree of control still remains within the headquarters.

Handledare: Malin Lund

Framläggning: 2011-05-31, kl. 13.00–16.00 i sal 538

Antal tecken (exkl. första sida, blanksteg, fotnoter, bilagor): 74 536

Keywords: Sales unit; Control system; Subsidiary; Distance; Multinational Corporation

FÖRORD

Så lider då vår sista termin på kandidatprogrammet mot sitt slut i takt med att vår uppsats blivit färdig. Vi vill med detta korta förord rikta ett stort tack till de omnämnda personerna från vårt fallföretag som varit tillmötesgående och tagit sig tid att träffa oss. Ett särskilt tack till vår huvudkontakt på fallföretaget som lagt ned ytterligare tid genom att informera oss om företaget i allmänhet och funnits till hands för frågor under uppsatsens gång.

Slutligen vill vi även tacka vår handledare Malin Lund för de inspirerande och givande handledningstillfällena under uppsatskursens gång.

Trevlig läsning!

Johanna Ahlin-Ludvigsson och Linn Sandberg

INNEHÅLL

INLEDNING	1
Bakgrund.....	1
Syfte och frågeställning	3
Avgränsning.....	3
Disposition.....	4
METOD	5
Val av metod.....	5
Datainsamling	5
Val av fallföretag och intervjuobjekt	6
TEORI	8
Teoretisk referensram	8
EMPIRI.....	10
Interna styrelser	12
<i>Styrelsemall för säljbolag</i>	13
Organisationens mål och de tre styrområdena	14
Målsättningsprocessen.....	16
<i>För säljbolaget</i>	16
<i>För säljbolagschefer (bonusprogram)</i>	17
Strategier och planering.....	18
Informationsflöden	19
<i>Allmän rapportering</i>	21
<i>Internstyrelsemöten</i>	23
<i>Envägs kommunikation från moderbolag</i>	25
Motivation och incitament	26
<i>Icke-finansiella belöningar</i>	27
ANALYS	28
Konvergens och centralisering	28
<i>Organisationens mål</i>	28
<i>Motivation och incitament</i>	29
<i>Målsättningsprocessen</i>	30

<i>Informationsflöden</i>	32
<i>Strategier och planer</i>	36
Divergens och decentralisering.....	37
<i>Informationsflöden</i>	37
<i>Strategier och planer</i>	39
DISKUSSION.....	40
Slutsatser.....	41
Förslag till vidare forskning.....	42
KÄLLFÖRTECKNING.....	44
Skriftliga källor.....	44
Skriftligt material från företaget	45
<i>Internt material</i>	45
<i>Externt material</i>	46
Internet källor.....	46
Muntliga källor	46
BILAGOR	47
Definitioner.....	47
Intervjufrågor	47

INLEDNING

Bakgrund

Dagens storföretag är komplexa organisationer som verkar på marknader världen över. Med ett ökat antal dotterbolag, i kombination med internationalisering, blir organisationen allt mer svåröverskådlig. I multinationella företag med geografiskt spridda dotterbolag är styrningen essentiell (Ghoshal & Bartlett, 1990) och styrning av dotterbolags beteenden ses som ett centralt område (Chang & Taylor, 1999).

En stor del av den tidigare forskningen inom styrningsområdet berör styrning genom nyckeltal (Spencer & Tucker, 1961; Mossberg, 1977; Östman, 1977). Det förekommer även studier med ett något bredare perspektiv men där huvudfokus slutligen ligger på nyckeltalsstyrning. (Andersson & Engvall, 1984).

I ”Ekonomisk styrning i multinationella företag” av Nilsson (1990) studeras styrning i ett bredare perspektiv, där även relationer mellan koncerninterna enheter berörs. Det ekonomiska styrsystemets struktur och de formella processer som har betydelse för dess funktion studeras utifrån teorier av bl. a Östman. Fokus läggs på att analysera och beskriva effekter av det ekonomiska styrsystemet snarare än att beskriva dess utformning. Ett svenskt multinationellt läkemedelsföretag studeras, där inte endast marknadsbolag [säljbolag] hanteras utan även produkt- och produktionsbolag. För marknadsbolagen ligger fokus i styrmodellen på dess resultatgenererande förmåga då koncernens samlade resultat redovisas hos marknadsbolagen. Då marknadsbolagen är starkt inriktade mot att förbättra sin marknadsposition ses även uppnådda marknadsandelar som viktigt. Här diskuteras även företagsinterna relationer där det observeras att marknadsbolagen främst utövar ett tryck mot produktbolagen gällande produktlanseringar och vidareutveckling av ursprungliga produkter. Intresset för att utöva ett tryck mot produktionsbolagen, rörande avräkningspriser och konstruktion, är dock betydligt mindre. Detta, menar författaren, har antagligen sin förklaring i att marknadsbolagen har en hög bruttomarginal tack vare styrmodellen, då de inte debiteras kostnader för FoU¹, varför det upplevs viktigare att öka försäljning snarare än att minska avräkningspriserna.

¹ FoU avser forskning och utveckling

I artikeln ”Patterns of strategic control within multinational corporations” av Doz och Prahalad (1984) berörs relationen mellan moderbolagets ledning och dotterbolag, utifrån moderbolagets perspektiv. Författarnas slutsats är att högsta ledningen i multinationella företag måste hantera beslutsprocesser hos understående chefer mer aktivt för att kunna utöva strategisk kontroll över dotterbolagen. För att hantera chefers uppfattningar, prioriteringar, kultur och liknande kan företagsledningen använda ett antal ledningsverktyg, som presenteras av författarna, där de också beskriver hur ett antal företag använt dessa verktyg för att styra dotterbolagschefer. Styrsystemet undersöks dock endast på ett övergripande plan.

En mer utförlig studie inom området har utförts av Kavooosi (1992) i ”Control of subsidiaries in developing countries”. Styrningen från moderbolag till dotterbolag studeras här inom fyra organisationer och berör bl.a. decentraliserings/centraliseringsbeslut, organisationsstruktur samt praktiska implikationer av styrsystemet såsom målsättning och intern kommunikation. I studien upplevs de större dotterbolagen ha fler konflikter med huvudkontoret än de mindre vilket förklaras av att de större har mer press att nå målen samt att de rapporterar mer till moderbolaget. Författaren menar att mindre dotterbolag i studien är mer självständiga än större oavsett geografisk belägenhet. Avgörande självständighetsfaktorer som presenteras är storlek, distans samt landets lagar, där det sistnämnda betonas särskilt för utvecklingsländer. För att begränsa kostnaderna kontrolleras de distanserade dotterbolagen mindre än geografiskt närbelägna dotterbolag. Kavooosi’s (1992) slutsats är att det är viktigt att dotterbolag i utvecklingsländer får stor självständighet då de är bäst informerade om de lokala förhållandena varför en centraliserad policy inte blir lämplig.

Studien som gjorts i ”Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations” av Gupta och Govindarajan (1991) är begränsad endast till ett interorganisatoriskt flöde: kunskaps/informationsflödet. I artikeln läggs fokus på hur olika dotterbolag inom en organisation skiljer sig från varandra där författarna identifierar fyra generiska dotterbolagsroller: *global innovator*² [global innovatör], *integrated player*³ [integrerad aktör], *implementor*⁴ [implementör] samt *local innovator*⁵ [lokal innovatör]. Till

² *Global innovator* är ett dotterbolag med lågt inflöde av kunskap samt ett högt utflöde av kunskap (Gupta & Govindarajan, 1991)

³ *Integrated player* är ett dotterbolag med högt inflöde av kunskap samt ett högt utflöde av kunskap (Gupta & Govindarajan, 1991)

⁴ *Implementor* är ett dotterbolag med högt inflöde av kunskap samt ett lågt utflöde av kunskap (Gupta & Govindarajan, 1991)

⁵ *Local innovator* är ett dotterbolag med lågt inflöde av kunskap samt lågt utflöde av kunskap. (Gupta & Govindarajan, 1991)

viss del undersöks skillnader i styrning mellan dotterbolagen, där författarna bland annat uppmärksammar att globalt ansvarstagande är större för dotterbolag med roller som *global innovator* samt *integrated player*, där ett högt utflöde av kunskap sker från dotterbolaget till andra enheter inom organisationen. Denna artikel kommer vi även att dra paralleller till i analysen.

Ämnet styrning ses som högst aktuellt då arbetet för att uppnå målkongruens inom organisationer, med ett stort antal distanserade dotterbolag, är en ständig del i vardagen hos dagens företagsledare. Vi väljer därför att studera hur en globalt verksam svensk industrikoncern på distans styr sina dotterbolag genom att i studien fokusera på företagets säljbolag. Detta kommer att ske genom att se till en helhetsbild av säljbolagsstyrning inom koncernen, där såväl moderbolagets som säljbolagens perspektiv av styrningen kommer att studeras. Ovannämnd forskning behandlar främst antingen moderbolagets eller dotterbolagens perspektiv varför vi anser att det därmed finns ett värde i att genomföra den avsedda studien då vi avser att behandla båda sidors perspektiv. Vår avsikt är här att lägga lika stor vikt vid båda parter.

Syfte och frågeställning

Syftet med uppsatsen är att, genom en fallstudie, ge en bild av hur säljbolag inom en global industrikoncern styrs. Här fokuseras på spänningen som uppkommer genom styrning på distans samt hur det löpande arbetet sker för att säkerställa att de lokala säljbolagen styrs, trots det fysiska avståndet, mot gemensamma koncernmål.

Denna bakgrund har lett oss fram till följande frågeställning:

Hur styrs distanserade säljbolag i en global industrikoncern?

Avgränsning

Vi har valt att avgränsa studien till säljbolagsstyrning varför dotterbolag utan försäljning inte behandlas. Vidare sker avgränsning till säljbolag som är dotterbolag vilket resulterar i att företagets nordiska enhet inte inkluderas. Styrningsrelationen som avses är den mellan moderbolag och säljbolag varför undersökningen inte omfattar styrning inom eller relationen mellan säljbolag. Undersökningen kommer, med tidsaspekten i åtanke, inte att utföras på ett

generellt plan. Istället undersöks ett företag ingående för att erhålla en djupare förståelse vilket vi tror hade varit svårt vid studie av ett större antal företag. Ett begränsat antal studieobjekt rekommenderas även av Holmström (1995) då han menar att undersökning av styrning inom storföretag är ett komplext område och således kräver en grundligare studie.

Disposition

Inledningsvis introduceras det valda ämnet och undersökningens tillvägagångssätt vilket i sin tur följs upp av ett teoriavsnitt där vald teoretisk referensram presenteras. Därefter följer den empiriska delen med en beskrivning av fallföretagets säljbolagsstyrning vilken sedan analyseras utifrån vald teori. Avslutningsvis presenteras de viktigaste slutsatserna samt förslag till vidare forskning. Påföljande bilagor innehåller intervjufrågor samt definitioner.

METOD

Val av metod

För att besvara vår frågeställning har vi valt en förklarande och kvalitativ fallstudie för att ingående undersöka olika faktorerers inverkan. (Kavoosi, 1992) Vi har valt att arbeta enligt en *abduktiv* ansats, dvs. en kombination av den empiribaserade induktiva och den teoribaserade deduktiva ansatsen, vilket bör passa studiens upplägg där företagsbaserad empiri tolkas utifrån vald teori. (Patel & Davidson, 2003)

Då moderbolaget och säljbolagen kan antas ha olika perspektiv har vi valt att genom *triangulering*⁶ (Patel & Davidson, 2003) se till båda sidor för att erhålla en mer korrekt bild av styrningen inom koncernen. Detta bör även minska risken för *bias* som kan leda till låg validitet (Ryan et al. 2002).

Datainsamling

Empiriinsamling har huvudsakligen skett genom intervjuer inom koncernen. Inför intervjutillfället har de intervjuade via e-post erhållit en mötesagenda samt information om studien, vilket gjorts för att intervjupersonerna ska kunna förbereda sig och för att vi bättre ska kunna utnyttja intervjutiden. Detta har dock inte ansetts nödvändigt för våra huvudkontakter, chef Business Control och ekonomidirektören, då de varit insatta i studien från första stund. Vissa intervjuer har, pga. geografiskt avstånd och sjukdom, skett via telefonkonferens vilket kan ses som en svaghet då det kan tänkas att en förtroendegivande relation och möjlighet till utförligare information lättare erhållits vid direktkontakt.

Under intervjuerna har breda och öppna frågor ställts för att ge de intervjuade möjlighet att tala fritt men även för att minimera vår påverkan i egenskap av intervjuare. Vi har valt att anonymisera företaget samt erbjudit de intervjuade möjlighet till ytterligare anonymisering. Att vår empiri till största del bygger på intervjuer, vilket medför risk för subjektivitet, kan ses som en svaghet. Dock har vi under intervjuprocessens gång fått uppfattningen att intervjuobjekten känt sig avslappnade och varit ärliga, vilket ovan nämnda anonymisering

⁶ Med *triangulering* avses analys av samma fenomen med hjälp av olika datakällor. (Patel och Davidsson, 2003)

torde ha bidragit till. Vi har även, vid ett flertal intervjutillfällen, erhållit liknande svar samt observerat samma information i det interna materialet vilket ytterligare bör minska denna risk.

