Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Redovisning och Finansiering
Examensarbete i Accounting & Financial Management – Kurs 639
Vårterminen 2014

Investeringsbedömningsprocessen För Strategiska Investeringar

- en fallstudie av NordiCorp

Sebastian Brinkenfeldt* och Henrik Svedestig**

Abstract: The aim of this study is to examine the investment decision process for investments that arise due to strategic changes and are of strategic importance to the company. At the foundation of this study is the previous research in this area, done by King (1975) and Bower (1970), which examines the investment process on a more generic level. At the core is the investment decision process pertaining to Projekt X, an investment performed by NordiCorp. Having conducted a case study including six interviews with employees from various parts of the organization, combined with a large number of internal documents, the process regarding the investment decision was carefully illuminated. The results show that in many regards, this process follows the more generic investment process. However, the triggering and evaluation of this investment is quite different from what would be the case for a more common investment. It is found that the investment process that follows a change in strategy, in large, is in line with the common process, while at the same time some parts of the process are in sharp contrast.

Keywords: Investment Decision Process, Investment Appraisal, Strategic Investment, Strategy, IT Investment

*22478@student.hhs.se **22480@student.hhs.se

Handledare: Ebba Sjögren
Framläggning: 2014-06-04, sal 528

Författarnas Tack

Först och främst skulle vi vilja tacka NordiCorp, för att vi fick utföra fallstudien på deras svenska kontor och för den gästfrihet vi möttes av vid våra besök.

Vi vill också tacka företagets CFO för delgivandet av ovärderliga kontakter och essentiell information, nödvändig för att kunna genomföra studien.

Sist men inte minst vill vi tacka Ebba Sjögren, som var vår handledare på Handelshögskolan i Stockholm och hjälpte oss med vägledning i skrivandet av denna uppsats.

Innehållsförteckning

1 Inledning **2**
1.1 Syfte och forskningsfråga **2**
1.2 Avgränsning **3**
2 Tidigare Forskning **3**
2.1 Konventionell kalkylering **3**
2.2 Beslutsprocessen **5**
2.2.1 Ramverk med rationalitetsantagande 6
2.2.1.1 Organisatoriska krafter 7
2.2.1.2 Beslutsprocessen för investeringar 9
2.2.2 Ramverk utan rationalitetsantagande 12
2.3 Strategiska implikationer **13**
3 Teoretiskt Ramverk **14**
4 Metod **15**
4.1 Forskningsmetod **15**
4.2 Datainsamling **16**
4.2.1 Intervjupersoner 17
4.3 Analysmetod **18**
4.4 Studiens begränsningar **18**
5 Fallstudie på NordiCorp **18**
5.1 Fas 1 ..... **19**
5.1.1 Triggering - Identifierat behov och förvärvad förmåga 19
5.1.2 Decision - Utvidgning av strategisk inriktning 20
5.2 Fas 2 ..... **21**
5.2.1 Triggering - Utvidgning av strategisk inriktning 21
5.2.2 Screening - IT-Outsourcing-möjligheter i små och medelstora företag-segmentet 21
5.2.3 Definition - Egen hårdvara kontra Underleverantör 24
5.2.4 Evaluation & Transmission - Val av ort och utformning 25
5.2.5 Decision - Godkännanden av Ledningsgruppen 27
5.3 Hur investeringsbedömningsprocessen vanligtvis ser ut i NordiCorp **28**
6 Analys **29**
6.1 Tudelat processförfarande **29**
6.2 Strategiska möjligheter före faktisk vinst **31**
6.3 Organisatoriska krafter vid initieringen **33**
6.4 Organisatoriskt engagemang **34**
6.5 Jämförelse mellan Projekt X och normal process **36**
6.6 Icke-rationella delar i processen **38**
7 Slutsatser och vidare frågeställningar **39**
7.1 Uppsatsens slutsatser **39**
7.2 Vidare frågeställningar **40**
8 Källförteckning **41**
Appendix **43**
Appendix A – Intervjuramverk **43**
Appendix B – Summering av Fallstudiens Intervjupersoner **44**

1 Inledning

Företag världen över har sedan tidernas begynnelse haft begränsade resurser till sitt förfogande. Detta har föranlett att tid och energi lagts på att utreda vilken allokering av dessa resurser som ger bästa möjliga återbetalning. Det ligger i företagens natur att använda dessa på ett sådant sätt som maximerar vinsten, vilken kan tyckas lättare sagt än gjort. Denna problematik har varit den utlösande faktorn för utvecklingen av de metoder som kommit till för att utvärdera investeringsmöjligheter och, i förlängningen, hitta en optimal allokering av företags kapital och övriga resurser. Exempelvis har investeringar i maskiner ställts mot förvärv av bolag, och samtliga av dessa möjligheter har varit i behov av att jämföras med en gemensam nämnare, vare sig detta är ett nuvärde av framtida kassaflöden eller internränta. Hur denna utvärdering ser ut skiljer sig åt bolag emellan, även om det finns genomgående trender och antalet potentiella utvärderingsmetoder är begränsat. Bransch, redovisningsstandard och bolagens organisatoriska struktur är alla faktorer som påverkar beslutsfattande inom företaget, inte minst hur dess resurser bör allokeras. Vidare är ett företags strategi en av grundbultarna i ett företag. Den ger riktning och vägledning i organisationen och är av vital vikt för de operationella besluten. En förändring av denna får inte bara strategiska implikationer, utan även rent praktiska effekter på driftsbeslut, inte minst gällande investeringar. Inom forskning på detta område uppkom framförallt under 60- och 70-talet teorier om denna investeringsbedömning sedd som en process snarare än enskilda steg i form av ren kalkylering, men det har sedan dess varit sparsamt utforskat. Det förefaller som att denna typ av forskning har försvunnit till förmån för de angränsande områdena redovisning, strategi och finans (Miller & O'Leary 2007). Det är i detta faktum som denna uppsats tar sitt avstamp.

1.1 Syfte och forskningsfråga

Uppsatsen ämnar bidra till forskningsområdet genom att tydligare koppla ihop forskningen gällande investeringsbedömningsprocessen med strategiska komponenter, i detta fall genom att undersöka investeringar som uppkommer i och med en förändrad strategisk inriktning. Denna aspekt är i tidigare forskning sällsynt. Dessutom syftar den till att föra upp området på kartan efter att det inte undersökts i större utsträckning på många år. Slutligen önskar uppsatsen stimulera till vidare frågeställningar kring investeringsbedömningsprocessen och dess strategiska aspekter. Denna syftesformulering leder i sin tur till forskningsfrågan:

Hur ser investeringsbedömningsprocessen ut i ett decentraliserat företag, för investeringar som tillkommer i och med en förändrad strategisk inriktning och hur skiljer sig denna ifrån den ordinära processen?

Med investeringsbedömningsprocessen avses den process kopplad till investeringar, vilken tar sitt avstamp i de idéer eller händelser som utlöser densamma och avslutas med det slutgiltiga beslutet kring investeringen. Med den ordinära processen åsyftas investeringsbedömningsförloppet för mer allmänna investeringar.

1.2 Avgränsning

Det område som denna studie ämnar undersöka är, som nämnts, relativt stort och kräver vissa avgränsningar för att bli hanterbart inom ramen för undersökningen. Studiens intresse ligger primärt i hur processen ser ut snarare än varför denna struktur har valts, även om vissa sådana resonemang sker i analysavsnittet för att ytterligare belysa det förstnämnda. I och med att processen har ansetts ta slut vid beslutet kring investeringen, är uppföljningen följaktligen inte av intresse i denna studie.

2 Tidigare Forskning

Följande sektion ämnar behandla tidigare forskning på området kring investeringsbedömning. I det första avsnittet diskuteras den mest grundläggande typen av ren investeringskalkylering, som i sig utgör en bas för forskningen på de efterföljande områdena, tillika avsnitten, vilka i sin tur behandlar forskning kring investeringsbedömning sedd som en process. Detta sistnämnda avsnitt har ansetts kunna delas upp i dels ramverk som grundar sig i ett rationalitetsantagande och dels i de som inte antar rationalitet. Sektionen avslutas med en specifik diskussion om strategiska implikationer som en del av processen.

2.1 Konventionell kalkylering

Inom det område av akademisk forskning som kan kallas konventionell kalkylering finns en stor teoretisk bas sedan tidigare, både vad gäller det praktiska utförandet av kalkyleringen (Dean 1953) likväl som vilka metoder som används i praktiken (Pike 1996). Joel Dean var en av de första att teoretiskt beskriva en metod för investeringsbedömningar när han 1953 framlade hur nettonuvärdemetoden kunde användas. Denna del av forskningen ligger delvis väldigt nära den ekonomiska matematiken då metoderna har sitt ursprung i algebraiska förenklingar av komplexa

ekvationer. Ekvationerna ger sedan ett matematiskt samband som är applicerbart inom den ekonomiska världen, och då många gånger inom just bedömningen av investeringar. Förutom nettonuvärdemetoden, som introducerades ovan, är två av de mer etablerade metoderna internränte– och payback-metoden (Abdel-Kader & Dugdale 1998) (Lumijärvi 1991).

Nettonuvärdemetoden syftar till att diskontera alla framtida kassaflöden till dagens värde, för att sedan minska denna summa med investeringens initiala kassautflöde, och således kalkylera vad projektets nettovärde är, mätt i dagens penningvärde. Kassaflödena prognostiseras under ett bestämt antal år och diskonteras på projektets kapitalkostnadsränta. Internräntemetoden fungerar nästan exakt spegelvänt, där diskonteringsfaktorn räknas fram så att nuvärdet av investeringen blir noll. Denna kalkylerade ränta jämförs sedan med kapitalkostnadsräntan, för att se om kapitalsatsningen ger en återbetalning som är större än företagets alternativkostnad (kapitalkostnadsräntan). Är så fallet bör företaget således investera i projektet och annars avstå (Johnstone 2008).

Ett närbesläktat ekonomiskt ramverk som har en viss inverkan på den praktiska kalkyleringen är metoden för att räkna ut kostnadsräntan för kapital, kallad CAPM (Capital Asset Pricing Model). CAPM baserar sig på den riskfria räntan, att benämna som alternativkostnaden i ramverket, samt marknadens avkastning utöver den riskfria räntan. Dessutom inkluderas företagets risk i förhållande till marknaden, β, vid kalkylen. Dessa tre parametrar ger tillsammans vad företagets investerare förväntar sig för avkastning av företaget och dess projekt. Samma metod kan sedan användas internt, där variablerna får skattas för individuella investeringar (Dempsey 2013).

Ytterligare en metod som frekvent används i praktiken är den så kallade payback-metoden (Pike 1996). Den tar inte hänsyn till pengarnas nuvärde, utan fokuserar på att snabbt ge en uppfattning om hur lång tid det kommer att ta innan investeringen har genererat ett kassaflöde motsvarande grundinvesteringens. Om återbetalningstiden är kortare än den internt uppsatta kravperioden så godkänns investeringen (Jansson 1992, s 12). Fördelen med denna metod är enkelheten, då metoden även kan appliceras av personer som saknar ekonomisk eller matematisk utbildning. Fördelen är således också en nackdel, då enkelheten gör att kassaflödenas nuvärde bortses ifrån och vid längre investeringshorisont kan nettonuvärdet skilja sig åt kraftigt (Pike 1996).

Det finns dock flertalet nackdelar med den traditionella kalkyleringen. Företaget kan bara försöka

förutspå de framtida kassaflödena, något som både är tidsödande och svårt. Vidare är valet av diskonteringsränta ett viktigt steg, som även det är kantat av utmaningar. Små fel i kalkyleringen av dessa variabler kan vara skillnaden mellan att en investering godkänns och att den nekas (Christensen et. al. 2008). Dessutom används ofta de mer sofistikerade metoderna, såsom nettonuvärdemetoden, på ett felaktigt sätt, vilket framförs av bland annat Kaplan & Atkinson (1989, s 475).

Som en avslutande kritik mot den i praktiken traditionella kalkyleringen framförs att strategiska implikationer av investeringar många gånger helt bortses ifrån. Företagets verksamhet och dessa kassaflöden antas fortsätta enligt ett oförändrat nuläge om inte investeringen sker, något som sällan är fallet. Samtliga av de ovan beskrivna metoderna ger dock utrymme för att inkludera en strategisk variabel. Denna kan sedan användas för att inkludera en potentiell framtida negativ utveckling av företagets kassaflöde i investeringskalkylen (Christensen et. al. 2008).

Tabell 1 - Summering av Kalkylmetoder

Metod	**Algebraisk beskrivning**	**Sammanfattning**
Nettonuvärdemetoden	$\mathrm{NPV} = -\mathrm{I} + \frac{\mathrm{FV_t}}{(1+\mathrm{r})^t} + \ldots + \frac{\mathrm{FV_n}}{(1+\mathrm{r})^n} + \frac{\mathrm{TV}}{(1+\mathrm{r})^n}$	Diskontera alla framtida kassaflöden till dagens värde, för att sedan minska denna summa med investeringens kassaflöde.
Internräntemetoden	$0 = -\mathrm{I} + \frac{\mathrm{FV_t}}{(1+\mathrm{IRR})^t} + \frac{\mathrm{FV_t}}{(1+\mathrm{IRR})^{t+1}} + \cdots + \frac{\mathrm{FV_n}}{(1+\mathrm{IRR})^n}$	Diskonteringsfaktorn räknas fram så att nuvärdet av investeringen blir noll.
Capital Asset Pricing Model	$CAPM: r_{\bar{a}} = r_f + \beta_{\bar{a}}(\bar{r}_m - r_f)$	Kapitalkostnaden räknas ut genom att den riskfria räntan adderas med företagets riskbelöningsfaktor.
Payback-metoden	$\text{Återbetalningstid} = \frac{\text{Kostnad för projektet}}{\text{Årliga kassainflöden}}$	Hur lång tid det kommer att ta innan investeringen genererat grundinvesteringens kassaflöde.

