

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Redovisning och Rättsvetenskap
Magisteruppsats

EKONOMISTYRNING OCH ÄGANDE

– förändras ekonomistyrningen vid ett byte av ägarform?

FÖRFATTARE

Andreas Brunlöf & Henrik Jatko

Handledare: Mats Glader
Opponent: Torbjörn Magnusson & Louise Schult
Framläggning: Fredagen den 9:e Juni 2006, kl. 08.15-10.00 i sal C437

Abstract

The purpose of this thesis is to examine how the Management Control System is affected by a change in the owner structure from family owned to not-family owned. The study also tries to identify explaining factors behind the possible effects to the Management Control System.

The study is based on a comprehensive case study on the company Alcro-Beckers which, in year 2001, was acquired from the owner Lindéngruppen fully owned by Ulf G Lindén. The acquirer was the non-family owned company Kemira OY, a Finnish stock listed group.

The empirical foundation mainly comes from interviews conducted with people who were/are directly connected to the company, either as employees or as representatives for the owner. Information has also been gathered from written material such as annual reports, records from the board of directors meetings, documentation of objectives etc.

The comprehensive empirical information collected from the studied company is structured around a theoretical framework consisting of *Objectives, Strategies and Plans, Targets, Rewards and Feedback*.

The main findings shows that the most significant differences in the Management Control System that we have observed are that the objectives and the strategies have changed focus from being concentrated on expansion and long term thinking to being more concentrated on profitability in the existing operations. There are also, under the non-family owners, more financial targets and they are followed-up more closely and detailed.

We have also observed five factors that constitute possible explanations to the changes in the Management Control System. The study shows that the organisation today, under the non-family owners, is bigger, more centralized and that the big, strategically and economically, decisions are taken further away from the management functions within Alcro-Beckers. The study also shows that the strategy for the company has changed and that the formal systems have expanded, both in size and number.

The main conclusion of this essay is that we have seen changes within all the consisting variables in the theoretical framework for the Management Control System.

Förord

Efter en intressant, spännande och tidskrävande period har vi till sist kommit i mål.

Vi har under resans gång fått hjälp och stöd på olika sätt av en rad personer, ert bidrag har varit ovärderligt i vår strävan att göra denna uppsats möjlig. Vi vill därför ta tillfället i akt att tacka dessa personer för deras insatser under vårt arbete.

I första hand vill vi tacka vår handledare Mats Glader för utomordentlig handledning och konsultation i form av inspirerande och strukturerande samtal och diskussioner samt allmänt stöd och uppmuntran.

Vi vill även rikta ett stort tack till de personer som vi intervjuat och som gjort denna uppsats möjlig. De har delat med sig av sin tid till oss och givit svar på våra frågor trots fulltecknade kalendrar. Vi har gjort vårt yttersta, under en mycket lärorik och intressant process, för att bidra till ökad kunskap om hur styrningen samvarierar med ägandeformen och för att förmedla de kunskaper och erfarenheter som de intervjuade besitter.

Slutligen går ett tack till våra medstudenter för korrekturläsning och goda synpunkter.

Vi önskar er trevlig och intressant läsning!

Andreas Brunlöf & Henrik Jatko

Stockholm 060510

Innehållsföreteckning

1	INLEDNING	6
1.1	BAKGRUND.....	6
1.2	FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE	7
1.3	AVGRÄNSNINGAR	7
1.4	DEFINITIONER AV BEGREPP	7
1.4.1	<i>Ekonomistyrning.....</i>	7
1.4.2	<i>Ägande</i>	8
1.5	DISPOSITION.....	9
2	METOD	10
2.1	VAL AV METOD	10
2.2	METOD FÖR DATAINSAMLING.....	10
2.3	KOPPLING MELLAN METOD OCH TEORI	11
2.4	URVAL AV BOLAG OCH INTERVJUOBJEKT	12
2.4.1	<i>Val av bolag.....</i>	12
2.4.2	<i>Val av intervjuobjekt.....</i>	12
2.4.3	<i>Etiska ställningstaganden</i>	13
2.4.4	<i>Genomförande av datainsamlingen</i>	13
2.4.5	<i>Bearbetning av det insamlade materialet</i>	14
3	TEORETISKT RAMVERK.....	15
3.1	ÄGANDET OCH FÖRETAGET.....	15
3.2	FAMILJEFÖRETAG/ICKE-FAMILJEFÖRETAG	16
3.3	ÄGANDETS INVERKAN PÅ STYRNING	18
3.4	ETT TEORETISKT RAMVERK FÖR STYRNING	18
3.4.1	<i>Övergripande mål.....</i>	19
3.4.2	<i>Strategier och planer.....</i>	19
3.4.3	<i>Målsättning och standards.....</i>	19
3.4.4	<i>Motivation och incitament</i>	20
3.4.5	<i>Feedback.....</i>	20
3.5	MÄTMETODER FÖR FÖRKLARINGSVARIABLER.....	20
3.5.1	<i>Centralisering/ Decentralisering</i>	20
3.5.2	<i>Formella system</i>	21
3.5.3	<i>Finansiella mål.....</i>	21
3.5.4	<i>Strategi</i>	21
3.5.5	<i>Incitament.....</i>	22
3.5.6	<i>Organisationskultur.....</i>	22
3.5.7	<i>Intraprenörskap</i>	22
3.5.8	<i>Företagsstorlek.....</i>	22
3.5.9	<i>Ledningsfunktionen</i>	23
4	EMPIRI	24
4.1	ALCRO-BECKERS HISTORIK OCH VERKSAMHET.....	24
4.2	ÖVERGRIPANDE MÅL.....	25
4.2.1	<i>Tiden före ägarförändringen</i>	25
4.2.2	<i>Tiden efter ägarförändringen.....</i>	26
4.3	STRATEGIER OCH PLANER.....	27
4.3.1	<i>Tiden före uppköpet</i>	27
4.3.2	<i>Tiden efter ägarbytet.....</i>	28
4.4	MÅLSÄTTNING OCH STANDARDS.....	32
4.4.1	<i>Tiden före uppköpet</i>	32
4.4.2	<i>Tiden efter uppköpet</i>	32
4.5	MOTIVATION OCH INCITAMENT.....	34
4.5.1	<i>Tiden före ägarbytet.....</i>	34

4.5.2	<i>Tiden efter ägarbytet.....</i>	35
4.6	FEEDBACK.....	37
4.6.1	<i>Tiden före ägarbytet.....</i>	37
4.6.2	<i>Tiden efter ägarbytet.....</i>	39
5	ANALYS.....	42
5.1	IDENTIFIERING AV SKILLNADER I EKONOMISTYRNINGSSYSTEMET	42
5.1.1	<i>Övergripande mål.....</i>	42
5.1.2	<i>Strategier och planer.....</i>	42
5.1.3	<i>Målsättning och standards.....</i>	43
5.1.4	<i>Motivation och incitament</i>	43
5.1.5	<i>Feedback.....</i>	44
5.2	FASTSTÄLLELSE AV FÖRKLARINGSVARIABLERNAS PÅVERKAN	44
5.2.1	<i>Centralisering/ Decentralisering</i>	44
5.2.2	<i>Formella system</i>	45
5.2.3	<i>Finansiella mål.....</i>	45
5.2.4	<i>Strategi</i>	45
5.2.5	<i>Incitament.....</i>	45
5.2.6	<i>Organisationskultur.....</i>	46
5.2.7	<i>Intraprenörskap</i>	46
5.2.8	<i>Företagsstorlek.....</i>	46
5.2.9	<i>Ledningsfunktionen</i>	46
5.3	FÖRKLÄRING BAKOM SKILLNADER I EKONOMISTYRNINGSSYSTEMET.....	47
6	SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	49
7	STUDIENS KVALITET	51
8	REFERENSER.....	53
9	APPENDIX.....	59

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Definitionen av ekonomistyrning har över åren haft olika innehåll och en av de tidiga definitionerna är Anthonys från år 1965 då han definierade ekonomistyrning såsom *“The process by which managers ensure that resources are obtained and used effectively and efficiently in the accomplishment of the organization’s objectives.”* Trots att det fanns kritik mot Anthonys ramverk blev den allmänt accepterad bland forskare och forskningen på området ökade stegvis och med ett accepterat ramverk kunde forskningen inrikta sig på att undersöka varför företag har olika ekonomistyrningssystem samt vilka faktorer som påverkar valet av dessa system. Några aspekter som tidigare forskning har kretsat kring är de olika kontextvariabler vilka ekonomistyrningen verkar inom, som organisationsstruktur, företags omgivning samt företags kultur. Idag har intresset för forskning kring hur strategin påverkar ekonomistyrningen aktualiserats. Langfield Smith (1997) sammanfattar den aktuella forskningen kring strategins påverkan på ekonomistyrningssystemet vilket forskare som Chenhall (2003); Lind (2004); Gerdin & Greve (2004) har fortsatt forska vidare på. Otley (1994) argumenterar implicit att många av de tidigare studerade kontextvariablerna ingår i definitionen av ekonomisk styrning då han menar att Anthonys (1965) definition måste utvidgas för att anpassa sig efter dagens förändrade företagsklimat. En kontextvariabel som dock inte har studerats speciellt mycket är om och hur ägande påverkar ekonomistyrningen.

Ägandet kan delas in i två kategorier, familjeföretag och icke-familjeföretag där den senare innefattar resterande företag än de som definitionen av familjeföretag innefattar. Tidigare forskning om ägande visar att familjeföretag och icke-familjeföretag har olika karakteristika. Flera forskare har hittat skillnader mellan familjeföretag och icke-familjeföretag (se exempelvis Daily Dollinger 1992; Goffee 1996; Wall 1998). Det bör betonas att det finns flera andra studier som hävdar att ägandet inte har någon större effekt på ekonomistyrningen (se Beehr et al 1997; Westhead & Cowling 1996). Det finns alltid undantag till de generaliserbara resultaten vilket kritiken tyder på, flertalet studier visar dock att det finns skillnader mellan olika ägarformer.

Då det finns skillnader mellan ägarformerna är det intressant att studera vidare om dessa påverkar ekonomistyrningen. Då forskningen på detta område är väldigt begränsad hoppas vi att denna fallstudie blir en inledande studie mot fortsatt forskning kring ägandet och ekonomistyrning.

1.2 Frågeställning och Syfte

Studien avser att studera Alcro-Beckers ekonomistyrningssystem i en *före* och *efter* studie av uppköpet år 2001. Syftet är att utreda om och hur styrningen samvarierar med ägarstrukturen. Syftet är inte nödvändigtvis att hitta den optimala passformen mellan ekonomistyrningen och ägande utan snarare att undersöka huruvida dessa samvarierar. Frågeställningen studien strävar efter att besvara är:

Förändras ekonomistyrningen vid ett byte av ägarform och i så fall hur?

I ambition att besvara denna frågeställning avser vi även att försöka identifiera förklarande faktorer bakom eventuella effekter på styrningen.

1.3 Avgränsningar

Studiens frågeställning är ställd i relativt breda termer vilket har lett till att avgränsningar är nödvändiga, givet studiens omfattning, för att kunna komma in på djupet i ämnet. Vi har avgränsat oss till ett bolag, Alcro-Beckers, för att kunna djupstudera detta och kunna komma fram med relevanta slutsatser som kan bidra till fortsatt forskning. Tidigare studier har visat att ekonomistyrningen påverkas av flera kontextvariabler, exempelvis organisationsstruktur och företagets strategi men vi har valt att avgränsa oss till att undersöka vilket samband ägandet har med ekonomistyrningen. Vi ämnar således inte att explicit undersöka andra variabler och hur de kan påverka styrningen.

1.4 Definitioner av begrepp

I denna studie riktas intresset mot om det finns något samband mellan ägande och ekonomisk styrning. Det är således essentiellt att uttryckligen definiera dessa begrepp för att kunna tolka resultatet och slutsatserna samt för att kunna fortsätta att forska i ämnet med denna studie som grund.

1.4.1 Ekonomistyrning

Begreppet ekonomistyrning har varit föremål för många tolkningar genom åren. Det är viktigt att betona att det inte finns någon universell definition av ekonomisk styrning (Johansson et al, 1993). Ett antal definitioner av ekonomisk styrning har påträffas i litteraturen genom åren. Freckner (1984) definierade ekonomisk styrning som planering och uppföljning av verksamheten mot ekonomiska mål. Flamholtz et al (1985) menade att ekonomistyrning var en process för att påverka individers beteende. Det traditionella teoretiska ramverket utvecklades av Anthony (1965) då han delade upp styrningen i 3 nivåer, *strategic planning*, *management control* samt *operational control*. Den första nivån, *strategic planning*, innefattar att sätta mål och utarbeta strategier för organisationen. Den andra nivån, *management control* innefattar implementering av de tidigare valda

strategierna. Den tredje och sista nivån, *operational control*, strävar efter att få den dagliga verksamheten effektivt utförd i linje med strategierna. Tanken med uppdelningen var att skapa en referensram som forskare senare kunde bygga vidare på. Langfield Smith (1997) argumenterar i sin artikel att Anthonys indelning inte är hållbar då han menar att arbetare på låg nivå i företaget är engagerade i aktiviteter som är av strategisk betydelse och fortsätter med att säga att om detta stämmer så är Anthonys (1965) referensram oanvändbar eftersom de tre nivåerna inte går att separera. Otley (1994) argumenterade även han för att definitionen av ekonomisk styrning måste utökas för att kunna anpassas efter den förändrade omgivning företag arbetar i idag. Han menar att omgivningen idag kräver att flexibilitet, anpassning och kontinuerligt lärande sker i företaget men att dessa karakteristika inte uppmuntras av den traditionella ekonomistyrningen.

I denna uppsats används Otleys (1994) utökade definition av ekonomisk styrning. Vi anser att vi kan med denna utökade definition få en djupare förståelse för samvariationen mellan ägande och styrning.

1.4.2 Ägande

Definitioner av familjeföretag karakteriseras av att de innehåller ägande och ledning, familjeinvolvering, generationsövergång eller en kombination av dessa (Brockhaus 1994; Handler 1989). Handlers (1989 s.262) egen definition fokuserar på huruvida familjen kan influera de stora besluten och säkra fortlevandet av företaget.

“A family business is defined here as an organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or on the board.”

Donnelley (1964 s.94) har en annan definition som handlar om hur länge företaget har varit inom familjen.

“...it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had mutual influence on company policy and on the interest and the objectives of the family.”

Vissa forskare betraktar inte företag med mer än 50 anställda som familjeföretag (Dannhaeuser 1993). Det finns dock kritik mot denna avgränsning och Litz (1995) argumenterar exempelvis för att några av världens största företag är familjeföretag. Det viktiga enligt Handler (1989) är emellertid att varje författare är klar över vad han eller hon definierar som ett familjeföretag. Då denna studie syftar till att bidra till den fortsatta forskningen är det viktigt att den valda definitionen är i linje med tidigare forskares definitioner. Vi har valt att definiera ett familjeföretag i överstämmelse med Handlers (1989 s.262) definition som tidigare citerats.

1.5 Disposition

Nedan presenteras en disposition över uppsatsens olika delar. Denna ger en struktur över uppsatsen och syftar till att underlätta det fortsatta läsandet samt möjliggöra för den enskilde läsaren att fokusera på de delar som denne finner mest relevanta och intressanta.

Uppsatsen inleds med ett metodavsnitt som förklarar hur vi gått tillväga vid genomförandet av studien. Därefter följer ett teoriavsnitt med avsikt att ge en inblick i den teoribildning som finns kring det fenomen som vi avser att studera. Teorin ger en grundläggande förståelse för styrning och ägande. I detta kapitel presenteras även ett teoretiskt ramverk som i studien används för att strukturera empirin och för att analysera förändringar i ekonomistyrningssystemet. Empirin är uppdelad dels efter de ingående delarna i ett ekonomistyrningssystem som presenteras i det teoretiska avsnittet dels efter hur det såg ut före respektive efter ägarförändringen inom respektive del. Efter empirin följer tre analysavsnitt. I det första analysavsnittet redogör vi för de observerade skillnaderna i ekonomistyrningssystemet som vi observerat. I det andra analysavsnittet analyseras vilka tänkbara förklaringsvariabler som är mätbara i denna fallstudie. I den tredje och avslutande delen av analysen kommer vi att belysa de mest markanta förändringarna som vi hittat i ekonomistyrningssystemet mellan de två tidsperioderna samt sammanfoga dessa med de, i vårt fall, mätbara förklaringsvariablerna. Uppsatsen avslutas med slutsatser följt av en diskussion om studiens kvalitet. I Appendix återfinns de frågemallar som har använts vid intervjuerna.

2 Metod

I detta kapitel presenteras utförlig information om den vetenskapliga metod som studien grundar sig på samt hur vi samlat in och bearbetat empirin. Redovisningen av tillvägagångssättet syftar till att ge en förståelse för hur uppfyllandet av studiens syfte har nåtts.

2.1 *Val av metod*

Samuelson (1999) konstaterar att fallstudier kommit att dominera forskningen kring styrning då ingående empiriska studier ofta krävs för tolkning och förståelse. Langfield Smith (1997) menar vidare att fallstudier kan ge en mer nyanserad bild av den studerade styrningen än man kan erhålla genom andra undersökningsformer. Detta innebär att när det gäller interaktionen mellan styrningen och ägandet kan man genom en fallstudie djupare studera sambandet mellan olika variabler. Mot denna bakgrund och för att uppfylla studiens syfte, har vi valt att genomföra en omfattande fallstudie på företaget Alcro-Beckers. Vårt angreppssätt är att studera en förändring genom att göra en jämförande tidsstudie. Vi kommer att samla in empiri från tiden före ägarbytet samt från tiden efter ägarbytet gällande företaget och dess interna förhållanden. Detta användande av jämförande studier har mött stark kritik från bland annat Lieberman (1991) som anser att ett sådant upplägg inte ger möjligheter att uttala sig om kausala effekter. Han vänder sig mot möjligheterna att utifrån enskilda eller ett fåtal fall erhålla generell kunskap. Särskilt svårt anses det vara att finna en eller flera variabler som förklarar utkomsten på en beroende variabel (i det här fallet ekonomistyrningssystemet). Som försvar av valet av tillvägagångssätt hänvisar vi till Yin (2003) som anser att det främsta syftet med fallstudien inte är att bidra med statistiska, eller empiriska, slutsatser av generell art utan snarare bidra med en ökad begreppslig och analytisk förståelse. Tanken är alltså att det är närvaron eller frånvaron av argument som indikerar huruvida en studie kan anses ha komparativ relevans. Vi anser att fallstudien i det aktuella fallet kan bidra mer i avseende på rimlighetsprövning och mekanismspårning än att bryta ned studien och åstadkomma flera analysenheter i statistisk anda, vilket skulle tillåta en betydligt lägre grad av nyans och specificering.

