

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för redovisning och rättsvetenskap
Examensuppsats inom redovisning och finansiell styrning
Höstterminen 2006

8263 kilometer

- En studie i avståndets påverkan på styrsystem

Författare

Camilla Eskilsson Righard och Mikael Samuelsson

Handledare:

Göran Nilsson, universitetslektor
Företagsekonomiska Institutionen vid Uppsala Universitet

Framläggning:

Måndag 4 December, kl. 08.15-10.00 i sal Torsten

ABSTRACT

The aim of this Master's thesis is to study the effects that geographical distance have on the control systems in a scattered organization and how this, ultimately, affects the employees in terms of loyalty and motivation. In order to do this, a case study has been conducted on a multinational travel group and its local branches in Thailand. The study is based on a selected number of theories focusing mainly on control systems in multinational contexts as well as on theories regarding communication and autonomy. The conclusion of the study is that geographical distance has led to a rather large autonomy for the local branches and that the headquarter to a large extent rely more on formal control. Less emphasis has consequently been put on informal control systems, such as corporate culture and common values. This, as well as the lack of contact with the rest of the organization, might be an explanation as to why the employees in Thailand are not very loyal towards their employer. However, this lack of loyalty has not seemingly affected their motivation. On the contrary, the employees seem to enjoy their job and the working environment.

But, on the other hand, who would *not* enjoy working in Thailand?

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING.....	5
1.1 BAKGRUND.....	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING.....	6
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	6
1.4 DISPOSITION.....	7
M E T O D.....	9
2.1 VAL AV METOD.....	9
2.2 VAL AV TEORI.....	10
2.3 STUDIEOBJEKT.....	10
2.4 DATAINSAMLING.....	11
2.5 STUDIENS KVALITET.....	12
2.5.1 INRE VALIDITET.....	12
2.5.2 RELIABILITET.....	13
2.5.3 YTTRE VALIDITET.....	13
T E O R I.....	14
3.1 AGENTTEORIN.....	14
3.2 STYRNING I MULTINATIONELLA FÖRETAG.....	15
3.3 AVSTÅNDETS PÅVERKAN PÅ STYRSYSTEM.....	17
3.4 AVSTÅNDETS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARNA.....	20
3.4.1 KOMMUNIKATION.....	20
3.4.2 SJÄLVBESTÄMMANDE.....	21
3.5 RAMVERK FÖR STYRSYSTEM.....	22
3.5.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	23
3.5.2 EKONOMISTYRNING.....	23
3.5.3 PERSONALSTYRNING.....	24
3.5.4 KULTURSTYRNING.....	24
E M P I R I.....	25
4.1 ALLMÄNT OM FÖRETAGET.....	25
4.2 VERKSAMHETEN I THAILAND.....	26
4.3 UPPLEVT AVSTÅND I ORGANISATIONEN.....	28
4.4 STYRNING I ORGANISATIONEN.....	30
4.4.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	31
4.4.2 EKONOMISTYRNING.....	32
4.4.3 PERSONALSTYRNING.....	35
4.4.4 KULTURSTYRNING.....	38
ANALYS.....	39
5.1 HUR PÅVERKAS STYRSYSTEMEN?.....	39
5.1.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR.....	39
5.1.2 EKONOMISTYRNING.....	40
5.1.3 KULTURSTYRNING.....	41
5.1.4 PERSONALSTYRNING.....	42
5.2 HUR PÅVERKAS MEDARBETARNA?.....	43
5.2.1 EFFEKTER AV FORMELL STYRNING.....	43

5.2.2 <i>EFFEKTER AV SJÄLVBESTÄMMANDE</i>	44
5.2.3 <i>EFFEKTER AV TYDLIGA BESLUTSVÄGAR</i>	45
SLUTSATS	47
REFERENSER	49

KAPITEL 1

INLEDNING

1.1 BAKGRUND

Den ökade globaliseringen har påverkat varje aspekt av dagens samhälle, i synnerhet utformningen av företags organisationsstrukturer. Det har blivit mycket vanligt att företag sprider ut sin verksamhet i olika länder vilket får till följd att de geografiska avstånden mellan företagets olika delar blir stora. Detta påverkar i sin tur både kontakterna mellan medarbetarna och informationsflödena i organisationen.

I ett företag där alla arbetar på samma plats kommer medarbetarna att träffa varandra ofta, både när de utför sina arbetsuppgifter och när de stöter på varandra i korridorerna eller i fikarummet. Information om vad som händer på en viss avdelning sprids fort och det blir lätt för dem som tolkar informationen att se den i ett större sammanhang. I det utspridda företaget å andra sidan kommer medarbetarna ha relativt liten kontakt med dem som arbetar i andra delar av organisationen och det blir svårare att sprida och tolka information.

I denna studie utreds vilka effekter geografiska avstånd får på utformningen av styrsystemen i ett utspritt företag. Vidare undersöks hur dessa effekter i förlängningen påverkar de anställdas motivation och lojalitet. Vårt studieobjekt är en stor resekoncern som säljer semesterresor över hela världen. Med personal på över 200 destinationer¹ är de i allra högsta grad ett multinationellt företag där frågor rörande den interna styrningen har hög prioritet. Detta företag torde vara av extra intresse då det, till skillnad från många andra globala och multinationella företag, har fått den geografiska spridningen mer eller mindre

¹ Det studerade bolagets hemsida

påtvingat i egenskap av företag i resebranschen. De har därför strukturer som redan från början är uppbyggda med en utspridd organisation i åtanke.

1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING

Syftet med denna studie är att undersöka vilka effekter företagets geografiska spridning får på dess utformning av styrsystem. Leder ett stort avstånd mellan huvudkontoret och lokalkontoret till att det sistnämnda blir mer autonomt eller blir effekten den motsatta? Blir styrsystemen mer eller mindre formella? Kort sagt:

- *Hur påverkar geografiska avstånd utformningen av styrsystem i organisationen?*

Med utgångspunkt i svaret på ovanstående fråga syftar den här studien också till att undersöka vilka konsekvenser dessa effekter på styrsystemen får för medarbetarna på lokalkontoren. Vilken koppling finns mellan medarbetarnas motivation och styrsystemets utformning? Hur påverkar graden av självbestämmande deras lojalitet mot företaget?