2.2 Beslutsprocessen

Utöver investeringskalkylering har det i forskningen utvecklats en syn som grundar sig i investeringsbedömningen som en hel process. Detta är en vidareutveckling, där själva

kalkyleringen ses som ett steg i processen. I den tidigare forskningen på detta område kan identifieras två sub-grupper, där den ena utgörs av de modeller som antar rationalitet och den andra av de som tvärtom antar icke-rationalitet. Generellt kan dock sägas att den tidigare forskningen tar sitt avstamp i det vetenskapligt utvecklade ramverket som beskriver den rationella beslutsprocessen och framförallt de olika stegen i denna process. Ramverket som inkluderar processen ifrån initiering av beslut till slutgiltigt genomförande och utvärdering, kan sägas fungera som en generisk beskrivning av hur beslutsprocessen ser ut, om än ett något trubbigt instrument för att på rätt sätt beskriva hur processen ser ut i företag (Simon 1955; Simon 1959) (King 1975).

I ett företag är det sällan möjligt att utreda alla potentiella möjligheter, något som den rationella beslutprocessen i grunden förutsätter, inte minst i valet av nya investeringar. Urvalet måste därför begränsas, för att minska antalet potentiella alternativ, till något mer hanterbart. Tämligen snabbt framträder i litteraturen att det råder osäkerhet och oenighet kring hur väl verklighetens beslutsmodell överensstämmer med den rationella (King 1975) (Bower 1970). Det är också därför den teoretiska indelningen gällande beslutsprocesser som följer, har gjorts med rationalitet som grund.

2.2.1 Ramverk med rationalitetsantagande

Vetenskapen har, inom många discipliner, utvecklat modeller för hur olika beslut tas, personliga liksom organisatoriska. Central inom denna del är den rationella beslutsprocessen, som i korthet antar att alla beslut fattas på rationell grund. Den rationella beslutsprocessen applicerad på detta område tar sin grund i att alla beslut baseras på vinstmaximering och kostnadsminimering. Båda dessa antaganden kan sägas ligga nära den konventionella kalkyleringen som beskrivs ovan (Jansson 1992, s 9-10).

Ur en rent rationell synvinkel skulle alltid det projekt med störst vinst för företaget vara det som godkänns, till exempel genom att göra en nettonuvärdeskalkyl för flera olika projekt och välja det som ger högst, positivt nettovärde i slutändan. Vidare förutsätter den rationella beslutsmodellen att beslutsfattaren har tillgång till all information och har kognitiv förmåga att använda informationen för att utreda alla möjliga utfall och välja det bästa (Simon 1955; Simon 1959). Sammanfattningsvis ställs tämligen höga krav på beslutsfattaren.

2.2.1.1 Organisatoriska krafter

En av de tidigaste och mest tongivande studierna av hur investeringsprocessen ser ut i företag genomfördes av Joseph L. Bower (1970). Studien tittade närmare på processen inom ett diversifierat amerikanskt företag. Bower fokuserade dock inte främst på att identifiera de olika stegen i investeringsprocessen, utan snarare de krafter som inverkar på ett investeringsbeslut. Centralt i studien var begreppet kring rationalitet, varför en beskrivning och distinktion av denna framstår som viktig.

Rationalitet kan, med Bowers modell som bas, delas in i två kategorier: det som objektivt är rationellt, vilket är en förlängning av den i det närmaste matematiska metoden för rationellt beslutsfattande, samt den avsiktliga rationaliteten, vilken tar sin utgångspunkt i vad beslutsfattaren uppfattar som rationellt. Det som i detta senare fall definierar vad som är rationellt och vad som är icke-rationellt, är den organisatoriska kontexten, vilket kan liknas vid det förgivettagna. Värderingar, processer och andra outtalade delar som tas för givet och på olika sätt påverkar arbetet i organisationen, räknas in i denna kontext.

Det är den senare definitionen, så kallad uppfattad rationalitet, som ligger till grund för Bowers modell, där organisationens olika aktörer antas vara avsiktligt rationella när de tar sina beslut. Implikationerna av detta blir således att besluten i organisationen inte alltid antas vara rationella utifrån ett objektivt perspektiv, men däremot att varje beslutsfattare har uppfattat beslutet som rationellt utifrån sitt eget perspektiv. Det egna perspektivet för organisationens beslutsfattare påverkas och definieras av den organisatoriska kontexten.

Denna indelning kan, vid en första anblick, tyckas märklig, men anledningen är att Bower i sin modell erkänner den mänskliga begränsningen som gör det omöjligt att utröna alla potentiella möjligheter. Därför menar teorin att de anställda kommer välja det alternativ som skapar mest värde för företaget, baserat på den information och de möjliga val som finns tillgängliga. De anställda är således vinstmaximerande, om än inte i begreppets klassiska mening.

Utifrån de fallstudier som Bower genomfört utarbetas ett schema över krafterna i investeringsbedömningsprocessen. Här menar han att processen kring investeringar är tvådimensionell, då investeringen både rör sig framåt i själva beslutsprocessen likväl som längs en axel som representerar nivåer eller enheter i företaget med olika ansvar. Den förstnämnde är

uppdelad i *Definition*, *Impetus* och *Context*. *Definition* beskrivs som det verkliga innehållet i ett projekt, medan *Impetus* representerar dess framfart, successivt via olika hierarkiska instanser, upp i organisationen och mot ett beslut och finansiering. *Context* är ett separat element bestående av olika typer av krafter som påverkar *Definition* och *Impetus*. Dessa är exempelvis organisationsstruktur, vilket är företagsstrukturen samt belöningssystem, och situationskontext, vilken inriktas mer på personliga och historiska komponenter.

På den andra axeln återfinns det som Bower kallar för faser: *Initiating*, *Integrating* och *Corporate Phase*. Inom *Definition* behöver faserna inte nödvändigtvis vara kopplade till hierarki. *Initiating* utgörs av strategisk planering, såsom marknadsandel och marginaler, i en enhet som är specialiserad på detta. *Corporate* är mer finansiellt inriktad, det vill säga inriktad på exempelvis utdelning och annat som utlöses av skillnader mellan företaget och dess marknad, medan *Integrating* aktiveras vid skillnader mellan de andra två faserna. Inom *Impetus* ligger faserna ofta nära hierarkin i företaget. *Initiating* sker då någon kan presentera en bra idé som börjar konkurrera med andra projekt och detta sker just ofta längre ner i organisationen. *Corporate*-fasen är istället oftast placerad högst upp i organisationen och består i ett ja eller nej till projektet. I *Integrating* möts ledningens beslutskriterier och subenheternas projektförslag. Slutligen, inom *Context* uppstår strukturförändringsförslag i subenheter, då dåliga resultat i dessa antas bero på organisatoriska eller strukturella brister, vilket hör till *Initating*. I *Integrating* matchas alternativen för att det i *Corporate*-fasen sedan ska fattas ett beslut.

Diagram 1 - 'Resursallokeringsprocessen' (Bower 1970, s 80)

Process / Phase	Definition		Impetus		Determination of Context	
Corporate	Aggregate, Financial, Company-Environment		Yes or No		Design of Corporate Context	
Integrating	Financial, Aggregate ↓	↑ Product Market Strategic	The company "wants" ↓	↑ The businesses "want"	Corporate needs ↓	↑ Subunit needs
Initiating	Strategic, Product-Market		I've got a "great" idea		Product/Market, not served by structure	

Parallellt med Bower (1970) studerade Robert W. Ackerman (1970) investeringsprocessen i fyra olika företag, två integrerade och två diversifierade. Bowers inflytande på forskningen inom området märks i Ackermans studie, som hämtar mycket inspiration ifrån Bowers. Dock har Ackerman identifierat beslutet i processen (*Authorization*) separat, vilket gör att denna studie initialt kan uppfattas som mer sorterande. Gemensamt för båda modellerna är att de identifierar två huvudsteg i processen, som dels rör initieringen och dels definitionen av projektet (i modellerna kallad *Definition*), samt beslut i olika steg och på olika nivåer (kallad *Impetus*). Vidare bekräftar Ackermans studier att beslutet rör sig i ett tvådimensionellt led: längs med processen, samt hierarkimässigt.

Både Bower (1970) och Ackerman (1970) har identifierat att i takt med att företagets åtagande gällande investeringen ökar, desto högre upp i hierarkin rör sig beslutet. Detta påvisar ytterligare att den rationella beslutsprocessen förvisso är en del av detta ramverk, men att den uppfattade rationaliteten är det som väger tyngst. Om en rent rationell modell hade föreslagits, så hade beslutet troligen tagits direkt, i vinstmaximerande syfte, och inte vandrat uppåt i hierarkin. Dock följer beslutet nu den uppfattade rationaliteten, som gör gällande att beslut av stor vikt för företaget ska tas av företagsledningen.

2.2.1.2 Beslutsprocessen för investeringar

Utöver Bower och Ackerman har även Paul King (1975) studerat detta område. Kings ramverk bygger på två fallstudier i ett diversifierat, hierarkiskt brittiskt bolag, och innehåller sex steg. Till skillnad ifrån Bower och Ackerman har King i sin modell tittat på processen och de olika stegen i denna, vilket gör att ramverket kan upplevas något tydligare.

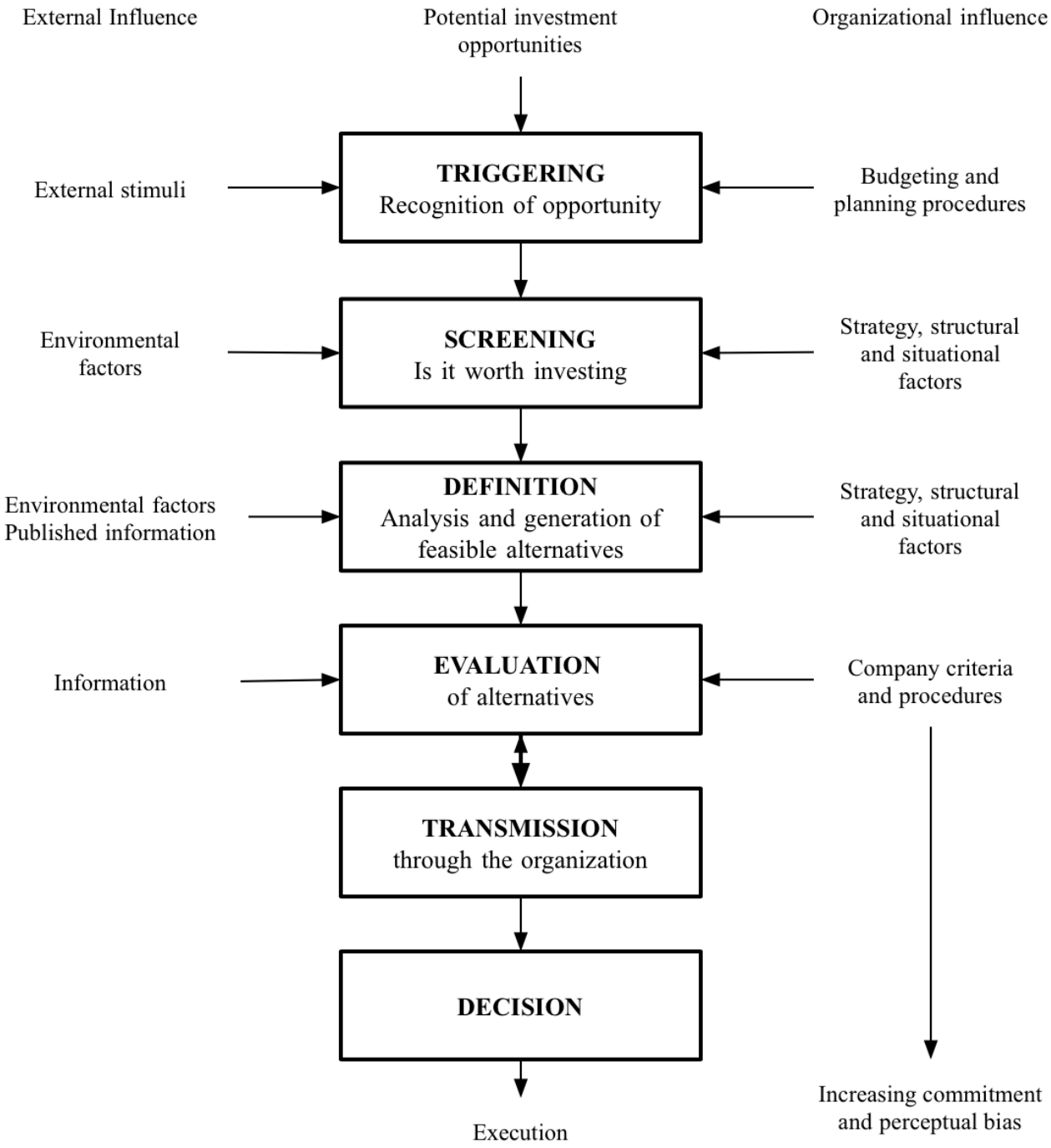
I sin studie menar King att fokus inom detta forskningsområde har varit missriktat och att man i det närmaste uteslutande tittat på utvärderingskomponenten. Vidare framhålls att man har missat de så viktiga initiala delarna i en investeringsbedömningsprocess. I resonemanget inkluderas just den rationella beslutsmodellen, som King menar har bidragit till detta fokus, i form av att fokus i denna modell ligger på beslutsfattandet, med utgångspunkten i att all information är given. Samtidigt betonas att det i tidigare forskning inte alltid har förutsatts att all information är given, men att det finns en underliggande tanke om att det är eftersträvansvärt att försöka uppnå idealet som definieras i denna modell. Det är denna strävan att uppnå idealet som bidrar till uppfattningen att utvärderingsdelen är det som ses som nyckeln till en bra process.