För att kontrollera fakta och korrigera eventuella missförstånd har intervjupersonerna fått godkänna förekommande citat och intervjusvar. Vi har även haft möjlighet att i efterhand kontakta dem för ytterligare frågor eller önskan om förtydligande, vilket bör öka reliabiliteten i uppsatsen och ytterligare säkerställa att presenterad empiri är korrekt.

Vidare har vi, förutom intervjuer, tagit del av publicerat material som företagets årsredovisning samt internt material i form av bl.a. styrelse- och bonusmallar, *Business Plan* samt *Group Quarterly Info*. Tillgången till internt material som komplement till intervjuerna anser vi vara en styrka i uppsatsen.

Val av fallföretag och intervjuobjekt

Vid undersökning av styrning önskade vi studera ett globalt företag med ett stort antal säljbolag och då detta överensstämde med Industriföretaget AB, där en av uppsatsförfattarna arbetar, föll valet på detta företag. Det faktum att en av oss arbetar på företaget har bidragit till att vi redan inledningsvis haft en god inblick i koncernen vilket ökat förståelsen under intervjuerna, underlättat vid följdfrågor samt lett till ett bättre utnyttjande av intervjutiden då allmänna företagsfrågor inte längre ansågs nödvändiga.

Trots nämnda fördelar innebär detta dock en risk för ökad subjektivitet, vilket är en svaghet. Denna upplever vi oss dock ha minimerat då den andra uppsatsförfattaren inte har någon tidigare relation med företaget och därmed intar en neutral roll. Innan intervjuerna påbörjades besökte vi fallföretaget för en heldagsinformation med en övergripande presentation om koncernen samt rundvandring, vilket i sin tur bidragit till en ökad förståelse av koncernen och dess verksamhet.

Som intervjuobjekt har vi i första hand valt anställda i ledande positioner för att få en övergripande bild av styrningen. Vid tillfällen då det inte varit möjligt har berörd chef rekommenderat lämplig underordnad. Från moderbolaget har vi intervjuat representanter från ekonomiavdelningen, marknadsavdelningen, *Business Intelligence* samt koncernledningen,

medan vi från säljbolagens sida intervjuat säljbolagschefer från Belgien/Holland, Schweiz och Spanien/Portugal (Iberica). Urvalsgrunden var att säljbolagen ska vara belägna i Europa för att genom minimering av tidskillnad underlätta vid intervjuer. Även regionchef för säljbolagen i Asien har intervjuats vilket bidragit till såväl säljbolagens som moderbolagets perspektiv då han även ingår i koncernledningen.

TEORI

Teoretisk referensram

För att få en överblick av styrning inom organisationen har vi valt att använda Otley's (1999) ramverk som med sina fem områden ger en övergripande bild av styrning och vars struktur upplevs bra vid analys av multinationella organisationer (Ferreira & Otley, 2009).

1. Organisationens mål och utvärdering av mål

Inte endast finansiella mål avses utan även hur organisationen bemöter olika intressenters icke-finansiella intressen. (Otley, 1999)

2. Strategier och planering

De strategier och planer som implementerats för att förverkliga mål knyts här samman med ovan nämnda mål. (Otley, 1999) Ett nyckelelement är att översätta strategiska mål till operationella mål för att uppnå överensstämmelse. (Ferreira & Otley, 2009)

3. Målsättningsprocessen

Här berörs *effectiveness*, som avser till vilken omfattning målen förväntas uppnås inom tidsramen samt *efficiency*, som avser nödvändig resursnivå för att nå målen. Här avses bl.a. målens svårighetsgrad och målsättningsprocessen. (Otley, 1999).

4. Motivation och incitament

Här avses finansiella och icke-finansiella konsekvenser av att nå eller inte nå mål, dvs. belöningar och sanktioner. Området avser utvärdera incitamentssystemens motiverande förmåga. (Otley, 1999)

5. Informationsflöden

Här avses både formella och informella informationsflöden. *Feedback* innebär att utfall jämförs med förutbestämda mål där avvikelserna signalerar om åtgärd behövs. *Feed-forward* innebär att organisationen söker förutspå händelser för att sätta in lämpliga åtgärder i förväg där information används för att lära från tidigare händelser. I båda fall handlar det om att rätta till problem samt att lära för att undvika att problemet uppstår igen. (Otley, 1999) Vi har valt att samla målutvärdering här då vi ansåg modellen vara otydlig i skillnaden mellan ”utvärdering av mål” och ”feedback”.

De fem områdena är starkt sammanlänkande varför faktorer i ett område kan påverka övriga områden. Områdena är inte begränsade till redovisningsmässiga termer utan kan inkludera icke-finansiella eller kvalitativa termer. (Otley, 1999)

Analysen strukturerar vi även utifrån Busco et al.'s (2008) begrepp centralisering och konvergens samt decentralisering och divergens. Decentralisering och centralisering berör till vilken utsträckning beslutsfattande delegeras från moderbolag till dotterbolag, där begrepp såsom global integrering och lokal självständighet diskuteras. Divergens och konvergens ses som nyckelmekanismer inom organisationen vilka behöver kombineras för att stötta såväl globala som lokala strategier. För att uppnå koordinering inom organisationen krävs någon slags global konvergens mot ett gemensamt handlingsätt. En global marknadsintegrering och standardisering underlättar i sin tur kommunikation och uppnående av mål samt möjliggör även kostnadsbesparingar. Divergens å andra sidan bevarar istället kulturella skillnader, och har, på grund av skillnader mellan nationer, stor betydelse i multinationella organisationer för att möjliggöra anpassningar till den lokala marknaden. (Busco et al. 2008)

För att komplettera Busco et al.'s (2008) tidigare nämnda områden centralisering och decentralisering har vi valt att se till Holmströms (1995) teori om styrning i storföretag. Här berörs *hierarkisk styrning* där ledningen genom sin formella auktoritet leder och följer upp verksamheten. Hierarkisk styrning avser överordnades aktiviteter för att utöva inflytande över underordnades beteende. Inom detta område berörs *direkt styrning*, vilket kan ske genom ordergivning eller standardisering, samt *målstyrning* där styrning sker genom specificering av ett önskat framtida utfall där resultat sedan kontrolleras av överordnad. (Holmström 1995)

Förutom hierarkisk styrning nämns även *självstyrning*. Inom denna del sker samordning och kontroll av måluppfyllelse utan att ledningen ingriper och genom så kallad självkontroll fattar underställda själva de beslut som behövs för att genomföra och bedriva verksamheten. (Holmström 1995)

EMPIRI

Industriföretaget AB är ett globalt industriföretag med huvudkontor i Sverige och är idag fjärde störst på marknaden. Industriföretaget är verksamt inom verkstadsindustrin och dess produkter används inom t ex flygindustrin, fordonsindustrin samt energisektorn. Företaget finns representerat i ett 60-tal länder, i alla världsdelar, genom drygt 50 helägda dotterbolag samt distributörer och agenter (Årsredovisning 2009).

”På alla viktiga marknader finns vi på plats sedan långt, långt tillbaka...”
(Prisanalytiker⁷, 2011)

Chef Business Control⁸ förklarar att företagets produktion främst sker i Sverige, Tjeckien och Indien där den huvudsakliga produkten utgör ca 65-70 procent av försäljningen. Inom koncernen finns ett 40-tal säljbolag där samtliga⁹ är belägna utanför Sveriges gränser och styrs från huvudkontoret i Sverige.

Prisanalytikern¹⁰ berättar att säljbolagen ska distribuera koncernens produkter till lägsta möjliga kostnad för att möjliggöra maximal lönsamhet. Säljbolagens verksamheter har olika omfattning där de största enheterna har både standard- och specialproduktion, andra har endast specialproduktion och vissa är rena säljbolag. Säljbolagscheferna har resultatansvar och därmed ansvar att själva följa upp resultat och vidta åtgärder, berättar regionchef Asien¹¹. Säljbolagen har idag stor frihet att agera såsom de själva anser lämpligt, vilket samtliga säljbolagschefer¹² upplever är bra, särskilt inom områden som försäljning där lokal frihet är viktigt. Vid problem efterfrågar säljbolagen först en lösning inom koncernen, men säljbolagschefen Schweiz (hädanefter VD Schweiz)¹³ menar att om de inte får någon hjälp

⁷ Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

⁸ Chef Business Control, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-04

⁹ Här är inte den nordiska enheten Nordic inkluderad då den legalt sett inte är ett dotterbolag

¹⁰ Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

¹¹ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

¹² Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30, Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01, Säljbolagschef Belgien/Holland, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-24

¹³ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

löser de själva problemet. Ofta finner säljbolagen först en fungerande lösning som moderbolaget slutligen beslutar att centralisera, berättar han.

”Levererar ... [moderbolaget] ingen katalog, då gör vi en egen katalog”
(Säljbolagschef Schweiz¹⁴, 2011)

Självständigheten hos säljbolagen varierar då större säljbolag med mer resurser är mindre beroende av moderbolaget, enligt regionchef Asien¹⁵. Prisanalytikern¹⁶ menar dock att graden av självständighet även kan baseras på säljbolagens bidrag till koncernens resultat, varför större bolag behöver fokusera mer på koncernens bästa än de mindre.

Skillnaderna mellan säljbolagen är många, berättar prisanalytikern¹⁷. Detta berör främst försäljningskanaler: t ex är USA och Japan distributionsmarknader medan flertalet marknader i Europa är utpräglade direktförsäljningsmarknader. En annan skillnad är kundindustrifördelningen, där exempelvis flygindustrin är den främsta kunden i Singapore och England medan det för Tysklands del är fordonsindustrin. Det finns även, enligt ansvarig Business Intelligence¹⁸, stora skillnader inom säljbolagens organisationer, vilka beror på lokal kultur, historia och bolagens storlek. Detta rör bl. a antalet anställda och hur funktionerna hanteras, där t ex bolaget i Indien har hela avdelningar för respektive funktion medan en anställd i Japan själv kan ansvara för flera funktioner. I internt material kan även utläsas att försäljningsfördelning per produktområde skiljer sig mellan säljbolagen, där VD Schweiz¹⁹ menar att denna fördelning blir ogenomförbar för Schweiz då nästan all försäljning relateras till en enda produkt.

Säljbolagschefen i Iberica (hädanefter VD Iberica)²⁰ upplever att de olika säljenheterna trots allt är relativt lika varandra och att de flesta säljbolag antagligen arbetar på ungefär samma sätt då samma produkter säljs varför försäljningssätt och kontroll inom säljbolagen således, enligt hans uppfattning, också bör vara relativt identiska.

¹⁴ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹⁵ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

¹⁶ Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

¹⁷ Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

¹⁸ Ansvarig Business Intelligence, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

¹⁹ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

²⁰ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

Interna styrelser

Inom koncernen styrs säljbolagen huvudsakligen genom dess interna styrelser, berättar chef Business Control²¹. Dock finns det skillnader beroende på huruvida säljbolagen är indelade i regioner eller inte. Idag har koncernen, berättar marknadsdirektören²², valt att sammanfoga berörda säljbolag till regionerna²³ Asien, Nafta, CEE och Iberica som styrs av en varsin regionchef. VD Iberica²⁴ menar dock att säljbolagen i Spanien och Portugal är samlade under en gemensam säljbolagschef och således rapporterar direkt till moderbolaget, snarare än att dessa är en uttalad region med en regionchef. Ett förslag från marknadsdirektören²⁵ är att koncernen delar in alla marknader efter regioner då det idag, pga. företagets tillväxt, inte längre upplevs fungera för koncernledningen att delta i samtliga internstyrelsemöten. Detta berör särskilt marknadsdirektören själv som formellt ingår i alla säljbolagsstyrelser medan övriga medlemmar i koncernledningen inte har samma uttalade krav att delta. VD Schweiz²⁶ saknar en regionchef vilken han tror skulle öka samordning, ge en överblick av säljbolagen samt skapa gemensamma informationskanaler mellan moderbolag och säljbolag.

"Det är precis det som saknas!" (om avsaknaden av en regionchef för Europa)
(Säljbolagschef Schweiz²⁷, 2011)

Styrelsemöten sker tre gånger per år: i februari/mars, maj/juni samt september/oktober, berättar marknadsdirektören²⁸ och regionchef Asien²⁹. För regionchefen tillkommer, utöver dessa möten, även styrelsemöten mellan koncernledningen och regionchefen. De senare nämnda mötena sker två till tre gånger per år där det färre antalet möten blir aktuellt om koncernledningen medverkat på något av regionchefens styrelsemöten med säljbolagen, berättar regionchef Asien³⁰.