- *Hur påverkas medarbetarnas motivation och lojalitet gentemot företaget av avståndets effekter på styrsystemen?*

1.3 AVGRÄNSNINGAR

Eftersom vi har studerat en stor multinationell organisation, med medarbetare över hela världen, har det varit nödvändigt att begränsa studien till att undersöka arbetsförhållandena på lokalkontoren i Thailand samt deras relation till det nordiska huvudkontoret i Stockholm. Ytterligare intervjuer på andra orter har inte kunnat genomföras på grund av monetära såväl som tidsmässiga

restriktioner. Det bör dock betonas att alla intervjuobjekt i såväl Thailand som i Sverige har erfarenhet från arbete på andra destinationer världen över.

Alla medarbetare, både på huvudkontoret i Stockholm och på lokalkontoren i Thailand, är skandinaver och det föreligger därför inga betydande kulturskillnader mellan de olika delarna i företaget. Tack vare detta har vi kunnat bortse från de kulturella faktorer som annars kan spela in i relationen mellan huvudkontor och lokalkontor och de effekter som detta i sin tur kan få på de styrsystem som används.

1.4 DISPOSITION

Efter detta inledande avsnitt om studiens bakgrund och syfte följer ett metodavsnitt, där val av metodansats och teori diskuteras. Eftersom frågeställningen bygger på en studie av ett i förväg utvalt företag är det viktigt att metodiken anpassas därefter, någonting som vi även tar hänsyn till under diskussionen rörande studiens kvalitet. Därefter följer den teori som ligger till bas för studien. I denna redogörs bland annat för tidigare forskning på området samt för det teoretiska ramverk som vi har använt oss av. Teorin har delats in utefter de frågeställningar som ställdes under studiens inledande skede.

Empirin som kommer efter teoriavsnittet syftar till att ge en djupare förståelse för den studerade resekoncernen och dess organisationsstruktur. Efter en inledande introduktion till företaget redogörs för resultatet av de intervjuer som har genomförts med medarbetarna på olika nivåer i hierarkin. Detta har, så långt det har varit möjligt, delats in i enlighet med det teoretiska ramverket för att göra materialet mer lättillgängligt för läsaren.

I analysen diskuteras resultatet från den empiriska undersökningen, med hänsyn till den teoretiska bas som gavs i tidigare avsnitt, utifrån studiens två frågeställningar. Vi analyserar och svarar således på hur det geografiska avståndet har påverkat koncernens utformning av styrsystem isolerat från de effekter detta i förlängningen har fått på organisationens medarbetare. Diskussionen avslutas och sammanfattas i slutsatsen.

KAPITEL 2

M E T O D

2.1 VAL AV METOD

Man skiljer mellan två metodiska angreppssätt inom samhällsvetenskapen; kvalitativa och kvantitativa studier. Vilken metod som är lämpligast för en viss studie är beroende av studiens frågeställning och den typ av information som man undersöker.²

Den *kvalitativa metoden* innebär lite formalisering och tillåter en att studera vissa frågor mer djupgående.³ Enligt Holme och Solvang syftar denna metod till att få en större förståelse för ett speciellt problem och är inte fokuserad på att undersöka om informationen har en generell validitet.⁴ Den *kvantitativa metoden* är mer formaliserad och strukturerad än den tidigare nämnda metoden och präglas av att forskaren har större kontroll, då denne kan avgöra vilka svar som är tänkbara genom undersökningens utformning.⁵ Denna metod kräver att man använder standardiserade mått så att de olika perspektiven och personers erfarenhet passar in i ett begränsat antal svars kategorier.⁶

Med bakgrund av de ovanstående angreppssätten kan slutsatsen dras att en kvalitativ ansats torde vara lämpligast för de frågeställningar som undersöks i denna studie. För att kunna undersöka hur geografiska avstånd påverkar styrningen i organisationen, och slutligen människan i den, är det nödvändigt

² Se Holme och Solvang, s 13-14

³ Se Patton, s 13-14

⁴ Se Holme och Solvang, s 14

⁵ Ibid

⁶ Se Patton, s 13-14

med djupgående intervjuer och sökande efter en djupare förståelse av fenomenet. Allt detta är sådant som karakteriserar en kvalitativ metodansats.⁷

2.2 VAL AV TEORI

En stor del av det teoretiska underlaget i studien bygger på agentteorin, vilken diskuterar vad som händer i en organisation då ansvar delegeras nedåt i hierarkin. Denna teori har sedan utvecklats av bland annat Chang och Taylor för att mer specifikt täcka multinationella företag med dotterbolag på olika geografiska orter. I syfte att ytterligare söka förklara utformningen av det studerade företagets styrsystem har även Robert och Scapens teori rörande organisatoriska variabler använts.

Det finns en rad olika styrsystem som en organisation kan välja att använda. För att strukturera dessa och visa hur de interagerar med varandra används ett ramverk utformat av Anthony och Govindarajan. Detta torde även medföra att det blir lättare för läsaren att följa med i de olika resonemang som presenteras senare i studien.

För att utreda hur medarbetarna påverkas av avstånd och styrsystem i termer av motivation och lojalitet har vi använts oss teorier och studier som behandlar kommunikation i utspridda organisationer och effekter av självbestämmande på individnivå.

2.3 STUDIEOBJEKT

På grund av begränsningar i studiens omfattning har bara en organisation undersökts. Vi valde att studera ett företag i resebranschen därför att det redan

⁷ Se Patton, s 10 samt Holme & Solvang, s 78

från början tvingats bedriva sin verksamhet över stora avstånd och att deras styrsystem därför torde vara uppbyggda med detta i åtanke. Att just lokalkontoren i Thailand studerades beror på att utmärkta möjligheter fanns att under en längre tid genomföra intervjuer med de anställda där. Dessa intervjuer gjorde det möjligt att genomföra en kvalitativ studie av vilka effekter geografisk distans får på styrsystem.