De sex stegen är *Triggering*, *Screening*, *Definition*, *Evaluation*, *Transmission* och *Decision*. *Triggering* beskrivs som någon typ av faktor som utlöser behovet för nyinvestering, såsom ökad efterfrågan eller att en maskin går sönder. Det kan dock ofta finnas ett behov för investering långt innan dess, men utan någon utlösande faktor har människan en benägenhet att skjuta upp saker och ting tills det blir ofrånkomligt att vidta åtgärd. *Screening* innebär en initial och mindre djuplodande utvärdering gällande huruvida det är lönt att vidare evaluera möjligheterna som utlösts i *Triggering*-steget. Om information och arbetskraft var gratis och kapaciteten att utvärdera alternativen obegränsad, hade alla möjligheter utvärderats vidare, något som inte är fallet. *Screening* grundar sig i nuvarande och tidigare given, lättillgänglig information, miljöfaktorer samt strategiska implikationer. Även om det inte finns några direkt jämförbara processer i Bowers ramverk, så menar King att *Screening*-steget blir influerat av *Context* i detsamma. *Definition* har däremot en motsvarighet med samma beteckning. Här samlas mer information in och organisationens tidsallokering till projektet ökar, något som vidare leder till ett ökat engagemang från olika parter i företaget. Diverse former som investeringen kan göras i, definieras och även här utgör Bowers *Context* en begränsande och formande del. I slutfasen av detta steg kan presenteras några utvecklade förslag för investeringen. I *Evaluation* jämförs dessa föreslagna former, som projektet kan ha, med varandra och tidigare kvalitativa bedömningar kvantifieras. Företag har ofta formella processer för investeringsframläggning som mynnar ut i ett mer komplett, formellt ärende och det är i detta utvärderingsskede som dessa inkluderas.

Det formella ärende som skapas i *Evaluation* vidarebefordras sedan till divisioner och efter till det den högre ledningen, vilket i modellen kallas *Transmission*. Ärendet är då skrivet som ett beslutsunderlag för högre instanser, och de mer lokala enheterna har genom detta fullgjort sitt förarbete. Detta kan liknas vid Bowers *Impetus*, som delvis definieras som att en divisionschef förbinder sig eller engagerar sig i ett sådant projekt inför den högre ledningen. Det sista steget är *Decision*, med vilket menas att kapital efterfrågas hos de som förfogar över det, det vill säga den högsta relevanta ledningen. Här testas projektet ultimat mot företagets strategiska inriktning, en tilltänkt driftsenhet kan utses, samt ett slutgiltigt besked av den högsta instansen ges. Ofta presenteras dock bara ett projekt i detta skede och på så sätt blir slutsteget i processen i det närmaste binär, där svaret blir ja eller nej från ledningen. Enligt både King och Bower slås mycket få projekt ned. Det sker i sådant fall tidigare.

Efter att modellen är presenterad så betonas vikten av att försöka påverka *Triggering* och *Screening* genom en genomgående metodik i företaget. Annars är ledningen sällan inblandad i dessa, enligt King, underskattade steg och då ledningen oftast bara ser det slutgiltiga alternativet är det viktigt att se till att dessa steg reflekterar företagets strategi.

Diagram 2 - 'En Modell över Processen för Beslutsfattande' (King 1975)



Noterbart är att samtlig genomgången litteratur på detta område är relativt gammal. Detta är något som flera har observerat och vidare har efterfrågat mer forskning på området. Detta område verkar dock till viss del ha fallit i glömska och det finns mycket sparsamt med forskning i närtid (Miller & O'Leary 2007). Enligt Segelod (1998) är det exempelvis fortfarande Bowers ramverk som det främst talas om, även om betoningen på vissa delar har förändrats något med den utveckling som sker bland företag och i deras processer.

2.2.2 Ramverk utan rationalitetsantagande

Om de ovannämnda ramverken jämförs, kan som sagt urskiljas ett visst antagande om rationalitet i besluten, det vill säga ett visst avstamp i den rationella beslutsmodellen, vilken har tagits upp tidigare. Det finns dock forskare på området som ytterligare har ifrågasatt och aktivt testat detta antagande i sina undersökningar.

En av de som har ifrågasatt rationalitetsantagandet är Christensen (2011), som för fram kritik mot just Bowers (1970) ramverk. I sin argumentation hänvisar Christensen till den mänskliga faktorn i investeringsprocessen och menar att de chefer inom organisationen som ska ge sitt godkännande eller avslag inte kommer göra det baserat på vad som är vinstmaximerande för företaget, utan snarare för dem själva. Implikationerna blir således att inte samtliga projekt som passar in strategiskt och ökar företagets förmögenhet kommer stödjas av chefer inom företaget, och därmed aldrig nå det slutgiltiga beslutsstadiet, utan endast de som cheferna uppfattar som positiva för deras egen karriär inom bolaget.

Ett annat exempel är David Jansson (1992). I hans fall är empirin insamlad på fyra svenska företag. Han kommer fram till att de inblandades handlingar vare sig följer egennyttans eller lämplighetens handlingslogik. Den förstnämnda är en klassisk form av antagande om rationalitet, där var och en försöker nå sina personliga mål och ambitioner, vilket kan liknas vid det Christensen (2011) tar upp. Visserligen försöker personerna i fråga uppnå ett tillstånd i framtiden men detta verkar enligt Janssons studie mer ha att göra med viljan att uppfylla förväntningar än att sträva efter sina egna mål. Vad gäller lämplighetens handlingslogik frågar sig istället personerna vilken situation de befinner sig i och vad som är lämpligt att göra i deras position. Projektledarna följde de tillgängliga riktlinjerna, vilket talar för att detta är en adekvat logik att beskriva processen med. Dock tar de det ett steg till. De använder lämpligheten för att kunna få just sin specifika investering genomförd, genom att använda följandet av handlingsreglerna

strategiskt. Istället för dessa grunder benämner Jansson en annan logik: spelets handlingslogik. Detta då projektledarna, såsom i ett spel, "*... frågar sig vilken uppgiften är, vilka reglerna för handling är, vilka strategier reglerna möjliggör, hur de personer hon interagerar med kommer att respondera på det hon själv gör, och vilken handling som med hänsyn tagna till såväl reglerna som andra personer förväntade responser, kan leda till framgång*" (s 159). Utifrån detta fattar alltså projektledaren ett beslut, vilket ur ett klassiskt perspektiv kan ses som icke-rationellt och inte alls för företagets bästa i många sammanhang, då detta betyder att handlandet mer beror på personens syn på den specifika situationen utifrån dessa parametrar. I kombination med detta försöker personen som sagt dessutom få igenom ett visst projekt, snarare än att faktiskt utvärdera de tillgängliga och ställa dem mot varandra, vilket annars förutsätts (Jansson 1992).

2.3 Strategiska implikationer

En annan del av forskningen som hänförs till investeringsbedömningar adresserar istället främst vikten och inflytandet av strategi som en del av processen. Detta kan sägas vara ett separat fält, även om det nämns i förbigående av några av tidigare nämnda forskare. Det har konstigt nog, trots att områdena länge befunnit sig under lupp, inte utförts någon större mängd studier där strategi behandlas som en del av investeringsbedömningsprocessen eller där det på annat vis kopplas ihop med de finansiella elementen (Miller & O'Leary 2007). Detta var dock något som Jones och Lee (1998) gjorde och kom fram till att "*[i]nvesteringsanalys kan endast uppfattas genom dess placering i hela processen kring beslutsfattande med särskild uppmärksamhet riktad mot det strategiska avseendet*" (översatt från engelska). Detta då ett av studieobjekten tydligt blandade in en såväl finansiell som strategisk synvinkel. Denna typ av studie knyter alltså ihop investeringsbedömningen sedd som en process med den strategiska aspekten. Samtidigt kopplar Abdel-Kader & Dugdale (1998) på ett mer kvantitativt sätt ihop det finansiella kalkyleringsområdet med strategi genom enkäter gällande användandet av kända finansiella mått.

Utöver det sparsamma antal artiklar som gör denna koppling finns naturligtvis litteratur som är mer inriktad på strategi, men endast mycket lite talar om investeringsbedömningar. Ett exempel på en strategiskt inriktad forskare som endast perifert nämner investeringsbedömning är Robert Simons (1995). Här tas främst ledningens användning av strategi som en slags kontroll upp. Detta innefattar dock delvis kontroll i form av att påverka investeringsbedömningen genom strategiformulering och kan därför appliceras även på detta område. Ledningens influens genom

denna typ av kontroll kan tänkas vara inkluderat i Bowers *Context*, vilket kopplar ihop dessa.

3 Teoretiskt Ramverk

Valet av teoretiskt ramverk bör ta sitt avstamp i antagandet om rationalitet inom organisationen. I sin mest fundamentala bemärkelse kommer ett antagande om icke-rationalitet hos beslutsfattare inom företaget att leda till att beslut tas sporadiskt och utan någon faktiskt grund. Vidare skulle ett sådant antagande i princip åsidosätta företagets huvudsakliga syfte, att skapa värde åt sina ägare. Att så skulle ske i en så pass flagrant utsträckning finns det mycket lite som pekar på, både vid en ren omvärldsanalys samt i det empiriska underlaget. Det ter sig därför rimligt att anta att beslutsfattare inom organisationer på det ena eller andra sättet är rationella, även om det inte sker i full utsträckning.

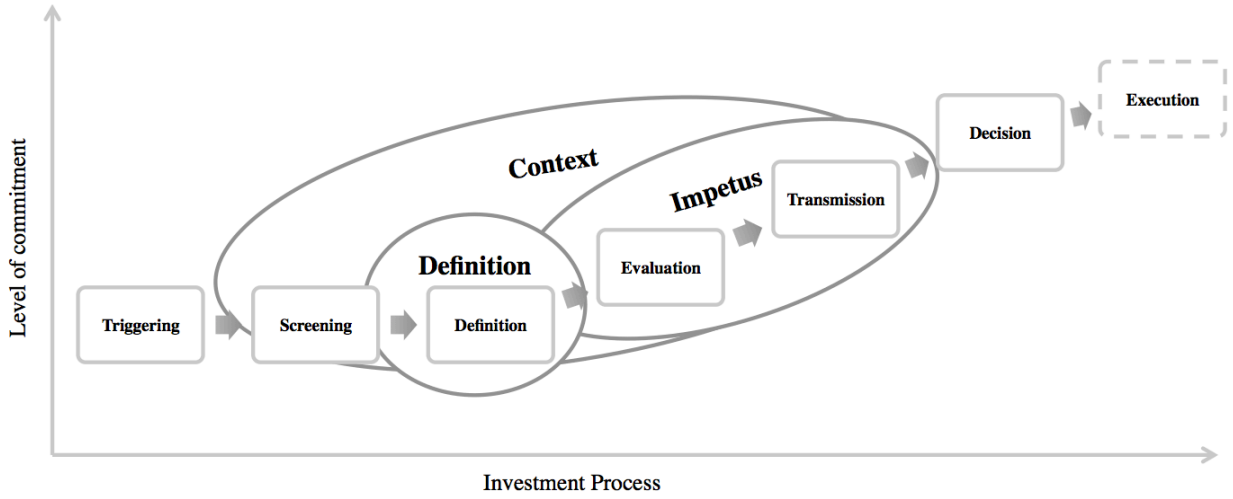
Med den rationella beslutsprocessen som grund finns det, som ovan beskrivet, ett flertal tidigare utvecklade teorier. Dessa kan vid en första anblick upplevas som förhållandevis skilda, men så är inte fallet. Snarare har den tidigare forskningen många gånger fokuserat på olika delar i processen gällande investeringar, varför de olika teorierna också kan hjälpa till att belysa delarna ifrån olika perspektiv.

I denna studie har därför ett primärt och ett sekundärt ramverk använts för att på bästa sätt kunna belysa och analysera empirin. Inget av de två nedanstående ramverken har översatts, med syfte att förenkla läsarens jämförelser av den applicerade teorin i uppsatsen, med den ursprungliga. Primärt har Kings (1975) ramverk använts för att sortera empirin utifrån de steg som definieras i detsamma. Fördelen med denna teori är just att den på ett väldigt tydligt och utförligt sätt åskådliggör de olika stegen i processen, vilket även underlättar analysen.

Det sekundära ramverket utgörs av Bowers (1970) modell kring de olika krafter som påverkar investeringsbeslutet och används i analysen. Att inte inkludera Bowers ramverk i denna studie, som ändå varit så tongivande för framtida forskning, upplevdes som märkligt och ofullständigt, samtidigt som även Kings (1975) ramverk i flertalet sektioner hänvisar till och jämför med Bowers modell. Vidare ger det ramverket, i form av de definierade krafterna istället för endast steg, möjlighet till en något mer djuplodande analys. I samband med detta har, för analysens skull, en sammanslagning av modellerna gjorts, vilken finns beskriven nedan.

Kings (1975) modell, med sina sex steg, är något mer heltäckande än Bowers (1970) vad gäller processtegen, men samtidigt något grundare i sin beskrivning av respektive del. Bower har, enligt författarnas uppfattning, fokuserat på fyra av de steg King identifierar, med en uppdelning som beskrivs i det följande. Det Bower kallar Defintion återfinns även i Kings modell med samma namn. Nästa två steg i Kings modell, *Evaluation* och *Transmission*, kan sorteras in under det Bower kallar *Impetus*. Vidare, i takt med att beslutet rör sig framåt i denna process, rör det sig också uppåt i organisationen och därmed ökar också engagemanget ifrån aktörerna inom företaget. Bowers *Context* genomsyrar slutligen processkedjan ifrån *Screening* till *Transmission*, något som kan liknas vid det förgivettagna i organisationen.

Diagram 3 - Summering av Bowers (1970) och Kings (1975) Ramverk.



4 Metod

Detta metodavsnitt har delats upp i tre delar: Först diskuteras den grundläggande metodologin i denna studie; sedan beskrivs mer ingående tillvägagångssättet för datainsamlingen; och slutligen redogörs för studiens eventuella begränsningar.

4.1 Forskningsmetod

För denna studies specifika frågeställning lämpar sig en kvalitativ undersökning bäst. Anledningen är att det i detta fall är svårt samt limiterande att hitta punkter eller frågor att exempelvis kunna genomföra en regressionsanalys eller liknande kring, vilket en kvantitativ forskningsmetod skulle innebära. Framförallt krävs det dock en djupare undersökning, utan att i förväg behöva definiera relevanta variabler, för att komma åt alla faktorer som kan ge svar på

forskningsfrågan. Lämpligt för detta ändamål blir i förlängningen en fallstudie. Vid en uppdelning mellan en deduktiv och en induktiv metod, faller denna slags studie inom definitionen för den senare. Detta då den ämnar studera ett fenomen genom många variabler som är svåra att ta fram i förväg (Merriam 1994, s 22). Utöver detta, då uppsatsen i grunden tar sikte på att beskriva processen och systemen som används i praktiken för att sedan jämföra den med teorin, är fallstudien av ett deskriptivt slag (Ryan et. al. 2002, s 143).