Syftet med uppsatsen är att utreda om och hur ekonomistyrningen samvarierar med ägarstrukturen. För att uppnå syftet och för att generera en hypotes som kan testas i framtida forskning avser vi att använda oss av en kvalitativ ansats. Holme och Solvang (1997) beskriver den kvalitativa metoden med att forskaren samlar in och sammanställer data, även värderingar och attityder, i syfte att ge en djupare förståelse av det område som skall studeras.

2.2 *Metod för datainsamling*

Vi ansåg, utifrån vår frågeställning, att intervjuer var den mest lämpliga datainsamlingsmetoden då explicit information om ett företags ekonomistyrning normalt inte finns tillgänglig för externa parter och att vi därför genom att föra ett samtal kunde få en uppfattning om de anställdas ver-

sion samt följa upp intressanta aspekter med följdfrågor och få inblick i frågor som tidigare inte belysts. Langemar (2005) menar att intervjuer anses generellt vara den mest lämpade datainsamlingsmetoden för en kvalitativ studie och vi har använt oss av ett antal semistrukturerade intervjuer med öppna frågor. Holme och Solvang (1997) anser att flexibilitet i form av att den intervjuade tillåts utveckla tankegångar och idéer samt i form av att intervjuaren kan röra sig fritt i intervjudokumentet är viktigt vid denna intervjumetod. Inför intervjuerna har skriftliga källor såsom årsredovisningar och internt material gällande styrning och strategier studerats för att konstaterade förändringar i det skriftliga materialet skulle kunna kontrasteras.

2.3 Koppling mellan metod och teori

Forskningsprocessen och kopplingen mellan den ovan beskrivna metoden och teorin har i denna studie tagit avstamp i ett teoretiskt ramverk för styrning konstruerat av Otley (1999). För att analysera de potentiella skillnader som kan komma att uppmärksammas i empirin använder vi oss utav tänkbara oberoende variabler som framtagits från det aktuella forskningsläget inom ägandeforskning. Forskningsprocessen har haft ett tydligt empiridrivet angreppssätt och enligt Otley (1994) implicerar detta tydligt en induktiv ansats då man enligt honom utgår ifrån verkligheten och försöker förklara denna genom skapandet av en teori med hjälp av befintlig teori. Langemar (2005) fortsätter med att säga att fokus i det induktiva arbetssättet framförallt läggs på att planera, utföra och utvärdera den empiriska delen och hon menar också att ett induktivt arbetssätt är det mest naturliga för en kvalitativ studie. En alternativ approach är att använda sig utav ett deduktivt arbetssätt då man utgår ifrån teoretiska antaganden grundade i befintlig teori och genererar hypoteser som man testar mot den insamlade empirin. Otley (1994) skriver att det är viktigt att komma ihåg att observationer i sig själva inte är fria från teori och att resultaten som söks, de uppfattade resultaten och tolkningen av resultaten är påverkade av forskarens kunskapsläge. Detta implicerar att ytterst få studier är enbart empiridrivna. Langemar (2005) skriver att abduktion, växelverkan mellan deduktion och induktion, möjliggör för forskaren att skaffa sig en grundläggande förståelse för ämnet utan att den induktiva ansatsens ambition, att öka förståelsen och föra teorin framåt, frångås. Yin (2003) tillägger att fallstudien gynnas av ett systematiserat analyserande och datainsamlande och att en befintlig teori kan användas som utgångspunkt för systematiseringen.

Det teoretiska resonemanget ovan utgör grund för teorigenomgången som presenteras i nästa kapitel. Då det rådande kunskapsläget på området är tämligen begränsat och då vi använder oss utav en induktiv ansats kommer vi inte att redogöra för någon entydig modell, i syfte att stärka eller förkasta, som sammankopplar den ekonomiska styrningen med ägandeform.

För att underlätta systematiseringen och konkretiseringen av empirin presenteras ett teoretiskt ramverk innehållande styrningens centrala beståndsdelar.

2.4 Urval av bolag och intervjuobjekt

För att uppfyllandet av studiens syfte skall bli så bra som möjligt är urvalet av bolag och intervjuobjekt en essentiell faktor och hur urvalet görs skiljer sig mellan en kvalitativ och en kvantitativ studie. Enligt Langemar (2005) är skillnaden att en kvalitativ studie inte är lika beroende av hur stor mängden är utan vilka kvalitéer den valda gruppen besitter. Med detta menar hon att man i en kvalitativ studie skall, istället för att göra ett slumpmässigt urval, selektivt välja de deltagare som kan ge den bästa informationen. I inledningen presenterades studiens avgränsningar och inom ramen för dessa har vi gjort ett urval beträffande både bolag och vilka personer som ansetts mest lämpliga att intervjua.

2.4.1 Val av bolag

Tidigare forskning har fokuserat mycket på stora Fortune 500 företag (exempelvis Hill & Snell 1989; Krause 1988) och stora urval vilket gör det svårt att tolka resultaten från studierna. Det är således en fördel att studera mindre bolag för att få en närmare känsla för företaget. Initialt gjordes en undersökning av möjliga bolag som tidigare varit familjeföretag men som noterats på börserna eller förvärvats av icke-familjeföretag i syfte att identifiera ett antal potentiella studieobjekt. Med anledning av att majoriteten av datainsamlandet skulle ske genom personliga intervjuer smalnade vi av urvalet till att endast innehålla bolag med säte i Stockholm eller dess närhet. En annan aspekt som vi ansåg viktig att uppmärksamma var tidsaspekten. Vi bestämde oss för att ägarförändringen skulle ha skett i tidsintervallet, tre till sju år sedan dags dato. Detta med anledning av att det ansågs viktigt att de nya ägarna skulle ha haft tid på sig för att forma sin version av ekonomistyrningssystemet samt att vi ansåg det bli svårare att dels få tag i information om tiden före ägarförändringen ju längre tid som passerat sedan den skedde dels fanns större möjlighet att andra faktorer kunde vara förklaring till de möjliga förändringarna. Ytterligare en annan aspekt som vi ansåg viktig att analysera vid valet av bolag var hur företaget i sin helhet såg ut före respektive efter ägarförändringen. Detta med anledning av att vi bedömde det som svårare att isolera ägandets betydelse för ekonomistyrningssystemet om det valda bolaget hade ändrat utseende dramatiskt. Med anledning av detta ville vi begränsa oss till företag som verkade på en stabil, mogen marknad. Med ovanstående nämnda aspekter som grundval samt den goda möjligheten som gavs av bolaget med avseende på informationsaccess så bestämde vi oss för Alcro-Beckers som fallstudieobjekt.

2.4.2 Val av intervjuobjekt

För att uppfylla studiens syfte har ambitionen varit att intervjua personer i och omkring bolaget som har eller hade ansvar eller åtminstone inflytande över bolagets styrning samt personer som direkt påverkas eller blev påverkade av densamma. Anledningen till att intervjua flera personer är att lyfta fram olika perspektiv, men även för att öka studiens validitet¹. Majoriteten av de personer vi intervjuat var verksamma i bolaget under de båda ägarformerna, det vill säga både före och efter ägarbytet. Det kan finnas en risk att dessa personer är överpositiva mot de nuvarande ägarna

¹ Frånvaro av systematiska mätfel

och för att kunna minska risken att empirin grundar sig på tillrättalagd information, det vill säga för att öka validiteten, har vi även intervjuat personer som endast var verksamma i bolaget antingen före eller efter ägarbytet i syfte att kunna triangulera de olika empiriska versionerna med varandra. Vi har gjort vårt yttersta under denna studies gång att få till stånd en intervju med den tidigare ägaren Ulf G Lindén men detta har inte varit möjligt. Vi har dock intervjuat ett flertal nyckelpersoner i hans tidigare direkta närhet och vi anser att vi av dessa har fått en god bild av hur det såg ut under tiden före ägarförändringen.

På grundval av ovanstående har 20 personer med olika positioner i företaget eller dess omedelbara närhet vid tiden före och efter ägarbytet intervjuats. En komplett lista över samtliga intervjuobjekt återfinns i källförteckningen.

2.4.3 Etiska ställningstaganden

För att få tillgång till önskade intervjupersoner har vi gjort ett antal etiska ställningstaganden. De intervjuade har getts anonymitet i form av att vi inte redogör för vem som har sagt vad. Detta förfarande leder till att ingen enskild individ riskerar att påverkas negativt av sina uttalanden och möjligheterna att få ärliga och spontana svar ökar. Intervjupersonernas namn återfinns dock i källförteckningen. De intervjuade har noga informerats om syftet med denna studie samt att deras berättelser kommer att spelas in på band. Vidare har samtliga intervjuade erbjudits möjligheten att läsa igenom den färdigskrivna empirin och kommentera eventuella fel eller missuppfattningar.

2.4.4 Genomförande av datainsamlingen

Intervjuerna har genomförts mellan datumen 2006-02-22 och 2006-03-09. Intervjuerna har följt en semistrukturerad mall innehållande en gemensam del för alla intervjuade samt en del som varit anpassad för deras roll inom företaget. Fördelen med en semistrukturerad intervjumall är att karaktärerna av intervjuerna har tagit form av ett samtal vilket har gett oss goda möjligheter att fördjupa oss i enskilda frågor med hjälp av följdfrågor. Intervjumallen har inte varit statisk under intervjuprocessen, utan har förändrats i takt med att nya insikter har tillkommit oss. Intervjumallen går att finna i Appendix. Vi har i största möjliga utsträckning försökt att ställa öppna frågor och att förhålla oss objektivt till de erhållna intervju svaren.

Sammanfattningsvis kan följande sägas om intervjuerna:

- De intervjuade hade ombetts att avsätta en och en halv timme för intervjun och genomsnittstiden för de 20 intervjuerna var cirka 70 minuter.
- Frågorna skickades inte till de intervjuade i förväg.
- Samtliga intervjuer genomfördes på svenska.
- Båda författarna har varit närvarande vid 18 av de 20 intervjuerna.

- Två telefonintervjuer genomfördes. De resterande 18 intervjuerna genomfördes genom att vi träffat personen.
- Samtliga intervjuer spelades in digitalt och kompletterades med stödanteckningar i de fall det bedömdes nödvändigt.

2.4.5 Bearbetning av det insamlade materialet

Vårt synsätt vad gäller presentationen av data och analysen utgår från Langemars (2005) beskrivning av den kvalitativa analysens beståndsdelar. Enligt Langemar (2005) består den kvalitativa analysen av reduktion, systematisering samt tolkning av insamlad data. Reduktion innebär att data reduceras utan att innehåll förloras, systematisering att data inordnas i grupper med liknande mönster medan tolkningen är processen att tyda ordens språkliga innebörd. Samtliga intervjuer med de intervjuade har skrivits ned i sin helhet och för att öka reliabiliteten och garantera sekretessen har detta endast gjorts av författarna. Detta har även medfört att vi inte förbisett några viktiga aspekter. All insamlad empiri har inte återgetts i denna uppsats då all information inte ryms inom ramarna för denna uppsats. Det slutgiltiga empiriska materialet omfattar 121 sidor renskriven text. Den fakta som presenteras är i huvudsak baserad på de genomförda intervjuerna. Då annan information presenteras anges det varifrån den kommer men denna information skall främst ses som komplement och förtydliganden. När flera intervjuobjekt har uttryckt samma åsikt har detta formulerats som "*Några kommenterar...*" och så vidare. Vi har dock då detta förekommer även redovisat avvikande åsikter. Då vi spelade in samtliga intervjuer på band har vi kunnat återge samtliga presenterade citat ordagrant med undantag för korrigeringar av uppenbara felsägningar och då det varit nödvändigt för att garantera anonymiteten. Då vi frekvent använder citat i empiriframställningen anser vi att vi lyckats hålla tolkningarna av deras berättelser utanför denna del för att senare låta tolkningen av innebörd och mening bli mer framträdande i analysdelen av studien.

3 Teoretiskt ramverk

3.1 Ägandet och företaget

Ägarforskningen inom företagsekonomi är tämligen begränsad. Tonvikten på forskningen har varit att reflektera kring företagsledningens inverkan på organisationen medan forskningen på ägandets betydelse för organisationen präglas av brist på helhetssyn och utvecklad teori (Glete 1987). På senare år har forskningen på området stegvis ökat och studier har undersökt olika former av ägande och ägares olika rationalitet eller handlingslogik (Se exempelvis: Sjöstrand 1993; Glete 1987; Enquist & Janefors 1996).

Forskare har argumenterat för att ägande har viktiga implikationer på företags effektivitet och utveckling (Se exempelvis Galbraith 1967; Hill & Snell 1989; Fama 1983). Trots att det har konstaterats att ägande har en viktig påverkan på företag är det divergerande åsikter om dess effekt (Cubbin & Leech 1983). Forskningen vet inte med säkerhet om eller hur mycket ägande påverkar företag (Daily Dollinger 1993).

Om det skulle vara ett effektivitetsproblem att ägaren och företagsledaren inte är samma person har det varit delade uppfattningar om i litteraturen. Adam Smith debatterade redan på 1700-talet i sitt verk *Wealth of Nations* (1776) att anställda chefer inte riskerar sin egen förmögenhet och därför inte kan förväntas jobba lika hårt som ägaren för lönsamhet och vinstmaximering. Berle & Means (1932) publicerade *The Modern Corporation and Private Property* där de argumenterade för att utspätt ägarskap i företag hindrade ägarnas möjlighet att kontrollera och skapade potentiella principal-agent problem. Detta har motsagts av exempelvis Chandler (1977; 1990) och Fukuyama (1995) som har argumenterat att den ”synliga handen”, det vill säga den anställda chefen, utgör den huvudsakliga anledningen till den ekonomiska tillväxten i västvärlden sedan industrialiseringen.

Inom forskningen kring ägande är det i regel vanligt att göra distinktionen mellan familjeföretag och övriga organisationsformer, vanligen i litteraturen kallad professionella företag. Detta för att forskningen på företag inom definition för familjeföretag har urskönt unika karakteristika vilka de andra organisationsformerna inte innehar. Forskningen har dock varit väldigt kritiskt mot familjeföretag som organisationsform. Kritik som har riktats är brist på kompetent ledning (Chandler 1990), destruktiv nepotism (Schultze, Lubatkin, Dino & Buchholtz 2001) och utnyttjande av minoritetsintressen (Morck & Yeung 2003). Skillnader mellan familjeföretag och professionella företag behandlas i nästa del.

3.2 Familjeföretag/Icke-familjeföretag

Forskning på och intresset för området familjeföretag har stadigt ökat de senaste åren men fortfarande är litteraturen på området tämligen begränsad. Då vi i vårt fall är intresserad av litteratur som tittar på skillnader mellan familjeföretag och icke-familjeföretag är denna forskning ännu mer begränsad. Den litteratur som finns tillgänglig på detta område kan delas upp i två områden, dels jämförande studier mellan familjeföretag och icke-familjeföretag dels forskning som identifierat familjeföretags unika karakteristika och utifrån det dragit slutsatser hur icke-familjeföretag bör vara. Jämförande studier har gjorts av bland annat Daily Dollinger (1991; 1992; 1993); Emling (2000); McConaughy (2000); Denison et al (2004); Donckels & Fröhlich (1991) och flera artiklar (Wortman 1994; Sharma 1997; 2004) sammanfattar litteraturen om skillnader mellan familjeföretag och icke-familjeföretag. I forskningshänseende väger de jämförande studierna tyngre men vi har valt att redovisa forskningsrapporter som använder båda metoderna för att kunna identifiera alla aktuella skillnader som har hittats.

Daily och Dollinger (1992) argumenterar för att familjeföretag använder sig av mindre formella kontrollsystem och att detta är ett bevis på deras strävan att behålla den personliga centrala kontrollen hellre än att lita på opersonliga och formella procedurer. Familjeföretag karakteriseras således av en centraliserad beslutprocess. Förklaringen till det kan vara att ägarna inte vill släppa kontrollen över företaget samt att undvika meningsskiljaktigheter mellan cheferna och dem själva (Dyer 1986). Detta kan bli väldigt kostsamt om centraliserad kontroll inte är den bästa metoden för att uppnå effektivitet inom företaget (Daily Dollinger 1993). Johnson and Scholes (1999) har samma argumentation då de menar att familjeföretag har svårt att släppa kontrollen även när de växer vilket kan leda till att organisationens framtida tillväxt avtar. Ett icke-familjeföretag har inte samma behov av att vara styrt centralt och det skapas oftare formella rutiner för att kunna släppa kontrollen till respektive chef.

Vidare visar tidigare forskning att familjeföretags strategier och ekonomiska målsättningar normalt inte är explicit tydliggjorda i text eller genom bruk av vedertagna modeller (Ward 1987). Detta bekräftas även i en svensk studie av familjeföretag där 80 VD/ägarrepresentanter fick svara på en enkät, där det visades att familjeföretag investerar mindre tid och resurser på traditionella affärssystem (Emling 2000). En annan faktor som karakteriserar familjeföretag är att de använder sig mer av icke-finansiella mål jämfört med icke-familjeföretag. (Davis and Stern 1988; Littunen and Hysky 2000; Riordan and Riordam 1993; Sharma et al 1997; Westhead and Cowling 1996). Detta bekräftas även av Daily och Dollinger (1992) samt Wall (1998) som menar att icke-familjeföretag satsar mer på "hårda" utvärderingskriterier som tillväxt, produktivitet och lönsamhet.