2.4 DATAINSAMLING

När man har valt att inrikta sin studie på insikt och tolkning snarare än på hypotesprövningar, är det lämpligt att fokusera på en kvalitativ fallstudie. I en sådan fokuserar man på att beskriva en situation eller ett fenomen utifrån sitt sammanhang.⁸ En kvalitativ undersökning som fokuserar på sammanhang kräver ett "datainstrument som är sensitivt för mening och betydelse, både när man samlar in och analyserar informationen. Människor passar bäst för en sådan uppgift"⁹. Djupgående intervjuer har därför genomförts med medarbetare eller före detta medarbetare från olika hierarkiska nivåer i den studerade organisationen.

Enligt Langemar¹⁰ har kvalitativa intervjuer alltid öppna svar, men struktureringsgraden kan variera beroende på situationen. I denna studie har semistrukturerade intervjuer använts. Ett antal förutbestämda frågor har utgjort basen för intervjuerna och svaren har sedan utvecklats till följdfrågor. Frågornas natur har varierat beroende på intervjuobjektets arbetsuppgifter och befattning. Varje intervjutillfälle varade generellt mellan en och två timmar, dock med vissa

⁸ Se Merriam, s 25

⁹ Se Merriam, s 19

¹⁰ Se Langemar, s 23

undantag. Vid ett flertal tillfällen har dessa intervjuer även följts upp via e-post och telefon.

Intervjuerna i Thailand har skett med målsättningen att intervjua ett tvärsnitt av dem som arbetar i organisationen där. Minst en person på varje befattning har alltså intervjuats. I Stockholm valdes intervjuobjekten ut på basis av hur stort inflytande de har över verksamheten i Thailand.

Då man studerar människor i en organisation kommer etik oundvikligt med i bilden och respekt är ett nyckelord som inte bör glömmas bort. Detta innebär att det är viktigt att inte glömma bort att en forskningspraxis där människan används som ett medel för att nå ett mål inte bör accepteras.¹¹ I denna studie har vi av denna anledning valt att anonymisera alla intervjuobjekt; dels för att göra det lättare för dem att uttrycka sina sanna åsikter, men framför allt för att skydda dessa personers integritet. Då en del material kan vara känsligt har vi även valt att anonymisera det valda företaget. Det är viktigt att man respekterar såväl organisation som människa i sina studier.

2.5 STUDIENS KVALITET

2.5.1 INRE VALIDITET

Inre validitet handlar om hur bra studiens resultat stämmer överens med verkligheten. Kvalitativa studier kan få problem med sin inre validitet då informationen inte talar för sig själv utan måste tolkas.¹² För att försöka säkerställa den inre validiteten i studien har intervjuobjekten, där det har varit möjligt, fått ta del av och kommentera intervjumaterialet. Samma frågor har också ställts till personer på olika nivåer i organisationen, både i Stockholm och i

¹¹ Se Holme och Solvang, s 32

¹² Se Merriam, s 177

Thailand, så att validiteten sedan har kunnat kontrolleras genom att jämföra svaren.

2.5.2 RELIABILITET

En studies reliabilitet är den utsträckning i vilken resultaten skulle kunna upprepas i en ny studie. Eftersom tillvägagångssättet i en fallstudie utvecklas efterhand undersökningen genomförs och eftersom information måste tolkas subjektivt är det svårt att tala om reliabilitet. För att säkerställa studiens kvalitet bör man istället eftersträva att resultaten är meningsfulla och konsistenta,¹³ någonting som har gjorts genom att tydligt redogöra för de teorier studien har byggts på och de kriterier som använts för att välja ut intervjuobjekten. Även den triangulering av intervjudata som har använts torde ha ökat studiens reliabilitet då svar från olika källor har jämförts för att undvika feltolkningar.

2.5.3 YTTRE VALIDITET

Yttre validitet handlar om hur generaliserbara studiens slutsatser är. Fallstudier av den typ som använts i denna studie har en låg generaliserbarhet då endast ett fall studerats. Fallstudiemetodens styrka är istället att den låter en gå på djupet med en specifik situation.¹⁴ Den externa validiteten i den här studien måste därför anses vara låg. Ett större mått av generaliserbarhet skulle dock kunna uppnås om fler studier gjordes på avståndets effekter på styrsystem i liknande organisationer.

¹³ Se Merriam, s 180-183

¹⁴ Se Merriam, s 183-184

KAPITEL 3

TEORI

3.1 AGENTTEORIN

Agentteorin är en modell som strävar efter att illustrera den beroendesituation som uppkommer när en part, principalen, delegerar ansvar till en andra part, agenten. När en agent kontrakteras för att utföra någonting i en organisation och dess agerande inte kan observeras, riskerar principalen att bli utnyttjad.¹⁵

Två typer av principal-agent förhållanden kan uppstå i ett företag. I den första situationen agerar företagets ägare i egenskap av principalen och anställer ledningen till agent. I den andra situationen utgör ledningen principalen. De anställer avdelningschefer till agenter för att styra de decentraliserade enheterna i organisationen.¹⁶

Agentteorin utgår från antagandet att människan av naturen är egoistisk och riskavers. Detta får som konsekvens att agenterna arbetar för att maximera sin egen avkastning i företaget och reducera sin risk, även om detta kan komma att ske på bekostnad av företaget.¹⁷ Om möjligheten uppstår kommer agenterna inte heller uppfylla de åtaganden de har gentemot sina arbetsgivare. De kommer inte heller dela med sig av den kunskap som de borde förmedla till övriga aktörer i organisationen. Detta leder i kombination med principalens oförmåga att övervaka agentens aktiviteter till att informationsasymmetrier uppstår.¹⁸ Man observerar här även att:

¹⁵ Se Perloff, s 669

¹⁶ Se Kaplan & Atkinson, s 677

¹⁷ Se Chang & Taylor, s 543

¹⁸ Se Laffont & Martimort, s 2

...by definition the agent has been selected for his specialized knowledge and the principal can never hope to completely check the agent's performance.¹⁹

Att delegera en uppgift till agenten innebär således ett risktagande för principalen, då informationen mellan dessa två aktörer i allra högsta grad är imperfekt.²⁰ Denna risk kallas ofta agentkostnad.²¹

Allteftersom organisationer växer blir det svårare för principalen att ansvara för att fatta alla beslut, eftersom denne inte innehar den specifika kunskap som kan vara nödvändig för ett korrekt beslutsfattande på lägre organisatoriska nivåer. Det blir därför nödvändigt att delegera ett visst mått av ansvar nedåt i organisationen men detta bör detta ske med måtta, eftersom agenternas intressen kan skilja sig från principalens. Principalen måste därför ständigt avväga vad som kan delegeras och vad som ska behållas på högre nivåer i företaget.²² För att komma tillrätta med problemen och undvika stora agentkostnader försöker principalerna övervaka sina agenter för att minimera de kostnader som uppkommer i denna relation. I detta syfte utformas styrsystem för att komma tillrätta med problemen, vanligtvis med fokus på ekonomistyrning, beteendestyrning samt styrning med värderingar.²³

3.2 STYRNING I MULTINATIONELLA FÖRETAG

Chang och Taylor menar att agentkostnader även uppstår i stora multinationella företag. Agenten i detta fall utgörs av dotterbolaget och principalen blir därmed koncernens huvudkontor. Agentteorin beskriver problem i den relation som

¹⁹ Se Laffont & Martimort, s 2

²⁰ Se Laffont & Martimort, introduction

²¹ Se Chang & Taylor, s 543

²² Se Nohria & Ghoshal, s 492

²³ Se Chang & Taylor, s 544

uppstår mellan dessa båda parter när huvudkontoret investerar pengar i dotterbolaget, som sedan i sin tur förväntas utföra vissa arbetsuppgifter åt principalens vägnar.²⁴ Enligt Ghoshal, Korine och Szulanski utgör huvudkontoret det center som är ansvarigt för de strategiska besluten och den övergripande koordinationen av aktiviteter i en organisation.²⁵ I egenskap av principal kan dock huvudkontoret inte effektivt fatta alla nödvändiga beslut i organisationen, eftersom det inte innehar all relevant information. Samtidigt sitter agenten inne med information som är unik för dotterbolaget och en informationsasymmetri uppstår. Huvudkontoret kan inte delegera allt beslutsfattande till agenten, eftersom de lokala intressena hos dotterbolaget inte alltid överensstämmer med huvudkontorets eller den övergripande organisationens intressen.²⁶

Allteftersom ett företag globaliseras så kommer agentkostnaderna att öka eftersom det blir svårare för principalen att övervaka samt besluta om agentens beteende och arbetsuppgifter.²⁷ Agentkostnader i multinationella företag har inte utretts fullt ut, men enligt Chang och Taylor inkluderar det alla beslut som dotterbolaget fattar som favoriserar dess egna intressen framför huvudkontorets intressen. Dessa kostnader uppstår i större utsträckning i dotterbolag som agerar i andra länder, eftersom de då befinner sig i en annan miljö och kultur jämfört med huvudkontoret.²⁸ Den geografiska och kulturella distansen mellan huvudkontoret och dotterbolaget ökar huvudkontorets osäkerhet vad gäller de beslut som dotterbolagen fattar. Denna distans skapar svårigheter för multinationella företag rörande styrning mellan huvudkontor och dotterbolag.²⁹

²⁴ Se Chang & Taylor, s 545

²⁵ Se Ghoshal, Korine & Szulanski, s 99

²⁶ Se Nohria & Ghoshal, s 492

²⁷ Se Luo, s 4

²⁸ Se Chang & Taylor, s 545

²⁹ Ibid

I en undersökning av multinationella företag har man funnit att de två mest använda typerna av styrning är resultatstyrning och styrning genom rekrytering. Den senare är en form av kulturell styrning som innebär detta att man anställer folk från huvudkontoret till ledande positioner på dotterbolaget. Resultatstyrning fastställs ofta genom rapporteringssystem genom vilket principalen söker att övervaka och utvärdera agentens resultat, samtidigt som det försöker att tillhandahålla dotterbolaget med feedback. På grund av kulturella skillnader verkar styrning av beteende minska med det geografiska avståndet.³⁰

Enligt Nohria och Ghoshal kommer den effektivitet som förknippas med centralisering att minska när agenten får ökad kontroll över sina resurser samtidigt som effektiviteten som kopplas samman med formaliserade rutiner och förordningar ökar. Detta beror på att dotterbolaget sannolikt kommer att motsätta sig direkt hierarkisk styrning när dess kontroll över resurserna ökar. Det kommer däremot att tolerera mer formella styrsystem som huvudkontoret kan vilja sätta upp för att reducera eventuella agentkostnader.³¹

3.3 AVSTÅNDETS PÅVERKAN PÅ STYRSYSTEM

Även om utvecklingen av bättre kommunikationsteknologi har minskat geografins betydelse för organisationer³² kvarstår det faktum att ett stort avstånd gör det svårare för människor att mötas. I förlängningen är det rimligt att anta att detta i sin tur leder till att kommunikationen minskar och att de sociala interaktionerna blir färre mellan två delar av en organisation som ligger långt ifrån varandra jämfört med sådana som är lokaliserade på samma plats. Informationsasymmetrierna blir också större som en funktion av avståndet då det

³⁰ Se Chang & Taylor, s 545-546

³¹ Se Nohria & Ghoshal, s 492 - 493

³² Se Lindström, s 4

exempelvis blir svårare för någon som arbetar på en av platserna att ha full kunskap om vad som händer på den andra platsen och vilka förutsättningar som kan tänkas påverka verksamheten där. Roberts and Scapens konstaterar att man måste ta hänsyn till denna typ av organisatoriska variabler när man undersöker varför ett företags styrsystem är designade på ett visst sätt:³³

The only way to understand accounting practice is through an understanding of the organizational reality which is the context of accounting, and which is the reality that the accounting systems are designed to account for.