Studien riktar in sig på endast ett företag, då valet av enbart ett studieobjekt möjliggör en mer djuplodande studie och likaså slutsatser (Siggelkow 2007).

4.2 Datainsamling

För insamling av empiri har intervjuer valts och i genomförandet har intervjuupplägget "Den analytiska intervjun" använts. Detta koncept bygger på att kunna föra en analytisk dialog mellan intervjuperson och intervjuare och bygger primärt på vikten av följdfrågor och inte en fast intervjumall (Kreiner & Mouritsen 2005) (Se intervjuramverk i Appendix A). Målsättningen vid valet av lämpliga intervjukandidater har varit att få en så heltäckande bild som möjligt, genom att intervjua personer både på olika hierarkiska nivåer liksom personer som deltagit i olika faser av den investering, Projekt X, som huvudfokus lagts på. I takt med att kunskapen om processens utformning ökar, så kan än mer klargörande och djuplodande frågor ställas. Därmed hade de avslutande intervjuerna ett något annat upplägg vad gäller frågorna jämfört med de första och varje intervju blev i sig mer djuplodande då följdfrågor uppkom efter hand. Utöver detta har tillgång även givits till intern dokumentation gällande Projekt X. Detta var ett omfattande material som fick studeras på plats vid ett flertal tillfällen innan intervjuprocessen hade börjat. Då denna mestadels var skriven på engelska, har nyttjade citat ifrån denna översatts. Dessa två källor tillhör några av de vanligaste metoderna att insamla data på i en fallstudie (Yin 1994, s 81-84). Den interna dokumentationen var den data som det först gavs tillgång till, vilket i efterhand var positivt för studien, då den möjliggjorde att intervjun fick ett annat djup, eftersom samtliga parter hade en större gemensam kunskapsbas vid genomförandet. Inför studien utfördes dessutom en mindre förstudie, i form av ett par intervjuer med företagets CFO, tillika författarnas kontaktperson. Under dessa fick denne en möjlighet att förstå studiens syfte samt diskutera potentiellt intressanta investeringar att titta närmare på. Förutom dessa intervjuer genomfördes också cirka fem uppföljningsintervjuer med CFO:n under intervjuprocessens gång, för att reda ut

frågetecken som uppkom under undersökningen.

Totalt har sex stycken formella intervjuer genomförts med personer som samtliga har varit involverade i projektet (fem av dessa i snitt runt 70 minuter långa och en 30 minuter lång). Dessa transkriberades och var längre än de nämnda, informella uppföljningsintervjuerna. Antalet intervjuer kan vid en första anblick verka något få för en studie som ämnar belysa en längre processkedja. I kombination med den omfattande interna dokumentationen tillsammans med uppföljningsintervjuer, har detta dock ansetts tillräckligt. Dessutom finns det rent praktiska likväl som organisatoriska skäl till valet av intervjupersoner. Ett sådant är att investeringen inleddes för några år sedan och flera av de som deltog i beslutet har lämnat företaget. Vidare är företaget en decentraliserad organisation, där merparten av besluten tas i respektive land. Det gör att antalet personer som var involverade i besluten är färre än vad som kanske hade varit fallet i ett mer centraliserat företag.

Valet av företag i en studie av detta slag får tämligen stor inverkan på studiens verkningsgrad och appliceringsområde. I det valda företaget görs sällan större egna investeringar och merparten av de investeringar som görs kostnadsförs inom kort (Intervju CFO). Det är delvis just detta som gör studien intressant, då den primärt undersökta investeringen i detta fall hade en betydligt större inverkan på organisationen än vad en liknande hade haft i ett företag där investeringar genomförs regelbundet. Vidare, då företaget de facto regelbundet genomför investeringar av mindre slag, möjliggörs en jämförelse med den strategiskt inriktade investeringen (Intervju CEO). Därför är också företaget, vars verksamhet både innefattar försäljning av produkter, men också en ansenlig andel tjänster, på så sätt mer differentierat i sitt utbud än vad de företag som i tidigare forskning har studerats har varit. Fallstudiens tidsomfattning diskuterades med kontaktpersonen på företaget och kom naturligt att bli från och med de utlösande faktorerna för företagets förändrade strategiska inriktning, runt början av 2011, till beslutet om projektets genomförande i mitten av november samma år.

4.2.1 Intervjupersoner

Den första intervjun genomfördes med nuvarande Områdeschef, som inte var med från projektets start. Han rekryterades in i organisationen när projektet närmade sig sitt slutskede, men hade ändå en hel del insyn i vad som hade hänt dessförinnan. Efter det gavs möjlighet att träffa nuvarande CEO i Sverige, som vid projektets genomförande var Affärsutvecklingschef och som under hela

projektets gång ingått i den svenska ledningsgruppen. I den nordiska organisationen har den huvudsakliga Projektledaren (A), tillika den som utförde projektets förstudie, intervjuats. Det var också han som svarade mot projektets högsta instans, Ledningsgruppen. Vidare intervjuades också projektets Operativa Projektledare (B), som hade det lokala ansvaret för utförandet. I tillägg till dessa har den Tekniska Chefen för projektets nya affärsområde intervjuats, samt den svenska CFO:n. Den sistnämnde har som tidigare nämnts varit kontaktperson i företaget och assisterat i kontakt med övriga intervjuade personer. Med denna ordningsföljd kunde frågor kring den generella investeringsbedömningsstrukturen redas ut först, medan mer fokus lades på Projekt X efter hand. En sammanställning av intervjupersonerna återfinns i Appendix B.

4.3 Analysmetod

Analysen tar sin början i att belysa de frågeställningar som uppkommit i och med fallstudien, i koppling till forskningsfrågan. Därutöver har, för ytterligare djup, vissa delar vidare problematiserats och utretts med vägledning av de teoretiska ramverken som uppsatsen baseras på. Slutligen, i de fall där det varit möjligt och ansetts nödvändigt, har vidare frågeställningar uppställts, vilka skulle kunna ligga till grund för framtida liknande studier av detta slag.

4.4 Studiens begränsningar

Självklart finns begränsningar med denna typ av studie. Då empirin baseras på intervjuer och därmed subjektiva tankar och uppfattningar finns risk för dolda agendor eller att vissa detaljer har glömts bort, då projektet skedde för en tid sedan (Yin 1994, s 80). Detta är något som ämnats begränsas genom att göra flertalet intervjuer och belysa processen ifrån flera perspektiv. Delvis relaterat till detta finns det såklart också begränsningar i att bara studera ett företag. Dessutom har vi begränsat oss i form av att inte studera uppföljningen som en del av investeringsbedömningsprocessen. Detta kan i värsta fall också ha implikationer för tillförlitligheten i utfallet, då hur lyckat projektet är, med avseende på hur väl det sköttes i förhållande till riktlinjer eller liknande, kan uppdagas i uppföljningen.

5 Fallstudie på NordiCorp

Fallstudien har genomförts på ett stort nordiskt bolag aktivt inom IT-sektorn, nedan kallat NordiCorp. Företaget genomför relativt sällan investeringar av större slag sett till faktiskt kassaflöde, och den investering som studerats var den största som företaget gjort under de senaste

åren, i uppsatsen kallad Projekt X. Investeringen bestod av tre större delar: hårdvara, utveckling av mjukvara samt lokaler och tillkom i och med den förändrade strategiska inriktningen som implementerades på NordiCorp i början av 2011. Det var framförallt utveckling av mjukvaran som var av stor betydelse för företaget och många delar av det som utvecklades i Projekt X kom att användas i liknade projekt på andra platser i norden.

De intervjuer som har genomförts och den interna dokumentation som har granskats på det vis som har beskrivits, har genererat ett omfattande empiriskt material gällande investeringar, och framförallt Projekt X, i NordiCorp. Då både det teoretiska ramverket i form av Kings (1975) taxonomi och upplägget på intervjuerna har en stark anknytning till tidsaspekten i Projekt X, har ett behandlande och redovisande av den empiriska datan gjorts i kronologisk ordning såsom på en tidslinje.

Vid en närmare undersökning av processen kring investeringen i Projekt X framkommer att förändringen och utvidgningen av strategisk inriktning i sig själv närmast utgjorde en egen process. Beslutet (*Decision*) i denna utgjorde brytningen mellan de båda processerna. Således kan den inledande fasen beskrivas som ett eget förlopp, sett ur ett mikroperspektiv, med några förenklingar. Sett ur ett makroperspektiv inkluderas dock båda faserna i processen och blir relevant för frågeställningen genom att de utlösande faktorerna för fas 1 indirekt kan ha implikationer för fas 2. Därför har empirin indelats i två tidsmässigt, tillika beslutsmässigt, efterföljande faser.

5.1 Fas 1

Den första fasen inleds genom ett utlösande av processen för utökningen av den strategiska inriktningen. Det är svårt att säga exakt när detta sker, men det finns ett par faktorer som kan pekas på.

5.1.1 Triggering - Identifierat behov och förvärvad förmåga

Med utgångspunkt i Kings (1975) ramverks inledande steg, *Triggering*, framkommer det att det inte finns en enskild utlösande faktor, trigger, för förändringen och utvidgningen av strategiskt fokusområde. Det är snarare så att det finns två faktorer som genom samverkan utlöser denna förändring. Den första och kanske viktigaste faktorn var att varje enskilt land märkte ett ökat behov ifrån sina respektive kunder att kunna erbjuda fler tjänster än dåvarande produktportfölj

erbjöd. Det är alltså kundernas respektive kontakter, vilket många gånger i NordiCorp är dess konsulter och säljare, som märker av detta ökade intresse och behov och förmedlar det vidare i organisationen. Värt att notera är också att flera existerande kunder valde andra mindre leverantörer som hade möjlighet att tillhandahålla de efterfrågade tjänsterna: *"Ofta hade vi haft produktförsäljning och konsultförsäljning till de här kunderna i det här segmentet, men vi tappade kunderna eftersom vi inte hade något vettigt erbjudande..."* (Intervju Teknisk Områdeschef). Det faller sig i det närmaste naturligt, att det vid denna tidpunkt pågick diskussioner i företaget kring det identifierade behovet, samt att konkurrensen ifrån andra leverantörer stundtals var påtaglig. Dock fanns inga konkreta planer kring hur detta skulle hanteras vid denna tidpunkt.

Den andra och kanske främsta utlösande faktorn kommer i och med ett nordiskt förvärv. I och med detta förvärvades också en ny person in i NordiCorp, vars huvudsakliga erfarenhet berör just den föreslagna utvidgningen ifrån respektive land. Denne, i det förvärvade bolaget, VD placerades nu i koncernledningen och hade då möjlighet att arbeta fokuserat med det tidigare identifierade området (härifrån benämnd Koncernledningsmedlem). Bakgrunden till förvärvet av det nordiska företaget var dock inte att få tillgång till nya förmågor, utan snarare att kunna uppnå de omsättnings- och resultatmål som fanns uppsatta: "*Det är klart, att under den här perioden så finns det ju andra olika initiativ [...] Det som fanns där var ju hela tiden ett underliggande behov av att vi skulle växa, omsättningsmässigt och lönsamhetsmässigt*" (Intervju CFO).

5.1.2 Decision - Utvidgning av strategisk inriktning

Dessa två faktorer, kundernas förändrade behov och företagets nyförvärvade förmåga, fungerar tillsammans som utlösande faktorer, då NordiCorp i detta skede både har en existerande kundgrupp samt nödvändiga förmågor för att genomföra den strategiska förändringen. Effekten blir således att företagets styrelse, efter förslag ifrån koncernledningen, beslutar att NordiCorps strategiska inriktning bör utvidgas för att nu även inkludera denna portfölj av nya tjänster. *"För det som i realiteten sker är att koncernledningen, alltså landscheferna inklusive [...] koncernchef och vice koncernchef, är de som sitter med det reella beslutsfattandet. Visst, om vi föreslår en ny affär eller ett nytt vägval för styrelsen, så är det så väl underbyggt att styrelsen sällan vill gå emot den rekommendationen"* (Intervju Projektledare A).

Värt att notera är också att NordiCorp under denna period var mer landscentrerat än nuvarande organisation. Koncernledningen var i det närmaste en kontaktväg mellan styrelsen och varje lands ledning. Det vägledande uttrycket *"Country is King"* är vanligt förekommande och syftar till att understryka vikten av att varje land är självstyrande. I detta projekt var Sverige en av de drivande parterna och ett stort intresse för att detta projekt skulle genomföras fanns ifrån svensk sida. Det svenska intresset för att genomföra projektet har flera orsaker; dels att man märkte en ökad efterfrågan ifrån kunderna; dels att konkurrensen i Sverige förändrades så att detta i det närmaste blev ett krav. Vidare saknade man i Sverige tillräckligt stora återkommande avtalsintäker, något som exempelvis den framgångsrika danska delen hade till större del. *"Lägger man ihop de här bitarna och att vi parallellt ser att till exempel Danmark, som gick väldigt bra vid den här tidpunkten, hade större andel recurring revenue, så har vi de underliggande drivkrafterna kring varför vi vill gå vidare och göra mer kring datahallslösningar"* (Intervju CFO).

5.2 Fas 2

Som nämnts ovan kan processen i det närmaste delas in i två separata faser, men med en tydlig koppling mellan dem. Denna andra fas är där huvuddelen av besluten kring investeringen tas. Värt att nämna är dock att i detta skede har beslutet av störst rang redan fattats.

5.2.1 Triggering - Utvidgning av strategisk inriktning

Den utvidgade strategiska inriktningen blev också starten i den efterföljande fasen av investeringen. Styrelsen hade nu, som ovan beskrivits, beslutat att inkludera nya tjänster och produkter i NordiCorps kärnverksamhet. Mer specifikt valde man nu att inkludera outsourcing och hosting i verksamheten, och gjorde då en ganska skarp vändning jämfört med tidigare direktiv. Tidigare fokusering ifrån styrelsen stipulerade uttryckligen att bolaget inte skulle arbeta inom outsourcing och hosting-sektorn, varför detta nya beslut blev av mer radikal karaktär och en tydlig trigger för nästkommande fas.