Enligt teorin har icke-familjeföretag högre tillväxt än familjeföretag eftersom ledande befattningshavare i icke-familjeföretag ofta har finansiell ersättning som mäts efter storlek på företaget samt hur snabbt företaget växer (Baumol 1959). Icke-familjeföretag vill även växa av den anledningen att det är det enda sättet att skapa nya positioner i företaget. En karriärst kommer att vilja växa så att han kan få en ny position i företaget. Familjeföretag däremot behöver bara växa i den

takt att så att nya familjemedlemmar kan få en position i företaget (Daily Dollinger 1993). Emling (2000) konstaterar även han att familjeföretag växer med en lägre takt och vilket han menar beror på att familjeföretag har ett långsiktigt överlevnadsperspektiv vilket inte icke-familjeföretag alltid har. Ledare för icke-familjeföretaget bryr sig inte lika mycket om hur företaget presterar därför att om företaget misslyckas kan de gå vidare till nästa företag (Daily and Dollinger 1993). Viljan att växa kan också begränsas av att andra faktorer, till exempel finansiering, då flera studier visar att familjeföretag undviker att låna pengar (Coleman & Carsky, 1999; Erikson et al., 2003; Morck & Yeung, 2003; Poutziouris, 2002; Romano, Tanewski, & Smyrnios, 2000).

Donckels & Fröhlich (1991) kommer till slutsatsen att familjeföretag är mer benägna att sätta löner som ligger högre än branschgenomsnittet. De menar istället att de bryr sig mindre om att låta personalen få medbestämmande samt att vinstdelning och utbildning inte är högt prioriterat. Detta är överensstämmande med McConaughys (2000) slutsatser som bekräftar att bonussystem är mindre vanligt i familjeföretag. Glete (1987) visar att ägare i Sverige har flyttat sitt intresse från drift av företaget till att ansvara för finanserna. I och med detta har belöningsystem utvecklats för att ledningen skall agera enligt ägarens avkastningsintressen.

Organisationskultur har länge blivit identifierad som en viktig dimension i familjeföretag (Dyer, 1986, 1988; Owen & Rowe, 1995). En studie gjord av Denison et al (2004) visar att det finns skillnader i kulturen mellan familjeföretag och icke-familjeföretag. Studien kunde med signifikant säkerhet fastställa att kulturen inte hade någon positiv fördel i icke-familjeföretag medan det i familjeföretag fanns många positiva fördelar, exempelvis att dess prestation påverkades positivt.

I en studie av 1132 små och medelstora familjeföretag konstateras att familjeföretag är mer riskavsärs och konsekvensen är att de är mindre öppna för nya entreprenöriella innovationer. En annan slutsats i samma studie är att familjeföretag är mindre benägna att samarbeta med andra bolag angående produktion eller försäljning (Donckels & Fröhlich 1991).

Daily & Dollinger (1992) finner stöd för hypotesen att familjeföretag normalt är mindre än icke-familjeföretag. Anledningarna de finner bakom det är för det första att stora företag kan vara mer ineffektiva utan att de syns vilket företagsledare drar nytta av. De finner även att företagsledningens löner baseras ofta på ett mål om tillväxt samt att det är bara genom tillväxt en chef kan klättra i företagets hierarki.

Företagsledningen i företag spelar en viktig roll. I familjeföretag där ägandet är koncentrerat finns det egentligen ingen valsituation för företaget vad gäller ledarfrågan (Glader 1975). Bolagsstämman i familjeföretag saknar av sakens natur betydelse då ägandet ofta ligger i en persons hand (Glader 1975). Styrelsen spelar en mindre roll i familjeföretag då forskning har visat att familjeföretag i regel inte anlitar extern kompetens till dessa, styrelsen är i regel en passiv enhet som inte fattar några beslut (Bergstrand 1973).

I nedanstående tabell sammanfattas de faktorer som har betydelse för att förstå skillnader mellan ägarstrukturer. Nio faktorer där skillnader mellan ägarstrukturerna förekommer har observerats.

Faktorer som har betydelse för att förstå skillnader mellan ägarstrukturer

Uppmärksammade skillnader	Familjeföretag	Icke-familjeföretag
Centralisering/Decentralisering	Centraliserad	Decentraliserad
Formella system	Icke-formellt	Formellt
Mål	Icke-finansiella	Finansiella
Strategi	Låg organisk tillväxt	Hög förvärvstillväxt
Incitament	Höga löner	Bonusprogram
Organisationskultur	Familjär	Affärsmässig
Intraprenörskap	Ovillig	Villig
Företagets storlek	Litet	Stort
Ledningsfunktionerna	Ägarstyrt	Formella

3.3 Ägandets inverkan på styrning

Vid litteraturgenomgången ovan har vi urskönt rapporterade skillnader mellan företag med olika ägarform. En variabel som inte har påträffats i diskussionen om skillnader mellan ägandeform är ekonomisk styrning. Ekonomisk styrning är en viktig variabel för hur lönsamt ett företag är och vi finner det således intressant att undersöka huruvida ägande påverkar utformningen av ekonomistyrningssystem. Vår förhoppning är att vi ska kunna utöka kunskapen inom detta område och öppna upp för framtida forskning kring ägandets påverkan på ekonomistyrningen.

För att operationalisera begreppet ekonomisk styrning har vi valt att använda oss av ett induktivt framtaget ramverk av Otley (1994). Vi ämnar även förklara eventuella förändringar i ekonomistyrningssystemet. För att göra det har vi operationaliserat de skillnader vi påträffat mellan familjeföretag och icke-familjeföretag till förklaringsvariabler. Dessa operationaliseringar beskrivs vidare i nästa stycke.

3.4 Ett teoretiskt ramverk för styrning

I vår studie har vi valt att använda oss utav ett existerande ramverk för styrning där de ingående variablerna är definierade och strukturerade. Ramverket skall användas som ett verktyg för att studera styrningen och gör således inte anspråk på att försöka förklara anledningen till eventuella förändringar inom dess respektive beståndsdelar. Forskningslitteraturen på området innehåller ett antal olika sådana ramverk där olika ingående variabler i ett ekonomistyrningssystem definieras och beskrivs. Ramverk som frekvent används inom detta forskningsområde är bland annat skrivna av; Helden, Meer-Koistra & Scapens (2001), Simons (1995), Kaplan & Norton (1992),

McNair *et al.*, (1988), Maskell, (1991) och Johnson (1992). Vi valde dock i vår studie att använda oss utav ett ramverk presenterat i artikeln ”*Performance management: a framework for management control system research*” (Otley, 1999). Detta ramverk är enhetligt med Otleys utökade definition av ekonomisk styrning.

Otley (1999) menar att ett system för styrning inte erhåller tillräcklig bredd om det endast designas med ekonomiska teorier och ramverk. Trots att beteendevetenskapliga aspekter såsom agentteori, på senare tid fått en plats i ramverket ger detta inte en tillräckligt nyanserad bild av de interna aktiviteterna i en organisation för att den skall ge en stabil utgångspunkt för upprättandet av ett ekonomistyrningssystem enligt Otley. Han presenterar därför ett induktivt framtaget ramverk som gör anspråk på att se bortom själva mätningen av prestation för att istället studera styrningen av prestation med fokus på den övergripande styrningen. Otleys ramverk betonar fem centrala områden: övergripande mål², strategier och planer³, målsättningar och standards⁴, motivation och incitament⁵ samt feedback⁶. Otley föreslår att detta ramverk kan användas för fallstudier av styrningssystem, vilket gör att det ligger i linje med ansatsen i denna studie. Som tidigare nämnts har ramverket använts som grund för att systematisera empirin samt analysen och det är också de ingående beståndsdelarna i ramverket som potentiellt skulle kunna vara föremål för förändring till följd av den förändrade ägarbilden. En beskrivning av de ingående delarna i ramverket följer nedan. En beskrivning av de ingående delarna i ramverket följer nedan.

3.4.1 Övergripande mål

Övergripande mål är de centrala mål som organisationen strävar efter att uppnå för att nå framgång. Det är även dessa mål som organisationen mäter sin måluppfyllnad mot. Målen inbegriper förutom finansiella mål även andra mål som satts för att tillfredsställa andra intressenter. Den relativa tyngden given olika mål reflekterar de olika intressenternas betydelse för organisationen och kommer starkt att påverka vad som prioriteras inom organisationen samt de mått som används för att styra och utvärdera verksamheten.

3.4.2 Strategier och planer

Den andra delen i ramverket, strategin och planerna, kan ses som ett verktyg innehållande de processer och aktiviteter som behöver utföras för att uppfylla det organisationen ser som sitt mål. Denna del innehåller även de aktiviteter som görs för att kunna realisera strategierna.

3.4.3 Målsättning och standards

Denna del behandlar frågor rörande *effectiveness*; till hur stor del förväntas mål nås inom en viss tidsperiod; och *efficiency*; hur mycket resurser behövs för att nå dessa mål. Området behandlar således målsättningar som organisationen behöver uppnå inom de två ovanstående områdena och

² Objectives

³ Strategies and plans

⁴ Targets

⁵ Rewards

⁶ Feedback

även hur organisationen gör för att sätta passande mål. Detta område har starkt tradition inom forskningen av ekonomisk styrning och företagets mål influeras ofta av aktiviteter som till exempel *target-costing* och *benchmarking*. Enligt managementteori är det viktigt att reflektera över vilka mål som sätts, den tekniska specificeringen av målen samt nödvändigheten av att dessa mål motiverar de anställda. Målsättningarna innefattar inte heller endast finansiella mål utan även så kallade *Key Performance Indicators* (KPI) som kan inbegripa operativa och kvalitativa mål såsom leveranstider och kundnöjdhet et cetera.

3.4.4 Motivation och incitament

Motivation och incitament följer de prestationer som utförts i syfte att nå målen. Området är tydligt kopplat till ansvarsfördelning inom organisationen och till den övergripande styrningen av bolaget. Belöningarna inom företagsvärlden domineras av finansiella ersättningar men kan även innefatta icke-finansiella belöningar såsom status, erkännande och rykte. Området har traditionellt sett inte fått den uppmärksamhet som det förtjänar inom ekonomistyrningsområdet. Detta beror dels på att den forskning som gjorts på området domineras av forskning utförd i en amerikansk kontext vilket inte alltid direkt går att översätta till andra kulturella betingelser samt dels på att belöningar inom en organisation ofta anses ligga inom personalavdelningens ansvarsområde och därför inte blir direkt kopplat till ekonomistyrningssystemet.

3.4.5 Feedback

Denna avslutande del i ramverket behandlar de informationsflöden som är essentiella för att organisationen skall lära sig av sina tidigare handlingar och anpassa sina framtida prestationer efter dessa erfarenheter. Den traditionella formen av information kommer från jämförelser mellan gjorda prestationer och de uppsatta målen samt från planeringen, information som kan förebygga problem innan de uppstår. Otley menar att informationsbegreppet dock är vidare än som hittills beskrivits och att det även innefattar mindre formell information samt information som inte enbart är självgenererad inom organisationen. Han menar att det är nödvändigt att se till den externa informationen och att även denna utgör en källa till lärdom.

3.5 Mätmetoder för förklaringsvariabler

För att kunna mäta förklaringsvariablerna med avseende på påverkan på ekonomistyrningssystemet i denna studie, har vi studerat litteratur inom förklaringsvariablernas områden. Vi har därefter valt ut en mätmetod för varje variabel, som skall kunna avgöra variabelns påverkan i ett visst typfall. Dessa mätmetoder redovisas nedan.

3.5.1 Centralisering/Decentralisering

Birgitta Södergren konstaterar i sin doktorsavhandling *Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv* (1992) att decentralisering är ett relativt och subjektivt begrepp. Hon hänvisar till Brooke som hävdar att decentralisering endast kan förstås som en jämförelse. För att beskriva decentralisering måste man specificera vad som är centraliserat eller decentraliserat. I boken *När pyramiderna rivits - Decentralisering i praktiken* (1987) anger Södergren ett antal gemensamma kriterier för decentralise-

ring. Bland annat anger hon som avgörande faktorer till vilken omfattning som beslut får tas långt ned i organisationen samt vilket sätt organisationen styrs på; målstyrning, detaljstyrning eller direkt övervakning. Södergren beskriver begreppet ”selektiv decentralisering” som är en förskjutning av makten i vissa frågor nedåt i organisationen. Samtidigt behålls makten över andra frågor på en central nivå. Man vill centralisera och decentralisera samtidigt. Vi avser att använda Södergrens (1992) definition av huruvida organisationen har förändrats i avseende på Centralisering/Decentralisering. Alltså kommer vi att utreda om besluten fattas på en annan nivå inom organisationen samt om styrningssättet har förändrats i avseende på målstyrning, detaljstyrning eller direkt övervakning.

3.5.2 Formella system

För att mäta om de formella systemen har ändrats använder vi några av de variabler Daily & Dollinger (1992; 1993) använde sig av. Vi jämför affärssystem, kvalitetskontroll, kostnadskontroll samt formell utvärdering av anställda.

3.5.3 Finansiella mål

När det gäller denna variabel; fokuset på finansiella och ickefinansiella mål, mäter vi den genom att jämföra företagets användning av finansiella nyckeltal. Vi jämför både före och efter ägarbytet de enskilda avdelningarnas mål samt de övergripande målen i företaget.

3.5.4 Strategi

Vi har valt att använda oss utav Miles & Snow's (1978) teoretiska ramverk för att kunna avgöra om strategin har ändrat sig mellan tiden före ägarbytet respektive tiden efter ägarbytet.

Miles & Snow identifierar i sitt ramverk fyra organisationstyper, *defenders*, *prospectors*, *analyzers* samt *reactors*. De tre förstnämnda typerna av organisationer är framgångsrika och effektiva medan den fjärde, *reactors*, består av mindre framgångsrika företag.

Defenders är organisationer som är verksamma på en limiterad marknad som de är väl förtrodda med. De söker inte aktivt efter nya affärsupplägg utanför den existerande marknaden. Organisationernas karaktärsdrag är stabilitet och trögföränderlighet. Fokus inom organisationen inriktas mot produktivitetsförbättringar och effektivitetshöjningar inom den befintliga marknaden.

Prospectors är organisationer som aktivt söker nya möjligheter på marknaden. De är förändringsbenägna och försöker fånga upp nya trender och lösningar så snabbt som möjligt. Organisationerna tenderar att vara turbulenta och de skapar också turbulens hos sina konkurrenter genom sin snabbriklighet. De är inte lika produktiva och effektiva i den befintliga verksamheten som *Defenders*.

Analyzers karakteriseras av att de är verksamma på olika marknader, marknader som både karakteriseras av stabilitet och förändring. De måste därmed vara effektiva och produktiva i den befintliga verksamheten, för att möta denna marknads krav på kostnadseffektivitet, samtidigt som de

måste identifiera nya idéer som skapats av konkurrenterna, inom de marknader som karakteriseras av förändring, och anpassa sig till dem.

Reactors är trögrörliga och de upplever att omgivningen är turbulent och i kontinuerlig förändring. De agerar först när den externa pressen tvingar dem att vidta åtgärder.

3.5.5 Incitament

I denna variabel ingår både löner och bonus. För att mäta eventuella löneskillnader kommer lönestatistik att jämföras och rensas för inflation. Bonus kommer att mätas som en jämförelse mellan eventuella bonusprogram utformning.

3.5.6 Organisationskultur

Teorier kring organisationers kultur fick ett kraftigt uppsving när Peter & Waterman (1982) publicerade sitt verk *In search for Excellence* där de menar att kulturen har en stor inverkan på företagets prestation. Det mest accepterade ramverket för att undersöka en organisations kultur kom dock innan det och skrevs av Hofstede (1980) som delade upp kulturen i *corevalues*, *heroes*, *symbols* och *rituals*. *Corevalues* eller kärnvärden har i efterföljande litteratur uppfattats som själen i kulturen och det är dessa som i huvudsak beskriver kulturen (se exempelvis Deal & Kennedy 1982). Deal & Kennedy (1982) beskriver kärnvärden som de värden företaget står för, alltså de mjuka värden som de anställda skall jobba efter. För att mäta en förändring i företagskulturen undersöker vi om kärnvärdena har ändrats.

3.5.7 Intraprenörskap

Intraprenörskap är svårt att mäta och det finns inget allmänt accepterat ramverk för att mäta om organisationen uppmuntrar intraprenörskap. Millers (1983) ramverk är väl använt av forskare på grund av dess väldokumenterade reliabilitet och validitet. Covin & Miles (1999) menade att innovationer är kärnan och drivkraften bakom nyskapande. Detta var känt sedan länge då Schumpeter (1911) definierar entreprenören som den som skapar nya innovationer. Innovationer kan definieras som något nytt som tillförs marknaden i form av nya produkter, processer eller system (Freeman 1987). I denna studie mäter vi om graden av intraprenörskap har förändrats genom att undersöka om det skett någon uppenbar förändring i organisationens mottagande av nya innovationer.

3.5.8 Företagsstorlek

För att bestämma hur stort ett företag är så kan man använda sig utav flera olika mätmetoder. Man kan till exempel använda sig utav, vinst, omsättning, tillgångar, företagets värde och antal anställda. Svårigheten med att använda sig utav finansiella mått är att olika företag kan använda sig utav olika redovisningsprinciper. Chenhall (2002) skriver att det mest vanliga sättet att mäta företagsstorlek i den *Contingency* baserade ekonomistyrningsforskningen är att använda sig utav antal anställda. Det är också det måttet; antal anställda, som används i denna studie. När vi mäter antalet anställda kommer vi att mäta antalet inom hela den koncern som företaget verkar inom.

Detta med anledning av att vi i studien jämför ägandets betydelse för ekonomistyrningen och vi anser att det således är mest lämpligt att mäta från den punkt där ägarna delegerar makten till VD.

3.5.9 Ledningsfunktionen

Då denna variabel inte tidigare är studerad i stor omfattning finns inga tydliga ramar för hur det går att undersöka ledningsfunktionerna. I denna studie undersöker vi hur beslut fattas för att på det sättet urskönja om ledningsfunktionerna har förändrats.

I nedanstående tabell sammanfattas de nio mätinstrument som i studien används för att avgöra varje variabls påverkan på ekonomistyrningssystemet i vårt typfall.