Formella styrsystem kan överbrygga avstånd genom att sammanfatta information om en mängd händelser och situationer till en förenklad och mer lättförståelig form som sedan kan användas av dem som befinner sig långt från händelsernas centrum. Detta är dock inte helt okomplicerat då informationen som överförs och hur den tolkas kan förändras på vägen, någonting som leder till att det geografiska avståndet i sig påverkar vilka styrsystem som finns och hur de används.³⁴

I en situation där de som utövar styrning och verksamheten som styrs befinner sig nära varandra kommer information om hur verksamheten går, till exempel redovisningsinformation, att kunna tolkas med hänsyn till de omständigheter som har påverkat utfallet. Denna information diskuteras ofta på möten där de ansvariga själva kan förklara och försvara sina resultat. De som tolkar informationen har troligen också själva en relativt god bild av de omständigheter

³³ Se Roberts & Scapens, s 444

³⁴ Se Roberts & Scapens, s 450-451

och faktorer som påverkat verksamheten.³⁵ Om det däremot är ett stort avstånd mellan de som utövar styrningen och verksamheten som styrs blir det betydligt svårare att se vad som har påverkat resultaten. Detta både då man har mindre kontakt med dem som är ansvariga för den styrda verksamheten och då det blir svårare att samla in information om den situation som denna verkar i.³⁶

Effekten av detta blir att de som utövar styrningen inte längre kan bredda sin förståelse av verksamheten genom att "se utanför" resultaten. Den väg som återstår är att undersöka resultaten på djupet. Vikten av redovisningsinformation och information från andra formella styrsystem ökar därmed, eftersom de blir den huvudsakliga informationskällan.³⁷

Betydelsen av de formella systemen ökar också vid styrningen av verksamheten. Då man inte möter de lokalt ansvariga särskilt ofta blir det svårt att utöva styrning med hjälp av informella system som till exempel lojalitet.³⁸ Att informationen begränsas på det sättet kan leda till problem för både de styrande och de styrda. För de styrande ligger problemet i att de måste fatta beslut baserade på knapphändig information som de inte kan lita helt och fullt på. Det blir till exempel svårt för dem att avgöra om informationen de fått är korrekt eller om den är tillrättalagd alternativt manipulerad på något sätt.

Ett alternativ till att fatta sina beslut på dessa lösa grunder är att de styrande försöker uppväga avståndet genom att ofta besöka den avlägsna verksamheten och på så sätt inhämta mer information. Ett annat alternativ är att de utökar användandet av formella styrsystem för att med hjälp av dubbelkontroller och

³⁵ Se Roberts & Scapens, s 450-451

³⁶ Ibid

³⁷ Ibid

³⁸ Ibid

mer övervakning försöka minimera de anställdas möjligheter att manipulera informationen.³⁹

För de styrda kan problemet bli att utvärderingen av deras arbete bara baseras på rena data och att ingen hänsyn tas till de omständigheter som ligger bakom resultaten. De har heller inte samma möjligheter att kommentera och diskutera resultaten med sina chefer. Att denna ensidiga information kan leda till att deras chefer får en felaktig bild av vad som hänt kan naturligtvis få stora konsekvenser för de anställdas arbetssituation och framtida karriärer.⁴⁰

3.4 AVSTÅNDETS PÅVERKAN PÅ MEDARBETARNA

3.4.1 KOMMUNIKATION

I en studie om utspridda organisationer av Moberg kom denne till slutsatsen att kommunikationen mellan enheterna i en global organisation till stor del handlar om informationsutbyte, främst från huvudkontoret till det utlokaliserade kontoret. Denna kommunikation hade främst ett socialt syfte och instruktioner från chefen gavs i liten utsträckning. Slutsatsen av studien var att det geografiska avståndet inte medförde stora skillnader i det sätt på vilket huvudkontoret och det utlokaliserade kontoret kommunicerade med varandra. Kontakter mellan avdelningarna skedde vanligtvis via telefon, någonting som de flesta tyckte var fullt tillräckligt. Studien visade även på skillnader i den formella informationsspridningen mellan enheterna. Eftersom personerna på lokalkontoren inte kunde delta i planeringsmöten, som hölls på huvudkontoret, fick de informationen i efterhand vilket ledde till ett visst missnöje på lokal nivå.⁴¹

³⁹ Se Roberts & Scapens, s 452-453

⁴⁰ Se Roberts & Scapens, s 452

⁴¹ Se Moberg, s 227-229

En direkt konsekvens av geografiskt avstånd är att de involverade medarbetarna får få möjligheter till informell intern kommunikation. Eftersom de inte sitter i samma byggnad kommer de exempelvis inte träffas spontant under kafferaster eller i korridorerna, någonting som enligt Moberg utgör en faktor som kan verka negativt på såväl en social nivå som en arbetsrelaterad nivå. Det kan enligt henne vara hämmande att all kommunikation måste ske över distans.⁴² Vidare kan möten spela en avgörande roll i uppbyggandet av de relationer som underlättar kommunikationen i företaget.⁴³

Studier visar även att vid icke-rutinartat arbete kommer individerna i en organisation att kommunicera informellt. Därav följer att man kommer kommunicera "utanför de formella kontaktvägarna som bestäms av den formella organisationsstrukturen, både horisontellt och vertikalt".⁴⁴