5.2.2 Screening - IT-Outsourcing-möjligheter i små och medelstora företag-segmentet

Utvidgningen möjliggjorde flera typer av affärslösningar och investeringar och nu kunde det tidigare identifierade kundbehovet tydligare definieras, vilket markerar inledningen av *Screening*-steget. Redan under våren 2011, kring utvidgningen av den strategiska inriktningen fanns det även från koncern- och styrelsenivå en inriktning på Sverige som första land att investera i inom det nya området. Det råder dock viss osäkerhet hos intervjupersonerna kring hur uttalat detta var.

Av den intervjuperson som senare fick uppdraget att genomföra det här projektet nämns att "*[d]et var styrelsen och ägarna i [NordiCorp] som sa Go på [Projekt X] i stort, att de var villiga att lägga [x] miljoner på att få igång det i Sverige. Så det var en accept i styrelsen*" (Intervju Projektledare A). Dessutom säger CFO:n, som tidigt var med i processen, att det är ett "*... koncernledningsbeslut, men egentligen så har huvudägaren och koncernchefen och koncern-CFO:n sagt att 'okej, kör nu på det här då för vi har ett okej från styrelsen…'*." Som nämnts var detta intresse besvarat av den svenska ledningen även i denna fas och i intervjuer har framförts att även om koncernen inte hade beslutat om investeringen i detta skede, så hade Sverige gått vidare själva förr eller senare (Intervju CFO). De svenska konsulterna märkte ett ansenligt och ökande intresse för dessa tjänster ifrån sina kunder, något som fortplantade sig hela vägen upp i landsledningen. *"... kunderna kom i allt större grad och sa 'kan inte vi köpa det här av er'?*" (Intervju Områdeschef). Vidare visar intern dokumentation att Sverige, till skillnad ifrån övriga nordiska länder, inte gjort någon tidigare mer omfattande investering för att kunna tillhandahålla tjänster av det här slaget, något som dämpade det övriga nordiska intresset och gjorde Sverige till en tydligare förstamarknad. Dessutom "*... fanns ju outsourcingverksamhet i både Danmark och Norge sen tidigare*, *men det är ju på om man säger lite äldre teknologier. Och för att göra den konkurrenskraftig, den här satsningen, då ville man välja ett land som inte hade något legacy, det vill säga inget att ta hänsyn till utan man kunde bygga nytt plattformsmässigt, tjänstemässigt. Därför valde man Sverige."* (Intervju Projektledare B).

Nästföljande steg i denna process uppkommer i samband med att Koncernledningsmedlemmen påbörjar en utvärdering av de tjänster som kan komma att innefattas i detta område. Redan här föreslår denna person två av dennes tidigare kontakter, med stor erfarenhet på området, som lämpliga att ta in i NordiCorp för framtida utredning och genomförande av ett sådant här projekt (Intervju CFO). I ett internt memorandum som skrivs av Koncernledningsmedlemmen i mitten av juni 2011 beskrivs nuvarande marknadsposition som "*... väldigt lönsam, men tämligen exponerad [många gamla, större, lönsamma avtal]"*. Vidare sägs också att kundernas behov förändras och att efterfrågan på den föreslagna leveransen ökat kraftigt under de senaste åren. Således framförs en utvidgning av nuvarande produktportfölj som både lämplig och nödvändig. Det sker därmed en generell utvärdering av marknadens potential i detta steg, om än mycket översiktlig.

Vidare föreslås en större investering i den här typen av verksamhet. De olika alternativ som framläggs, och i dokumentationen kallas icke ömsesidigt uteslutande, är:

> *"1. Organiskt bygga på de två affärsområden vi har…"*
>
> *"2. Förvärv av IT-driftsföretag..."*
>
> *"3. Byggnation av egen plattform, skräddarsydd för små- och medelstora företags behov..."* (Memo 2011)

Även om tre förslag presenteras, framförs det tredje förslaget som det mest relevanta i resten av memorandumet. Även vikten av att skapa en affärsmodell som är lönsam och bidrar till hela företagets lönsamhet understryks. Enligt nuvarande svensk CEO, då Affärsutvecklingschef, var det generellt sett "... *en rapport som i stora delar överensstämde med vår syn utav marknaden.*" Detta är naturligtvis en viktig komponent, då triggern i Fas 1 till stor del utgjordes av ett intresse och engagemang ifrån denna landsledning och det var som sagt i praktiken bestämt att den initiala investeringen skulle ske i Sverige. Kort efter memot, skickas även ett liknande meddelande till den svenska ledningsgruppen från den dåvarande svenska VD:n. I det meddelandet föreslås både organisationen kring projektet, samt en tidsplan.

Efter att Koncernledningsmedlemmens memorandum har distribuerats till berörda personer, sätts en styrgrupp ihop. Denna kan liknas vid ett företags ledningsgrupp, men här för ett enskilt projekt. Under denna skapades också en projektgrupp, som var operativt ansvarig för projektet, vilket skedde strax innan sommaren 2011 (Intervju CFO). I projektgruppen tillsattes bland annat de två personer som tagits in av Koncernmedlemmen, vilka som sagt hade mycket erfarenhet sedan tidigare, där den ena utsågs till Projektledare. De två grupperna länkades samman genom att Projektledaren också satt med i, samt rapporterade till, styrgruppen.

Trots det initiala fokuset på att Sverige var en tilltänkt första marknad för de nya tjänsterna, ska också nämnas att det, på koncernnivå, också genomfördes en utvärdering kring huruvida detta projekt skulle kunna omfatta hela koncernen snarare än ett enskilt land: *"Det fanns en diskussion här under sommarmånaderna som handlar om, 'är det någonting som vi ska gå in med [i] större skala, ska koncernen bygga en outsourcingorganisation, ska koncernen investera i en datahallslösning och så vidare?'"* (Intervju CFO). Diskussionen kring detta fördes i koncernledningen och de svenska representanterna framförde starkt den svenska intentionen att genomföra projektet på en landsnivå, om det inte gjordes på en övergripande koncernnivå.

Beslutet blev att projektet inte skulle bedrivas på koncernnivå och Sverige blev därför ett naturligt första land för projektet.

5.2.3 Definition - Egen hårdvara kontra Underleverantör

Efter sommarmånaderna, i augusti/september, när väl den initiala undersökningen om vad och var hade genomförts, gick projektet vidare till nästa steg, vilket ämnade besvara hur behoven på bästa sätt skulle tillgodoses. Bryggan mellan *Screening* och *Definition* utgjordes av att Projektledaren skapade ett initialt business case, vilket vid det här laget var väl genomarbetat, men med facit i hand på vissa punkter inte motsvarade slutresultatet. En generell reflektion, av den Tekniska Områdeschefen, kring besluten i detta steg var att "... *vi gick lite med skygglappar fram emot en tjänst som var definierad när jag gick in, 'det här är det vi ska ta fram och leverera'* ". Såsom ramverket beskriver detta steg har nu mer fakta insamlats och alternativ definierats. Projektgruppen fick i uppdrag att vidare utreda frågor kring utformning närmare och man inhämtade bland annat marknadens åsikter via en undersökning ifrån extern rapportleverantör. Detta interna business case ämnade besvara vilken typ av investering som bäst skulle svara mot de framtida kraven ifrån kunder, leverantörer och övriga parter. I rapporten konkluderas att en investering som bara kan tillhandahålla egenproducerade lösningar till kunderna inte är vad som efterfrågas, utan snarare en plattform där tredjepartsleverantörer och egenproducerade lösningar kan samsas sida vid sida. *"Plattformen ska designas så att det blir en "Cloud-enabler/Cloud-hybrid", från vilken vi enkelt kan leverera tjänster från både interna och externa parter [...] Tjänsterna kan i princip antingen vara [Nordicorp]-producerade eller tillhandahållas av tredje part och levereras från molnet"* (Projekthandbok).

Vidare fastslår rapporten att de framtida kundbehoven inte bara ställer krav på nya investeringar, utan att en organisatorisk förändring krävs, primärt i form av en ny enhet som bör formas inom varje lands organisation, vars huvudsakliga syfte är att förvalta och utveckla detta nya affärsområde. *"För att streamline:a [NordiCorps] engagemang i detta område och undvika konflikterande/avvikande beslut, bör samtliga operationella aktiviteter; outsourcing, hosting och cloud-initiativ, samlas under ett paraply"* (Projekthandbok).

Efter att den föreslagna tjänsten blivit definierad i business caset var nästa frågeställning hur denna skulle utformas, om det skulle göras med egen hårdvara eller genom en underleverantör. Projekthandboken föreskriver att ingen egen investering bör ske, utan att samarbeten är vägen

framåt: "*[NordiCorp] ska undvika att genomföra större investeringar i egna datahallar, och istället hyra kapacitet ifrån etablerade leverantörer*" (Projekthandbok). Detta till trots väljer företaget i senare skede att investera i egen hårdvara. Områdeschefen beskriver tankegången till valet av att införskaffa egen hårdvara för Projekt X: "*Man skulle kunna säga att, vi hade kunnat lägga [mjukvaran i Projekt X] i, vad vet jag, [en underleverantörs] datahall eller det finns ju de som bara hyr ut datahallar [...] men det är klart att då sitter man rättså squeezad [...] Så jag tror att man helt enkelt gjorde en bedömning, att det här är så jäkla verksamhetskritiskt så att man måste kontrollera de kostnaderna, för det skulle ta fem år att flytta när man väl har kommit dit man vill vara*" (Intervju Områdeschef).

Investeringen i hårdvara kom i slutändan att utgöra en ansenlig del av den totala summan som investerades i projektet. Projekthandbokens rekommendation och investeringens storlek till trots tycks beslutet kring egen hårdvara tagits utan en mer omfattande diskussion i vare sig ledningsgrupp eller styrgrupp: "*... jag har nästan obefintliga minnen kopplade till 'ska vi investera i datahall själva eller ska vi bli en cloud enabler', [...] det var inte så mycket diskussioner om just det. Det klarades av mer eller mindre i samband med besluten om [strategisk inriktnings]-utvidgning och så vidare*" (Intervju CFO).

5.2.4 Evaluation & Transmission - Val av ort och utformning

När beslut om att egen hårdvara skulle nyttjas hade fattats, blev projektgruppens första uppgift att utvärdera de olika lägen i Sverige som var möjliga att genomföra projektet på, samt i ett andra steg hur faciliteten skulle tillgås, vilket markerar början av *Evaluation*-steget. "*Ja det gjordes ju en utvärdering av… Ja det var väl en handfull orter*" (Intervju Projektledare B). Detta gjordes av Teknisk Områdeschef tillsammans med Projektledaren (Intervju CEO). I intern dokumentation som skrivits av den Tekniska Områdeschefen, som var projektgruppens huvudansvariga i frågan kring ortval tillsammans med Projektledaren, redovisas parametrar som togs i beaktning i denna fråga och hur man motiverade det slutgiltiga valet: "*Vi tittade på kostnader för att bygga, kostnader för personal […] Vi insåg ganska snart att vi inte ville bygga det var som helst, utan det fanns synergier i att bygga det i nära anslutning till ett kontor, inte minst personalmässigt, att vi skulle kunna nyttja en del personal från kontoret, samexistera med kontoret*" (Intervju Teknisk Områdeschef). Projektledaren sammanfattar kärnan i beslutet med att "*... en anställd i [Stad X] kostar 60-70% av en anställd i [Stad Y] med samma kompetens och profil. Det låg till grund*

för beslutet“ (Intervju Projektledare A).

När en lämplig ort hade valts att genomföra Projekt X på, så var man i behov av en ansvarig person lokalt. “*Då kommer ju [Projektledare B] in som lokal projektledare för [Projekt X], för att [Projektledare A:s] roll blev större.*” Det som avses med att den initiala Projektledarens roll blev större, är att denne fick en plats i den högsta instansen för Projekt X, nämligen den svenska Ledningsgruppen, som då hade de yttersta mandaten tack vare de dåvarande ledorden *Country is King*. Den primära uppgiften var nu att utvärdera hur frågan kring faciliteten skulle lösas och nya Projektledaren beskriver det som att “*... facilitetsfrågan kring datahall och lokationer, det var två separata saker som naturligtvis blev ihopslagna i en efter ett tag*” (Intervju Projektledare B). Själva facilitetsinvesteringen var alltså ett separat case, vilket senare inkorporerades. I detta steg av processen skedde även ett antal fördyrningar på grund av komplikationer som upptäcktes under resans gång (Intervju Projektledare A).

Genom arbete i projektgruppen kommer man fram till det som sammanfattas i projektets slutrapport: “*I samband med etableringen av den tekniska leveransplattformen beslutades också att det skulle byggas en egen datahall för ändamålet.*” Anledningen till detta avsteg ifrån, i business caset, föreslagen riktning var att det vid detta tillfälle inte var möjligt för företaget att bygga en tjänst som täckte behoven på existerande hårdvara eller genom tredjepartsleverans. *”Vi tittade på ett antal förvärv, det gör vi hela tiden. Det fanns många lediga datacenter eller serverrum i Sverige efter IT-bubblan, men vi såg inte riktigt en framkomlig väg. Det fanns ingen riktigt bra match. Vi tittade också på partnerskap, men vi såg också att vi inte kan styra det själva…”* (Intervju CEO). Det enda alternativet som uppfyllde projektets kravlista var således att bygga en egen hårdvarupark för tjänsten. I samband med detta bör nämnas att det beskrivs som ett “*... strategiskt, affärsmässigt projekt, om man ska hårdra det. Ett sätt att flytta fram [NordiCorp] på IT-kartan*”, och där kapital därmed var ett förhållandevis litet problem (Intervju Projektledare B). “*[N]är vi kunde motivera det, då fick vi ju ta de investeringar vi ville också*” (Intervju Teknisk Områdeschef).