Sammanfattning mätinstrument

Oberoende variabel	Mätinstrument
Centralisering/Decentralisering	Södergrens tre kriterier
Formella system	Daily & Dollinger's fyra variabler
Finansiella mål	Nyckeltal
Strategi	Miles & Snow's typologier
Incitament	Lönestatistik, bonusutformning
Organisationskultur	Företagets kärnvärde
Intraprenörskap	Innovation i företaget
Företagets storlek	Antal anställda
Ledningsfunktionerna	Beslutsfattande

4 Empiri

I detta kapitel återfinns resultatet av den informationen vi inhämtat med hjälp av intervjustudier och genomgång av skriftligt material. I början av empiriframställningen återfinns en kort presentation, hämtad i huvudsak från årsredovisningar och muntliga källor, av företagets historik och verksamhet. Presentationen av resultatet i del 4.2 till och med 4.6 är indelat efter komponenterna i Otleys ramverk enligt de indelningar som presenterades i den teoretiska referensramen.

Indelningen av det empiriska materialet efter Otleys ramverk har i vissa aspekter inte fallit naturligt in under endast en av komponenterna i ramverket. Detta har medfört att det sker vissa överlappningar och återupprepningar. Vad gäller den språkliga framställningen har de intervjuade använt olika tidsform varvid framställningen av citat återges i både presens och imperfekt.

4.1 Alcros historik och verksamhet

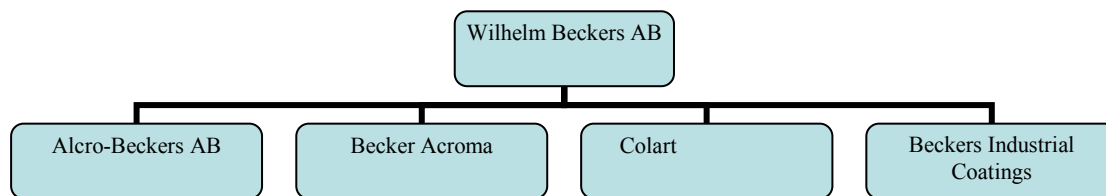
För att ge en kort tillbakablick på Alcros historia så grundades företaget år 1906 av J M Alfort och C W Cronholm. Företaget började i blygsam skala att producera färg från en fabrik som byggdes i Stockholm. Under 1930-talet anlätades en rikstäckande grossist vilket medförde att marknaden kraftigt expanderade i och med att produkterna nådde ut över hela landet. Flertalet produktmärken utvecklades även under denna tid.

Beckers grundades år 1865 av tysken Carl Wilhelm Becker som upptäckte att den svenska marknaden hade en dåligt utvecklad färgindustri. Företaget sålde färg, droger och kemikalier. Fabriken på Lövholmen byggdes år 1902 och huvudkontoret flyttades dit år 1916. Under årens lopp växer företaget kraftigt genom förvärv och Beckerkoncernen bildas. År 1958 börsnoteras Beckers och år 1974 blir Ulf G Lindén VD för Beckers. Ulf G Lindén köper år 1985 ut bolaget från börsen och han blir därmed ensam ägare.

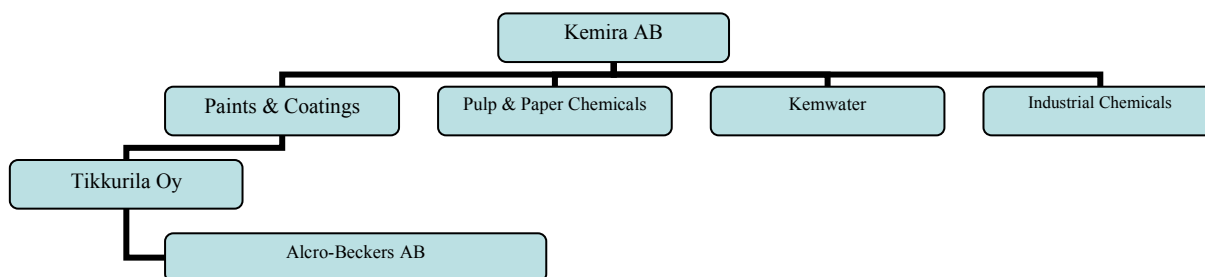
Alcro AB och Beckers AB fusionerades år 1986 och bildade Alcro-Beckers AB. De båda ägarna Ulf G Lindén och Alfort & Cronholm ägde 50 procent var av bolaget men det dröjde bara till år 1988 då Lindén köpte Alfort & Cronholms del i företaget och blev därmed ensam ägare.

1994 bildar Alcro-Beckers och Finlands ledande färgföretag, Tikkurila Oy, tillsammans affärsenheten Baltic Color, med produktionsenheter i Riga och Tallinn.

Vid ingången av år 1999 bestod Beckerkoncernen av de fyra affärsområdena Alcro-Beckers, Becker Industrial Coatings, Becker Acroma och ColArt. Dessutom drevs viss verksamhet på pulverområdet inom Becker Powder Coatings. Omsättningen för Wilhelm Beckers AB året innan ägarbytet var 5380 Mkr och det genomsnittliga antalet anställda för koncernen fem år innan ägarbytet var 3449 personer.



Vid årsskiftet 2000-2001 avyttras Alcro-Beckers till finska börsnoterade Kemira Oy och bolaget inkorporeras som ett dotterbolag inom divisionen Paint & Coatings där även Tikkurila Oy ingår. Kemira hade år 2005 en total omsättning på 1 994,4 miljoner euro. Denna omsättning genererades från de fyra affärsområdena Pulp & Paper Chemicals, Kemwater, Performance Chemicals och Paint & Coatings där Alcro-Beckers ingår. Antal anställda i koncernen sett i ett genomsnitt över åren 2001-2005 var 9564 stycken. Paint & Coatings står för cirka 20-25 procent av Kemiras totala omsättning och Alcro-Beckers är den största enheten inom divisionen mätt i omsättning.



4.2 Övergripande mål

4.2.1 Tiden före ägarförändringen

De övergripande målen under Lindéns styre beskrivs som långsiktiga med en tydlig vilja av expansion och värdebyggande. En tidigare anställd i företaget:

"Visionen var att bli marknadsledare i Östersjöländerna och Norden. Målet var att vara etablerad i varje land med avkastning på minst 20 % av sysselsatt kapital. Detta var Ulf's huvudnyckeltal, detta fick vi inte gå under."

För att Lindén skulle kunna expandera var han väldigt mån om att få precisa prognoser om framtiden för att han skulle veta hur mycket pengar han skulle ha över för expansion. Om långsiktigheten och vikten av precisa prognoser säger en anställd om skillnaden i fokus mellan de två ägarna:

"Då var prognoserna viktiga, det fanns en långsiktighet hos Lindén"

En tidigare representant i Alcro-Beckers styrelse påpekar att det inte endast var vilja till expansion som var drivkraften bakom de precisa prognoserna utan att det främst var Lindéns tunga skuldsättningsgrad inom holdingbolaget som framtvungade fokus på kassaflöde. En annan av de intervjuade uttrycker samma sak:

”Cash flow var viktigare för Ulf än för Kemira. Skillnaden i finansiell styrka det märks.”

Personer inom ledningen för Alcro-Beckers påpekar att det även fanns andra finansiella mål, såsom avkastning på arbetande kapital och soliditet men att huvudsakligt fokus låg på kassaflöde och prognoser om framtida kassaflöde. Att det var ett långsiktigt fokus bekräftas av flera av de intervjuade. Utryck som ”solklart långsiktigt” och ”definitivt långsiktig” används för att besvara frågan om kortsiktigt kontra långsiktigt fokus. En tidigare nära medarbetare till Lindén konkretiserar:

”När beslut om stora investeringar skulle tas var den enda aspekten rörande den närmaste framtiden frågor kring finansieringen. Lindén var visionär och han tog inte hänsyn till kortsiktiga problem eller effekter.”

4.2.2 Tiden efter ägarförändringen

Tiden efter ägarbytet kom fokus att ligga på att öka lönsamheten. Ur styrelseprotokoll går det att utläsa att de nya ägarna såg en tuff marknadssituation framför sig med nya aktörer som använde sig av lågt pris som strategi. Fokus sattes på nyckeltal som speglade den operationella lönsamheten såsom EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) och det inom bolaget tidigare använda avkastning på arbetande kapital. Dessa bryter ledningen sedan ned till användbara mått för delarna längre ned i organisationen. En representant för de nya ägarna säger:

”Vi har löpande diskussioner med Alcro-Beckers och jag har ju varit i bolaget och sett hur det fungerar och sett vilka problem som finns.”

Förutom lönsamhetsfokus betonas också genomgående nödvändigheten av att växa. Trots den mogna marknaden och den ökande konkurrensen sattes optimistiska tillväxtmål. Ett mål på 5 procent organisk tillväxt sattes i koncernen som helhet och Alcro-Beckers skulle nå detta mål genom tillväxt på den norska och danska marknaden. En anställd uttrycker sina upplevelser av målen:

”Det är en ganska klar målstyrning, det är betydligt mer resultatorienterat nu än tidigare. De kvantifierbara målen är väl de dominerande. Det är EBIT, organisk tillväxt, ja det är väl de viktigaste. Det är ju också de enklaste att mäta och så länge vi levererar får vi vara rätt så i fred.”

Men inom organisationen önskas det att de övergripande målen hade kunnat uttryckas tydligare. De stora besluten tas i Kemiras styrelse och inom Alcro-Beckers uttrycks det att ledningen för Kemira inte alltid förstår deras verksamhet fullt ut. Vidare uttrycks det inom organisationen att något nytt för dem, med de nya ägarna, är den ökade intensiteten i rapporteringsarbetet kring kvartalsskiftena. Budgeten är central och den följs upp kontinuerligt på koncernnivå och med extra noggrannhet kring kvartalsskiftena. Avvikelse skall motiveras och känsligheten för negativa avvikelser är påtaglig.

"Man märker av kvartalshysterin, det gör man. Idag är det fler blickar på det som vi lämnar in och budgeten är väldigt viktig. Den måste man hålla. Men det har varit en uppåtgående trend resultatmässigt vilket kanske gör att vi inte får så mycket press."

Budgeten är också det verktyg som ledningen mest använder sig utav för att betona vikten av kostnadskontroll och lönsamhetsfokus och den används inom hela organisationen. Om det har blivit mindre pengar att röra sig med är det delade meningar inom organisationen men unisont uttrycks det att det definitivt inte blivit mer frihet och vidare budgetramar.

4.3 Strategier och planer

4.3.1 Tiden före uppköpet

Ulf G Lindén drev sitt företag på avstånd. Han var en man som var intresserad av att äga företag och hans huvudsakliga mål var att expandera sitt ägande. En anställd uttrycker att strategierna från Ulfs sida var klara *"han hade målet expansion"*. Alcro-Beckers huvudmål var också att expandera och en tidigare ledningsrepresentant klargör strategin: *"Vi hade vissa omsättningsmål och vår strategi var att vara etablerad på alla marknader genom förvärv, organisk tillväxt eller samarbete."* *"Vi arbetade aktivt med alla tre, exempelvis i Baltikum hade vi samarbete med Tikkurila."* För att uppnå kraven på tillväxt krävdes ständigt fokus på cash-flow. En anställd uttrycker sig

"Linden var en expansiv person han kunde inte sitta och förvalta. Han ville ha ett högt cash-flow för att när han hade 1 kr så kunde han låna 9 kr. Han använde nyckeltal som cash-flow för att bygga värde"

Alcro-Beckers övergripande strategi var tidigare väldigt ostrukturerad. Lindén gjorde som han ville med sitt företag. I genomgången av gamla styrelseprotokoll kan urskönjas att styrelsen fungerade som ett informationsforum, alla beslut av vikt togs av Lindén själv. Ett exempel på detta är att under år 2000 nämns inte att en försäljning av företaget är initierad utan detta kom som en överraskning för företaget. En anställd uttrycker sig om försäljningen:

"Det var en överraskning att Lindén skulle sälja. Han skulle köpa andra bolag i Danmark och vi trodde att vi satt i förarsätet. Men sedan fick vi veta att han sålt oss och då var vi helt plötsligt i baksätet. Tikkurila har ju haft ögonen på oss ända sedan jag började här alltså snart i 12 år."

En tidigare anställd och nära vän till Lindén uttrycker sig angående försäljningen:

"Det var en säker cash cow som gav pengar. Jag blev faktiskt lite förvånad när han ville sälja det. Det var förmodligen i och med att hans andra innehav, Höganäs, gick till börsen och då försvann hans tunga beläning."

Ledningsgruppen styrdes av verkställande direktören på Alcro-Beckers. Det fanns representanter från alla enheter i företaget. Ledningsgruppen tog fram strategierna för den operativa verksamheten, för hur kostnader kunde effektiviseras samt för hur läget såg ut på marknaden. Den operativa strategin som Alcro-Beckers arbetade med beskrivs av en tidigare anställd som *"Vi tittade på organisk tillväxt i Sverige. Här hade vi ingen förväxlingsstrategi men det hade vi däremot i de andra länderna"*. Alcro-Beckers har alltid haft ett stort fokus på att hålla en hög kvalitet på sina produkter och därigenom har de även alltid hållit ett högt pris.

Lindén hade ett väldigt stort förtroende för de anställda nere i organisationen. Lindén var väldigt noga med att de stora besluten gick genom honom men den dagliga verksamheten brydde han sig inte speciellt mycket om. En tidigare högt uppsatt anställd berättar om vilka beslut som fick fattas i den löpande verksamheten:

"Normalt planerar man i förväg då är det inga problem med att fatta beslut då alla beslut gått igenom styrelsen. Om det däremot bli avvikelser så måste vi höra med honom först. Han lämnade stora frihetsgrader. Han litade på folk."

De anställda berättar att Lindén var en industrikille och att han styrde sitt företag som vilket industriföretag som helst. En tidigare anställd berättar: *"Alcro-Beckers hade alla funktioner som ett vanligt börsbolag, han ville väl visa för PG Gyllenhammar och sina vänner att han kunde driva företag."*

Under Lindéns tid fanns det planer på organisationsförändringar. En tidigare hög anställd berättar: *"Vi hade tanke på att flytta den till Polen eller Nykvarn. Vi hade en långsiktig strukturplan och vi hade på lång sikt flyttat produktion. En del hade varit kvar i Nykvarn och en del hade nog flyttas till Polen."*

4.3.2 Tiden efter ägarbytet

Alcro-Beckers huvudstrategi är idag att fokusera på Sverige. Tidigare satsades stora pengar på utlandsexpansion men idag har detta ansvar flyttats till Tikkurilas huvudkontor i Finland. En hög anställd menar att *"Ja, strategierna har ändras. Idag är det absolut mer fokus på Sverige, tidigare var det mer fokus på andra marknader"*. Även om huvudstrategin är fokuserad på Sverige i första hand är Alcro-Beckers strategi även att täcka Skandinavien. Danmark och Norge har under många år varit blö-

dande men idag har större fokus lagts på att öka lönsamheten. Strategidokument med organisatorisk tillväxt har skapats för Norge och Danmark. En anställda uttrycker sig: *"Målet är att öka kundantalet såväl som att öka försäljningen till befintliga kunder. Men det är mycket tillfälligheter som avgör hur framtiden kommer att se ut."*

Idag fokuserar företaget mycket på att stärka varumärkena. Alcro och Beckers är båda de största varumärkena på den svenska marknaden. Fokus på varumärkesstrategin bekräftas av en anställd: *"Tikkurila hade butiker i Sverige innan uppköpet men efter beslutades det att det varumärket skulle flyttas ut från den svenska marknaden"*.

De som sitter närmast marknaden och kan den bäst är de anställda på försäljningssidan. De intervjuade tror på att framtiden kommer att ligga i låprissegmentet. En anställd berättar *"Konkurrensen har ökat, nya låprisaktörer som Bauhaus och Silvan har trängt in sig marknaden"*. En annan anställd menar *"för att möta den nya konkurrensen måste kanske ett nytt varumärke som kan profilera sig på lågpris introduceras"*. Ett annat sätt är att bemöta denna trend är att skapa kedjebildningar, en anställd på försäljningssidan berättar *"Via kedjebildningen skall vi göra Alcro-Beckers till den mest attraktiva färgfack-handelskedjan i Sverige"*.

Alcro-Beckers strategi på marknaden är ganska klar men när vi undersöker vad Kemira har för framtidsplaner för dem är det ingen på företaget som riktigt vet. Alcro-Beckers VD säger att de ska *"Bygga Paint och Coatings till ett av Europas största färgföretag, vilket endast kan göras med förvärv"* men just Alcro-Beckers framtid kunde han inte svara på. En annan anställd i ledningsgruppen menar att *"Nej framtiden är osäker eller inte så tydligt i alla fall. Vi har inte mod och ork att ta tag i de stora frågorna och vi har inte kompetensen att kunna göra det."*

Inom företaget är strategin ganska dåligt kommunicerad. En anställd i ledningsgruppen uttrycker sig: *"Nej strategin är väldigt oklar, vi klarar inte av att kommunicera tydligt. Strategin som jag förstår det är att bara hålla marknadsläget."* När vi frågar en annan anställd på hög nivå får vi svaret *"Haha...bolagets strategi? ... vi skall tillverka färg och färgnära produkter för att sälja i Skandinavien"*.

Ledningsgruppen består idag av VD och chefer från marknad, försäljning, utveckling, lager, IT och ekonomi. Sammansättningen ändrades för att kunna få en mer operativ ledningsgrupp. De enda som var kvar från den gamla ledningsgruppen var Kent Eriksson och Bosse Krigsman. Anledningen till förändringen uttrycker en anställd som:

"Många lämnade frivilligt, eftersom företaget ändrad inriktning fick de mindre inflytande i och med att vi inte är huvudkontor längre. Några försäljningschefer såg vart det lutade så de lämnade. Det blev rätt stora förändringar 2002 och 2003."