3.4.2 SJÄLVBESTÄMMANDE

Juhl, Kristensen & Dahlgaard definierar självbestämmande som en delegering av auktoritet till lägre nivåer i en organisation. Det kan enligt dem utgöra en av de mest kritiska framgångsfaktorerna för ett företag och förväntas leda inte bara till ökad kundnöjdhet och ökad lojalitet hos personalen, men även till ökad produktivitet och i slutändan till högre vinster för företaget.⁴⁵ Moye och Henkin diskuterar sambandet mellan självbestämmande hos personalen och tillit i organisationens medlemmar. Tillit är en mycket viktig del i mänskliga relationer och en kritisk komponent i välfungerande organisationer. Det finns ett starkt samband mellan höga nivåer av tillit och det resultat som beror på individens och organisationens effektivitet. Det ökar även effektiviteten i beslutsprocessen,

⁴² Se Moberg, s 229

⁴³ Se Ghoshal, Korine & Szulanski, s 101

⁴⁴ Se Moberg, s 92

⁴⁵ Se Juhl, Kristensen & Dahlgaard, s 103

eftersom anställda som får ansvar blir mer lojala och motiverade. Tillit mellan personer i en organisation är en viktig faktor för långsiktig stabilitet och för de anställdas välmående.⁴⁶

Moyen och Henkin⁴⁷ skriver vidare att en ökning av självbestämmande och tillit i en organisation kan tona ner effekterna av komplexitet i organisationen, stärka relationerna i platta organisationsstrukturer och minska behovet av övervakning. Moberg menar att närheten till kollegorna inom gruppen på ett utlokaliserat kontor kan kompensera för den bristande kontakt som råder med övriga kollegor i organisationen. Den grupp som man sitter tillsammans med kan vara viktig för alla typer av kontakter; såväl arbetsrelaterade som sociala.⁴⁸

3.5 RAMVERK FÖR STYRSYSTEM

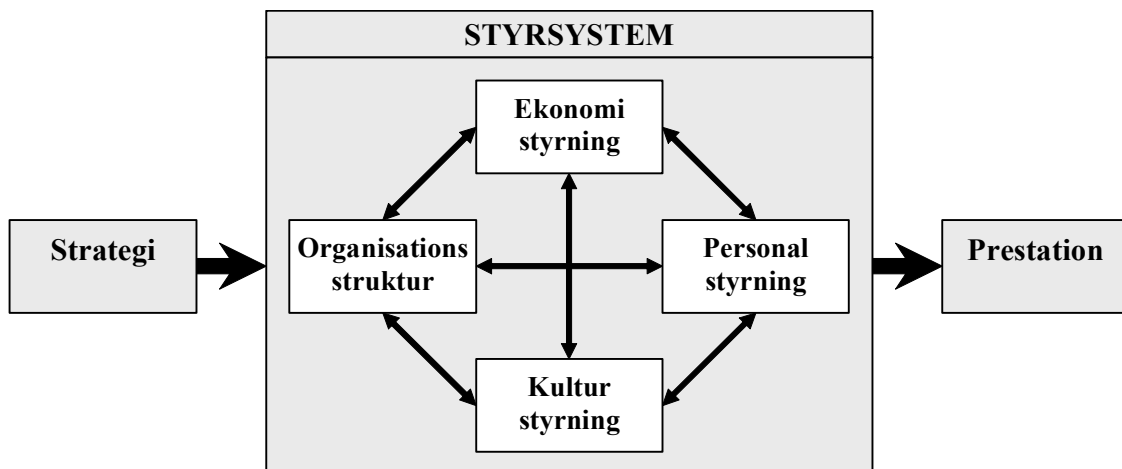
Det finns många sätt att utöva styrning i en organisation, allt ifrån stram ekonomistyrning baserad på nyckeltal och budgetar till styrning som utövas genom gemensamma värderingar och målsättningar. Vi har valt att dela in de olika styrsystemen enligt ett ramverk utformat av Anthony och Govindarajan. De visar i sin modell "Framework for Strategy Implementation" (se figur 1) hur olika styrsystems system interagerar med varandra och påverkar hur bra ett företag presterar.⁴⁹

⁴⁶ Se Moye & Henkin, s 102

⁴⁷ Se Moye & Henkin, s 114

⁴⁸ Se Moberg, s 229-230

⁴⁹ Se Anthony & Govindarajan, s 8



Figur 1: Framework for Strategy Implementation

3.5.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Organisationens struktur avgör bland annat ansvarsfördelningen, kommunikationsmönstren och beslutsvägarna i företaget.⁵⁰ Utformningen av organisationen torde också oundvikligen påverka de andra styrsystemen vars utformning i sin tur ofta måste vara anpassade till strukturen. Ett tydligt exempel på detta är när man fattar beslut om i vilken organisationsform en viss uppgift ska lösas. Ska den utföras som ett fristående projekt, inom den löpande verksamheten på en avdelning eller i ett fristående dotterbolag? Ska de som utför uppgiften vara en egen resultatenhet? Allt detta är faktorer som de andra styrsystemen måste anpassas efter.⁵¹

3.5.2 EKONOMISTYRNING

Ekonomistyrning bygger på formella kontrollsystem som bland annat inkluderar mätning och kontroll av intäkter, kostnader och avkastning. Även icke monetära

⁵⁰ Se Anthony & Govindarajan, s 8

⁵¹ Se Samuelsson, s 2

mått såsom marknadsandelar, kundnöjdhet och produktkvalitet är vanligt förekommande inom ekonomistyrningen.⁵² Denna form av styrning är en naturlig följd av företagets mål och strategi som kvantifieras och används som målsättning i till exempel budgetutfall, försäljning eller balanserat styrkort. Beroende på hur ekonomistyrningen utformas kan den användas för styrning av organisationen både på lång och kort sikt.⁵³

3.5.3 PERSONALSTYRNING

Personalstyrning används för att säkerställa att företaget har personer med rätt kompetens och egenskaper på rätt plats i organisationen. Vem man väljer att anställa, vem som blir befördrad och vem som blir avskedad eller förflyttad är alla exempel på hur förändringar i humankapitalet kan användas för att utöva styrning i organisationen. Andra exempel på detta är kompetenshöjande åtgärder och individuella utvärderingar av personalen.⁵⁴