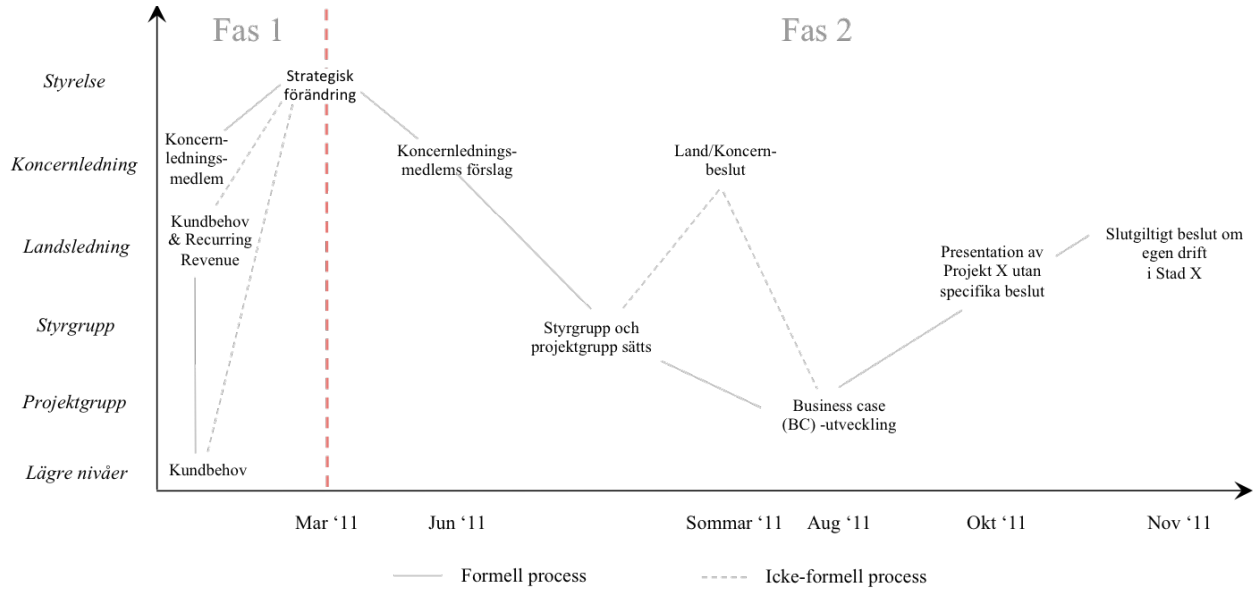
I princip alla beslut i projektgruppen, särskilt av finansiell karaktär, behövde dock visas för styrgruppen, och då ytterst Projektledaren samt CFO:n, för godkännande. Den initiala Projektledaren beskriver det vidare som “*[m]ånatliga styrgruppsmöten med [CFO:n] och [CEO:n] och de som i övrigt var med i styrgruppen*” (Intervju Projektledare A). “*Till syvende och*

sist så plockas allting ner till månadsvisa resultaträkningar" (Intervju CFO). Beslutet transmitterades sedan i konsoliderad form till den svenska Ledningsgruppen med längre tidsfrist mellan tillfällena. Projekt X hade för första gången introducerats i ett sådant sammanhang för Ledningsgruppen redan i början av juli (Intern Dokumentation). Den första mer ingående presentationen för Ledningsgruppen efter det, genomfördes i mitten av oktober av den initiala Projektledaren, som nu sedan en tid tillbaka satt i såväl styrgruppen som ledningsgruppen, där status för projektet redovisades i detalj. Bland annat denna persons dubbla medlemskap gör också att "*... med tanke på att den bemanning som styrgruppen har under hela resans gång i praktiken utgör halva ledningsgruppen, så blir återrapporteringen till de formella ledningsmötena mer av informativ karaktär*" (Intervju CFO).

5.2.5 Decision - Godkännanden av Ledningsgruppen

Strax efter ett Ledningsgruppsmöte i mitten av november, där facilitetsutformning och ort för densamma definitivt fastslogs i denna högsta instans, så presenterades, i slutet av november, projektet externt (Intern Dokumentation). Strax därefter, i december, avslutades formellt investeringsprocessen och en slutrapport togs fram (Intervju Projektledare A). Det var först i det här steget som projektet i sin helhet, med teknisk plattform (mjuk- och hårdvara) kunde beslutas om och slutföras. Detta steg innefattar de slutgiltiga besluten som ledde till en färdig produkt i form av en datahall med kapacitet och teknik att leverera avancerade cloud-lösningar till NordiCorps kunder.

Diagram 4 - Summering av Investeringsbedömningsprocessen för Projekt X



5.3 Hur investeringsbedömningsprocessen vanligtvis ser ut i NordiCorp

I koppling till frågeställningen är Projekt X naturligtvis en investering kopplad till en strategisk utvidgning. Intressant för studien är också en viss empiri kring hur det annars ser ut i organisationen. Processen i stort beskrivs av Områdeschefen: "*Det går ju igenom en hierarki, genom att det börjar med att man ser en investeringspotential. Då tar man fram ett business case och presenterar det för sin närmaste chef. Är det då över vissa belopp så går det vidare till nästa nivå. De beloppen är inte särskilt stora ska jag säga, utan det går ganska snabbt vidare uppåt.*"

Vad gäller utlösande faktorer berättar CEO:n att processen "*... initieras allra mest utifrån den delen av organisationen vi har närmast marknaden, vilket är våra lokala affärsenheter, för det är de som oftast ser ett behov*", det vill säga säljarna och konsulterna. Det börjar med att någon ser en möjlighet och sen vet man inte förrän senare vad själva investeringen består i (Intervju CEO). När det kommer till *Screening* finns det en mall med olika aspekter som ska inkluderas såsom bakgrund och kostnader, men i stort en ganska översiktlig sammanfattning av vad man har kommit fram till. För investeringar av återkommande karaktär är det bara en mall som fylls i och som löpande godkänns av CFO:n (Intervju Områdeschef).

I nästkommande två steg, när personer i något högre positioner involveras och närmare utredning sker, så sägs det att om man "*... ska vara med i en affär, så kan man ju göra det ur ett lokalt perspektiv, det vill säga man har en kund som ställer en förfrågan. Men om det är av nationellt intresse för [NordiCorp], så fångar man upp den affären i Business committee, som består av representanter ifrån regionsledningen, Sverigeledning och så vidare*" (Intervju Projektledare B). I en av företagets enheter har man exempelvis möten var sjätte vecka för investeringsäskanden. Beroende på projektets natur kan upphovsmannen få uppdrag att vidare undersöka möjligheten, eller om det är omfattande kan det först skickas vidare uppåt i hierarkin (Intervju Områdeschef). Sådana förslag präglas alltså av den platta organisationen, då många av dessa kommer direkt inpå kroppen hos CEO:n (Intervju CEO). Företaget beskriver sig alltså som att ha nära till beslut, men inte heller rädda att reversera dessa om de visar sig olämpliga (Intervju CFO). Vid medelstora till stora projekt tillsätts ofta en projekt- och styrgrupp som i Projekt X, men dessa är oftast mindre i omfattning än de aktiva motsvarande grupperna i Projekt X (Intervju Områdeschef).

I det avslutande steget, *Decision*, så gäller att: "*... är det en större investering så är det i slutändan företagsledningen som tar beslutet och i slutändan jag. Går det dessutom utanför min*

investeringshorisont, så är det koncernledning, eller i praktiken faktiskt vår styrelse [som tar besluten]" (Intervju CEO). Väl där, så sitter koncernchef och koncern-CFO med det reella beslutsfattandet. Är ett projekt väl underbyggt är det nämligen sällan som styrelsen vill gå emot rekommendationen (Intervju Projektledare A). En annan nationell kommitté som tar hand om vissa frågor kallas för National Business Committee och består bland annat av representanter ifrån regionsledningen och Sverigeledningen (Intervju Projektledare B). I denna presenteras omfattande specifika kundcase som påverkar NordiCorp på nationell basis. Sammanfattningsvis är det som primärt upplevs som annorlunda med Projekt X enligt CEO:n "... *egentligen koncerndimensionen [...] De normala investeringsbesluten som vi tar är väldigt mycket mer kontrollerade utav den svenska organisationen.*"

6 Analys

Utgångspunkten för analysen är de spänningar som med hjälp av det teoretiska ramverket har identifierats i det empiriska underlaget. Den analytiska delen syftar till att, med hjälp av Kings (1975) ramverk samt Bowers (1970) organisatoriska krafter, vidare undersöka och, i de fall där det är möjligt, försöka besvara de av spänningarna uppkomna frågeställningarna. Vidare ämnas ytterligare problematisering i koppling till forskningsfrågan belysas. Analysens inledande del belyser processen i stort och efterföljande delar gör nerslag i delar av denna, primärt utifrån stegen i Bowers modell, samt påvisar de spänningar som identifierats i processen.

6.1 Tudelat processförfarande

Vid en närmare granskning av projektet förefaller det som att hela processen inte är en direkt sammanhängande tråd av händelser, utan snarare två olika processer, där den senare sker som en reaktion på den första.

Såsom beskrivs i teorin, återfinns ofta den utlösande faktorn längre ner i organisationen, nära kunderna, då konsulterna identifierar behovet som sedan förs vidare uppåt i organisationens hierarki. Slutligen når frågan styrelsenivå, där nyförvärvad talang gör att man tycker att ett beslut om en utökad strategisk inriktning är lämpligt. Denna process har således sitt avslut på en styrelsenivå och har primärt tagit sin början längre ner i organisationen, nära kunderna och påverkats av externa krafter. Hittills följer alltså processen den klassiska modellen för investeringar.

Det är dock i den efterföljande processen, kallad fas 2, som diskrepansen uppstår. Den utlösande faktorn och det initiala steget i denna process är den avslutande delen av fasen innan, nämligen förändringen av strategisk inriktning. Nu fanns möjligheten att än tydligare definiera kundernas och marknadens behov. Sedan, i takt med att investeringen fortsätter framåt i processen, går besluten neråt i hierarkin och beskedet om den avslutande investeringen tas på en ledningsgruppsnivå i Sverige. Att processen ser ut så, är något förbryllande, framförallt med tanke på det stora intresse som fanns ifrån övriga delar av företaget kring projektets framgång.

Vid en sammanslagning av dessa två processer tycks den hierarkiska vandringen i det närmaste kunna liknas vid ett organisatoriskt berg, där processen inleds nere i organisationen, transfereras hela vägen upp till styrelsen för att sedan färdas neråt i organisationen igen. Traditionella teoretiska investeringsprocesser har ofta ett linjärt skeende, där utgångspunkten finns längre ner i organisationen och det slutgiltiga beslutet om investeringen tas högst upp i företagets ledning, vilket görs gällande av King (1975). Anledningarna till detta är flera. Bland annat har företagsledningen ofta till uppgift att se över det praktiska arbetet så att detta följer den strategiska planen som finns fastslagen av företagets styrelse, något som i högsta grad inkluderar investeringar. I ett beslut av hög strategisk prioritet kan det, givet tidigare forskning och de förväntningar som ramverket skapar, förefalla märkligt att det tidsmässigt slutgiltiga beslutet tas längre ner i organisationen.

Vid en närmare analys av investeringsprocessen förefaller det dock som att detta vanligtvis slutgiltiga beslutssteg inte har försvunnit, utan snarare har bytt plats i processen. Viktigt att komma ihåg är att investeringen kommer till som en följd av ett strategiskt beslut. Därför kan också antas att den kontroll av investeringens lämplighet i förhållande till strategisk inriktning görs redan i början av processen, varför ytterligare kontroll på denna nivå blir överflödig. Den diskrepans som finns mellan den klassiska teoretiska modellen och den studerade investeringsprocessen verkar därmed förklaras av att den utlösande faktorn i den senare processdelen är just en strategisk förändring. Att investeringen, som tidigare beskrivits, till stor del är av strategisk karaktär och vikt förstärker också konklusionen gällande att behovet av företagsledningens godkännande i detta fall var mindre. Detta kan även kopplas till Kings (1975) resonemang kring *Triggering*- och *Screening*-steget och vikten av att, som företagsledning, influera dessa och få dem att reflektera företagets övergripande strategi. Det är exakt vad

styrelsen i detta fall i högsta grad gör, där man noga kontrollerar dessa två första steg genom att själva initiera processen samt låta en koncernledningsmedlem genomföra förarbetet. Ifrån ett makroperspektiv kan det till och med ses som att de utlösande faktorerna för fas 1, kundbehovet förmedlat via konsulterna samt den nya koncernmedlemmen, indirekt även är utlösande faktorer för fas 2, varför uppdelningen i faser är av betydelse för denna insikt.

Vidare kan också nämnas att det är i processens initiala del, redan i *Triggering*-steget, som allokeringen av resurser sker. Den senare delen i denna process blir mer av praktisk och genomförande natur. Med denna omskrivning följer således den studerade processen i mångt och mycket teorin, även om besluten sker i en något annan ordning än vad teorin stipulerar. I Bowers ramverk stipuleras inte ens att dess initiala del, *Definition*, måste ske i högre instanser.

6.2 Strategiska möjligheter före faktisk vinst

Det som kanske framkommer allra tydligast i intervjuerna och den interna dokumentationen är det uppenbara strategiska fokus som fanns närvarande i denna investering. Det förefaller som att investeringens storlek var sekundär i detta projekt, och möjligheterna att ta nya marknadsandelar var det primära intresset. Det sagt, så har flertalet kalkyleringar genomförts, framförallt initialt, och det har även funnits en grundlig kontinuerlig uppföljning för att säkerställa att projektet följer fastslagen budget. Vidare har framtida kontantströmmar ifrån projektet estimerats. Således bör man inte förledas att tro att konventionell kalkylering av investeringen och dess möjlighet att bära vinst i framtiden saknas, tvärtom. Däremot har den reella vinsten inte setts som fria kassaflöden, utan snarare som framtida möjligheter som företaget får som en följd av investeringen.