En bild i kontrast till denna får vi av de tidigare anställda som satt med i ledningsgruppen under Lindéns tid. Alcro-Beckers förra VD menade att: *"Gruppen var stark med duktiga människor och denna passade inte in i ledningsgruppen för Tikkurila."*

Anställda på Alcro-Beckers anser att de är väldigt självständiga. *"Nja, vi är väldigt självständiga. Dock så får vi inte fatta de stora strategiska besluten själv. Det är ju så lägger man ut en massa pengar på en verksamhet så vill man satsa på den."* Efter uppköpet har Tikkurila stramat åt Alcro-Beckers och försökt utnyttja synergier. En representant i Tikkurilas styrelse menar att: *"Ja vi försöker utnyttja alla synergier vi kan hitta. Vi har olika typer av projekt, till exempel ett ska flytta delar av produktionen till Finland medan inköp och produktutveckling redan har centraliserats."* Samma representant menar att vi förutom att hitta synergier släpper Alcro-Beckers fria att sköta den operativa verksamheten själv. När det kommer till större investeringar måste dock beslut tas i Tikkurilas eller Kemiras styrelse. De anställda på företaget upplever också att de får fria tyglar. En chef på mellannivå menar att:

"Det vilar ett självständigt ansvar på våra chefer. VD har inte en lista på vad alla ska göra. Han är en person som går runt och pratar med folk. Det bygger mycket på att vi tar vårt eget ansvar. Det verkar som det fungerar vi har ju bra resultat."

Organisationsförändringarna blev flera efter uppköpet. En högt uppsatt anställd med insyn beskriver vilka förändringar och hur de beslutades:

"I princip, ledningsgruppen diskuterade och tog beslut. Vi konverterade ned Tikkurilas varumärke i Sverige, vi centraliserade forskningssidan till Finland och vi fyllde upp lokaliteterna genom att flytta Tikkurila Coatings till Nykvarn. Vi har minskat antalet anställda med cirka 50-55 personer, ungefär 20%."

Andra delar i organisationen som fått en annan struktur är:

"Nej, snarare oförändrat kan man säga. När vi blev uppköpt fanns det flera chefer på samma nivå, vi fick börja med matrisorganisation för att klara av den kommunikationen. Jag rapporterar inte till Finland utan jag rapporterar bara till min chef. Detta kan leda till konflikter mellan länderna så det behövs bättre samarbete."

En annan anställd berättar om att samarbetet mellan länderna är av ytterst vikt för att integrationen av de två företagen ska kunna fortsätta.

"Jag begår ett tjänstefel om jag inte diskuterar förändringar med en kollega i Finland. Stora förändringar som till exempel Movex diskuterades länge innan beslutet kom"

Organisationsstrukturen för försäljning har förändrats. En anställd berättar att:

"Det fanns två försäljningschefer tidigare, nu finns det en försäljningschef och fem säljchefer."

En annan anställd fortsätter:

"Det ändrades om för att få samordning mellan varumärkena. Det var för mycket konkurrens mellan varumärkena, man hemlighöll saker för varandra. Vi var också tvungna att ta bort vissa personer som hade etsat fast sig i det gamla."

Även på lagret i Nykvarn skedde förändringar, en insatt person berättar:

"När jag blev tillsatt 2001 var det tre chefer på Nykvarn. Två personer försvann och jag fick ta deras ansvarsområde. Detta blev naturligt då en person gick i pension och den roll han hade inte behövdes längre i företaget. Kenth Eriksson flyttades tillbaka till kontoret och fick rollen som marknadschef."

Andra förändringar som skedde var att Alcro-Beckers yrkesbutiker slogs ihop. Tidigare hade de varit separata butiker innehållande Alcros respektive Beckers produkter. Nu slogs de 17 butikerna ihop och blev totalt nio.

Han fortsätter och berättar om hur en del i fabriken blev centraliserad:

"Alcroyflytten är nog den största organisationsförändringen men sedan har man även börjat lägga ner mindre enheter"

När Alcro-Beckers övergick i Tikkurilas ägo fokuserades det mycket på att öka lönsamheten. I styrelserapporter kan utläsas *"att eftersom marknaden i Sverige är mogen skall fokusering på kostnaderna ske"*. En högt upp insatt anställd säger att:

"Det viktigaste ägarna fokuserade på var lönsamheten, det var ju ett dyrt köp och låg lönsamhet vid tillträdet. Detta innebar att vi var tvungen att slimsa organisationen, alltså minska antalet anställda."

Fokuseringen på effektivitet bekräftas även av två insatta anställda som varit med både före och efter uppköpet:

"Det är skillnad, idag tas mer affärsmässiga och obekväma beslut. Tidigare lät man det nog dem bara vara. Effektivitetsaspekten trycks det definitivt mer på."

"Alcro-Beckers har alltid känts som ett familjeföretag och vi har aldrig jobbat med kniven mot strupen. Detta har gjort att vi har trivts väldigt bra på jobbet men effektiviteten har minskat - 'fat and happy'. Nu är det lite annorlunda, vi har gjort mycket effektiviseringar".

4.4 Målsättning och standards

4.4.1 Tiden före uppköpet

Under Lindéns tid var de övergripande målen omformulerade till olika nyckeltal. De som användes mest var ROCE (Return On Capital Employed) och tillväxt. Eftersom skuldsättningen var väldigt hög i Alcro-Beckers var fokuseringen ändå mestadels på att hålla ett högt cash-flow. Den allmänna uppfattningen var att när de satte sina övergripande mål jämförde de sig själv med andra liknande bolag. En person med insyn förklarar:

"Branschen var ganska transparent, vi samarbetade med många av våra konkurrenter så vi visste hur deras produktionsprocesser såg ut."

När dessa mål var fastlagda fick avdelningscheferna sätta sina egna mål för att kunna anpassa dem till respektive avdelnings karakteristika. Tidigare ledningsgruppsmedlem berättar:

"Vi hade en process som innebar att vi bröt nere våra mål. Key value driver kallade vi dem sedan fick varje avdelning sätta sina övergripande mål för sin del. Två gånger per år hade vi en övning där varje chef fick redogöra hur de styrde mot dessa mål och om de kunde uppnå dem."

Uppföljning av målen uppfattades som relativt bra. Under många år följdes budgeten upp bara en gång per år men de sista åren innan uppköpet infördes månadsuppföljning. Motivering till detta var att: *"Man måste parera snabbt, tidigare var det först i slutet av året som man kontrollerade."*

Den allmänna uppfattningen var att Lindén var intresserad av kostnader. När budgeten lades varje år engagerade sig Lindén för att kunna minimera onödiga kostnader. Under året var det viktigt att hålla sin budget, en högt uppsatt person beskriver detta: *"Det viktiga var att leverera, om man säger en sak så måste man leverera det."*

Allmänt inom organisationen upplevdes inte målen som pressande: *"Pressad kände jag mig inte. Självklart var det lite vilket är nyttigt."* Målen ansågs vidare vara rimligt satta och de höjdes inte heller under goda tider: *"Linden förstod att man inte kunde mjölka kon utan att mata den ibland. Han höjde inte målen utan han höll dem på en rimlig nivå."*

4.4.2 Tiden efter uppköpet

Den allmänna uppfattningen är att målen i Alcro-Beckers har blivit tydligare och att uppföljningen av dem har blivit hårdare. En högt uppsatt anställd försöker förklara skillnaderna:

"Det är helt olika, nja inte helt olika. Räntabilitet på bundet kapital fanns ju med förut. Vi har fler nyckeltal nu men man kan väl säga att skillnaderna inte ligger i vilka vi använder utan vilka vi styrs av. Vi var inte lika styrda marknadsmässigt då som nu."

Alcro-Beckers finansiella mål tilldelas dem av Tikkurila i Finland och normalt ligger målen över koncerngenomsnittet, en insatt anställd berättar:

*"Tikkurila ska uppnå X % i snitt över hela koncernen. Vi måste ligga över X för att tillväxten i öst drar ner. Vi har ett internt mål att nå upp till Y %."*⁷

Alcro-Beckers använder sig av nyckeltal för att styra organisationen mot en viss lönsamhet. De nyckeltal som används är bland annat NWC (Net Working Capital), ROCE och EBIT. En insatt anställd berättar:

"Internt bryter vi ner de övergripande målen. Vi använder oss av till exempel lageromsättningshastighet men i det dagliga arbetet tittar cheferna mestadels på sin EBIT, vilket är det enskilt viktigaste målet."

Varje år flyttas Alcro-Beckers vinst till Finland i form av ett koncernbidrag. Det finns således inga mått på räntabiliteten på eget kapital och liknande internt i företaget. Däremot så har Tikkurila satt upp ett soliditetsmått som måste följas.

Målen för avdelningarna uppfattas som tydligt definierade. På IT-avdelningen mäts exempelvis mål som tillgänglighet, utfall av projekt och ekonomiska mål. De har även klassificerat de olika systemen som finns på företaget. Detta för att kunna prioritera de system som är de mest centrala för att företaget och se till att de alltid fungerar. Ett annat exempel på en avdelning är lagret. En insatt person berättar: *"Vi har satsat mer på kvalité och lite mindre på snabbhet sedan uppköpet, jag vet dock inte vad det beror på."*

Huruvida målen i organisationen uppföljs finns det olika uppfattningar om. De flesta anställda tycker att målen följs upp bra. Det är framförallt budgeten som varje månad följs upp. En anställd på mellancheftsnivå anser dock att organisationen inte har tillräckliga metoder för att hantera avvikelser.

"Problemet är att vi inte följer upp målen vilket skapar en kultur som "näbe det gick inte så vi gör det bättre nästa år". Vi skyller ifrån oss, vi säger att om det går dåligt beror det på att det regnade mycket i år eller något annat. Det känns som detta är genomgående genom organisationen."

Det finns dock en oro i företaget, framförallt inom produktion, för att följderna på avvikelser kan bli stora. En anställd inom produktion berättar:

⁷ Tillväxttalen har dolts av konfidentiella skäl

"Han som var ansvarig tidigare jagade på oss men om vi inte gjorde vad han sa fick vi skäll men om vi nu inte sköter oss finns det alltid andra fabriker."

De flesta anställda känner dock inte att det finns några krav från Finlands så länge som företaget producerar bra resultat. En anställd i företaget uttrycker sig:

"Kraven till mig kommer internt från Alcro-Beckers, men om vi inte gör något så kommer produktionschefen att säga åt oss, i slutändan kommer det att leda till att Finland kommer att ingripa."

Kostnadskontrollen har stramats åt sedan Tikkurila blev de nya ägarna. Den allmänna uppfattningen är att det har blivit mindre pengar att röra sig med. En anställd insatt i siffrorna berättar:

"De såg att mycket pengar rann ut i vår verksamhet, vi var ganska generösa innan. Det blev en uppstramning på att vi ska hitta billigaste alternativet hela tiden. Folk i vår organisation hade ingen pejling på vad som hände utanför vår organisation."

En annan anställd bekräftar detta och menar:

"Det är mer fokus på kostnader och vi kände oss tvungna att skära kostnader så att vi kunde matcha andra länder. Effektivitetsmässigt kände vi oss ganska nöjda men det var svårt att konkurrera mot till exempel Polens löner."

Samtidigt menar många att Alcro-Beckers tillhör den lönsamma delen i Kemira och att det inte finns någon som flåsar dem i nacken så länge som de levererar bra resultat.

Det ökade fokuset på kostnader har lett till att benchmarking sker dels inom koncernen dels med externa företag i samma situation. Ett samarbete har inletts med ett företag i USA i samma marknadssituation som Alcro-Beckers. Information utbyts med dem för att kunna effektivisera och skära ner kostnader inom företaget. Internt i företaget är dock uppfattningen att de inte jämförs utan att verksamheten rullar på som vanligt. De flestas uppfattning är att Finland har en annan typ av verksamhet och det därför är svårt att jämföra dem rakt av.

4.5 Motivation och incitament

4.5.1 Tiden före ägarbytet

Alcro-Beckers har sedan 1991 haft personliga bonusupplägg för VD och sedan 1999 även för medlemmar i företagets ledningsgrupp. En tidigare nära medarbetare berättar:

"Förr på Lindéns tid var det en uttalad policy att belöningsystem i form av ägandedelning skulle vara obefintligt. Lindén måste äga allt. Han måste ha kontroll för att må bra och han tyckte väl att alla skulle göra sitt bästa då de fick lön."

Det bonussystem som introducerades 1991, vid VD bytet när Mikael Hellberg tillträdde, var ett stegvist bonussystem baserat på sex-sju olika delmål där det maximala utfallet var 20 % av grundlönen. Vid VD bytet i januari 1999 när Jerker Aderberg tillträdde höjde Lindén det maximala utfallet till 35 % av grundlönen. Aderberg kom också under sin tid som VD att införa bonussystem för avdelningscheferna inom Alcro-Beckers. Detta bonussystem var baserat på två kvantifierbara mål kopplade till företagets övergripande mål och tre icke-kvantifierbara personliga mål för den individuella avdelningschefen och det maximala utfallet kunde bli 20 % av grundlönen. Viktningen i monetärt värde mellan de kvantifierbara målen och de individuella sattes till 50/50. När det gällde bonussystem för personer under ledningsgruppsnivå var det upp till varje avdelningschef att avgöra dess nödvändighet. Tidigare VD säger:

"De fick fria händer att avgöra det själv, naturligtvis inom budgetramarna men jag tror inte att det förekom i någon större omfattning. Inom säljkåren var det ju belöning eller provision som det kallades men det har det alltid varit."

När det gäller belöning i icke-monetär form är de flesta ganska tveksamma till om det förekom. På högre chefsnivå uttrycker en sig så här:

"Det var ganska mycket tillställningar med Lindén, det var ju trevligt. Men annars det vet jag inte, det var ju inte så att han kom och dunkade en i ryggen precis. När det gäller fester för de anställda var det väl lite så och så, det var upp till varje avdelningschef att anordna det. Om ni frågar längre ned så kommer det nog att framkomma ganska varierande åsikter om det. Men annars, vet jag inte, det var inget tilltänkt i alla fall. Ja, utbildning! Lindén tyckte det var väldigt viktigt med välutbildat folk så det var vidareutbildningar lite till böger och vänster. Fast det kan man ju säga är en finansiell belöning."

Under slutet av 90-talet började Alcro-Beckers genomföra "Klimatundersökningar" där personalen enkätintervjuades om faktorer såsom till exempel motivationen. Resultatet var överlag positivt och framtiden sågs med tillförsikt:

"Vi kände ju av viljan att växa från ledningen och då kände vi oss ganska trygga och positiva."

4.5.2 Tiden efter ägarbytet

Inom Kemira och Tikkurila är det, i och med att de är noterade, en tradition på att ha finansiella belöningssystem berättar en av de intervjuade. Detta har medfört en förändring av belöningssystemet inom Alcro-Beckers. För den nya VD: n, Lars Eriksson, som tillträdde i april 2001, tre månader efter ägarbytet, tillkom ett monetärt belöningssystem i form av ett optionsprogram som inte funnits under den tidigare ägaren. För avdelningscheferna ser strukturen på belöningssystemet likadan ut; två kvantifierbara mål och tre personliga mål. En initierad berättar:

"Jag har belöning kopplat till EBIT och försäljningsbudgeten. Jag har även softa mål, till exempel att vitalisera controllerfunktionen. Alltså att förändra den rollen så att den blir lite mer business. Hur man mäter måluppfyllnaden...? Det skall presenteras ett papper på att han varit med och bidragit till utvecklingen! De softa målen ändras ju från år till år men de brukar generellt handla om att förbättra något inom avdelningen, driva något projekt eller liknande."

När det gäller den fasta grundlönen verkar den ha följt branschgenomsnittet i helhet och några skillnader mellan tiden före och tiden efter ägarbytet upplevs inte bland de anställda. Denna siffra bekräftas även efter genomgång av företagets lönestatistik. Däremot säger flertalet av personerna i ledningsposition att det under senare år har blivit lättare att korrigera lönen för enskilda anställda om man tycker att de är underbetalda. Det uppges dock inte vara "något vidare" fokus från Finland att trygga chefsförsörjningen och lotsa fram talanger inom organisationen:

"Man har väldigt svårt att se andra än de som står i deras direkta närhet. Jag har velat göra en successionsplan men det har jag inte fått något stöd för. Det löser sig med tiden säger Koncernchefen. Skulle vi göra ytterligare förvärv har vi inte management att ta hand om det."

När det gäller ansvarsgivande till de anställda inom organisationen upplever de anställda generellt att det trycks mycket på att man måste ta ansvar för det man redan gör. Huruvida man fått mer ansvar generellt är det delade uppfattningarna om och det verkar vara väldigt avdelningsberoende. Inom Produktion där en del av tillverkningen flyttat till Finland upplevs det att man fått mindre ansvar medan det inom IT upplevs att man fått mer ansvar. En anställd beskriver sin situation och åsikt:

"Sådär halvt är det väl. Det är klart att uppgifterna är mindre intressanta idag då jag bara är ansvarig för Skandinavien. Det var roligare förr då jag fick ansvara för andra länder också. Hade jag inte nära till pensionen skulle jag byta jobb."

Tre månader efter ägarbytet avgick den tidigare VD:n och inom loppet av cirka ett år var endast två personer kvar från den tidigare ledningsgruppen. Bland de tidigare medlemmarna som avgick anges den främsta orsaken vara större avstånd till makten. En tidigare ledningsgruppsmedlem:

"Formellt hade vi ju samma positioner kvar men vi var ju inte längre huvudkontor, det flyttades ju till Finland."

De anställda inom Alcro-Beckers uppfattas som motiverade, engagerade och lojala. Dock finns det vissa inom organisationen som känner oro över sin arbetssituation och de uppges att de kände sig tryggare under den tidigare ägaren. Från ledningens sida anger man att motivationen är hög bland de anställda men att det finns "känningar" om att personalen är lite oroliga på grund av

de senaste årens personalnedskärningar och effektivitetsprojekt samt de, som man uttrycker det, ”svängiga” direktiven från Kemiras håll:

”Ena veckan Core Business andra inte. Men en försäljning skulle nog inte påverka de anställda.”

Men från ledningens sida ser man inte oron som något problem:

”Den största drivkraften hos personalen inom företaget har alltid varit trygghet. Det skadar inte om det blir lite mer ”på tå” mentalitet och ”driv”. Den interna konkurrensen är ganska låg så du måste driva dig själv.”