²¹ Chef Business Control, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

²² Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

²³ Även Nordic ses som en region men är avgränsad från uppsatsen då enheten legalt sett inte är ett dotterbolag

²⁴ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

²⁵ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

²⁶ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

²⁷ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

²⁸ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

²⁹ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

³⁰ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

Regionchef Asien³¹ berättar att han ansvarar för och är styrelseordförande i samtliga elva säljbolag i region Asien. I samtliga säljbolagsstyrelser, oavsett regionindelning eller ej, ingår förutom styrelseordförande även respektive säljbolagschef samt, vid teckningsrättsskäl, representanter från koncernledningen. Representanter från koncernledningen och för regioner, representanter från regionens supportgrupp, kan delta under styrelsemöten vid behov.

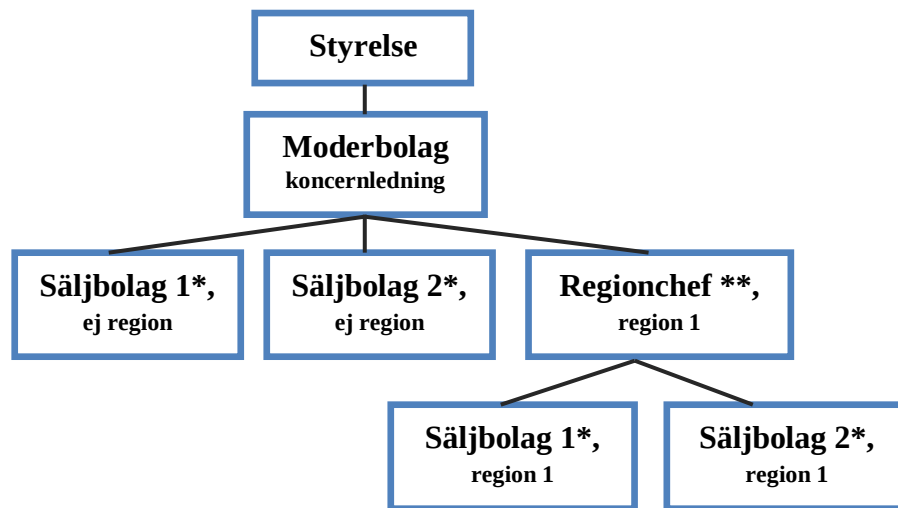


Bild 1. Översiktsbild av fallföretagets styrstruktur

* Internstyrelse

** Regionstyrelse

Styrelsemall för säljbolag

Fokusområdet för styrelsemötena är en standardiserad styrelsemall för säljbolag³² som inför varje styrelsemöte ska ifyllas och sändas ut till styrelsen minst en vecka innan mötet, vilket framgår av internt material och framhålls av samtliga tillfrågade. Mallen är en Powerpoint-presentation som idag består av 34 bilder vars innehåll behandlas under nedanstående rubrik. Formellt bestämmer koncernledningen hur styrelsemallen ska se ut, enligt ekonomidirektören³³, men ett förslag kommer från ekonomisidan i samråd med andra intressenter. I det interna materialet framgår att styrelsemallen avser att effektivisera och standardisera styrelsemötena, varför moderbolaget rekommenderar att bilder inte adderas till presentationen. Marknadsdirektören³⁴ menar att alla säljbolag ska använda samma mall men

³¹ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

³² Det finns även särskilda mallar för produktionsenheter

³³ Ekonomidirektör Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-15

³⁴ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

att undantag görs för mindre bolag där användandet av alla parametrar inte ses som nödvändigt då nyttan i så fall blir mindre än arbetsinsatsen.

Organisationens mål och de tre styrområdena

Säljbolagen mäts på samma parametrar vilket framgår i internt material samt av samtliga tillfrågade. Den viktigaste styrparametern inom koncernen är måttet försäljning relativt konkurrenter då marknadsandelstillväxt anses vara det bästa sättet att skapa aktieägarvärde, berättar marknadsdirektören³⁵. Att se till försäljning, givet att kostnaderna kontrolleras, anses vinstdrivande då företaget har en god lönsamhetsmarginal, berättar ekonomidirektören³⁶.

De fyra huvudsakliga målsättningarna för säljbolagen är att uppnå en viss försäljning, att hålla kostnads- och personalbudget samt att i övrigt leverera vad som är överenskommet, berättar regionchef Asien³⁷. I internt material kan utläsas att de mål som mäts i styrelserna främst är de mål som förekommer i styrelsematerialet men att mål, såsom försäljning, kapitalmätt, försäljning av nyckelprodukter samt individuella mål (exempelvis ansvarstagande och återvinning), även sätts för säljbolagschefen genom bonusprogrammet.

Enligt chef Business Control³⁸ berör styrningen inom organisationen idag tre områden, vilka även tydliggörs i styrelsemallen. Den huvudsakliga samordningen mellan dessa tre delar sker dock av koncernledningen som tar beslut rörande säljbolagsstyrningen på basis av uppgifter från dessa delar, varför avdelningarna inte är direkt involverade i säljbolagsstyrningen.

- Inom **pris, lönsamhet och marginal** (marknadsavdelningen) hanteras prisrekommendationer och transferprisutformning, medan säljbolagen själva ansvarar för nettoprissättning, förklarar prisanalytikern³⁹. Säljbolagen ansvarar idag för det lokala resultatet, vilket de beskattas på, men ekonomisidan önskar styra om fokus till konsoliderad EBIT⁴⁰ som inte påverkas av transferpriser, enligt chef Business

³⁵ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

³⁶ Ekonomidirektör Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-15

³⁷ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

³⁸ Chef Business Control, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

³⁹ Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

⁴⁰ EBIT (*earnings before interest and taxes*) avser resultat före finansiella poster och skatt (Berk & DeMarzo, 2007).

Control⁴¹. Med detta menas att all omsättning/kostnader relaterade till en viss produkt, oavsett var i koncernen de uppkommer, genererar ett resultat för den enhet som tillverkar produkten.

Relaterade mått: Säljbolagen har mål på lokal EBIT-marginal om ca tre till fem procent, enligt chef Business Control⁴². I styrelsematerialet presenteras konsoliderad EBIT-marginal och dess utveckling över tid, omsättningsutveckling, säljbolagets resultaträkning samt faktureringsutvecklingen per region och försäljningskanal.

- Inom **tillväxt och marknadsandelar** (*Business Intelligence*) undersöks marknadens utveckling där strategier om önskad tillväxt inom varje kundgrupp sätts. Inom detta område faller även långsiktiga strategier så som *Business Plan*, enligt ansvarig Business Intelligence⁴³.

Relaterade mått: I bonusprogrammet berörs försäljningstillväxt i procent. I styrelsematerialet berörs tillväxtfaktorer till stor del, vilka främst mäts relativt konkurrenter: en bild visar bland annat makroindikatorer (BNP, industriproduktion samt inflation) och omsättningens utveckling över tid medan en annan bild visar koncernens andel av marknaden i landet samt hur omsättningsutvecklingen sett ut på den lokala marknaden för koncernen och relevanta konkurrenter över tid. Jämförelser på den enskilda marknaden görs också mot den totala⁴⁴ marknadsledaren. Utöver detta ska säljbolagen beskriva resultatutvecklingen samt presentera sin tillväxtstrategi.

- **Intern effektivitet** avser kostnadseffektivisering inom egentligen alla områden inom koncernen, såsom säljarbete, kostnad sålda varor eller FoU, för att uppnå maximal försäljning till lägsta möjliga kostnad, berättar chef Business Control⁴⁵.

Relaterade mått: I styrelsematerialet berörs kostnadseffektiviseringsaspekten främst

⁴¹ Chef Business Control, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

⁴² Chef Business Control, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

⁴³ Ansvarig Business Intelligence, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

⁴⁴ Det företag som är marknadsledare på den totala världsmarknaden snarare än per enskild marknad.

⁴⁵ Chef Business Control, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

genom att se till kostnader (dels personalkostnader men även fasta kostnader) i förhållande till omsättning och dess utveckling över tid. På en bild ska säljbolaget även föreslå hur det operativa arbetet kan förbättras.

Utifrån styrelsemallen kan utläsas att alla mål inte är direkt knutna till dessa tre delar, då det i styrelsemallen även presenteras mått relaterade till säljbolagschefernas bonusprogram, som t ex försäljningsutveckling för nyckelprodukter samt kapitalmått som kundfordringar och lager i förhållande till omsättning. Även andra nyckeltal som omsättning per säljare och förfallna kundfordringar i förhållande till omsättning presenteras. Säljbolagen ska även presentera sina största kunder och distributörer på varsin bild såväl som hur stor andel av försäljningen som kommer ifrån nya produkter (< 5 år gamla).

Målsättningsprocessen

För säljbolaget

Koncernens övergripande mål sätts inledningsvis av koncernens styrelse, förklarar marknadsdirektören⁴⁶. Dessa bryts sedan ned av koncernledningen för att varje säljbolag ska få ett eget mål. Koncernledningen sätter även ytterligare mål som bland annat presenteras under styrelsemöten. Målsättningsfilosofin är att säljbolagen ska visa en ständig förbättring varför det inte finns en absolut nivå där säljbolagen kan vara nöjda med sitt resultat, berättar marknadsdirektören⁴⁷. Han berättar vidare att målsättningsnivåerna varierar och ger exempel på detta genom ett land vars fasta kostnader i förhållande till försäljning är tio procent medan ett annat land har 40 procent. Vid jämförelse upplevs den senare ha lättare att förbättra måttet varför målet för det landet sätts högre. Han betonar dock att det viktigaste inte är att ha den lägst möjliga nivån, då detta istället kan tyda på en underinvestering, utan måttet bör istället ligga på en rimlig nivå.

Vid målsättning är höstens budget alltid bas och denna föregås i sin tur av att koncernledningen fastställt antaganden och ramar för året där de första antagandena för nästa år skickas ut till säljbolagen redan innan sommaren, enligt ekonomidirektören⁴⁸. Ytterligare detaljer, t ex om koncernledningen önskar förbättrade rörelsemarginaler, försiktighet vid

⁴⁶ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁴⁷ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁴⁸ Ekonomidirektör Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-15

nyrekryteringar eller har kommentarer om makroutsikten, skickas sedan ut efter sommaren då också budgetprocessen påbörjas. Under krisår sätter koncernledningen ytterligare ramar för säljbolagens verksamheter, t ex nivåer på fasta kostnader, berättar han. VD Iberica⁴⁹ menar att säljbolagen genom diskussioner kan ha stort inflytande i målsättningsdiskussionen. Mål för tillväxt/marknadsandelar sätts av koncernledningen, i samråd med *Business Intelligence*, och bryts ned per säljbolag, berättar ansvarig Business Intelligence⁵⁰.

Målen upplevs idag vara tydligt formulerade, berättar VD Iberica⁵¹, som även nämner att det krävs stor ansträngning för att uppnå målen men att de ändå är genomförbara. VD Schweiz⁵² berättar att vissa delar av koncernens målsättning inte upplevs vara anpassad för alla länder, då exempelvis målsättningen ”att expandera på tillväxtmarknader” inte är tillämpbar för säljbolagschefer på mogna marknader, varför han istället ser sig tvungen att sätta mål genom att ”hitta på egna målsättningar”, vilket VD Iberica⁵³ förklarar att även han gör.

För säljbolagschefer (bonusprogram)

Samtliga bonusmål sätts av koncernledningen förutom mål för nyckelprodukter/underutvecklade produkter vilka marknadsdirektören⁵⁴ berättar att han själv sätter i samråd med t ex produktledningschef på moderbolaget. Dessa mål kan sedan säljbolagscheferna i sin tur utforma som mål för säljbolaget som helhet. I februari/mars fastställer koncernledningen säljbolagschefernas bonusmål samt vilka referenser som ska beaktas; budget, föregående års resultat eller någon annan referens beroende på vad som anses lämpligt. Marknadsdirektören⁵⁵ berättar att det slutligen är internstyrelseordföranden som är ansvarig för beslut om respektive säljbolagschefs bonus. Inom regionerna sätts målen som ska uppnås för bonus av regionchefen men dessa måste godkännas av koncernledningen, förklarar regionchef Asien⁵⁶. Vidare berättar ekonomidirektören⁵⁷ att det årligen, inom koncernledningen, diskuteras vilka finansiella parametrar som ska ingå i bonusprogrammet.

⁴⁹ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

⁵⁰ Ansvarig Business Intelligence, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

⁵¹ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

⁵² Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁵³ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

⁵⁴ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁵⁵ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-12

⁵⁶ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

⁵⁷ Ekonomidirektör Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-15

Strategier och planering

Riktlinjer sätts på två sätt: dels genom interna styrelsemöten och dels genom koncernprogram som t ex marknadskonferensen, *Annual General Meeting*⁵⁸ och *LIFE*⁵⁹, berättar marknadsdirektören⁶⁰.