Värt att nämna är också att detta projekt var av stor betydelse både för Sverige som landsenhet, samt för koncernen i stort, vilket ofta kan antas vara fallet vid strategiska förändringar. Många av de delar som utvecklades i Sverige kunde sedan appliceras på andra liknande projekt i Norden. Det förefaller därför som att, projektets höga prioritet i företaget föranledde ett större svängrum vid allokering av kapital, både initialt samt för tilläggsinvesteringar under projektets gång. Att investeringens slutsumma hamnade en avsevärd bit ifrån begynnande prospekt visar ytterligare att den stora vinsten av projektet inte primärt baserade sig på återbetalningstid eller andra kalkylmått, även om det var något som redovisades, utan istället strategiska vinster för företaget, liksom potentiella framtida synergier genom återanvändning av erfarenheter och kunskap.

På frågan kring om projektets primära mål var av finansiell eller strategisk karaktär förefaller det exempelvis på Projektledare B, som att det är det sistnämnda som många har upplevt som det huvudsakliga målet. Detta kan således te sig som ett irrationellt beslut, sett till att det eventuellt funnits andra investeringar som skulle ge en högre avkastning. Svaret är dock inte lika binärt som det kan tyckas. De strategiska implikationerna av en investering glöms ofta bort vid traditionell kalkylering, vilket bland annat Christensen et. al. (2008) framfört kritik kring. Samtidigt är innovation och framtida strategiska utmaningar och möjligheter som följer av investeringen, svåra att förutspå, varför dessa ofta utelämnas.

Dock, efter undersökningen av detta projekt, förefaller det som att det är just denna väg företaget har valt att gå vid den här investeringen. Istället för att rent krasst räkna på hur mycket man kommer tjäna har en lite mer nyanserad kalkylering gjorts, där flera faktorer av mer kvalitativ karaktär lyfts in i ekvationen. När dessa faktorer sedan vägts samman har den investering som gjorts framstått som mer lukrativ än att exempelvis lägga kapitalet på att förvärva ytterligare ett bolag. Följaktligen, för att återvända till det tidigare resonemanget om rationalitet, så förefaller det som att beslutet om investeringen har tagits med denna något mer mångdimensionella kalkyl som bas, då allokeringen av kapital till Projekt X är det som ger högst vinst, både sett till kapital och strategiska möjligheter. Sålunda blir resultatet av detta resonemang att det vägval i investeringen som företaget gör är rationellt korrekt, givet att fler faktorer inkluderas i kalkylen.

Konklusionen blir därmed att den strategiska faktorn i denna investering hade större inverkan på beslutet och genomförandet än de rent kalkylmässiga faktorerna hade. Den höga prioritet som projektet gavs i koncernen förflyttade fokus ytterligare ifrån kostnadssidan i investeringen, och mer mot de framtida potentiella vinsterna.

Vid ytterligare jämförelse med Bowers (1970) *Impetus*-steg kan dessutom avdramatiseringen av kapitalallokeringen hänföras till de olika organisatoriska krafterna i detta steg. Såsom oftast är fallet, så finns aktörerna med mandat kopplat till kapital högt upp i hierarkin, det som kallas Corporate. I detta fall är dock Corporate-organet detsamma som det Initierande organet, styrelsen, vid fokus på den tidigare definierade andra fasen av investeringen. Detta gör att den mellanliggande kraften, Integrating, förminskas avsevärt och mer utgörs av utformning av projektet än att driva det mot finansiering. Vidare, när en medlem i koncernledningen tydligt ställer sig bakom förslaget, vilket sker i ett internt memorandum, uppstår *Impetus* i och med att

investeringen nu har en sponsor på högre nivå i bolaget, något som markant minskar risken för avslag i senare skede.

I anknytning till forskningsfrågan kan nämnas att denna förändrade syn på investeringens huvudsakliga styrmål, det vill säga strategiska före finansiella vinster, sannolikt inte har uppkommit på grund av en förändrad strategi. Snarare sker förflyttningen av fokus då den här investeringen är den första i sitt slag och av stor strategisk vikt.

6.3 Organisatoriska krafter vid initieringen

I den andra fasen av den studerade processen följs det initiala investeringsförslaget i det närmaste av ett automatiskt godkännande. Vägen ifrån ursprunglig idé till beslut om handling är i denna process ovanligt kort likväl som endimensionell. Bowers (1970) modell beskriver flertalet organisatoriska krafter som påverkar investeringsprocessen och just vägen från idé till beslut. Detta kallar Bower för *Impetus*, och det förbigås i det närmaste i den studerade processen. Den vanliga utsållningen av ett investeringsförslag uteblir och den föreslagna idén blir också den som presenteras som slutgiltigt förslag till beslut. I detta senare skede har processen nått ett i det närmaste binärt stadium, där diskussionen gäller att godkänna eller avslå förslaget snarare än att utreda olika förslag.

Således, effekten av en kortare och mer endimensionell beslutsprocess i denna typ av investeringsbedömning, blir att de förslag som uppkommer inte genomgår den något noggrannare granskning som annars sker i och med resan uppåt i organisationen. Detta ställer hårdare krav på att övriga processer i organisationen är välfungerande och kan fungera som vägledande och avgränsande när nya investeringsmöjligheter eftersöks. Företagets kultur och övrigt förgivettagna, det Bower (1970) kallat *Context,* blir således av större vikt för framgångsrika investeringar i ett företag med kortare beslutsväg, just då den sedvanliga prövningen och utsållningen sker i mindre utsträckning. I det studerade företagets fall är just snabba beslutsprocesser, anknutet till dess decentraliserade struktur, något man framhåller som en av sina styrkor, varför kontexten i organisationen måste fungera för att på ett lämpligt sätt avgränsa potentiella investeringsbeslut till sådana som är fördelaktiga för företaget.

En följdfråga som naturligtvis uppstår är huruvida ett sådant beslutsförfarande är negativt för en organisation. Svaret på frågan ligger i hur starka de övriga krafterna är inom organisationen. Om dessa klarar av att hjälpa till att definiera vilka investeringar som är positiva för företaget finns mycket vunnet, i och med att processen kan förkortas och affärsmässiga möjligheter snabbare kan utnyttjas. Skulle dessa krafter istället saknas kan besluten som tas sakna koppling till företagets verksamhet och huvudsyfte, vilket sällan har en positiv inverkan på ett företags intjäning.

I tillägg till föregående konklusion bör nämnas att en positiv effekt av den beskrivna beslutsprocessen är att risken att fördelaktiga investeringar hindras längre ner i organisationen på grund av personliga agendor, minskar avsevärt. Detta är en av Christensens (2011) främsta argument emot den traditionella processen, att det i varje steg ofta finns intressenter som antingen kan föra vidare eller hindra en investering, det Bower (1970) kallat *Impetus*. Dessa, liksom de flesta i en organisation, har en egen agenda och kommer sannolikt godkänna investeringar som får dem att framstå i bättre dager, och samtidigt avslå där denna effekt uteblir. Således, med färre passager att göra finns det färre intressenter som kan avslå förslaget på grund av egna skäl, varför sannolikheten är större att investeringar som är positiva för företaget genomförs, givet att de övriga organisatoriska krafterna driver förslagen i den riktningen.

Strategiska beslut tas oftast högre upp i organisationen, om inte rentav i styrelsen. Att därför investeringar som uppkommer i och med eller till följd av en strategisk förändring då ofta får en kortare beslutsväg än andra, mer särkopplade, investeringar förefaller därmed rimligt. Således kan denna hierarkiskt mer kompakta process nämnas som ett kännetecken för processen kring investeringar som uppkommer i och med en strategisk förändring.

6.4 Organisatoriskt engagemang

I takt med att en föreslagen investering fortskrider framåt i processen åtnjuter denna också ett successivt ökande organisatoriskt engagemang, vilket även överensstämmer med både Kings (1975) och Bowers (1970) ramverk. Fler blir involverade i projektet och mer bakgrundsarbete görs inför det slutgiltiga beslutet, varför fler aktörer än initialt också är intresserade av att se att det genomförs. Så är även fallet i detta projekt, även om engagemanget, till skillnad från typinvesteringar, var högt redan ifrån början.

Sett till att den utlösande faktorn i den andra fasen av processen återfinns på styrelsenivå, samt att nästföljande fas också inkluderar koncernledningen, så var engagemanget ifrån företaget redan i detta steg tämligen högt. Även det faktum att viss utlösande faktor kom ifrån konsulterna på lägre nivå i företaget kan ha bidragit till detta. Dock bör poängteras att man i detta läge hade kunnat backa ur investeringen, eller lagt denna på is, utan att någon större mängd arbete skulle ha gjorts i onödan. Engagemanget kan därmed beskrivas som att det fanns på en högre hierarkisk nivå, men att det som ofta menas med organisatoriskt engagemang i form av många involverade aktörer i företaget, inte återfanns än.

Det är dock när den person, som initialt är Projektledare, utses till ansvarig för den nya enheten inom företaget, vars primära uppgift är att hantera och utveckla detta affärsområde, som det stora engagemanget ifrån företaget och dess aktörer uppstår. Så även om de slutgiltiga besluten om investeringens omfång inte är tagna i detta skede, så har företaget liten chans att backa ur investeringen efter detta. Tanken kring ökat engagemang och svårigheter att överge investeringen stämmer också väl in på kapitalallokeringen sett över tid. I takt med att projektet fortskred tillkom också flertalet kostnader som fördyrade projektet avsevärt. Detta till trots, hade företaget lite annat val än att i detta skede tillföra mer kapital för att slutföra byggnationen.

Att fördyringar av projekt sker är vare sig ovanligt eller oförklarligt, då estimering av kostnader på förhand är svårt och kräver mycket information. Det är alltså inte fördyringen i sig som står ut i det här projektet, snarare att det som föranlett acceptansen kring tilläggsinvesteringar ligger i det ökade organisatoriska engagemanget som kommer ifrån tillägget av en ny enhet inom företaget. Vidare, som var inledningen av detta resonemang, har det hierarkiska engagemanget säkerligen också skapat en ökad acceptans för tillägg till den ursprungliga investeringen. Möjligheterna att dra sig ur investeringen fanns således knappt med, utan enda vägen var framåt mot slutförandet.

Som konklusion av detta resonemang följer att det initialt höga hierarkiska engagemanget, samt det succesivt ökande organisatoriska engagemanget, båda var bidragande faktorer till de tilläggsinvesteringar som gjordes. Enda alternativet var således att slutföra projektet och möjliggöra för framtida intjäning. Detta kan liknas vid *Decision*-steget i Kings (1975) ramverk. I detta sägs beslutet vara av binär karaktär, ja eller nej, där ja oftast vinner. Av liknande art kan denna investering sägas vara, då engagemanget gav litet eller inget utrymme alls för ett annat beslut kring tillkommande investeringar. Den här relativt tidiga kapitaluppbindningen och det

tidiga engagemanget kännetecknar alltså denna investering.

Resonemanget kan även direkt kopplas till Bowers (1970) *Context*, där det handlar om krafter som påverkar strukturen i företag. När organisationsstrukturen, i och med den strategiska förändring som sker, inte längre knyter ihop det finansiella och produktmässiga med det strategiska på ett balanserat sätt, uppstår en spänning. Detta initierar en utvärdering kring vad som kan göras för att, med den kompetens och nuvarande struktur som finns, kunna omstrukturera. I det här fallet skapades en ny enhet inom företaget vars syfte var att hantera kunder och affärer hänförliga till den nya strategiska inriktningen. Dessutom togs ny kompetens in. Alltså sätter en sådan här utvidgning press på strukturen i organisationen och därmed också investeringsprocessen.

Att investeringar som uppkommer i och med en strategisk förändring skulle åtnjuta högre organisatoriskt engagemang kan kanske tyckas märkligt. Samtidigt är dessa investeringar ofta nödvändiga för att företaget ska kunna exploatera den nya marknad man sett framför sig och som föranlett förändringen i strategi. Därmed följer att framgången för investeringar av det här slaget blir viktigare för företaget, vilket också leder till ett högre organisatoriskt engagemang, likväl som att engagemanget sträcker sig längre upp i hierarkin.

6.5 Jämförelse mellan Projekt X och normal process

För att tydligare belysa vad det är som karaktäriserar en investering som uppkommer i och med en förändrad strategi, kan en direkt jämförelse genomföras med grund i empirin kring Projekt X, vilken sedan ställs emot densamma gällande processer för andra investeringsprojekt. För att inleda med att fas 1 med grund i Kings ramverk, kan urskiljas ganska stora likheter med ett normalt investeringsförfarande i NordiCorp. Initieringen sker nära marknaden i form av att ett kundbehov blir mer och mer frekvent påtalat av konsulterna. Detta uppfattas med tiden av den svenska ledningen genom kundcase, vilka har förberetts av dessa konsulter. Den svenska ledningen yttrar sedan en vilja att gå vidare med detta och det kommer även från andra håll i koncernen. Det som särskiljer den här fasen i just Projekt X är att triggern blir så tydlig i form av att en extern person kommer in högt upp i hierarkin och får i uppdrag att utreda detta framtida potentiella affärsområde. Annars är processen relativt likvärdig, om man jämför med ett annat större projekt i NordiCorp.

Granskas istället fas 2, så finns större skillnader processmässigt. Som tidigare nämnts kommer triggern för Projekt X uppifrån, från styrelsen, till och med över det organ som sedan löpande svarar för uppföljningen, det vill säga den svenska ledningsgruppen. I vanliga fall kan förslag på nationell nivå komma ifrån högre instanser, även om de oftast kommer nerifrån, men oftast arbetar de sig uppåt i hierarkin för att finna finansiering. Nu är så inte fallet, utan istället kan identifieras att efter *Triggering*- och *Screening*-steget är genomfört, så konvergerar processerna för att sedan få en mer normal utformning. Viss inverkan på detta förfarande kan ledorden *Country is King* ha haft, men det kan lika väl ha handlat om att valet kring land redan var gjort på högre nivå. Detta föranleder att mallar och förslag som går via lägre chefer inte heller blir fullt aktuellt i denna process. Förfarandet är i annat fall signifikant för investeringsäskandet i organisationen, även om en del av ärendena hamnar hos CEO:n ganska snabbt. Här gick istället äskandet en omväg via fas 1 och koncernen för att först senare bli aktuell i fas 2. Eftersom budgetförslaget tas med ifrån fas 1 över i fas 2, vilket annars föreslås i investeringsäskandet, kan detta även ha haft viss inverkan på den tidigare nämnda större möjligheten till tilläggsinvesteringar. Det kan alltså vara svårare att på koncernnivå förstå hur mycket kapital som behövs, då detta normalt indikeras genom specifika investeringsmallar. Det som också särskiljer Projekt X ifrån övriga investeringar är att det egentligen bara finns ett dåvarande spår kring denna typ av investering. Vanligtvis kan det förekomma en större konkurrens i att få ta del av kapital och engagemang ifrån högre nivåer i företaget.