4.6 Feedback

4.6.1 Tiden före ägarbytet

Styrelsen i Alcro-Beckers bestod av personer från Lindéns holdingbolag samt VD och CFO i Alcro-Beckers. Styrelsemötena hölls cirka fyra gånger per år och beskrivs som ett enat informationsforum, utan meningsskiljaktigheter, där material togs fram för senare framläggning i AB Wilhelm Beckers, holdingbolagets, styrelserum där Lindén satt som ordförande. De formella reglerna sa att VD hade befogenhet att fatta beslut självständigt upp till en gräns på en miljon kronor, Alcro-Beckers styrelse på upp till tre miljoner och belopp över det var tvungna att beslutas i AB Wilhelm Beckers styrelse. En tidigare styrelsemedlem beskriver styrelsearbetet i Alcro-Beckers:

”Det var ju ingen idé att det satt några externa representanter i styrelsen. Jag menar, vad skulle dom göra där? Vi beslutade ju inget.”

Den operativa ledningen i bolaget beskriver kontakten med ägaren som mycket informell och lättillgänglig. Detta uttrycks också som något positivt av en tidigare anställd: *”Väldigt skönt att man kunde ägna sig åt affärer istället för att medla sina beslut.”* En tidigare operativ chef beskriver ett scenario:

”Ägaren var bara ett telefonsamtal bort. Det var inte så styrt, strikt och formellt, Lindén behövde ju inte ta hänsyn till några andra intressenter i och med att han ägde allt själv. Det kan se ut som att det var väldigt formellt om ni tittar på gamla styrelseprotokoll, men det var för att facket skulle få som de ville. Ja, sen var ju årsredovisningarna också väldigt maffiga, de gav sken av formalitet och ordning. Det kan ju ha varit därför att han fortsatte i samma spår sen tiden då bolaget var börsägt, men sen var han ju också en industripamp och han ville väl visa sina kompisar att han hade ett seriöst bolag.”

Även om den enade bilden inom företaget är att Lindén var väldigt osynlig och inte direkt engagerade sig i den operativa verksamheten beskrivs han som väldigt insatt och intresserad av produkterna. Via sin styrelse i Alcro-Beckers fick han den information han ville ha men han höll även kontakten med den operativa ledningen. En gammal VD beskriver sin kontakt med Lindén som informell och snabb:

"Förutom styrelsemötena pratade vi i telefon kanske några gånger i månaden. Vi pratade om hur det såg ut på marknaden och kommande investeringar. Det var ganska enkelt och okomplicerat. Det gick fort att få ett beslut, lite information sen pang på!"

Denna bild av snabbhet och informalitet bekräftas av andra tidigare nära medarbetare till Lindén. Möten kallades bara till vid behov och mycket gjordes upp via telefon. Den tidigare ledningsgruppen inom Alcro-Beckers beskrivs som Lindéns förlängda arm och att han hade stort förtroende för deras kompetens.

Inom Alcro-Beckers sköttes kommunikationen från VD och neråt genom ledningsgruppen där VD samlade avdelningscheferna, mailsystemet samt halvårsmöten där VD samlade hela personalen och informerade samt svarade på frågor. Alcro-Beckers hade även en personaltidning som informationschefen var ansvarig utgivare för. I den skrev VD och avdelningscheferna om verksamheten och framtiden. Den innehöll även lite mer icke-verksamhetsspecifik information. Halvårsmötena beskrivs:

"Runt jul och lucia visste vi vilka mål vi hade med organisationen då budgeten var klar och då kunde vi sprida dem. Innan semestern visste vi hur det gått samt vad vi behövde korrigera."

Colornet, intranätet, användes också ganska frekvent. Dock är uppfattningen att det inte användes lika mycket som nu. Inom avdelningarna höll varje avdelningschef veckomöten med sina anställda samt utvecklingssamtal en till två gånger per år. Där sattes personliga mål upp för varje anställd och man gick igenom hur personen presterat sedan senaste samtalet.

Vad gäller den informella kommunikationen har delade uppfattningar givits. Inom den tidigare högre chefsnivån är uppfattningen att det informella informationsutbytet fungerade bra. Längre ned i företagshierarkin beskrivs däremot den tidigare hårda interna konkurrensen mellan de två varumärkena Alcro och Beckers ha bidragit till att det informella informationssystemet hade vattentäta skott mellan avdelningarna och att det som läckte igenom var ryktesspridning. En anställd beskriver den tidigare situationen:

"Det har varit en hierarkisk organisation och lite hemlighetsmakeri. Avdelningscheferna var lite rädda för att delge viss information och det ledde till detta hemlighetsmakeri. Det var mer intern konkurrens tidigare, Alcro folk tävlade med Beckers folk."

När det gällde uppföljning av måluppfyllelse och projekt beskrivs den från den tidigare ägar- och ledningsnivån som god. En tidigare ledare exemplifierar:

”Ja självklart följdes det upp annars hade var det ingen mening att sätta dem. Respektive avdelning samlades och vi hade genomgång av målen. Det var ganska tydliga genomgångar, det skedde efter ett planerat schema. Det var rätt mycket möten för att följa upp målen. Varje månad hade vi ca 7-8 möten med de operativa enheterna. Budgeten följdes upp varje månad och avvikelseanalyser med kommentarer gjordes också.”

Från ägarhåll beskrivs det att det var budgeten och stora investeringar som följdes upp med efterkalkyler. En frispråkig fortsätter på ämnet: *”Man kan säga att så länge han upplevde att det gick bra så hade man en enorm frihet. Funkade det inte fick man sluta.”*

Längre ned i företagshierarkin har de anställda delade uppfattningar om hur uppföljningen var. En del känner inte att de var pressade alls, att det bara var budgeten som följdes upp men att det gick att förklara bort avvikelser medan andra inom organisationen inte känner av någon skillnad mellan de två tidsperioderna.

4.6.2 Tiden efter ägarbytet

I den nuvarande styrelsen, som har sett ut ungefär likadan ut sedan förvärvet, sitter två representanter från Tikkurila, nuvarande VD och ekonomichef i Alcro-Beckers samt fyra personalrepresentanter från Alcro-Beckers. Ordförande i styrelsen är divisionschefen för Paint & Coatings som också är VD i Tikkurila. Ur styrelseprotokoll och genom intervjuer framgår till exempel att alla beslut angående förvärv, aktietransaktioner och investeringar på över en miljon kronor måste tas i styrelsen. Investeringar på över två miljoner kronor måste tas i Tikkurilas styrelse där representanter från Kemira medverkar. Från Alcro-Beckers sida beskriver man styrelsen som ”inte speciellt verksam” utan mer som ett informationscentrum. Styrelsens roll exemplifieras:

”Jag kan få ett förhandsbesked från ordförande, allt är okomplicerat men det måste ner på papper. Kemira har en patrull som åker runt, de bestämmer hur vi skall lägga upp verksamheten. Det vi gör får vi försvara gentemot Kemira.”

Ägarens förståelse för verksamheten beskrivs som god då det syftas på Tikkurila. Däremot är omdömet unisont det motsatta när det gäller koncernmodern Kemira. Några kommentarer:

”- Nej det förstår inte, det märker jag. De har inte tid med oss och de har inte kompetens där. De är mer produktionsinriktade, vi är mer marknadsinriktade.”

”- Det har de absolut inte. Det blir mer bundet till struktur och formulär. Det blir lite tillbaka till skolboken.”

"- Tikkurila förstår, men inte Kemira"

Vetskapen inom organisationen om koncernmodern, Kemira är olika på olika nivåer. Inom Alcro-Beckers övre ledningen kan den beskrivas som god. Däremot är kännedomen längre ned i hierarkin sämre.

Ägaren, Kemira, uppfattas inte lägga sig så mycket i den operationella verksamheten. När det gäller divisionsmodern Tikkurila är kontakten tätare men den upplevs inte som intensiv av de anställda inom Alcro-Beckers. Kontakten när det gäller övergripande frågor sköts mellan VD i Alcro-Beckers och styrelsen eller endast dess ordförande. Från divisionsmodern samlas det in övergripande information från Alcro-Beckers kontinuerligt. En anställd inom Tikkurila:

"Vi samlar in finansiell information varje månad och använder koncernrapporteringsystem som vi skickar till Kemira. Varje kvartal samlar vi in lite mer information. Det är ganska detaljerad information. Jag sitter också i styrelsen för Alcro-Beckers och i några styrgrupper för olika nya projekt inom Alcro-Beckers såsom till exempel Movex och förändring av produktion."

På avdelningsnivå inom Alcro-Beckers finns det inget enhetligt system för kontakt mellan personalen och dess motsvarigheter inom Tikkurila. Vissa avdelningar har kontakt med sin finländske jämlike på kvartalsbasis, andra en till två gånger per år medan andra avdelningar inte har någon kontakt med Tikkurila alls. Två anställda beskriver sin situation:

"På ekonomiavdelningen är kravet på rapportering större, framförallt tidsmässigt. Är det kvartals-skifte skall siffrorna in i tid, aktiemarknaden kan inte vänta."

"Jag skulle vilja bygga internationellt samarbete men linan med personalchefen i Finland är av. Jag rapporterar bara internt, det skulle vara bra om vi kunde rapportera till varandra på ett bättre sätt."

Från finländskt håll anser de att de har stort förtroende för sin personal i Sverige och att det därför diskuteras mycket löpande utanför styrelserummet. En Tikkurila anställd:

"Information kommer direkt från Finland. Jag tror att det är ett 10 tal personer i Sverige som får informationen direkt, det är rätt så mycket resultatrapporter men även personalbyten och utnämningar. Sen kanske det tas upp och sätts på anslagstavlan på varje avdelning. Det kommer via mail från oss."

Internt inom Alcro-Beckers använder sig VD främst utav ledningsgruppen, som träffas en gång i månaden, för att distribuera information inom organisationen. Avdelningscheferna använder sig sedan av veckomöten och ledningsbrev för att distribuera informationen vidare. Precis som under den tidigare ägaren kommer det ut en personaltidning en gång per kvartal, Nymålat, samt löpande information på intranätet där ledningsinformation och annan intern information sprids.

Två gånger per år anordnas också möten där hela personalen får information direkt från ledningen. Varje personalansvarig har, precis som tidigare, individuella utvecklingssamtal med sin personal en till två gånger per år. Den vanligaste uppfattningen inom organisationen är att delgivningen av information är bättre nu men det uttrycks också vissa nackdelar:

”Det är otroligt mötesstungt nu, och det tar i regel längre tid att få igenom beslut och idéer.”

När det gäller det informella informationsutbytet inom Alcro-Beckers antyds det att den har blivit bättre inom organisationen. Den gängse förklaringen till det är omorganiseringen inom avdelningarna sälj och marknad. Dess tidigare solida struktur splittrades delvis upp och de fick gemensamma marknads- och försäljningschefer. En som känner av den öppnare atmosfären:

”Nu bevakar vi inte våra positioner lika mycket internt. Det får och skall finnas en tävlingsinstinkt mellan de två varumärkena men samordningen är bättre och alla konkurrensmedel är inte tillåtna, ett av dem är pris. I och med omorganiseringen var vi även tvungna att göra oss av med vissa personer som etsat sig fast i det gamla”

När det gäller uppföljning och utvärdering av daglig verksamhet används budgeten för att se hur verksamheten går och uppfattningen inom organisationen är att uppföljningen av den har blivit mer noggrann. Inom produktionsavdelningen upplevs det att uppföljningen har blivit mer noggrann:

”Vi ser över produktionsstatistik varje kvartalsskifte. Vi jämför detta med andra fabriker, hur stora kostnaderna är per liter. Kostnadsrapporter skall tas in varje måndag, de skall sedan tas upp med ekonomiavdelningen.”

När det gäller uppföljningen av mer temporär verksamhet såsom projekt säger två anställda inom organisationen:

”– Rent generellt är vi dåliga på att göra efterkalkyler, men det har vi nog alltid varit.”

”– Förutom de fyrkantiga ekonomiska målen är det inte så mycket som följs upp.”

”– Det är nog lite av en brist. Vi har lite dålig uppföljning. Genom att det har gått bra har vi inte fått pressen.”

5 Analys

Analysen är indelad i tre avsnitt. I den första delen kommer vi att gå igenom de olika delarna i Otleys ramverk och analysera effekterna på styrningen under varje del och se hur den har förändrats. I den andra delen kommer vi att analysera vilka förklarande variabler som är applicerbara i detta fall. I den tredje och avslutande delen av analysavsnittet kommer vi att belysa de mest markanta förändringarna som vi hittat i ekonomistyrningssystemet mellan de två tidsperioderna och sammanfoga dessa med de, i vårt fall, mätbara förklaringsvariablerna.

5.1 Identifiering av skillnader i ekonomistyrningssystemet

5.1.1 Övergripande mål

De intervjuade som funnits inom bolaget både före och efter ägarförändringen uttrycker att det inte har varit någon radikal förändring av de övergripande målen men att det har skett vissa ändringar i fokus. Det övergripande målet för Alcro-Beckers var innan ägarbytet att företaget skulle vara marknadsledare i Norden och i länderna kring Östersjön. All produktion av företagets produkter skedde inom bolaget och merparten av produktionen var förlagd till Sverige. Målen framträder som väldigt långsiktiga och framtidsinriktade med ett tydligt fokus på expansion och värdebyggande. Det framstår som att ”siffrorna” inte var det mest centrala för Lindén utan så länge den löpande verksamheten fungerade fanns målen ”längre fram i tiden”.

Idag har fokus för Alcro-Beckers smalnats av till att de skall vara marknadsledare i Sverige och fokusera på lönsamheten i Norge och Danmark. En viss del av produktionen har också samordnats inom Tikkurila och flyttats till Finland. Lönsamhet, till skillnad mot expansion, framträder som det övergripande mantrat inom organisationen. Resultatorienteringen framstår som mer framträdande under de nuvarande ägarna och fokus upplevs stundtals som mer kortsiktigt då ”fina” siffror är viktigt varje kvartalsskifte.

5.1.2 Strategier och planer

Den övergripande strategin i Alcro-Beckers har efter uppköpet ändrat inriktning. Lindéns strategi var inriktad på expansion oavsett om det var genom förvärv eller organisk tillväxt. I samband med uppköpet flyttades ansvaret för den utländska verksamheten, exempelvis den i Polen, över till Tikkurila i Finland. Alcro-Beckers strategi blev att fokusera på den nordiska marknaden och lämna alla planer på expansion till moderbolaget. Strategin om organisk tillväxt finns fortfarande i koncernen som helhet men Alcro-Beckers har inga sådana krav på sig eftersom de agerar på en mogen marknad.

Alcro-Beckers operationella strategi var tidigare kassaflöde, men i och med att det finns stora finansiella muskler i Kemira har fokus ändrats mer mot lönsamhet. Kostnadsmedvetenheten har

ökat vilket har visats sig genom effektiviseringar i hela organisationen. Det är även ett större fokus på att positionera varumärket och se till att varumärkeskännetecken ökar.

Strategin mot konsumenter att sälja hög kvalitativ färg till högt pris är fortfarande densamma. I och med det förändrade marknadsläget med lågpriskonkurrenter kan det urskönjas att konsumentstrategin är under förändring. Detta anser vi inte bero på övergången till Tikkurila utan detta är en naturlig förändring för att möta den nya konkurrensen.

5.1.3 Målsättning och standards

En förändring i användandet av finansiella nyckeltal kan urskönjas. Under Lindéns tid var fokus på ROCE för verksamheten viktigt medan avdelningarna fritt fick sätta sina egna mål. Idag är de finansiella målen tydligt definierade på ledningsnivå och avdelningarna har fått tydliga mål tilldelade som överensstämmer med verksamhetens strategier. ROCE läggs det även stor vikt på idag men nu följs även EBIT och andra lönsamhetsmått upp kontinuerligt.

Kraven har höjts på måluppfyllnad vilket speglas av att det är tydligare fokus på uppföljningen. Under Lindéns ledning följdes budgeten upp löpande men uppföljningen i den övriga verksamheten skedde i princip aldrig. Idag är det detta förändrat då många anställda känner av att deras dagliga verksamhet kontrolleras från högre chefer.

Användning av standards för att effektivisera verksamheten har också förändrats. Alcro-Beckers använde sig tidigare av benchmarking genom att jämföra sig med konkurrenter inom samma bransch. Detta görs även nu men vi upplever att jämförandet har ökat i och med att det nu är finns liknande verksamhet inom koncernen och då transparensen har ökat emellan dessa två tidigare konkurrenter. Vi upplever också att det läggs större vikt vid benchmarking nu än tidigare och upprättande av samarbete med konkurrenter anses som viktigt.

5.1.4 Motivation och incitament

Finansiella bonussystem är centralt inom Alcro-Beckers idag men det har inte alltid varit det. 1999, två år innan ägarförändringen, i samband med ett VD-skifte inom bolaget, infördes personliga bonusupplägg för VD och hans ledningsgrupp. Det har med andra ord funnits bonusupplägg inom bolaget innan ägarförändringen men det anges inte någon tydlig anledning till varför dessa infördes. Möjliga anledningar till införandet kan vara att det låg i tiden med bonusupplägg för ledande befattningshavare samt att Lindén kanske ville släppa lite av sin kontroll över bolaget men samtidigt försäkra sig om att den nya VD:n jobbade mot uppsatta mål. En förändring som skett i bonusupplägget är dock att nuvarande VD har en optionsandel i sitt bonusupplägg. Detta är en tydlig ändring då det föregående systemet inte innehöll någon delning av ägandet.

Motivationen under Lindéns tid beskrivs som god och de anställda såg an framtiden med tillförsikt. Detta förklaras med att de anställda kände anställningstrygghet och att det fokuserades på att

de skulle "växa" med hjälp av vidareutbildningar. När det gäller ansvar så verkar det inte skett någon förändring generellt vad gäller vidgande av ansvarsområde men empirin pekar på att det däremot är ett större fokus på att ett större ansvar skall tas för det man redan innan ägarbytet ansvarade för. Inom organisationen idag upplevs oron som större till följd av "effektivitetsfokus" och de, som det upplevs, otydliga direktiven från Kemira. Från ledningens sida verkar man däremot se detta som något positivt och att det kan skapa större effektivitet inom organisationen.

5.1.5 Feedback

Beslutsprocesserna och informationen inom Alcro-Beckers präglades under Lindéns tid av snabbhet och den operativa ledningen kände att det var lätt att få respons på frågeställningar. Snabbheten och den, tidigare beskrivna, expansiva andan verkar dock ha tagit tid ifrån uppföljningsprocesserna. Styrelsen för Alcro-Beckers hade, under den tid då Lindén inte satt med i den, mer karaktären av ett informationsforum där frågeställningar dryftades för att senare tas via telefon med Lindén eller som en fråga på dagordningen i AB Wilhelm Beckers styrelse. Idag upplever de anställda inom organisationen att beslutsprocessen är mer tidskrävande och formell. Informationen är mer detaljrik men det är ganska mötestungt. Informationen känns ibland inom Alcro-Beckers idag som en enkelriktad ström från Finland.