3.5.4 KULTURSTYRNING

Styrning av en organisation kan också ske informellt genom att odla en företagskultur baserad på gemensamma värderingar, som i sin tur är kopplade till företagets mål och visioner. Ett exempel på styrning med hjälp av kultur är då man använder gemensamma värden för att få de anställda att arbeta mot samma mål.⁵⁵

⁵² Se Anthony & Govindarajan, s 9

⁵³ Se Samuelsson, s 3

⁵⁴ Se Anthony & Govindarajan, s 9

⁵⁵ Se Samuelsson, s 3

KAPITEL 4

EMPIRI

4.1 ALLMÄNT OM FÖRETAGET

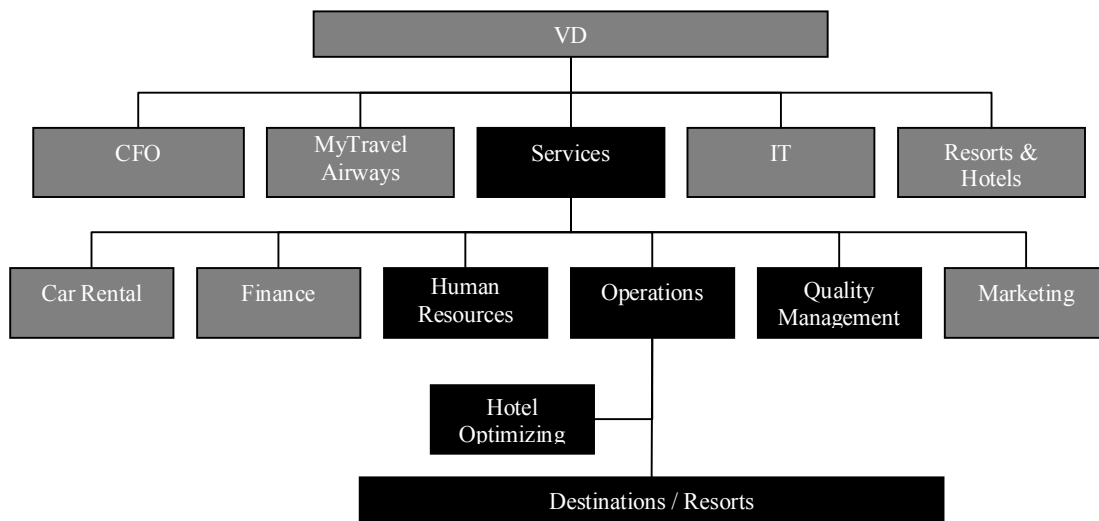
Den studerade organisationen är en resekoncern, eller som de själva kallar sig; ett semestervaruhus, som är noterat på Londonbörsen. Koncernen arrangerar semesterresor under mer än 15 olika varumärken i Skandinavien, England och Kanada. Verksamheten i Skandinavien är samlad inom en division som under flera av branschens mest kända varumärken säljer mer än 1,5 miljoner resor varje år. Den verksamhet som bedrivs inom divisionen omsätter drygt tio miljarder kronor per år och man har cirka 3000 anställda på mer än 200 platser över hela världen.⁵⁶

Den skandinaviska verksamheten leds från huvudkontoret i Stockholm och försäljningskontor finns i Sverige, Norge, Danmark och Finland.⁵⁷ Den verksamhet som bedrivs på resmålen sköts gemensamt för alla de nordiska länderna genom affärsområdet Services.⁵⁸ Den skandinaviska verksamhetens organisation illustreras i figur 2.

⁵⁶ Det studerade bolagets hemsida

⁵⁷ Ibid

⁵⁸ Produktchef, 2006-04-11



Figur 2: Organisationsschema för den skandinaviska verksamheten. De delar som har studerats är markerade med svart.

Human Resources är ansvariga för all nyrekrytering och omplacering av utlandsanställda. De arrangerar också utbildningar och ska fungera som en kontaktpunkt för de anställda när dessa har problem.⁵⁹ *Quality Management* undersöker hur nöjda kunderna är med olika delar av den service som de har fått och jämför detta med i förväg uppställda kvalitetsmål. Resultaten förmedlas sedan i form av kvalitetsrapporter till resten av organisationen.⁶⁰ *Operations* är den avdelning på huvudkontoret som har hand om själva driften på destinationerna. Ansvar är fördelat på ett antal produktchefer och den produktchef som är ansvarig för verksamheten i Thailand har också hand om verksamheterna i bland annat Turkiet, Malaysia och på Bali.⁶¹

4.2 VERKSAMHETEN I THAILAND

Resemålsdestinationen Thailand är uppdelad på två områden; Södra Thailand och området kring Bangkok. Varje område styrs av ett lokalkontor med

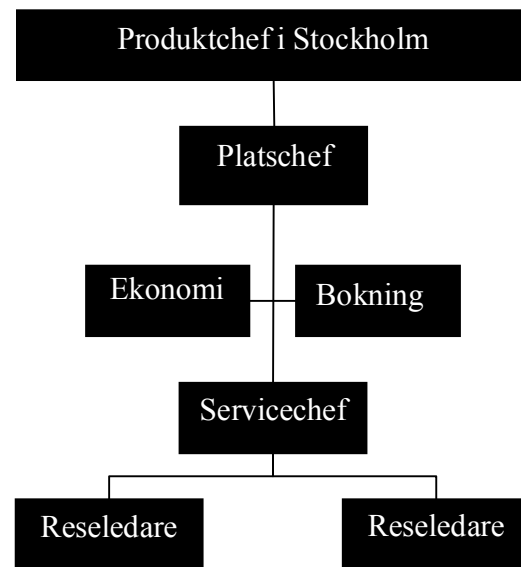
⁵⁹ Personalchef, 2006-05-23

⁶⁰ Kvalitetsansvarig, 2006-01-19

⁶¹ Produktchef, 2006-04-11

skandinavisk personal, där en platschef har det yttersta ansvaret. Dessa kontor är lokaliserade i Bangkok samt i Phuket, på Patong Beach.⁶²