En ytterligare, i det närmaste inbyggd, komponent som skiljer denna typ av investeringsprocess ifrån andra, är den extra påtagliga strategiska aspekten. Den kan liknas vid Bowers (1970) *Definition*-steg där en finansiell och en produkt-marknads-kraft bör stå i balans. I och med att marknaden förändras i riktning mot den typ av tjänster som man kommer att investera i, vilken också möjliggör högre marginaler för företaget, måste strategin i företaget påverkas för att bibehålla balansen mellan dessa två element. Vid en vanligare investering blir balansen mindre väsentlig än den blir i ett sådan här investeringsbedömningsprocess.

Evaluation sker i stort i enlighet med teorins beskrivning av detta steg. Vad gäller *Transmission*, så ligger Projekt X även där relativt nära definitionen i ramverket. Steget består i ett sammanställt underlag för den beslutande instansen, i detta fall landsledningen. Det som i detta fall är annorlunda, är dock att underlaget i praktiken endast är av informativ karaktär. Detta då

majoriteten av beslutsfattarna i landsledningen redan har godkänt detaljerna, eftersom de sitter i styrgruppen. I praktiken sker istället den formella överföringen kontinuerligt mellan projektgruppen och styrgruppen. Så är dock inte normalfallet i NordiCorp, utan det följer då teorin i större utsträckning, då styrgruppen är mindre befolkad med personer från landsledningen.

6.6 Icke-rationella delar i processen

Utöver den diskussion som förts med utgångspunkt i de rationellt grundade ramverken, kan även en ytterligare problematisering göras utifrån Janssons (1992) modell, vilken inte bygger på ett rationalitetsantagande, utan istället ifrågasätter det. I kontrast till ovan fört resonemang kring korta beslutsvägar kan icke-rationella delar i detta istället urskiljas. Exempelvis gäller detta situationen som uppstår när koncernledningsmedlemmen är den som får i uppgift att göra allt förarbete och dessutom ta in två av sina kontakter som huvudansvariga. Redan här förefaller det som att valet av investering var tämligen definierat, och de efterföljande undersökningarna tjänar i det närmaste till att styrka den initiala tesen. Jansson menar att personer i företag, istället för att välja det mest lönsamma, snarare kan driva på sina egna projekt som svarar mot den personliga agendan. Huruvida så var fallet i den här investeringen är svårt att utreda. Däremot är frågeställningen kring hur stor inverkan den personliga agendan och de egna projekten hade i en sådan här omfattande och av en strategisk utvidgning utlöst investering, intressant att ta med sig vid framtida investeringar. Var det så att de initiala aktörernas viljor styrde investeringen i en riktning ifrån start, eller valdes den investering som var vinstmaximerande för bolaget?

Som en förlängning av det här resonemanget kan ifrågasättas huruvida den omvärldsanalys som togs fram gav en rättvisande och rationell bild av verkligheten. Förvisso användes en extern part för detta, vilket borde minskat risken för att dessa skulle dela någon gemensam dold agenda. Samtidigt är externa konsulter måna om att presentera lösningar som uppskattas av uppdragsgivaren, för att på så sätt få fortsatt förtroende i framtida uppdrag. Därmed vill man leverera i linje med den uppdragsbeskrivning som man blivit tilldelad. Uppdragsbeskrivningen skrevs i det här fallet av Projektledaren, som var underordnad den koncernledningsmedlem som initierade processen, något som enligt Jansson skulle kunna leda till att Projektledaren försöker uppfylla de önskemål som de överordnade har. Således, som resultat av denna diskussion kan frågan ställas huruvida den externa rapport som togs fram, istället för att ge en riktig bild av verkligheten, istället svarade mot den efterfrågade bilden från företagets sida. Frågans befogenhet

ökar när bland annat den Tekniska Områdeschefen nämner att man gått som med skygglappar mot en tjänst som var definierad, vilket får sägas är ett mycket intressant uttalande sett till ovanstående resonemang.

Att utreda rationaliteten i beslut är både svårt och tämligen vanskligt. Det är inte heller denna studies huvudsyfte att ifrågasätta rationaliteten i de beslut som tagits. Ovanstående avsnitt ämnar istället stimulera till vidare frågeställningar samt till bedömning av potentiella risker och lärdomar för framtida investeringar.

7 Slutsatser och vidare frågeställningar

Genom den empiri som insamlats under fallstudiens gång, och den analys som gjorts utifrån teoretiska koncept och modeller, kan ett antal slutsatser dras kring hur investeringsbedömningsprocessen ser ut i ett decentraliserat företag, för investeringar som tillkommer i och med en förändrad strategi. Vidare kan slutsatser dras gällande likheter och skillnader gentemot allmänna investeringar.

7.1 Uppsatsens slutsatser

Den tydligaste skillnaden, jämfört med ordinarie investeringar, som framkommit i studiens analys är den delade processen, där avslutande steg i den initiala fasen blir inledande steg i den efterföljande fasen. Detta kan också ses som att utlösande faktorer i den första fasen indirekt blir utlösande för den andra. Som en följd av detta förändras också processen kring kapitalallokering, då den utlösande faktorn i den andra fasen är av strategisk natur och de efterföljande stegen fram till själva allokeringen sker högre upp i organisationen. Således följer att beslutet kring allokering av kapital tas på samma nivå som förändringen av strategisk inriktning, något som är annorlunda i förhållande till mer ordinära investeringar. I tillägg till detta blir även transfereringen av beslutsunderlaget till den högsta beslutande instansen av direkt informativt slag, då de flesta av personerna i denna instans har en position i gruppen som förbereder beslutsunderlaget. Vidare leder den förändrade processen till ett högre hierarkiskt engagemang och aktörer i ledningen hade tidigt ett intresse i investeringen. Detta kan, i teorins termer, ses som att engagemanget inte är något som byggs upp, utan redan finns i och med den strategiska utvidgningen och beslutet om investeringen. I och med det tidiga engagemanget hos högre instanser, förkortas också företagets beslutsprocess kring denna typ av investeringar, i förhållande till andra investeringar. Det kan

tyckas paradoxalt att en större investering skulle genomgå en kortare process än investeringar av mer regelbunden karaktär gör, men just då investeringen sker i och med en strategisk förändring blir så fallet. Resultatet blir att strukturer och kontexten i företaget får en större betydelse, då föreslagna investeringar av den här sorten inte genomgår de sedvanliga granskningsstegen och därför blir det initiala beslutets passform av stor vikt. Processen karaktäriseras i stort av att den initieras i höga instanser, för att sedan vandra nedåt i organisationens hierarki i takt med att detaljarbete börjar utföras, för att sedan återigen vandra uppåt för beslut kring den definitiva utformningen, dock aldrig så högt upp som där den initierades.

Utöver detta, så framstod det under processens gång som att de framtida strategiska vinsterna och framförallt möjligheterna stod i centrum, något som gjorde finansiella nyckeltal och liknande mindre avgörande. Detta skiljer sig tämligen markant ifrån typinvesteringen, där just finansiella mått ofta är mer centrala. Det strategiska fokuset i investeringen är också en av de bidragande faktorerna till att den ursprungliga kapitalallokeringen utvidgades i och med senare tilläggsinvesteringar. Således, att utvärdering av en strategisk investering sker baserat på mer kvalitativa uppskattningar är därmed en rimlig slutsats att dra.

7.2 Vidare frågeställningar

Genom analysen har det även uppkommit ett par andra intressanta vidare frågeställningar, som dock ligger utanför denna studies huvudsakliga område. En sådan är om devisen *Country is King* leder till ett sub-optimalt beslut när det gäller investeringen i Projekt X, med tanke på de diskussioner som fördes på koncernledningsnivå om en central lösning istället för en landsbaserad. En ytterligare intressant tanke för vidare forskning är att genomföra en liknande studie på ett centraliserat företag, i syfte att utreda om det finns några tydliga skillnader samt i allmänhet utöka antalet studier som kopplar investeringsbedömningsprocessen till strategiska aspekter. En slutlig frågeställning för vidare forskning gäller rationaliteten i de beslut som tas.

8 Källförteckning

Abdel-Kader, M.G. & Dugdale, D. 1998, "Investment in advanced manufacturing technology: a study of practice in large U.K. companies", *Management Accounting Research,* vol. 9, no. 3, pp. 261-284.

Ackerman, R.W. 1970, "Influence of Integration and Diversity on the Investment Process", *Administrative Science Quarterly,* vol. 15, no. 3, pp. 341-351.

Bower, J.L. 1970, *Managing the Resource Allocation Process (Paperback),* Harvard Business Press, Boston, Mass.

Christensen, C.M. 2011, *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business,* Harper Business, New York.

Christensen, C.M., Kaufman, S.P. & Shih, W.C. 2008, "Innovation Killers", *Harvard business review,* vol. 86, no. 1, pp. 98-105.

Dean, J. 1953, "Better Management of Capital Expenditures Through Research", *The Journal of Finance,* vol. 8, no. 2, pp. 119-128.

Dempsey, M. 2013, "The Capital Asset Pricing Model (CAPM): The History of a Failed Revolutionary Idea in Finance?", *Abacus,* vol. 49, pp. 7-23.

Jansson, D. 1992, *Spelet Kring Investeringskalkyler,* 1:2 edn, Norstedts Juridik, Stockholm.

Johnstone, D. 2008, "What Does an IRR (or Two) Mean?", *Journal of Economic Education,* vol. 39, no. 1, pp. 78-87.

Jones, T.C. & Lee, B. 1998, "Accounting, Strategy and AMT Investment", *Omega, International Journal of Management Science,* vol. 26, no. 6, pp. 769-783.

Kaplan, R.S. & Atkinson, A.A. 1989, *Advanced Management Accounting,* 2nd edn, Prentice-Hall International (UK) Limited, London.

King, P. 1975, "Is the Emphasis of Capital Budgeting Theory Misplaced?", *Journal of Business Finance & Accounting,* vol. 2, no. 1, pp. 69-82.

Kreiner, K. & Mouritsen, J. 2005, "The Analytical Interview" in *The Art of Science*, eds. S. Tengblad, R. Solli & B. Czarniawska, Liber/CBS Press, , pp. 153-176.

Lumijärvi, O.P. 1991, "Selling of capital investments to top management", *Management Accounting Research,* vol. 2, no. 3, pp. 171-188.

Merriam, S.B. 1994, *Fallstudien som forskningsmetod,* Studentlitteratur, Lund.

Pike, R. 1996, "A Longitudinal Survey on Capital Budgeting Practices", *Journal of Business Finance & Accounting,* vol. 23, no. 1, pp. 79-92.

Ryan, B., Scapens, R.W. & Theobald, M. 2002, *Research Method and Methodology in Finance and Accounting,* 2nd edn, Cengage Learning EMEA.

Siggelkow, N. 2007, "Persuasion With Case Studies", *The Academy of Managament Journal,* vol. 50, no. 1, pp. 20-24.

Simon, H.A. 1959, "Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science", *American Economic Review,* vol. 49, no. 3, pp. 253.

Simon, H.A. 1955, "A Behavioral Model of Rational Choice", *Quarterly Journal of Economics,* vol. 69, no. 1, pp. 99-118.

Simons, R. 1995, *Levers of Control,* Harvard Business School Press, Boston, MA. .

Yin, R.K. 1994, *Case Study Research: Design and Methods,* 2nd edn, Sage Publications, Inc.

Appendix

Appendix A – Intervjuramverk

Intro

Inom vilken del av företaget arbetar du?
Vad har du för roll i företaget?

Investeringsbedömningsstruktur i organisationen
Kan du beskriva vilka typer av investeringar företaget gör?

Hur ser investeringsbedömningsstrukturen i organisationen ut?
    Vilka är ansvariga för vad? Vem/Vilka har sista ordet?
    På vilken nivå sker vanligtvis initiativtagandet för nya investeringar?

Vilka faktorer upplever du som viktigast i bedömningen av en ny investering?
    Finns det formella riktlinjer för vad som ska redovisas/kalkyleras?
    Görs något utöver riktlinjerna och i så fall vad?

Finns strategisk lämplighet med som en uttalad del?

Investeringen i Projekt X
Vilken roll hade du i den investering som gjordes i Projekt X?

Hur inleddes det arbetet för dig?

Var upplever du att processen kring denna investering startade?
    När togs beslutet att investeringen skulle göras i Sverige?
    Vem startade processen?
    Utvärderades olika alternativ?

Vem eller vilka var det som förde projektet framåt?

Var detta ett prioriterat projekt?

Var det något eller någon som bromsade projektet?

Vem eller vilka gav det slutgiltiga beskedet om att genomföra investeringen?
    Vad för *underlag* redovisades för denna/dessa beslutsfattare?

Har du varit eller är du delaktig i andra typer av investeringar?
    Hur upplever du att de skiljer sig från denna?
    Har strategi en lika stor betydelse?
Var finns de slutgiltiga beslutsfattarna för mindre projekt?

Appendix B – Summering av Fallstudiens Intervjupersoner

Benämning	Roll	Beskrivning
Områdeschef	Affärsområdeschef Outsourcing	Chef för den nya organisationen för Outsourcing
CFO	Finansdirektör Sverige	CFO för den svenska verksamheten under hela Projekt X
CEO	VD/Affärsutvecklingschef Sverige	Först Affärsutvecklingschef för att sedan bli VD under Projekt X
Projektledare A	Huvudprojektledare	Initial projektledare, som sedan också hamnar i den svenska ledningsgruppen
Projektledare B	Operativt ansvarig projektledare	Lokal projektledare som tillsätts när ort valts
Teknisk Områdeschef	Tekniskt ansvarig Outsourcing	Projektgruppsmedlem under den senare delen av Projekt X