När det gäller den informella kommunikationen mellan den operativa ledningen och ägaren så har den ändrat karaktär från att tidigare ha varit väldigt informell, trots gedigna rapporter, till att nu ha mer formell karaktär. När det gäller informaliteten och dess främjande av information på lägre nivåer inom företaget har processen varit omvänd. Den interna konkurrensen mellan de två varumärkena och dess separata marknads och försäljningsorganisationer verkar tidigare ha skapat hemlighetsmakeri och interna barriärer som hindrade det spontana informationsflödet. Idag är den informella informationen inom Alcro-Beckers bättre, dock är den dålig mellan koncernen i stort och Alcro-Beckers. Anledningen till detta kan vara att omorganiseringarna och det tydliga fokus på effektivitet har förflyttat barriärerna från att tidigare ha funnits inom Alcro-Beckers till att nu finnas mellan Alcro-Beckers och koncernen i stort.

5.2 Fastställelse av förklaringsvariablernas påverkan

5.2.1 Centralisering/Decentralisering

Vad gäller var besluten fattas inom organisationen är det svårt att dra några tydliga skiljelinjer. Under båda ägarformerna har det från ägarens sida gentemot Alcro-Beckers varit en ganska tydlig målstyrning där mål, prognoser och budgetar har satts upp och där den operativa ledningen sedan fått välja medel för att nå målen. Dock upplever vi att målen under nuvarande ägare är mer detaljerade och styrande längre ned i organisationen. Den rigorösa uppföljningen i samband med kvartalsskiftena upplever vi dock har skapat mer övervakning och detaljstyrning både från ägarens sida gentemot Alcro-Beckers men även från den operativa ledningen inom Alcro-Beckers gentemot underställd personal och budgetansvariga. De omfattande förklaringarna som krävs vid

budgetavvikelse upplever vi har dämpat viljan till beslutfattande på lägre nivåer inom organisationen. Utifrån Södergrens (1992) definition anser vi att Alcro-Beckers idag är mer centralstyrt.

5.2.2 Formella system

När det gäller de fyra utvärderingskriterierna affärssystem, kvalitetskontroll, kostnadskontroll samt formell utvärdering av de anställda kan vi se en stor skillnad vad gäller kostnadskontrollen, större fokus på affärssystem, ett ändrat synsätt på kvalitetssystem samt en högre grad av formell utvärdering av de anställda. Sen ägarbytet har fokus från ägarnas sida satts på att få ökad lönsamhet vilket har medfört ett i vårt tycke avsevärt större kostnadsmedvetande. Affärssystemen har utvecklats sen ägarförändringen. Detta kan kanske vara en effekt av den ökade informationsteknologiseringen i samhället i stort men vi tror att den största bidragande orsaken är att organisationen i strävan att realisera synergivinster anser att samordningen emellan olika enheter inom koncernen underlättas med utvecklade affärssystem. När det gäller synen på kvalitet så har den har fått ökat utrymme med de nya ägarna. Tidigare var exempelvis snabbhet den viktigaste utvärderingsparametern när det gällde distribution av produkterna medan det nu är kvalitet. När det gäller graden av formell utvärdering av de anställda har som tidigare sagts uppföljningen av prestationer blivit mer frekvent, i synnerhet gällande budgetuppföljningen. Slutsatsen gällande formella system är att de blivit mer frekventa och omfattande med den nuvarande ägarformen.

5.2.3 Finansiella mål

Vad gäller de finansiella målen för Alcro-Beckers i stort har en förändring skett från att under Lindéns ägande ha varit fokuserat på kassaflöde till att under de nuvarande ägarna i större omfattning fokusera på operationella lönsamhetsmått såsom EBIT. De finansiella måtten har blivit fler till antalet och de bryts på ett tydligare sätt ner inom organisationen.

5.2.4 Strategi

När det gäller klassificeringen av Alcro-Beckers strategi utifrån Miles & Snows (1978) typologi innehållande de fyra typerna *Defenders*, *Prospectors*, *Analyzers* och *Reactors* tycker vi oss kunna urskönja en strategiförändring. Strategin under Lindéns tid har drag av både *Prospectors* och *Analyzers*. Strategin karakteriserades av expansion och sökande av möjligheter på nya marknader samtidigt som de verkade som både marknadsledare på den stabila hemmamarknaden samt uppstickare på den, för företaget, nya baltiska marknaden. Kostnadskontroll var viktigt men det var inte lika centralt som expansion. Under de nya ägarna karakteriseras strategin av de ingående variablerna i typen *Defenders*. Alcro-Beckers strategi på marknadsområdet har smalnats av till att de nu skall fokusera på den stabila hemmamarknaden. Fokus inom Alcro-Beckers idag uppfattar vi som att det främst läggs på att öka lönsamheten inom befintlig verksamhet.

5.2.5 Incitament

När lönestatistik har gått igenom har inga signifikanta skillnader kunnat påvisas. Gällande bonusprogrammen för den operativa ledningen förutom VD kan ingen skillnad påvisas, mellan ti-

den innan ägarförändringen skedde och tiden efter ägarförändringen, varken gällande maximalt belopp eller utformning. VD: s bonusprogram har ändrats på så vis att en del av dennes bonusprogram utgörs av en optionsdel som inte existerade tidigare. Förändringen i form av den införda optionsdelen anser vi inte kunna utgöra grund för att kunna påvisa att någon förändring av incitamenten har skett.

5.2.6 Organisationskultur

När de intervjuade beskriver kulturen inom Alcro-Beckers framstår inga uppenbara skillnader mellan de olika ägarformerna. Det vi upplever är dock att kulturen under Lindéns tid präglades mer av trygghet samt att kulturen i bolaget under de nuvarande ägarna är mer öppen och transparent inom de olika avdelningarna inom bolaget. Dock anser vi inte att de beskrivna skillnaderna utgör en tillräckligt stabil grund för att kunna avgöra om det skett någon skillnad i organisationskultur.

5.2.7 Intraprenörskap

Vi har valt att undersöka om graden av intraprenörskap har förändrats genom att mäta om det har skett någon förändring i organisationens mottagande av nya innovationer. Förändringar som skett är att forsknings- och utvecklingsavdelningen har centraliserats vilket kan signalera att utveckling av produkter och affärsmöjligheter inte är en prioriterad fråga inom Alcro-Beckers. Av de anställda antyds att det blivit mindre frihet att agera efter eget tycke. Detta kan förklaras av den hårdare uppföljningen vilket borde minska risktagandet och frihetsgraderna. Faktorer som borde tala för att kreativiteten ökat är att den informella kommunikationen har förbättrats på lägre nivåer inom organisationen samt att mångfalden, med avseende på olika verksamhetsområden och kulturella bakgrunder inom koncernen i sin helhet har ökat. Dessa borde öka graden av intraprenörskap då nya tillvägagångssätt upptäcks och kommuniceras. Trots ovanstående resonemang anser vi det dock svårt utifrån tillgänglig empiri att dra några slutsatser huruvida graden av intraprenörskap har förändrats.

5.2.8 Företagsstorlek

När det gäller företagets storlek mätt i antalet anställda inom hela koncernen där Alcro-Beckers ingick/ingår mätt som ett genomsnitt över de fem åren direkt före samt direkt efter ägarförändringen är företaget drygt dubbelt så stort. Antalet anställda gick i och med ägarförändringen från ett snitt på 3449 till 9564.

5.2.9 Ledningsfunktionen

För att urskönja om ledningsfunktionen har förändrats undersöker vi hur beslut inom organisationen tas. Lindén drev sitt företag på avstånd med stora frihetsgrader när det gällde den löpande verksamheten. De viktiga, strategiska och ekonomiska, besluten tog han dock själv efter informationsinsamlande från sin personal. Vi uppfattar beslutsprocessen inom organisationen som relativt informell och okomplicerad jämfört med hur den ser ut under de nuvarande ägarna. Beslut rörande den löpande verksamheten tas även nu relativt självständigt av ledningsfunktionerna

inom Alcro-Beckers. Dock så utvärderas dessa beslut i större utsträckning än tidigare. När det gäller de viktiga, strategiska och ekonomiska, besluten så tas de i samråd med eller direkt av koncerncheferna i Finland. Vi upplever att dessa, större beslut tas längre ifrån Alcro-Beckers organisationsmässigt än tidigare.

I nedanstående tabell sammanfattas resultaten från de mätningar som i studien gjorts på de nio förklaringsvariablerna.

Sammanfattning av förklaringsvariablernas mätbarhet

Oberoende variabel	Observerad förändring mellan de två ägarformerna
Centralisering/ Decentralisering	Decentralisering => Centralisering
Formella system	Har under perioden efter ägarbytet blivit mer frekventa och omfattande
Finansiella mål	Har efter ägarbytet blivit fler och de bryts ner på ett tydligare sätt inom organisationen
Strategi	Från att tidigare ha haft fokus på expansion och sökande av möjligheter på nya marknader är strategin nu mer inriktad på kostnadskontroll och den inhemska marknaden
Incitament	Inga mätbara skillnader
Organisationskultur	Inga mätbara skillnader
Intraprenörskap	Inga mätbara skillnader
Företagets storlek	Koncernens storlek blev i snitt ungefär dubbelt så stor efter ägarförändringen
Ledningsfunktionerna	Beslutsfattandet präglas under icke-familjeäggande av mer formalitet och avstånd mellan de direkt berörda och de beslutsfattande organen

5.3 Förklaring bakom skillnader i ekonomistyrningssystemet

De mest markanta skillnaderna i ekonomistyrningssystemet som vi observerat är att de övergripande målen och strategierna har ändrat fokus från att tidigare varit inriktade på långsiktighet och expansion mot att de nu är av mer kortsiktig karaktär och är mer inriktade på lönsamhet i den befintliga verksamheten. Vidare är de finansiella målen fler och tydligare nedbrutna till relevanta avdelningsmått. Uppföljningen av dem är också mer frekvent och detaljerad. Jämförelser görs i större utsträckning inom koncernen som helhet men även med utomstående organisationer av liknande karaktär. Organisationens individer kände vidare under Lindéns ägo en större arbetstrygghet medan de nu känner av ett större fokus på ansvarstagande och effektivitet i alla aspekter av deras arbete. Informationsflödet och beslutsprocesserna karaktäriserades under tiden före ägarbytet av enkelhet och informalitet mellan organisationen och ägaren medan de nu är mer tidskrävande och formella till sin natur.

Vi har observerat fem möjliga förklaringar till dessa förändringar i ekonomistyrningssystemet. Vi ser att organisationen idag, under icke-familjeäggande, är större, mer centralstyrd och att de stora, strategiska och ekonomiska, besluten tas längre ifrån ledningsfunktionerna inom Alcro-Beckers. Vidare ser vi att bolagets strategi har förändrats samt att de formella systemen för att hålla ihop organisationen har blivit fler och mer omfattande till sin natur.

6 Slutsatser och förslag till fortsatt forskning

Slutsatsen i denna studie är att ekonomistyrningssystemet och ägandeformen samvarierar. Resultatet visar att när ett företag går från att vara familjeägt till icke-familjeägt förändras ekonomistyrningssystemet och vi har kunnat se förändringar inom alla de ingående variablerna i det teoretiska ramverket för ekonomistyrning. De övergripande målen, strategierna och planerna, målsättningarna och standarderna, motivation och incitament och informationsflödena har alla förändrats under tiden efter ägarbytet. De mest signifikanta skillnaderna uppmärksammades genom att de övergripande målen och strategierna har ändrat fokus från att vara expansiv och långsiktigt till att bli mer koncentrerad på lönsamhet. Dagens situation med icke-familjeägarande har även lett till ökat fokus på finansiella mål och en mer detaljerad uppföljning. Det är dock svårt på det stora hela att dra slutsatser om vilken eller vilka av de ingående variablerna som har förändrats mer eller mindre då alla påverkar varandra och då det därmed inte går att isolera dem ifrån varandra. Det är vidare svårt att veta i vilken ordning de olika förändringarna i ekonomistyrningssystemet har uppkommit. En variabels förändring kan antingen ha möjliggjort eller begränsat förändringen inom en annan variabel och det är svårt att avgöra hur stor påverkan en enskild variabel har på de andra ingående variablerna.

Genom att ha studerat förklaringsvariablerna kan vi dra slutsatser om hur ägandet har påverkat ekonomistyrningssystemet. De uppkomna skillnaderna i och med ägarbytet har vi förklarat med sex kontextvariabler vilka ekonomistyrningssystemet verkar inom. Studien visar att organisationen idag är större, mer centraliserad samt att det stora strategiska och ekonomiska besluten fattas längre ifrån ledningsfunktionen inom Alcro-Beckers. Studien visar även att strategin och de finansiella målen har förändrats och att de formella kontrollsystemen har expanderat i storlek och antal. En ytterligare slutsats är att även om ägarstrukturen har stor betydelse för utformningen av ekonomistyrningssystemet så beror denna faktors påverkan på om andra faktorer, som exempelvis marknadssituationen eller den enskilde VD:n, strävar med eller emot den. Det är således svårt att kvantifiera ägarstrukturens påverkan på ekonomistyrningssystemet utan att beakta påverkan från andra faktorer.

Förklaringsvariablerna har vi sett som oberoende av ekonomistyrningssystemet och förändringarna i dessa variabler anser vi vara förklarande variabler. Samtidigt är vi medvetna om att de dels inte är totalt isolerade från och opåverkade av hur ekonomistyrningssystemet ser ut samt att det kan finnas andra möjliga förklaringar till de uppkomna skillnaderna. Tidigare forskning inom området familjeägarande, påvisar att det kan finnas fler möjliga förklaringsvariabler som kan komma att ändras i och med ett ägarbyte. Vi har undersökt dessa men inte kunnat styrka om förändringar inom, Organisationskultur, Intraprenörskap och Incitament, har skett. Trots detta tror vi att det kan finnas nyansskillnader inom dessa områden och andra områden som kan vara förklarande till de uppkomna skillnaderna i ekonomistyrningssystemet.

Vid framtida forskning inom samma område är vår förhoppning att vår uppsats kan fungera som referenspunkt vilket skulle kunna bringa ytterligare klarhet kring det studerade fenomenet. Under uppsatsens tillkommande har vi upptäckt intressanta aspekter av det studerade fenomenet vilka vi gärna skulle vilja utreda vidare. Ett förslag på vidare studier är att göra fler fallstudier över samma fenomen för att generaliseringar av våra resultat skall kunna möjliggöras. Vidare skulle en kompletterande studie kunna isolera tidsaspekten genom att undersöka skillnader mellan ägarformerna i avseende på ekonomistyrningssystemet genom att studera två eller flera företag inom samma bransch men med olika ägarstrukturer.

7 Studiens kvalitet

Vad som avgör om en fallstudie är ”vetenskaplig” är bl.a. observatörens kritiska medvetenhet och närvaro i situationen, observationsteknikerna, trianguleringen när det gäller deltagarnas uppfattningar samt tolkningarna.(Merriam, 1994) Vi kommer nu att avsluta med en diskussion kring uppsatsen trovärdighet och dess reliabilitet, validitet och möjlighet till generalisering.

Validitet handlar om i vilken utsträckning studiens resultat överensstämmer med verkligheten. Sanningshalten i en fallstudie är beroende av att forskaren kan visa att den rekonstruktion som denne via vald metod kommit fram till är trovärdig. (Merriam, 1994)

För att få en så hög validitet som möjligt har vi dels försökt att använda oss utav flera informationskällor när det gäller teori och empiri samt flera metoder för att inhämta denna information. Detta i syfte att vi i så stor utsträckning som möjligt skulle kunna hålla oss oberoende och för att kunna ”ställa” olika åsikter mot varandra. En nackdel med att använda årsredovisningar som källa är den eventuella särkoppling som kan finnas mellan årsredovisningen och verksamheten, det vill säga att man skriver en sak i årsredovisningen för att skönmåla verkligheten och sedan betar sig på ett annat. När det gäller intervjuerna och dess validitet har vi dokumenterat dem digitalt samt genom anteckningar. Materialet har vidare analyserats av båda författarna under ett flertal tillfällen för att undvika att relevant information förbisågs och det nedskrivna materialet har slutligen tillhandahållits de intervjuade personerna för att ge dem möjlighet att klargöra eventuella miss-tolkningar samt komma med kompletterande information. Risken att vi har misstolkat den erhållna informationen kan således betraktas som låg. Dock kvarstår risken att vi inte har erhållit all den information som hade varit önskvärd för att kunna besvara vår frågeställning samt att det även här kan finnas en särkoppling mellan ”verkligheten” och den bild intervjupersonen väljer att förmedla.

Yin (2003) definierar reliabilitet som möjligheten att med samma angreppssätt upprepa studien och få samma resultat. Att någon skulle försöka upprepa vår studie bedöms som föga sannolikt. Detta har dock inte medfört att reliabilitetsaspekten förbisetts. I syfte att uppnå en hög reliabilitet i vår studie har vi försökt att noga beskriva vilken metod vi har använt oss utav under studien gång och vad som föranlett våra val. Vad gäller de genomförda intervjuerna kan resultatet av dessa naturligtvis ändras över tiden beroende på ett antal olika parametrar. Dels vilket perspektiv intervjupersonen har, det vill säga vad denne väljer att kommunicera utåt, dels på intervjusituationen där frågornas utformning och relationen mellan intervjuare och respondent spelar in. I syfte att minimera risken att vårt arbete skulle påverkas av tillfälligheter har vi försökt att vara systematiska i vårt tillvägagångssätt. Detta har framförallt beaktats genom användandet av en standardiserad frågemall samt genom att det varit samma intervjuare för den övervägande majoriteten av intervjuerna. Vidare har vi använt oss utav skriftliga källor. Fördelen med skriftliga källor är att

dessas inte ändras mellan olika tidpunkter, som exempelvis intervjupersoner kan göra, samt att de är förhållandevis lätta att få tag i.