VD Schweiz⁶¹ berättar att det är säljbolagen själva som sätter strategier och utformar vägen för att nå målen. Detta sker genom en aktivitets- och finansiell plan i form av *Business Plan*, som sätts för fyra år framåt, berättar han. Denna görs efter att en övergripande affärsplan kommunicerats från koncernledningen under *Annual General Meeting*, berättar marknadsdirektören⁶². *Business Plan*, som baseras på en mall, ifylls av säljbolagen under det fjärde kvartalet och diskuteras under styrelsemötet, berättar han. Inom regionstyrelserna sker samma förfarande som vid målsättning: regionchefen kan endast ge ett preliminärt godkännande varför koncernledningen sedan måste ge ett formellt godkännande. Under regionala möten, som sker tre till fyra gånger per år, samlas samtliga säljbolagschefer inom regionen samt vissa funktioner ur ledningsgruppen för att gemensamt diskutera strategiska och operativa frågor som berörts av moderbolag eller regionledning, berättar regionchef Asien⁶³.

Ur de *Business Plans* som vi erhållit, vilka är väldigt omfattande, kan utläsas att säljbolagen ska presentera sina respektive mål och prioriteringar, marknaden och makroekonomins situation lokalt, positioneringsstrategier samt hur de ska göra för att uppnå sina mål. Även i *Business Plan* framkommer de tre områden inom vilka styrning sker; pris/lönsamhet/marginal genom angivna nyckeldata såsom lokal och konsoliderad EBIT-marginal, tillväxt/marknadsandelar genom tänkt tillväxtstrategi samt intern effektivitet genom en presentation på hur en kostnadseffektiv marknadstäckning ska uppnås.

⁵⁸ *Annual General Meeting* är ett möte där koncernchefen samlar alla dotterbolagschefer för att diskutera det kommande året och förankra koncernledningens tankegångar och målsättning hos dotterbolagen (Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30.)

⁵⁹ *LIFE* är ett koncernövergripande förbättringsprogram där anställda ska bidra med förslag till förbättringar, åtgärda felaktigheter och förebygga risker. (ÅR, 2009)

⁶⁰ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁶¹ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁶² Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁶³ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

Marknadsdirektören⁶⁴ förklarar att *Business Plan* ser likadan ut för alla länder, även om vissa länder adderar ytterligare bilder, och att alla länders affärsplaner i möjligaste mån ska summera till koncernens affärsplan. Inom ramen för *Business Plan* sätts sedan en detaljerad budget, berättar ekonomidirektören⁶⁵. Vidare förklarar han att både budget och *Business Plan* rapporteras in i koncernrapporteringssystemet samt presenteras på styrelsemötena. *Business Plan* revideras under året, berättar VD Schweiz⁶⁶.

Strategierna täcker inte alltid målen utan säljbolagen ansvarar själva för att anpassa dessa efter den lokala marknaden, berättar säljbolagschefen Belgien/Holland (hädanefter VD Belgien/Holland)⁶⁷. VD Schweiz⁶⁸ menar att alla säljbolags respektive strategier skiljer sig inom områden som t ex hantering av lokalt försäljningsarbete samt val av försäljningskanal. Strategierna, som kommuniceras från moderbolaget, för att uppnå målen är inte alltid tydliga men å andra sidan kan strategiformulering ses som säljbolagschefernas ansvar och anledningen till att de också får betalt, berättar VD Iberica⁶⁹ och skrattar.

Informationsflöden

Kontakt mellan säljbolag och moderbolagets avdelningar sker både informellt och formellt, gällande såväl mindre som större frågor, berättar samtliga tillfrågade. Kontakt sker mestadels via e-post, telefon eller videokonferenser, men besök hos säljbolagen kan förekomma vid större frågor. Kontakt sker i stort sett på daglig basis, på olika nivåer inom koncernen, där informationsutbytet främst är fokuserat till operativa frågor, berättar VD Iberica⁷⁰ och VD Schweiz⁷¹. Även de regionbaserade säljbolagen vänder sig normalt till moderbolaget, t ex i prisfrågor där dialog förs med prisavdelningen. Regionchef Asien⁷² berättar att han har veckovis kontakt med säljbolagscheferna och även träffar dem i möten. Samtliga tillfrågade berättar att det sker mycket rapportering, främst på månadsbasis, mellan säljbolagen och moderbolaget där alla bolag rapporterar i princip på samma sätt.

⁶⁴ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-12

⁶⁵ Ekonomidirektör Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-15

⁶⁶ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁶⁷ Säljbolagschef Belgien/Holland, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-24

⁶⁸ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁶⁹ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

⁷⁰ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

⁷¹ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁷² Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

Ett tydligare system för kommunikationsvägar önskas av både VD Iberica⁷³ och VD Schweiz⁷⁴, då den sistnämnda menar att telefonboken inte är tillräcklig och att intranätet är dåligt uppdaterat. Marknadsdirektören⁷⁵ berättar att åtgärder dock har satts in för att förbättra intranätet. På grund utav dessa kommunikationssvårigheter, där säljbolagen inte alltid vet vem som ska kontaktas inom vissa områden, upplever VD Schweiz⁷⁶ att det finns en risk att tillvägagångssätt och processer som redan existerar uppfinns på nytt.

Idag sker mycket arbete inom koncernen för att öka gruppförståelsen, bl.a. för att få säljbolagen att vända sig till moderbolaget innan större beslut tas lokalt avseende t ex förbättrade kundvillkor, berättar prisanalytikern⁷⁷. Även då säljbolagen är självgående betonar han att det ändå pågår ett gemensamt arbete med daglig kommunikation för att lösa uppkomna problem, där ambitionen är att öka det totala bidraget till koncernen genom att moderbolaget delar med sig av framgångshistorier och arbetssätt för att säljbolagen inte ska behöva ”uppfinna hjulet på nytt”. Han upplever att ökad kommunikation behövs för att öka säljbolagens förståelse för moderbolagets perspektiv, varför information om kundhantering, konkurrenser och syftet bakom internprissättning, etc. bör spridas.

Internationella utbyten av personal på ledningsnivå förekommer men upplevs av prisanalytikern⁷⁸ och VD Schweiz⁷⁹ inte vara av betydande antal, varför den senare föreslår en decentralisering av funktioner från moderbolaget för att lösa det bristande personal- och kunskapsutbytet.

Även samarbeten mellan säljbolag, vilka är lika till storlek och resurser, efterfrågas av VD Schweiz⁸⁰ och VD Iberica⁸¹, som föreslår ett användande av *benchmarking*⁸² för att lära av

⁷³ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

⁷⁴ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁷⁵ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁷⁶ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁷⁷ Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

⁷⁸ Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

⁷⁹ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁸⁰ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁸¹ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

⁸² Med *benchmarking* utvärderas t ex företagets produkter och processer genom jämförelser med andra företag som lyckats bra inom dessa områden. (Shah & Kleiner, 2011)

varandra. VD Schweiz⁸³ vidareutvecklar detta till att det vore bra för säljbolagen att besöka andra säljbolag som lyckats bättre inom vissa områden för att lära och därefter kunna applicera detta på det egna bolaget.

Allmän rapportering

Rapportering

Alla säljbolags månatliga finansiella rapportering, som går direkt till moderbolaget, sker i samma datasystem. Ekonomidirektören⁸⁴ förklarar att rapporteringen sker manuellt och således inte är automatiskt kopplad till ett affärssystem. Rapporteringen är standardiserad men rapporterna förändras eller så adderas nya rapporter löpande, berättar VD Schweiz⁸⁵.

Rapporteringen ses av ansvarig Business Intelligence⁸⁶ som bra då säljbolagen kan få feedback på sitt arbete. Han och marknadsdirektören⁸⁷ upplever båda att moderbolaget hjälper och har en ökad förståelse för de mindre bolagen vad gäller t ex inrapportering. VD Schweiz⁸⁸, som ser sig som ett mindre säljbolag, upplever dock att det inte finns någon uttalad förståelse vid inrapportering, då det exempelvis inte sker någon anpassning gällande tidsram eller detaljrikedom. Vidare anser han det svårt att som mindre säljbolag hantera den rapportmängd som krävs idag, då många av de system som används vid rapporteringen inte passar de mindre bolagen, varför han föreslår införandet av olika system för säljbolagen.

VD Schweiz⁸⁹ upplever att rapportmängden inom koncernen är så stor att ingen i dagsläget hinner se över allt samt även fungera som diskussionspart för säljbolagen.

Vidare upplever han att moderbolaget under finanskrisen ökade kontrollen genom ett ökat informationsbehov och han har även uppmärksammat ett ökat inflytande från koncernens ekonomiavdelning då ekonomidirektören, under ett styrelsemöte under tidigare finanskris, i större utsträckning styrde säljbolagen med beslut om fasta kostnadsnivåer.

⁸³ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, 2011-03-30

⁸⁴ Ekonomidirektör Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-15

⁸⁵ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁸⁶ Ansvarig Business Intelligence, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

⁸⁷ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁸⁸ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁸⁹ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

Uppföljning

Moderbolagets avdelningar använder normalt sett inte styrelsematerialet då detta endast används på styrelsemöten. Däremot har t ex prisgruppen tillgång till olika datasystem där de själva följer säljbolagens pris- samt marginalutveckling, berättar ekonomidirektören⁹⁰. Han berättar vidare att avdelningarna själva meddelar koncernledningen om frågor de anser bör uppmärksammas under styrelsemöten. Detta kan även initieras från styrelsen genom att kontakta berörd avdelning för att be dem undersöka ärendet inför styrelsemötet.

Prisgruppen sköter uppföljning av EBIT-marginaler där fokus ligger på att följa trenderna, särskilt för mogna säljbolag där inga större förändringar i regel hinner ske under en månads tid, berättar prisanalytikern⁹¹. Skulle resultatet vara otillfredsställande inleds en diskussion med säljbolaget där beslut tas om styrning och en eventuell åtgärd kan vara att sänka transferpriserna. Överstiger den lokala EBIT-marginalen målet vidtar moderbolaget istället åtgärder för att ”ta hem pengarna” genom höjda transferpriser.

Uppföljning sker, enligt prisanalytikern⁹², även kvartalsvis på produkt- och kundnivå samt genom årlig genomgång av resultaträkningen i samband med att en ny marknadsprislista sätts och att budget görs för kommande år. Hur snabbt åtgärder vidtas beror på vad som är otillfredsställande samt på vilken nivå. Om ett säljbolag t ex ger bort 200 dyrare verktyg ifrågasätts detta omgående; förlorar säljbolagen marknadsandelar studeras detta istället över tid för att finna bakomliggande orsak och lösning.

Business Intelligence följer månadsvis upp säljbolagens tillväxt och marknadsandelar där det interna styrelsematerialet anses viktigt för uppföljningen, berättar ansvarig Business Intelligence⁹³. Materialet analyseras för att undersöka om säljbolagen har rätt positionering på marknaden och om ”rätt” produktområden växer. Skulle säljbolagen tappa marknadsandelar begärs en förklaring till den negativa utvecklingen in, där ansvaret för att åtgärda problemet först ligger hos säljbolagen. Resulterar detta inte i ett tillfredsställande resultat sker en ökad styrning från moderbolaget genom avdelningen.

⁹⁰ Ekonomidirektör Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-04-15

⁹¹ Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

⁹² Prisanalytiker, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-25

⁹³ Ansvarig Business Intelligence, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

Internstyrelsemöten*Rapportering inför styrelsemöten*

Inför internstyrelsemötena sker rapportering i form av styrelsemallen där regionerna rapporterar direkt till regionchef, enligt marknadsdirektören⁹⁴. Han förklarar vidare att alla bilder i dagsläget inte används under styrelsemötena utan att endast vissa utvalda bilder diskuteras. Bristen på kommunikation från styrelsen om de bilder som inte används gör att VD Schweiz⁹⁵ upplever det svårt att veta hur ingående övriga bilder granskas samt om de ens behövs. Att inte alla bilder används under styrelsemötet menar marknadsdirektören⁹⁶ kan uppfattas som slöseri av producerade bilder. Han poängterar dock signalvärdet, enligt nedanstående citat, som anledningen till att bilderna ändå ska produceras. VD Schweiz⁹⁷ anser dock att en säljbolagschef löpande ska ha god uppsikt över bolagets utveckling, oavsett hur ofta mallen ifylles.

”Vi kommunicerar att: för att ni framgångsrikt ska vara VD [för säljbolaget] så måste ni åtminstone tre gånger per år ha superkoll på dessa grejer”. (Marknadsdirektör⁹⁸, 2011)

Den standardiserade styrelsemallen upplevs i dagsläget kräva anpassning för att bättre passa det egna säljbolaget då vissa bilder upplevs felaktiga eller ogenomförbara, berättar VD Schweiz⁹⁹. Detta tror han grundar sig i att koncernens ekonomiavdelning, som framställer mallen, inte är direkt involverad i säljbolagens arbete. I internt material har vi observerat att presentationen i dagsläget innehåller 34 bilder men att det efter tillägg kan finnas uppemot 50 bilder. Även VD Iberica¹⁰⁰ upplever ett behov av att komplettera, dock inte förändra, bilderna då han anser att vissa faktorer bör specificeras ytterligare. Han upplever att det inte är något större problem att rapportera in all information, men menar att det ibland kan vara ont om tid. Information om var data ska hämtas anses av VD Schweiz¹⁰¹ som bristfällig, varför det finns en risk att säljbolagen inte hämtar korrekt och jämförbar data.