Jämfört med kvantitativ forskning är reliabiliteten självklart mindre i en kvalitativ studie som vi genomfört. Den huvudsakliga anledningen till detta är att författarna vid en kvalitativ studie alltid väljer material och tolkar detta material i större utsträckning än om det vore kvantitativa data som skulle analyseras. Under en kvalitativ forskningsprocess erhålls således nya insikter löpande och därmed förändras perspektivet som forskaren ser på saker ifrån. Olika tolkningar leder till att det inte finns fasta referenspunkter att utgå ifrån när man vill mäta en företeelse och på så sätt skapa en reliabel mätning. I vårt fall har detta varit tydligt. I takt med att nya insikter kommit till oss löpande genom studiens genomförande har vi insett att vårt synsätt har breddats vad gäller hur informationen skall tolkas. Det har således ansetts viktigt för oss att våra resultat har någon mening, är konsistenta och att alla antaganden, teorier och det sociala sammanhang ur vilket informationen är hämtad är tydligt förklarade.

Yin (2003) definierar begreppet extern validitet som möjligheten att utifrån studiens empiri dra generaliserbara slutsatser. Det är omdiskuterat huruvida resultaten av en kvalitativ studie kan generaliseras (Ryan et al., 2002). Vad man kan göra för att öka generaliserbarheten är att forskaren noga kan beskriva den kontext i vilken undersökningen genomfördes och specificerar allt som läsaren behöver för att förstå resultaten (Merriam, 1994). Vad gäller vår studie anser vi det svårt att dra generaliserbara resultat. Den främsta anledningen till detta är att vi endast tittat på ett bolag och dess unika kontext. Att bolaget verkade och fortfarande verkar på en stabil marknad anser vi också begränsa möjligheten till generaliseringar i och med att vi inte tagit hänsyn till specifika förklaringsfaktorer som skiljer sig mellan olika marknader. Vi har inte heller i denna studie diskuterat huruvida resultatet i denna studie är tidsberoende. Möjligheten finns att karakteristika som idag är gällande för familjeföretag samt icke-familjeföretag samt deras sätt att styra inte är eller skulle ha varit desamma om vi valt en annan tidsperiod.

8 Referenser

Litteratur

Anthony, R.N. 1965 Planning and Control Systems – A Framework for Analysis. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Baumol, W. 1959 Business Behavior, Value and Growth. (2nd ed.) New York:Macmillan.

Beehr, T.A., Drexler, J.A.Jr. & Faulkner, S. 1997. Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 297-312.

Bergstrand, L-E 1973. Aktiv styrelseledamot. Hermods-Studentlitteratur, Lund 1973

Berle, A. A. and G. C. Means 1932. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan.

Brockhaus, R. H. 1994 Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique and Lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice* 19(1):25-38

Chandler, Alfred 1977 The visible hand. Cambridge: Harvard University press.

Chandler, Alfred 1990 Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University press.

Chenhall, R. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. Department of Accounting and Finance, Monash University, Clayton, Australia

Coleman, S., & Carsky, M. 1999. Sources of capital for small family owned businesses: Evidence from the national survey of small business finances. *Family Business Review*, 12(1), 73–85.

Covin, J. Miles, M. 1999. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage, *Journal of Business Ethics*, Feb 2000 Vol. 23, p: 47-60

Cubbin, J & Leech, D. 1983 The effect of Shareholder Dispersion on the Degree of Control in British Companies: Theory and Measurement. *Economic Journal* 351-361

Daily, C.M and Dollinger, M.J. 1991 Family Firms are Different, *Review of Business*13(1/2):3-5

Daily, C.M and Dollinger, M.J. 1992 An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms, *Family Business Review* 5(2) 117-136

Daily, C.M and Dollinger, M.J. 1993 Alternative Methodologies for Identifying Family- versus Nonfamily-Managed Businesses, *Journal of Small Business Management* 31(2): 79-90

Dannhaeuser N. 1993 The survival of Family-Operated Firms under developed conditions: The case of Hassfurt, Germany. *The journal of developing areas* 27 April: 307-328.

Davis, P. and Stern, D.1988 Adaption Survival and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective, *Family Business Review* 1(1): 69-85

- Deal, T. E., & Kennedy, A.A. 1982. Corporate cultures. Reading: Addison-Wesley.
- Denison, D. Lief, C. Ward, L. 2004 Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. Family Business Review no. 1, March 2004
- Donckels and Fröhlich, 1991 Are family business really different – European Experiences from STRATOS, Family Business Review Volume 4, Issue 2, s. 149-160.
- Donnelley, Robert 1964 The family business. Harvard Business review July-August 1964 s93-105
- Dyer W.G 1986 Cultural Change in Family Firms. Anticipationg and Managing Business and family Transitions, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Dyer, W.G. 1988. Culture and community in family firms. Family Business Review, 1(1), 37–50.
- Erikson,T., Sørheim,R., & Reitan,B. 2003. Family angels vs. other informal investors. Family Business Review, 16(3), 163–171.
- Emling E, 2000. Svenskt Familjeföretagande EFI Ekonomiska Forskningsinstitutet vad Handelshögskolan i Stockholm. ISBN 91-7258-540-4
- Enquist, Bo & Javefors, Håkan 1996 Huvudmannaskapets dialekt - En studie av Renault/Volvo affären. Göteborg: Bas ek för.
- Fama, CL. 1983 Separation of Ownership and Control. Journal of Law & Economics 301-325
- Flamholz, E., Das, T.D. & Tsui, A.S. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. Accounting, Organizations and Society 10 1, pp. 35–50.
- Freckner, P. 1984. Begrepp inom ekonomistyrningen – en överblick. Studentlitteratur
- Freeman , C. 1987. The new Palgrave. A Dictionary of Economics. London: The Macmillan Press Limited, Volume 2.
- Fukuyama, Francis. 1995 Trust: The social virtues and the creation of prosperity. New York: Free press.
- Galbraith, JK. 1967 The new industrial state. New York: The new American library.
- Gerdin, J. & Greve, J. 2004 Forms of contingency fit in management accounting research – A Critical Review. Accounting, Organizations and Society.
- Glader, M & Johansson S. E. 1975 Familjeföretagande – omfattning, rambetingelser och särdrag. Umeå Universitet.
- Glete, Jan. 1987 Ägande och industriell omvandling. Stockholm: SNS Förlag
- Goffee, R. 1996. Understanding family businesses: issues for further research. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 2(1), 36-48.
- Handler, W.C. 1989 Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. Family Business Review 11(3): 257-276
- Hill, CWL & Snell, SA. 1989 Effects of ownership structure and control on corporate productivity. Academy of management journal 25-46.

- Hofstede, G. 1980. *Cultures' consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Holme, IM. & Solvang, B, K. 1997, *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Andra upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Johansson, C, Nilsson, H, E Nilsson, K Samuelsson Skötte, Åkerman, K, 1993, *Om ekonomistyrning och nordisk forskning i ämnet*.
- Johnson, G. and Scholes, K. 1999 *Exploring Corporate Strategy*, 5th Edition, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Johnson, H.T., 1992 *Relevance Regained – From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*, New York, The Free Press
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992 *The balanced scorecard – measures that drive performance*, Harvard Business Review, Jan – Feb, 71- 79.
- Krause, D.L. 1988. *Corporate Ownership Structure: Does It Impact Firm Performance?* Akron Economic and Business Review 30-38.
- Langemar, P. 2005, *Att låta en värld öppna sig – Introduktion till kvalitativ metod i psykologi*, Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Langfield-Smith, K. 1997 *Management control systems and strategy: A critical review*, Accounting, Organizations and Society, 22, 207-232.
- Lieberson, Stanley 1991, "Small N's and Big Conclusions: An Examination of the Reasoning in Comparative Studies Based on a Small Number of Cases". *Social Forces* 70(2).
- Lind, J. 2004, *Strategi och ekonomistyrningen - En studie av sambanden mellan koncernstrategi, affärsstrategi och ekonomistyrning*. EFI, Stockholm.
- Littunen, H. and Hyrsky, K. 2000 *The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms*, *Family Business Review* 13(1): 41-53
- Litz. R.A 1995 *The family business: Toward Definational Clarity*, *Academy of Management (Best paper proceedings)*:100-104.
- Maskell, B. H., 1991 *Performance Measurement for World Class Manufacturing – A Model for American Companies*, Cambridge, Productivity Press.
- McNair, C. J., Mosconi, W. & Norris, T., 1988 *Meeting the Technology Challenge – Cost Accounting in a JIT Environment*, Montvale, NJ, National Association of Accountants.
- Merriam, B Sharan, 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund
- McConaughy, D. L. 2000. *Family CEO vs. Nonfamily CEOs in the family controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance*. *Family Business Review*, 13(2), 121–131.
- Miller, D. 1983. *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*. *Management Science*, 29(7), 770–792.
- Miles, R.E & Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.

- Morck, R., & Yeung, B. 2003. Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.
- Otley, D. T & Berry, A J. 1994, Case study research in management accounting and control, *Management Accounting Research*, 1994, 5, 45-65
- Otley, D. T. 1999, “Performance management: a framework for management control system research”, *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Owen, A.J. & Rowe, B.R. 1995. The cultural underpinnings of running family-owned firms. *Family Business Annual*, 133–149.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. 1982. *In search of excellence*. New York: Harper and Row.
- Poutziouris, P. Z. 2002. The views of family companies on venture capital: Empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. *Family Business Review*, 14(2), 277–291.
- Riordan, D. A. and Riordan, M. P. 1993 Field Theory: An Alternative to systems Theories in Understanding the Small Family Business, *Journal of Small Business Management* 31(2): 66-78
- Romano, C. A., Tanewski, G. A., & Smyrnios, K. X. 2000. Capital structure decision making: A model for family business. *Family Business Review*, 16, 285–310.
- Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M., 2002, *Research Method & Methodology in Finance & Accounting*, 2nd Edition, ISBN 1-861252-881-7
- Samuelson, L. 1999, ”Några vetenskapsteoretiska aspekter på forskning om ekonomistyrning”, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, Nr. 1999:5.
- Scapens, R. Helden, G. & Meer-Kooistra J. 2001 Co-ordination of internal transactions at Hoogovens steel: struggling with the tension between performance-oriented business units and the concept of an integrated company . *Management Accounting Research*, Volume 12, Issue 3, September, Pages 357-386
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. 2001. Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organizational Science*, 12(2), 99–116.
- Schumpeter, J. A. 1911 *Teorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig: Duncker & Humbolt.
- Sharma, P. Chrisman, J.J. and Chua, J. H 1997 Strategic Management of the Family Business: Past research and future challenges, *Family Business Review* 10(1): 1-35
- Sharma, P. 1997. Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with succession process in family firms. Doctoral dissertation, University of Calgary.
- Sharma, P. 2004 An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, no. 1, March 2004.
- Simons, R., 1995 *Levers of Control - How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.
- Sjöstrand, Sven-Erik 1993 *Om företagsformer* Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet.
- Smith, Adam. 1776 *The Wealth of Nations*. London: Penguin Classics.
- Södergren, Birgitta, 1987, *När pyramiderna rivits: decentralisering i praktiken*, Timbro, Stockholm

Södergren, Birgitta, 1992, Decentralisering: förändring i företag och arbetsliv, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan, (EFI), Stockholm

Wall, R. 1998 An Empirical Investigation of the Production Function of the Family Firm, Journal of Small Business Management 36(2): 24-32.

Ward, J.L 1987 Keeping the Family Business Healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and Family Leadership, Jossey-Bass, San Francisco.

Westhead, P and Cowling, M 1996 Management and Ownership Issues in Family and Non-Family Companies, Warwick: The University of Warwick.

Wortman Jr., M. S. 1994. Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. Family Business Review, 7(1), 3–27.

Yin, R.K 2003 Case Study Research – Design and Methods 3rd edition. Sage Publications Inc. California USA.

Skriftligt material

Kemiras årsredovisningar 2001 – 2005

Wilhelm Beckers AB årsredovisningar 1986 - 2001

Målprotokoll år 2000

Måldokument 2006

Styrelseprotokoll år 1998 – 2006

Elektroniska källor

<http://www.kemira.com> [06-02-15]

<http://www.alcro-beckers.com> [06-02-15]

Intervjuer

Strukturen av intervjueredovisningen är indelad *efter i vilken tid de intervjuade varit verksamma* i bolaget eller dess absoluta närhet. De som endast varit med före uppköpet, de som varit med både före och efter samt de som endast varit med efter uppköpet.

Före uppköpet

Adeberg, Jerker – Företagsledare år 1999- april 2001, Stockholm 06-02-27

Hellberg, Mikael – Företagsledare år X – 1999, Stockholm 06-03-06

Hemingsson, Sven-Åke – Koncernchef Alcro-Beckers, Ordförande i styrelsen 1992- 2000, Telefonintervju 06-03-02

Både före och efter

Adler, Tomas. *Controller*, Stockholm 2006-03-01

Ahlström, Annika. *Löne/personalassistent*, Stockholm 06-03-09

Blomgren, Per. *Säljchef Alcro*, (regionchef mellan 1998-2002), Stockholm 06-03-01

Duve, Per. *Anställd marknadsavdelningen*, Stockholm 06-03-09

Eriksson, Kenth. *Marknadschef*, (Produktionschef 1998-2001), Stockholm 06-03-01.

Eriksson, Ulf. *IT-chef*, Stockholm 06-02-23

Josija, Liisa. *Fabriksplanerare*, Stockholm 06-03-09

Krigsman, Bo. *Ekonomichef*, (Koncerncontroller för Tikkurila 2001-2004), Stockholm 06-02-22

Kyrkander, Jonas. *Produktionschef* (Planeringschef 1997 – 2003), Stockholm 06-02-22

Källman, Kerstin. *Redovisningsekonom*. Stockholm 06-03-09

Lindqvist, Håkan. *Anställd IT avdelningen*. Stockholm 06-03-09

Sundqvist-Tobiasson, Maria. *Brand manager*, Stockholm 06-02-27

Söderberg, Bengt. *Lagerchef*, Stockholm 06-02-23

Efter uppköpet

Eriksson, Lars. *Företagsledare*, Stockholm 06-02-27

Frisk, Niklas. *Försäljningschef*, Stockholm 06-03-01

Landberg, Mikael. *Personalchef*, Stockholm 06-02-27

Riihimäki, Jukka. *Koncerncontroller*, Telefonintervju Stockholm 06-03-02

9 Appendix

Appendix 1 – Frågeformulär

Grundmall för intervjuer

Denna grundmall har använts som utgångspunkt för intervjuerna. Mallen har dock inför intervjuerna med respektive person kompletterats med mer positionsspecifika frågor och frågorna i mallen har setts som utgångspunkter för diskussion.

1. Hur länge har du arbetat i bolaget? Vilka positioner har du haft?
2. Har dina arbetsuppgifter förändrats?
3. Har/hade du något personalansvar?
4. Har organisationsstrukturen påverkats, och i så fall hur?
5. Vem är/var du rapporteringsskyldig till?
6. Är du med i ledningsgruppen?
7. Vilka är de, enligt dig, största skillnaderna med att arbeta i ett familjeägt bolag jämfört med ett icke-familjeföretag?
8. Tror du att dessa skillnader märks på alla nivåer inom företaget?
9. Var tror du att de märks mest?
10. Vad såg/ser du som företagets stora övergripande mål?
 - Finansiella
 - Ägarkrav
 - Tillväxt
 - Lönsamhet
11. Hur gör ni för att uppnå dessa mål?
12. Vad upplever du att det från ägarnas sida fokuseras på?
13. Hur ser/såg styrningen ut på en övergripande nivå?
14. Hur har bolagets strategi påverkats? Vad är bolagets strategi?
15. Tycker du att styrningen fokuserar på långsiktigt eller kortsiktigt tänkande?
16. Tycker du att företagets strategi är mer eller mindre klart uttalad idag jämfört med tidigare?
17. Har du en klar uppfattning om hur din verksamhet och Alcro-Beckers verksamhet kommer att se ut om 5 år eller känns framtiden osäker?
18. Måtten för att mäta måluppfyllnad, hur ser de ut idag? Har de förändrats?
19. Vilka mått använder/använde ni för att styra internt?
20. Hur hårda upplever du att de krav som ställs är?
21. Tycker du att måtten för prestationsmätning är bra kopplade till er strategi?
22. Vad hade du velat ha annorlunda? Vad var annorlunda?
23. Hur strikt kostnadskontroll har ni i bolaget? Har det förändrats?
24. Hur upplever du att du styrs?
25. Hur ser ditt belöningssystem ut?
 - Finansiellt
 - Icke finansiellt
26. Har det förändrats?
27. Hur har beslutsfattandet påverkats? Får du ta mer eller mindre beslut på egen hand?
28. Hur upplever du att den interna motivationen bland de anställda är? Har den förändrats?
29. Känner du och personalen arbetstrygghet?
30. Har de interna kommunikationsstrukturerna påverkats?
31. När du har avslutat ett projekt eller jobbat en viss tid förslagsvis ett år. Har ni då någon uppföljning och utvärdering?
32. På vilket sätt utförs uppföljningen av hur målen nåtts? Hur ofta görs detta?
33. Hur har styrelsens kommunikation med bolaget påverkats?
34. Hur har den interna kommunikationen påverkats?

35. Hur skulle du vilja beskriva företagets kultur? Upplever du några skillnader?
36. Tycker du att den förändrade kulturen har påverkat ert styrningssystem på något sätt?
37. Har ni ett bättre informellt informationsutbyte idag?
38. Anser du att de nya ägarna förstår företagets verksamhet?
39. Vad vill/hade du velat att ägarna skulle ha gjort annorlunda?
40. Vad vill/hade du velat att ägarna skulle ha gjort annorlunda, i avseende på styrningssystemet?
41. Upplever du att du och din verksamhet granskas och jämförs med andra liknande områden inom organisationen?
42. Vilka aktörer ställer krav på er? Upplever du att det är någon skillnad mot hur det var tidigare?
43. Ni ingår ju i en större organisation idag, hur tycker du att det har påverkat er verksamhet speciellt i förhållande till styrningssystemet?
44. Tycker du att de noga har tagit hänsyn till er specifika situation?
45. Hur pass självständig var/är ni kontra ägaren?