⁹⁴ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁹⁵ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁹⁶ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁹⁷ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

⁹⁸ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

⁹⁹ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹⁰⁰ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

¹⁰¹ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

Uppföljning under styrelsemöten

Vid årets första möte diskuteras det föregående året samt årets början, enligt marknadsdirektören¹⁰². Här presenteras säljbolagets försäljningsdagstakter, hur marknad och konkurrenser ser ut, prisutveckling samt försäljning och de fasta kostnadernas utveckling under året hittills. Det andra mötet, berättar han, har personalfokus där bl.a. successionsplanering, risk management, utbildningar samt utvärdering av talanger diskuteras. Inför detta möte ska även en HR-mall ifyllas.

Det tredje mötet är, enligt marknadsdirektören¹⁰³, ett formaliserat budgetmöte där försäljningsmål, fasta kostnader, personalbudget, investeringar och dylikt diskuteras för det kommande året. Under detta möte sker även uppföljning av de tidigare mötena. VD Schweiz¹⁰⁴ anser att styrelsemötena i mars och maj ligger för tätt för ett mindre bolag som ska förbereda samma material som de större men med färre resurser. Istället föreslår han ett upplägg med två styrelsemöten samt ett samarbetsmöte där säljbolagen kan lära av varandra.

VD Iberica¹⁰⁵ förklarar att resultatutvärdering huvudsakligen sker på de interna styrelsemötena där en mer komplett uppföljning av t ex försäljning sker. De mål som idag mäts anses, enligt honom, lätta att mäta och följs därför också upp noggrant under styrelsemötena. Säljbolagen övervakar själva försäljning och fakturering på daglig basis, berättar VD Schweiz¹⁰⁶, som också gör daglig eller veckovis avstämning av *working capital*. Han förklarar vidare att säljbolagen själva analyserar resultatet, tar egna åtgärder och förklarar effekterna i statistiken, varför inte någon direkt åtgärd tas från moderbolaget så länge säljbolagen själva kan påvisa en godtagbar förklaring till avvikande utfall. Detta intygas även av VD Belgien/Holland¹⁰⁷ och VD Iberica¹⁰⁸ som tillägger att de diskuterar uppkomna problem med moderbolaget eller styrelseordföranden snarast istället för att invänta nästa styrelsemöte.

¹⁰² Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

¹⁰³ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

¹⁰⁴ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹⁰⁵ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

¹⁰⁶ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹⁰⁷ Säljbolagschef Belgien/Holland, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-24

¹⁰⁸ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

Om internstyrelsen upplever att åtgärder måste tas av det berörda säljbolaget läggs detta som en uppföljningspunkt i protokollet varefter en åtgärdsplan begärs in, berättar marknadsdirektören¹⁰⁹. Ibland önskas åtgärdsplanen inom ett visst antal dagar, i andra fall önskas en mer grundlig genomgång under kommande styrelsemöte. Åtgärder kan även diskuteras mellan säljbolagschef och styrelseordförande utanför styrelsemötena, vilket då protokollförts tidigare. Hänsyn tas till naturliga förklaringar så som lågkonjunkturer. Regionchef Asien¹¹⁰ berättar att vissa åtgärdsbeslut kan tas direkt på styrelsemötena. Om inte säljbolaget lyckas lösa problemet självt kan besök ske från moderbolaget för att åtgärda problemet, berättar ansvarig Business Intelligence¹¹¹. Ibland ligger dock orsaken till otillfredsställande resultat utom säljbolagens kontroll varför ingen åtgärd kan tas hos säljbolaget, t ex på grund av logistikhantering som kontrolleras av moderbolaget, berättar VD Schweiz¹¹².

”Man uppfyller mål om man kan, uppfyller man det inte så beror det på saker som man inte kan påverka” (Säljbolagschef Schweiz¹¹³, 2011)

Envägskommunikation från moderbolag

Kommunikationen från moderbolaget sker, enligt marknadsdirektören¹¹⁴, genom olika tillkännagivanden såsom finansiella benchmark, *Group Quarterly Info*, etc. Som kan utläsas ur *Group Quarterly Info* är detta en kvartalsvis presentation som skickas ut från moderbolaget till samtliga dotterbolag och består av fem delar: finansiell information såsom omsättningsutveckling och kapitalbindningsnivåer för koncernen, marknadsinformation såsom försäljningsutveckling, makroinformation med industriindex och konkurrentjämförelser, information rörande gruppens prioriteringar framöver samt övriga händelser, t.ex. mässor, som berör hela koncernen.

Den finansiella *benchmarken* skickas ut kvartalsvis med ett antal utvalda parametrar som visar utvecklingen för varje land samt hur säljbolagen var för sig bidrar till koncernens totala

¹⁰⁹ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

¹¹⁰ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

¹¹¹ Ansvarig Business Intelligence, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-02-28

¹¹² Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹¹³ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹¹⁴ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

lönsamhet. Utveckling presenteras för parametrar som omsättning, försäljningsvolym, försäljning per säljare, lager- och kundfordringar samt konsoliderat resultat där det tydliggörs hur mycket säljbolagen bidrar till koncernens totala resultat. Både marknadsdirektören¹¹⁵, VD Iberica¹¹⁶ och VD Schweiz¹¹⁷ ser informationen som bra. VD Schweiz¹¹⁸ önskar fler utskick av liknande slag för ökad medvetenhet om hur det går för övriga säljbolag.

Motivation och incitament

Säljbolagschefernas bonus bestäms utav moderbolaget och presenteras i internstyrelsen, berättar VD Iberica¹¹⁹. Som utläses i internt material består säljbolagschefernas bonus av en rörlig lön som maximalt kan uppgå till 30 procent av den fasta lönen¹²⁰. Bonus utgår när en minimigräns av målet uppnåts och stiger i takt med förbättringen till dess att en övre gräns är nådd där maximal bonus utgår. Bonusen baseras på fyra delar: extern fakturering (dit majoriteten av bonusen är koncentrerad), försäljning av nyckelprodukter, individuella säljbolagsmål, såsom exempelvis ansvarstagande och återvinningsmål, samt kapitalmål där kundfordringar och lokalt lager är de vanligaste måtten.

Fördelningen mellan bonusmålen upplevs av VD Iberica¹²¹ som bra, där försäljningsökning framhålls som en god utvärderingsbas, medan han istället ser de individuella målen som svårare att mäta då dessa avser ”mjuka” variabler så som tillförlighet och ansvarstagande. VD Schweiz¹²² menar att bonussystemet har ett begränsat värde då han anser att parametrarna är svårpåverkbara för säljbolaget medan konjunkturen upplevs ha en alltför stor inverkan på huruvida målen uppnås eller ej. Han anser att konjunkturuppgång kan leda till att målsättningen enklare uppfylls, varför parametrarna snarare påverkas av det ekonomiska läget än förbättrad försäljning. Vidare menar han att det finns en risk att bonusen ses som självklar och därför får negativ effekt om den uteblir.

¹¹⁵ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

¹¹⁶ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

¹¹⁷ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹¹⁸ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹¹⁹ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

¹²⁰ Inklusiv semesterlön

¹²¹ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

¹²² Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

En annan risk, förklarar VD Schweiz¹²³, kan vara att de anställda slutar att anstränga sig då de inser att årets bonus kommer att uppnås, vilket kan leda till taktikspel där anställda skjuter över försäljning till kommande år. Istället förespråkar han att bonus baseras på ett bredare mått, än endast utifrån försäljning, där hänsyn också tas till konjunkturpåverkan. Han föreslår även att bonusen anpassas för de olika säljbolagens marknader och förhållanden.

Icke-finansiella belöningar

Även de icke-finansiella belöningarna ses som viktiga och upplevs vara ett sätt att få de anställda att prestera bättre, berättar marknadsdirektören¹²⁴. Under årliga marknadskonferenser lyfter han själv fram säljbolagschefer som presterat bra, vilka uppges bli stolta över uppmärksamheten. Regionchef Asien¹²⁵ menar dock att uttalade icke-finansiella belöningar inte existerar i någon större utsträckning.

VD Schweiz¹²⁶ anser att icke-finansiella belöningar, såsom ära, har större vikt än finansiella, varför han föreslår att goda prestationer kan belönas genom möjlighet att delta i olika beslutande grupper och således belönas med ett ökat inflytande. Tidigare nämnda finansiella *benchmark* ses som ett sätt för säljbolagen att visa att de gjort ett gott arbete och även få en belöning för detta i form av ära. VD Iberica¹²⁷ menar att han föredrar finansiella belöningar framför icke-finansiella men att en kombination mellan dessa ändå är bra.

¹²³ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹²⁴ Marknadsdirektör, Industriföretaget AB (moderbolag), intervju 2011-03-30

¹²⁵ Regionchef Asien och direktör affärsutveckling, Industriföretaget AB (region), intervju 2011-04-01

¹²⁶ Säljbolagschef Schweiz, Industriföretaget AB, intervju 2011-03-30

¹²⁷ Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), Industriföretaget AB, intervju 2011-04-01

ANALYS

Utifrån empirin har vi observerat att styrning av säljbolag inom organisationen har inslag av såväl konvergens som divergens varför vi, för att besvara vår frågeställning, har valt att dela in analysen i dessa områden. (Busco et al., 2008) För att tydligare strukturera analysen har vi valt att göra en ytterligare indelning efter Otley's (1999) ramverk, där områdena i tur och ordning presenteras med de främst centraliserade områdena först. Den tidigare indelningen i tre styrområden (som nämnts i empirin) kommer inte att omnämnas i större utsträckning i analysen då styrningen samordnas genom koncernledningen snarare än att styrning sker genom dessa avdelningar.

Konvergens och centralisering

Organisationens mål

Organisationens mål sätts främst av koncernledningen, dvs. de är starkt centralt beslutade. De mål som framhållits i intervjuer har varit målen i styrelsemallen samt bonusmålen för säljbolagscheferna. Dessa mål berör främst att uppnå en viss procentuell försäljningsökning, att uppnå försäljningsmål för utvalda nyckelprodukter, att hålla en rimlig nivå på kapitalmått (som kundfordringar) samt att uppnå individuella mål, såsom mål för ansvarstagande eller återvinning. Trots att individuella mål existerar är vår uppfattning att de standardiserade inslagen är klart övervägande varför vi ser organisationens mål, dock inte nivåerna, som högst standardiserade. Att säljbolagscheferna har resultatansvar för sina respektive säljbolag och att ledningen, som ovan, specificerat önskat utfall tyder på målstyrning i enighet med Holmströms (1995) teori.

Vår uppfattning är att organisationen främst styr mot finansiella och aktieägarrelaterade mått vilket, i enighet med Otley (1999), kan tyda på att detta reflekterar att aktieägarna som intressent har stor makt i förhållande till organisationen. Att fokus ligger på dessa finansiellt inriktade mått tror vi främst beror på det faktum att organisationen är vinstdrivande och därmed upplever ett starkt tryck från aktieägarna att ge tillräcklig avkastning. Otley (1999) betonar att även andra intressenters intressen bör bemötas, vilket inte omnämnts i större utsträckning under intervjuerna. Det kan dock tänkas att koncernledningen delegerat ansvaret för liknande mål vilket då skulle innebära att detta istället hanteras internt på säljbolaget.

Motivation och incitament

I empirin framgår att motivation och incitamentssystem för säljbolagschefer är helt centralstyrt. Fokus är idag främst på finansiella belöningar genom säljbolagschefernas bonussystem. Huruvida detta system är lämpligt eller inte skiljer sig åsikterna om, men samtliga säljbolagschefer menar ändå att de gör sitt bästa för att uppfylla målen. Att säljbolagscheferna därför är motiverade, något Otley (1999) betonar är viktigt, menar vi bör öka måluppfyllelsen och därmed även styrförmågan genom bonussystemet. Vi har dock svårt att bedöma huruvida denna motivation är en effekt av bonussystemet eller om andra faktorer inverkar, såsom att säljbolagscheferna t ex snarare anser att det är deras ansvar att uppfylla målen och därför alltid gör sitt yttersta. Under intervjuerna har bonusprogrammets mål starkt betonats, vilket vi anser tyder på att det finansiella bonussystemet har en stark inverkan på säljbolagscheferna och därför också bör ha en viss styrförmåga mot ökad måluppfyllelse för de utvalda målparametrarna.

Vissa potentiella svårigheter tycks dock föreligga i bonussystemet, vilka därmed berör dess styrförmåga, där ett problem är att vissa mål idag, av en säljbolagschef, upplevs vara svårpåverkbara. Gupta och Govindarajan (1991) berör detta fenomen och diskuterar kausalitet mellan en dotterbolagschefs handlingar och dotterbolagets utfall. Enligt deras teori har en externt kontrollerad individ uppfattningen att utfallet främst beror på externa faktorer, vilket här tycks vara fallet för målparametrar så som försäljningsökning. Att inneha en känsla av att inte kunna påverka utfallet kan i sin tur kan leda till ökad jobbrelaterad stress samt minskad proaktivitet, i jämförelse med internt kontrollerade individer som anser sig kunna påverka utfallet och alltså även måluppfyllelsen. (Gupta & Govindarajan, 1991) Att inte uppleva sig kunna kontrollera utfallet, som en externt kontrollerad individ, anser vi kan leda till att motivationsnivån också sjunker, vilket i sin tur bör leda till en minskad styrförmåga genom bonussystemet. Det bör dock undersökas hur många av säljbolagscheferna på de 40 säljbolagen som upplever att parametrarna är svårpåverkbara innan slutsats kan dras om omfattningen av externt kontrollerade individer.

Idag bestäms bonus utifrån den utsträckning till vilken säljbolagscheferna uppfyller målen, varför olika nivåer på bonus kan erhållas men en maximinivå finns där maximal bonus utgår. Vår uppfattning är att olika nivåer av bonus kan göra det finansiella bonussystemet än mer motiverande, då det ger en fortsatt strävan mot högre mål, dvs. styrförmågan torde förstärkas.

Att ha en maximinivå på bonus innebär, i enighet med Jacobsen & Thorsvik (2008), dock en viss risk då det ger en negativ inverkan om säljbolagschefen redan uppnått maximal bonus. Detta då en situation kan uppkomma där ingen motiverande drivkraft längre finns för att ytterligare förbättra sig. Drivs säljbolagschefen endast av önskan att erhålla så hög bonus som möjligt, upplever vi att denna drivkraft därför kommer att saknas om full bonus uppnås varför också styrförmågan genom bonussystemet inte längre finns kvar, då önsknigen i så fall redan tillfredsställts.

Otley (1999) berör inom detta område även sanktioner, vilket utifrån empirin inte förekommer inom organisationen. Möjligen kan outtalade sanktioner förekomma och detta kan då vara en anledning till säljbolagschefernas stora ansvarstagande gällande resultatuppföljning och åtgärdshantering av otillfredsställande resultat. Då förekomsten av eventuella outtalade sanktioner är svår att undersöka kan vi inte heller bedöma dess styrförmåga.

Inom organisationen finns inga uttalade icke-finansiella belöningar i samma utsträckning som bonussystemet. Säljbolag med goda prestationer upplevs, utifrån empirin, dock erhålla erkännanden genom marknadskonferensen, vilket möjligen har en viss styrande förmåga. Även den finansiella *benchmarken* omnämns men då säljbolagscheferna upplever att jämförelser mellan säljbolagen är svåra pga. skillnader sinsemellan, torde dock denna ändå inte ha någon större styrförmåga.

Målsättningsprocessen

Målsättningsprocessen, som Otley (1999) tar upp i sitt ramverk, anser vi är ett mestadels centraliserat område. Ett centraliserat beslut tas av koncernledningen om vilken referens, t ex budget, som utfall ska jämföras mot vid målsättning. Då säljbolagen själva utformar budgeten upplever vi att en viss divergensaspekt finns. Budgeten utformas dock utifrån fastställda antaganden och ramar från koncernledningen, varför budgeten inte till fullo kan ses som en lokal anpassning och ett helt decentraliserat beslut. Budgeten godkänns slutligen i budgetstyrelsemötet, varför det slutgiltiga beslutet därmed blir centraliserat. Att moderbolaget har ett stort inflytande vid utformning och val av referenspunkt inom målsättningsprocessen, så som budget, medför att incitamentssystemet blir än mer centraliserat. Detta då säljbolagschefernas bonus baseras på de mål som moderbolaget satt, vilka i sin tur baseras på

den av moderbolaget styrda referenspunkt som utfall jämförs mot. Detta tydliggör även den nära koppling mellan målsättningsprocessen samt motivation och incitament som även Otley (1999) funnit. Då moderbolaget påverkar direkt under budgetstyrelsemötet tyder, i enighet med Holmström (1995), på direkt styrning genom direkt ordergivning medan det faktum att koncernledningen sätter ramar och antaganden inför säljbolagens budgetutformande snarare tyder på målstyrning. Moderbolaget kan dock, av naturliga skäl, inte inverka vid utformandet av referenspunkt om föregående år används utan kan då endast välja referenspunkt.

Då samtliga mål, utifrån vår uppfattning, förväntas uppnås inom vald tidsram, vilken vi upplever vara centralt beslutad och även klart specificerad, torde *effectiveness* inom organisationen vara hög. Detta berör den omfattning till vilken målen förväntas uppnås inom en viss tidsperiod (Otley, 1999). Dock är vår uppfattning att Otley's (1999) *effectiveness* inte säger något om huruvida målen faktiskt uppfylls utan endast något om organisationens förväntningar på måluppfyllelse. Inom Otley's (1999) *efficiency* använder fallföretaget främst tekniker som kontinuerlig förbättring och internt effektivitetsarbete för att öka måluppfyllelse och ytterligare förbättra resultatet.

Under krisår, vilket framgår i empirin, centraliseras styrningen ytterligare då koncernledningen, genom t ex ekonomidirektören, bland annat sätter fasta kostnadsnivåer för säljbolagen och följer upp detta i internstyrelserna. Vi upplever att detta därför handlar om styrning genom direkt ordergivning (direkt styrning), vilket också är förenligt med Holmström (1995) som menar att en tillfällig centralisering ofta sker i problemsituationer, såsom lågkonjunktur.

De mål som finns idag upplevs, utifrån empirin, vara tydligt formulerade vilket vi anser bör underlätta vid sammanlänkning av operationella mål och strategier – något som Otley (1999) betonar är viktigt. Då målstyrning i fallföretaget sker, i enighet med Holmström (1995), genom att specificera framtida önskat utfall upplever vi att målen därför också bör vara tydligt formulerade så att ingen risk för missförstånd förekommer vid måluppfyllelse. Att ha tydligt formulerade mål tycks därför vara ännu ett tecken på en målstyrd organisation.

Informationsflöden

Informationsflödet består av en starkt centraliserad del, rapportering, samt övrig kommunikation. Det koncerngemensamma rapporteringssystemet tyder på standardisering (Holmström, 1995) då alla säljbolag använder samma system. Detta kan, i enighet med Busco et al. (2008), ha bidragit till ökad tillit, då nämnda författare menar att ett finansiellt redovisningssystem kan skapa tillit mellan parterna (i vårt fall säljbolag och moderbolag) och även minska osäkerheten i nämnda relation. Ökad tillit i relationen mellan moderbolag och säljbolag torde kunna vara en förklaring till att säljbolagen idag har hög självständighet, något som nämnts av representanter från så väl moderbolag som säljbolag i empirin.

Standardisering av rapportering är ett klart utbrett fenomen inom organisationen, dels genom den nämnda finansiella rapporteringen men även genom styrelsemallen. Standardisering är, enligt Holmström (1995), lämpligt vid återkommande och relativt oförändrade situationer. I empirin framgår att den finansiella rapporteringen är månadsvis återkommande och likadan för samtliga säljbolag. Vi kan även konstatera att situationen över tid också tycks vara relativt oförändrad, då det nämnts att utfallet, för mogna marknader, inte varierar i större utsträckning mellan rapporteringstillfällena. Då även styrelsemötena är återkommande (tre gånger per år) torde det kunna antas vara lämpligt med en standardiserad styrelsemall. Utfallets föränderlighet, dvs. i vilken grad utfallet varierar mellan månaderna samt mellan de mindre förekommande styrelsemötena, bör undersökas ytterligare då detta, enligt Holmström (1995), direkt inverkar på hur lämpligt det är att använda standardisering inom koncernen.

Därmed är vår uppfattning att det, särskilt för den finansiella rapporteringen, torde vara lämpligt med standardisering då båda Holmströms (1995) krav tycks vara uppfyllda. Vidare kan vi med stöd av Busco et al. (2008) även konstatera att gemensamma handlingsätt, som standardisering i vårt fall, är nödvändigt i en stor och utbredd organisation för att kunna uppnå global konvergens och därmed strävan mot gemensamma mål. Viss hänsyn bör tas till i vilken utsträckning säljbolagen upplever sig ha svårt att hantera den nuvarande rapporteringsmängden, då det antagligen kan bli nödvändigt att gå mot en minskad standardisering om denna uppfattning är utbredd inom organisationen – något som också föreslås av den säljbolagschef som anser dagens rapportmängd vara svårhanterbar för ett mindre säljbolag.

Säljbolagen är olika varandra gällande kunder, försäljningskanaler samt storlek, men lika varandra i det avseendet att de säljer samma produkter och har samma verksamhet. Trots olikheterna är vår uppfattning att likheterna mellan säljbolagen är så pass stora att detta i kombination med det stora antalet säljbolag gör att standardisering ändå tycks vara lämpligt inom organisationen. De justeringar som idag sker av styrelsemallen upplever vi vara så pass små att den övergripande standardiseringen ändå kvarstår.

Busco et al. (2008) menar att standardisering bidrar till minskade kostnader. Om effektivisering uppnås, som är en av grundtankarna med styrelsemallen, torde kostnadsbesparingar bli möjliga varför Busco et al.'s (2008) teori tycks stämma in på fallföretaget. Effektivisering och kostnadsbesparingar tror vi även är motivet till den standardiserade finansiella rapporteringen, då den administrativa bördan torde bli kraftigt höjd, och även kostnaderna, om rapportering utformades på olika sätt för de 40 säljbolagen.

Enligt Holmström (1995) kan standardisering vara nödvändigt för att uppnå samordning och kontroll inom organisationen, vilket också är i enighet med Busco et al. (2008)'s teorier om konvergens. Med bakgrund i detta anser vi att standardiseringen av den finansiella rapporteringen är ett sätt för moderbolaget att utöva kontroll, då denna standardisering ger en försäkran om att säljbolagen fokuserar på att utvecklas inom de områden och de parametrar som moderbolaget anser vara viktiga. Vår uppfattning är att moderbolaget, genom standardisering av styrelsemallen, här kan utöva kontroll genom att erhålla en försäkran om att den information som moderbolaget upplever vara relevant också presenteras under styrelsemötena samt även att moderbolaget genom mallen kan försäkra sig om att säljbolagscheferna minst tre gånger per år går igenom dessa frågor. Att standardisera rapporteringen för att effektivisera utvärdering är ett fenomen som även Kavoosi (1992) stött på i sin fallstudie. Vi ser därför användandet av styrelsemallen som ett sätt för moderbolaget att bibehålla kontroll samt även utöva viss direktstyrning av styrelsemötenas innehåll genom standardisering i enighet med Holmström (1995).

Enligt Holmström (1995) kan standardisering minska osäkerheten vid agerande vilket vi anser sker inom koncernen genom standardiseringen av rapportering då rutiner kan skapas hos säljbolagen. Detta anser vi minskar risken för rapporteringsfel då säljbolagen inte konstant behöver ändra sin rapportering utan istället kan hålla sig till en form av rapportering och

därför lära sig denna grundligare. Vi anser även att standardisering av styrelsemallen kan innebära minskad tidskonsumtion hos säljbolagen då de genom styrelsemallen erhåller tydliga direktiv om vad styrelsen önskar diskutera under styrelsemötet och således inte behöver ägna tid åt att undersöka detta. Genom minskad risk för misstag och ökad effektivitet är vår uppfattning att standardisering bidrar till minskade kostnader för organisationen, något även Busco et al. (2008) menar att standardisering bidrar till.

Instruktioner, som enligt Holmström (1995) är en del av standardisering, anses i empirin vara bristfälliga avseende hur säljbolagen ska gå tillväga vid insamlandet av data. Detta, anser vi, kan leda till att det finns en risk att ovannämnda osäkerhet vid agerande inte alls minskar utan snarare kvarstår på samma nivå eller till och med ökar. Med bakgrund i detta torde därför inte de standardiseringsfördelar som Holmström (1995) nämner erhållas fullt ut inom organisationen. Denna osäkerhet kan också, som nämns i empirin, leda till olika tillvägagångssätt varför data riskerar att inte bli jämförbar. Bristfälliga instruktioner anser vi gör att standardiseringen inte får fullt genomslag och att egna initiativ (divergens) därför kan tas inom områden där koncernen kanske hellre skulle önskat global konvergens. En förbättring av instruktioner anser vi därför bör minska osäkerheten hos säljbolagscheferna, leda till att standardiseringsfördelarna erhålls i en större grad, att risken för ojämförbar och felaktig data minskas samt slutligen: att global konvergens i högre grad kan erhållas.

Utvärdering av måluppfyllelse sker centraliserat genom Otley's (1999) *feedback* flöde, främst under styrelsemöten men även genom den månatliga finansiella rapporteringen. Vi tror att den månatliga finansiella rapporteringen skulle kunna ses som mest centraliserad, då utvärdering av denna sker på moderbolaget, medan utvärdering under internstyrelsemöten snarare innebär en interaktion mellan säljbolagschef och representanter från moderbolag. Dock ligger ju själva bedömningen hos moderbolaget varför båda utvärderingssätten bör ses som starkt centraliserade.

Om internstyrelsen upplever att åtgärder måste tas kan detta ske på olika sätt: genom att en åtgärdsplan begärs in från säljbolaget, genom att åtgärdsbeslut tas direkt på styrelsemötet eller genom korrigering åtgärder som diskuteras mellan säljbolagschef och styrelseordförande utanför styrelsemötena. Att ledningen vid behov korrigerar handlingar anser vi, i enighet med Holmström (1995), är målstyrning. Om säljbolagen inte lyckas åtgärda problemen själva kan

besök från moderbolaget ske där vi uppfattar att moderbolaget då utövar hierarkisk kontroll genom direkt styrning. (Holmström, 1995)

Inom organisationen tycks moderbolagets åtgärdsförslag främst hamna inom Otley's (1999) *feed forward* flöde, då säljbolagen själva upplever sig ta korrektiva åtgärder utan moderbolagets inblandning varför behovet av Otley's (1999) *feedback* flöde minskar. Genom *feed forward* flödet söker organisationen förutspå kommande händelser (Otley, 1999) vilket vi anser förekommer när strategier, budget och dylikt diskuteras under styrelsemötena varpå moderbolaget sedan ger ett utlåtande innan strategierna genomförs för att styra om säljbolagen innan eventuella negativa avvikelser uppkommer. Särskilt inom detta flöde betonar Otley (1999) lärande inom organisationer, vilket vi upplever förekommer mellan säljbolag och moderbolag då en representant från moderbolaget menar att de använder tidigare erfarenheter vid diskussion med säljbolag för att kunna dirigera säljbolagen i den riktning moderbolaget anser lämpligt.

Moderbolaget skulle, enligt vår uppfattning, kunna styra säljbolagen ytterligare på ett indirekt sätt samt även utvidga organisationens lärande genom att föreslå de säljbolag som upplevs behöva hjälp att lära och få stöd av framgångsrika säljbolag genom *benchmarking*, vilket är en idé som föreslagits i empirin av VD Schweiz och VD Iberica. Detta då kommunikation mellan säljbolag torde utgöra en större bas för praktiska råd snarare än genom kommunikation med moderbolaget, då säljbolagen "lever i samma värld".

Vårt intryck av kommunikation inom organisationen är att den främst sker spontant, dvs. det finns inga centralt uppsatta riktlinjer om hur ofta och när kommunikation ska ske. Kommunikation sker främst på distans, varför besök inte förekommer i större utsträckning. Detta tror vi beror på att besök på plats är kostsamma, vilket är i enighet med Kavoosi (1992) som menar att fysisk distans ökar kommunikationskostnader. Införandet av fler regioner – och regionchefer – tror vi dock kan minska dessa kostnader, då regionchefen är belägen närmare säljbolagen än vad moderbolaget är och således bör kunna styra säljbolagen direkt i en större omfattning. Detta torde också leda till att "avståndet" mellan moderbolag och säljbolag minskar då regionchefen i större utsträckning kan styra säljbolaget, även direkt, i den riktning moderbolaget önskar. En förutsättning för att moderbolaget ska lyckas med detta är dock att de idéer och värderingar moderbolaget har, också förankrats hos regionchefen i enighet med

meningsskapande. (Jönsson & Strannegård, 2009) En regionchef önskas av representanter från både moderbolag och säljbolag, vilket vi anser tyder på att säljbolagscheferna själva önskar en närmare relation till moderbolaget.

Strategier och planer

Otley's (1999) nästa område är strategier och planer, vilket vi ser som ett något mer decentraliserat område än de föregående. När det gäller strategiformulering upplever vi att målstyrning sker (trots att säljbolagen själva utformar strategier) då moderbolaget indirekt inverkar genom den *Business Plan* som säljbolagen använder för att beskriva tänkt strategi. Direktstyrning uppfattar vi kan ske för att korrigera strategierna under styrelsemötet. Dock ser vi detta snarare som en korrigerande åtgärd, vilken förekommer vid behov i målstyrning, varför vi anser att denna styrning snarare påvisar den nära koppling som Holmström (1995) själv framhåller mellan direktstyrning och målstyrning. Direktstyrning genom att moderbolaget från centralt håll formulerar strategier för samtliga säljbolag skulle antagligen bli oerhört kostsamt, i enighet med Holmström (1995), vilket vi tror är anledningen till att moderbolaget istället målstyr säljbolagen och låter dem själva sätta strategierna.

Istället tillåts en viss divergens då säljbolagen genom lokal anpassning kan formulera strategier lämpliga för den egna marknaden. (Busco et al., 2008). I övrigt uppfattar vi att en global konvergens, i enighet med Busco et al. (2008), sker då moderbolaget sätter grundläggande ramar för samtliga säljbolag och i efterhand också godkänner säljbolagens strategier i internstyrelserna. (Busco et al., 2008) Vår uppfattning är att moderbolaget valt att göra på detta sätt, dvs. sätta grundläggande ramar och slutligen godkänna den färdiga strategin, för att kunna kontrollera och, vid behov, styra säljbolagen utan att för den skull sköta alla säljbolags strategiformulering. Detta är även förenligt med målstyrning enligt Holmström (1995). Enligt Busco et al. (2008) måste konvergens och divergens samverka inom en organisation för att stödja både globala och lokala strategier, där vi upplever att global konvergens här tycks krävas för att sammanfoga och säkerställa att säljbolagens strategier tillsammans är i linje med koncernens övergripande strategi.

Divergens och decentralisering

Organisationens mål, motivation och incitament samt målsättningsprocessen, upplever vi vara så pass centraliserade områden att dessa delars huvuddrag redan presenterats. Då divergens i dessa områden endast förekommit i begränsad utsträckning har detta redan diskuterats i föregående del.

Informationsflöden

Styrelsemallen är, som nämnts under avsnittet om konvergens, starkt centralstyrd. Som komplement till denna konvergens krävs dock, enligt Busco et al. (2008), även divergens (differentiering) genom lokala anpassningar. Utifrån empirin kan det konstateras att säljbolagscheferna anpassar styrelsemallen, främst genom att addera kompletterande bilder då mallen inte upplevs heltäckande, trots standardisering och rekommendationer från moderbolaget om att inte förändra mallen. Enstaka bilder upplevs vara irrelevanta, såsom specificering av produktområdesförsäljning då majoriteten av koncernens försäljning härstammar från endast en produkt. Säljbolaget i Schweiz säljer mer än koncernsnittet av produkten, varför det bör finnas säljbolag som säljer klart under koncernsnittet och alltså har en större produktspridning. I det senare fallet anser vi möjligen att ett behov av att specificera produktfördelningen föreligger, till skillnad från Schweiz där specificering av produktfördelning enligt säljbolagschefen anses ogenomförbar.

Produktfördelningen tror vi grundar sig i olika kundunderlag, varför vi anser att skillnader i kundgrupper kan vara en orsak till att mallen anpassas lokalt av säljbolagen för den egna marknaden och således inte förblir helt standardiserad. Trots rekommendationer om att inte förändra styrelsemallen kan vi ändå se att säljbolagscheferna upplever ett behov av att justera mallen. Detta stöttas även av Busco et al. (2008) som menar att det i globala organisationer inte endast krävs konvergens utan även divergens. I det berörda företaget bidrar konvergens således till att en standardiserad mall ska användas enligt rekommendationer från moderbolaget, medan ett behov av divergens däremot tycks föreligga då styrelsemallen anpassas till den lokala marknaden. Med grund i detta upplever vi att organisationen använder sig av, och antagligen också behöver använda sig av, en kombination av divergens och konvergens, vilket är i enighet med Busco et al. (2008).

Vi upplever att styrelsemallen idag, på basis av nämnda skillnader mellan säljbolagen, inte helt uppfyller sitt syfte då viss individuell anpassning sker, varför fullständig standardisering i enighet med Holmströms (1995) teori inte torde bli möjlig. Då standardisering inte sker fullt ut torde även standardiseringens fördelar minska i samma grad. Anpassningen tycks dock, i de observerade fallen, vara tillräckligt liten (enstaka bilder förändras) för att styrelsemallen fortfarande ska ge standardiseringsfördelar, varför vår uppfattning är att styrelsemallen ändå till största delen faktiskt är standardiserad.

En möjlig förklaring till att mallen inte är heltäckande kan vara, enligt intervjuerna, att ekonomiavdelningen som producerar mallen inte är direkt delaktiga i säljbolagens verksamheter. Vi tror även att det faktum att mallen idag är starkt standardiserad kan göra att säljbolagen därför anser att mallen behöver justeras efter den lokala marknaden och dess förutsättningar, dvs. lokal anpassning (Busco et al. 2008), vilket också intygas av VD Iberica som anser sig behöva förtydliga utfall inom vissa områden pga. lokala omständigheter.

Holmström (1995) menar att multinationella storföretag, genom centralisering av spelregler och decentralisering av spelaktiviteter, kan skapa förutsättningar för en samordnad och flexibel verksamhet. Detta anser vi förekommer i organisationen: moderbolaget skapar spelregler för styrelsemötena genom styrelsemallen medan säljbolagen ansvarar för det operationella genomförandet. Även Busco et. al (2008) menar att decentralisering av den operationella verksamheten leder till en flexibel och marknadsanpassad verksamhet. Detta tror vi är avsikten med decentralisering av det operationella genomförandet hos fallföretaget; något som överensstämmer även med fallet Nestlé. (Busco et al., 2008) Om säljbolagen skulle göras mer delaktiga i styrelsemallutformningen skulle antagligen nämnda problem om att mallen inte upplevs vara heltäckande eller ibland upplevs vara irrelevant kunna minskas – och i bästa fall helt lösas. Detta skulle då innebära ett ökat inflytande av säljbolagen genom decentralisering av en av moderbolagets aktiviteter – något som föreslås av en säljbolagschef.

Vid uppföljning menar säljbolagscheferna att de själva vidtar åtgärder och informerar moderbolaget om eventuella negativa avvikelser i resultatet varför behovet av korrektiv åtgärd, Otley's (1999) *feedback* flöde, från moderbolaget inte existerar i samma utsträckning. Detta kan, i enighet med Holmström (1995), ses som självkontroll där chefer med ekonomiskt ansvar själva kontrollerar måluppfyllelse och endast rapporterar kritiska avvikelser uppåt i

hierarkin. Enligt Holmström (1995) vinner organisationer på att ha självkontroll, vilket i vårt fall torde medföra, givet att moderbolaget har tillit till säljbolaget, att moderbolaget kan minska resultatuppföljningen och därigenom även kostnader och resursanvändning.

Holmström (1995) har i sin studie funnit att intern kommunikation är ett av de viktigaste elementen i multinationella företag. Detta är även tydligt i vår studie där representanter från moderbolaget menar att kontinuerlig kontakt med säljbolagen är viktig för att stärka det gemensamma arbetet. Att stärka det gemensamma arbetet torde bidra till meningsskapande inom organisationen, i enighet med Salzer-Mörlings teori. (Jönsson & Strannegård, 2009) Utifrån empirin framgår att kommunikation försvåras då säljbolagscheferna har svårt att veta vem som ska kontaktas i vissa områden, varför tydligare kommunikationskanaler är något som organisationen antagligen bör arbeta med, vilket även föreslås av en säljbolagschef.

En risk med sämre fungerande kommunikationssystem kan vara att säljbolagen tvingas lägga ned tid på att finna kommunikationsvägar när det istället bör kunna kommuniceras tydligt vem som ska kontaktas i vilka ärenden från moderbolagets sida. En följd kan även bli att säljbolagen i nästa steg väljer att inte kontakta moderbolaget, vilket kan leda till att "hjulet uppfins på nytt" eller att det valda tillvägagångssättet är oenigt med moderbolagets riktlinjer, dvs. en form av suboptimering där säljbolagen väljer det sätt som passar dem bäst då de inte har erhållit riktlinjer från moderbolaget. (Jacobsen & Thorsvik, 2008) Med bättre fungerande kommunikationssystem torde därför säljbolagsstyrning också fungera bättre i organisationen.

Strategier och planer

Inom området strategier och planer har säljbolagscheferna ett klart större ansvar än inom tidigare nämnda områden. Här utformar säljbolagscheferna själva strategierna, dock med bas i koncernövergripande strategier och ramar/antaganden. Detta, att ledningen sätter ramar medan säljbolagen själva får sätta strategier, tyder därför på målstyrning i enighet med Holmström (1995). De koncernövergripande strategierna upplevs vara vaga, vilket dock inte ses som något problem då säljbolagscheferna upplever att det är fördelaktigt med en decentraliserad strategiformulering. I och med att strategierna är vaga, vilket tyder på en lägre styρνivå och påverkan från moderbolaget, får säljbolagen ökade inslag av självstyrning i målstyrningen. (Holmström, 1995) Här tillåts därför divergens/decentralisering genom lokal

anpassning då säljbolagen själva sköter den praktiska strategiformuleringen och alltså kan anpassa strategin utefter den lokala marknaden (Busco et al. 2008).

Sammanlänkning av mål och strategier är något Otley (1999) betonar som viktigt. Vår uppfattning är att det idag är respektive säljbolagschefs eget ansvar att sammanlänka strategier och mål, vilket har sin grund i att hur nära strategierna knyter an till målen främst tycks, utifrån genomgång av *Business Plans*, bero på säljbolagets egen strategiformulering. I de *Business Plans* vi observerat upplever vi att strategierna inte är knutna direkt till enskilda mål utan snarare till den övergripande målbilden, varför säljbolagen till viss del – men inte fullständigt – upplevs knyta ihop strategier och operationella mål. Att detta ansvar är decentraliserat tyder alltså på en lokal anpassning genom divergens. (Busco et al. 2008)

Nedan följer tabell 1 för att ge en överblick av Industriföretagets styrsystem utifrån Otley's (1999) ramverk där aspekter rörande konvergens och divergens är inkluderat i områdena.

Översikt av Industriföretagets styrsystem	
Organisationens mål	• Aktieägarrelaterade mått (finansiella, relativa mått) så som huvudmålet försäljning relativt konkurrenter • Vissa icke-finansiella mått så som miljömässiga mål (återvinning)
Målsättningsprocessen	• Koncernens styrelse sätter mål vilka senare bryts ned till säljbolagsnivå av koncernledningen • Ytterligare mål sätts i internstyrelsen • Samma målparametrar används; dock varierar målsättningsnivån
Strategier och planering	• Riktlinjer från koncernledning • Strategier formuleras av säljbolagen själva i <i>Business Plan</i> • Justering/godkännande av strategier i internstyrelse
Motivation och incitament	• Främst säljbolagschefernas bonussystem • Vissa icke-finansiella moment upplevs som belönande
Informationsflöden	• Standardiserad finansiell rapportering (främst månatlig) • Utvärdering genom <i>feedback</i> sker främst under styrelsemöten • Åtgärdshantering sker främst genom <i>feed forward</i> • Graden av formell och informell kommunikation varierar mellan säljbolagen

Tabell 1. Översikt av Industriföretagets styrsystem

DISKUSSION

Slutsatser

Vi har undersökt styrning av distanserade säljbolag inom en global industrikoncern genom att se till både moderbolagets samt säljbolagens perspektiv. Samtliga av Otley's (1999) fem delar av styrsystemet har observerats inom organisationen varför uppsatsen således ger en god översikt av organisationens säljbolagsstyrning. Inom organisationen tydliggörs ett starkt aktieägarfokus, vilket vi anser är nära knutet till det faktum att organisationen är vinstdrivande, medan övriga intressenters intressen inte alls omnämns i samma utsträckning.

I enighet med Busco et al. (2008) finns två klara motpoler inom organisationen, konvergens och divergens, där vi konstaterat att Otleys (1999) fem delar av styrsystemet har olika hög grad av centralisering. Konvergens och global centralisering, som vi funnit är det som förekommer till största delen inom organisationen, uppnås främst genom standardisering; något även Holmström (1995) diskuterar. Detta tydliggörs främst genom den standardiserade styrelsemall som används där moderbolaget bestämmer vad säljbolagen ska presentera under styrelsemötet, och således indirekt antyder var säljbolagens fokus bör ligga, samt även genom den finansiella rapporteringen som är helt standardiserad.

Den hierarkiska styrformen direkt styrning förekommer således till viss del inom organisationen, genom standardisering, men direkt kontroll förekommer inte i större omfattning – bortsett från enstaka tillfällen under styrelsemöten genom åtgärdsingripanden eller ökad kontroll under lågkonjunkturer. Utöver detta sätter moderbolaget även ramar för strategier, säljbolagschefernas bonusmål (direkt baserade på säljbolagets utveckling) samt övriga mål för säljbolaget. Detta å sin sida är i enighet med målstyrning då moderbolaget, genom koncernledningen, sätter förhållningsramar för att säkerställa att säljbolagen agerar i linje med koncernens intressen och strategi för att organisationen som helhet ska uppnå sina mål. Målstyrning förekommer även genom de mål som sätts för säljbolaget samt för säljbolagschefen där det är säljbolaget självt som utformar vägen för att uppnå målen.

Även divergens och lokal anpassning förekommer inom organisationen då säljbolagen har stor självständighet inom vissa områden, främst operativa frågor rörande försäljning men även

genom självständig strategiutformning inom moderbolagets givna ramar. Självständigheten knuten till säljbolagen uppskattas från båda håll inom organisationen och upplevs vara ett bra sätt att erhålla en lokal marknadsanpassning. Då säljbolagen är uttalat resultatansvariga, och själva ska analysera resultat och vid behov vidta åtgärder, sker således en självstyrning hos säljbolagen där moderbolaget dock genom hierarkisk kontroll kan ingripa i de situationer där det upplevs behövas. Att moderbolaget kan ingripa på nämnda sätt ger möjlighet att, om säljbolagens motiv faller utanför de gemensamma koncernmålen, kunna styra om säljbolagen trots den självständighet som säljbolagen uppges ha. Vår uppfattning är att självstyrning föredras här då säljbolagen bör ha en större insikt än moderbolaget om de bakomliggande orsakerna till missgynnsamt resultatutfall.

Vår uppfattning är att den standardiserade styrelsemallen förändras ytterst lite och därför tycks fungera relativt bra då mallen till stor del används i sin ursprungsform, dock ofta med tillägg, vilket ses som en lokal anpassning. Då koncernen har ett stort antal säljbolag med återkommande styrelsemöten är vår uppfattning att det kan vara lämpligt att i möjligaste mån dra nytta av standardiseringens fördelar (med tillägg motsvarande lokal anpassning) snarare än att inte standardisera överhuvudtaget. I enighet med Busco et al. (2008) har vi funnit att både standardisering och lokal anpassning krävs. Standardisering, för att kunna utöva kontroll samt erhålla en strävan mot gemensamma koncernmål, och lokal anpassning, då det på grund utav nämnda skillnader mellan säljbolagen behövs en anpassning för den lokala marknaden.

Säljbolagsstyrningen inom Industrieföretaget sker således genom en likartad målstyrning och utbredd standardisering från moderbolaget, men med självständighet för säljbolagen att utföra lokala anpassningar för den egna marknaden samt genomföra egna idéer och initiativ. Marknadsanpassningar blir här möjliga samtidigt som moderbolaget bibehåller viss kontroll.

Förslag till vidare forskning

En intressant uppföljning skulle vara en utvidgad kvalitativ studie där styrning undersöks i fler koncerner för att studera generella tillvägagångssätt vid styrning av säljbolag. Vidare skulle studien kunna genomföras på flera marknader för att se huruvida det finns likheter och skillnader mellan marknaderna. Kompletterande undersökning kan även se till inverkan av faktorer, såsom graden av globalisering eller antalet dotterbolag, för styrningens utformning.

Det vore intressant att undersöka vilken inverkan förhållanden mellan dotterbolag har på styrning inom koncernen samt även hur dotterbolagen påverkar varandra. Ett annat förslag för vidare forskning, vid val av samma teoretiska referensram, är att endast studera en eller ett fåtal av Otley's (1999) parametrar för en mer djupgående analys.

KÄLLFÖRTECKNING

Skriftliga källor

Andersson, C B & Engvall, C, (1984), *Finansiell styrning och planering I några svenska multinationella koncerner*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm

Berk, J & DeMarzo, P, (2007), *Corporate Finance*, Pearson International Edition, Boston

Busco, C, Giovannoni, E & Scapens R W (2008), "Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems", *Management Accounting Research*, 19, 103-125

Chang, E & Taylor, M, (1999), "Control in Multinational Corporations (MNCs): The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries", *Journal of Management*, 25, 541-565

Ferreira, A & Otley, D (2009), "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis", *Management Accounting Research*, 20, 263-282

Ghoshal, S & Bartlett, C (1990), "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network", *Academy of Management Review*, 15, 603-625

Gupta, A & Govindarajan, V, (1991), "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations", *Academy of Management Review*, 16, 768-792

Holmström, M, (1995), *Styrning i storföretag: en studie av styrningens utformning och omfattning i tre svenska koncerner*. Univ, Linköping.

Jacobsen, D I & Thorsvik, J, (2008), *Hur moderna organisationer fungerar*, 3 edn, [rev.], Studentlitteratur, Lund.

Jönsson, S & Strannegård, L, (2009), *Ledarskapsboken*, Liber AB, Malmö

Kavoosi, Manoocher, (1992), *Control of subsidiaries in the developing countries: the case of Swedish multinationals*, BAS, Göteborg

Mossberg, T, (1977), *Utveckling av nyckeltal*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm

Nilsson, J, (1990), *Ekonomisk styrning i ett multinationellt företag*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm

Otley, D (1999), "Performance management, a framework for management control systems research", *Management Accounting Research*, 10, 363-382.

Patel, R & Davidson, B, (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3., [uppdaterade] uppl. Studentlitteratur, Lund

Ryan, B, Scapens, R W & Theobald, M, (2002), *Research method and methodology in finance and accounting*. 2. ed., Thomson, London

Shah, D & Kleiner, B, H, (2011), "Benchmarking for quality", *Industrial Management*, 53, 22-25

Spencer, A & Tucker, P E, (1961), *Successful Managerial Control by Ratio-Analysis*, McGraw-Hill book company, New York

Doz, Y & Prahalad, C K, (1984) "Patterns of strategic control within multinational corporations", *Journal of International Business Studies*, 15, 55-72

Östman, L (1977), *Styrning med redovisningsmått: en studie av resultat- och räntabilitetsmåttets användning i divisionaliserade företag*, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm (EFI), Stockholm

Skriftligt material från företaget

Internt material

Styrelsemall för säljbolag

Bonusmall för säljbolagschefer

Business plan (2 st)

Group Quarterly info

Finansiell benchmark

Externt material

Årsredovisning 2009

Investerarpresentation, kvartal 4, 2010

Internet källor

Notisum (1998), *Aktiebolagslag (2005:551) kap 1, § 11*, Frölunda. Tillgänglig [online]:
<http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20050551.htm> [2011-0-27]

Muntliga källor

Ansvarig Business Intelligence (moderbolag), via telefon, 11-02-28

Chef Business Control (moderbolag), 11-02-04 samt 11-02-28

Ekonomidirektör (moderbolag), via telefon, 11-04-15

Marknadsdirektör (moderbolag), 11-04-12 samt via telefon, 11-03-30

Prisanalytiker (moderbolag), 11-02-25

Regionchef Asien och direktör affärsutveckling (region), via telefon, 11-04-01

Säljbolagschef Belgien/Holland, via telefon, 11-03-24

Säljbolagschef Schweiz, via telefon, 11-03-30

Säljbolagschef Iberica (Spanien/Portugal), via telefon, 11-04-01

BILAGOR

Definitioner

Styrning väljer vi att definiera i likhet med Mossberg, som valt Ramströms teori:

"... ledningens planerade åtgärder för att påverka enheternas beteende i riktning mot en högre grad av måluppfyllelse för beslutssystemet." (Mossberg 1977, s.33)

Ett säljbolag definierar vi som ett dotterbolag inom en koncern vars huvudsakliga uppgift är att distribuera och försälja koncernens produkter till lägsta möjliga kostnad.

Ett dotterbolag å sin sida definieras, i enighet med Aktiebolagslagen (2005:551) 1:11, som det bolag där koncernen innehar majoriteten av rösterna eller på annat sätt utövar kontrollerande inflytande.

Intervjufrågor

- Kan du beskriva dina arbetsuppgifter?
- Vilka arbetsuppgifter är relaterade till styrning av säljbolag?
- Vad gör ett säljbolag?
- Hur många säljbolag finns det?
- I vilka länder ligger säljbolagen?
- Hur ser styrningen av säljbolagen ut?
- Finns det skillnader i styrning mellan säljbolagen?
- Hur ser målsättningen ut för säljbolagen?
- Hur och av vilka sätts målen?
- Vilka strategier har ni för att uppnå målen?
- Hur utvärderas måluppfyllelse?
- Finns det belöningssystem¹²⁸ som är kopplade till målen?
- Vilka mål är belöningarna kopplade till?
- Vad händer om ett säljbolag visar otillfredsställande resultat?
- Hur sker kommunikationen ut mellan moderbolaget och säljbolagen?
- Hur ofta sker rapportering från säljbolag till moderbolag?
- Hur många styrelsemöten sker per år?

¹²⁸ Här avses belöningssystem i ett bredare perspektiv än enbart finansiellt