Det i särklass största målet för resenärerna är stränderna i södra Thailand, men eftersom många resenärer från Skandinavien byter flygplan i Bangkok är det vanligt att man stannar i huvudstaden i upp till tre dagar innan man fortsätter vidare. Varje dag under högsäsong har man cirka 5 000 kunder i Thailand och enbart i de södra delarna uppgår antalet resenärer per år till 50 000.⁶³ Dessa är fördelade på 65 hotell och stannar enligt platschefen i genomsnitt i 16 dagar.⁶⁴ Personalen i Thailand består som minst av två personer i Phuket och två i Bangkok under lågsäsongen och som mest runt av 25 i Phuket och 10 i Bangkok.⁶⁵



Figur 3: Organisationsschema över lokalkontoren

Platschefen har resultat- och kvalitetsansvar för det område som denne ansvarar över. Han eller hon svarar inför produktchefen, som sitter i huvudkontorets lokaler i Stockholm.⁶⁶ Under platschefen finns en eller flera bokningsansvariga samt en ekonomiansvarig, vilka tillsammans utgör staben. Antalet bokningsansvariga beror på destinationens storlek, men uppgår oftast till en eller två personer. Den som är bokningsansvarig ansvarar främst för att listorna med

⁶² Platschef, 2006-02-20

⁶³ Kvalitetsansvarig, 2006-01-19

⁶⁴ Platschef, 2006-05-11

⁶⁵ Personalchef, 2006-05-23

⁶⁶ Platschef, 2006-02-20

resenärer, som erhålls från säljarna i Skandinavien, hålls uppdaterade samt distribueras till de berörda hotellen i god tid före resenärens ankomst till destinationen.⁶⁷ I Thailand har man en ekonom anställd enbart under högsäsongen, det vill säga under vinterhalvåret. Denne är formellt underställd platschefen, men är i praktiken väldigt fristående. På sommaren sköts ekonomifunktionen av en lokalt anställd person på Bali.⁶⁸

Reseledarna utgör merparten av de anställda på lokaldestinationerna. I Bangkok utgör de 60 % av personalen, medan den resterande delen är stabsmedlemmar.⁶⁹ Andelen är något högre i södra delen av Thailand.⁷⁰ Arbetsuppgifterna inkluderar bland annat att hämta resenärer från flygplatsen, sammanställa välkomstmateriel och att anordna utflykter. En del reseledare arbetar även som rundtursguider och tar med sig resenärerna på längre turer inåt landet.⁷¹ Reseledarna arbetar inte direkt under platschefen utan är samlade under en servicechef, som vanligtvis är en reseledare med utökat personalansvar.⁷² Varje servicechef har vanligtvis mellan fem och tio personer under sig⁷³ och på de större destinationerna finns det därför flera servicechefer.

4.3 UPPLEVT AVSTÅND I ORGANISATIONEN

Många som intervjuades ute på destinationerna upplever att de befinner sig mycket långt från Skandinavien och huvudkontoret, inte bara i termer av kilometer. När cheferna från Sverige kommer på besök är det mycket ovanligt att de ens har vägarna förbi lokalkontoret. Om de ändå kommer dit hälsar de inte

⁶⁷ Bokare, 2006-03-21

⁶⁸ Produktchef, 2006-04-11

⁶⁹ Platschef, 2006-02-20

⁷⁰ Platschef & Servicechef, 2006-05-11

⁷¹ Reseledare, 2006-04-04

⁷² Platschef & Servicechef, 2006-05-11

⁷³ Reseledare, 2006-06-08

ens på medarbetarna, utan enbart på platschefen, vilket leder till att en del medarbetare känner sig osynliga och oprioriterade.

Det berättas till exempel om när företagets VD åkte ner till en destination på semester. Alla på lokalkontoret var medvetna om detta besök och de som skulle befinna sig på flygplatsen vid den tidpunkten kände att det var lite extra noga att se prydliga ut. Men när de väl stod där för att ta emot resenärerna gick VD:n förbi dem utan att ens hälsa.⁷⁴

Detta är ett exempel på sådant som skapar missnöje och irritation på destinationerna⁷⁵ och en reseledare säger att man ser huvudkontoret som en "gemensam fiende, som man kan gadda ihop sig mot"⁷⁶. En annan menar att huvudkontorets närvaro sällan märks och att många inte ens har en direkt åsikt om dess existens. Denne noterade dock att när man väl hör av huvudkontoret, så känns inte besluten så väl förankrade bland de anställda.⁷⁷ Ett av de vanligaste skälen till att huvudkontoret kontakter reseledarna direkt är för att be dem om personliga tjänster, såsom att skicka upp blommor till någon vän som firar sin födelsedag på ett av företagets hotell i Thailand.⁷⁸

Avståndet till Stockholm och de glesa besöken av cheferna därifrån upplevs dock som någonting positivt av vissa då det leder till att lokalkontoren får sköta sig mer eller mindre själva.⁷⁹ En platschef jämför lokalkontoret med ett franchisat bolag.⁸⁰ På frågan vad man kan göra för att integrera huvudkontoret och

⁷⁴ Reseledare, 2006-06-08

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Reseledare, 2006-04-04

⁷⁷ Reseledare, 2006-06-08

⁷⁸ Ibid

⁷⁹ Platschef & Servicechef, 2006-05-11

⁸⁰ Platschef, 2006-05-01

lokalkontoren med varandra svarar denne vidare att det överhuvudtaget inte finns intresse för att göra någonting sådant.⁸¹

Även på huvudkontoret upplevs den sparsamma kontakten och den lokala autonomi som detta medför ofta som något positivt. Ett exempel på detta är att problem som annars förmodligen skulle ha letat sig längre upp i organisationen nu löses direkt på plats i Thailand utan att cheferna i Stockholm behöver konsulteras. Men man upplever även att det finns problem, framförallt när man vill kunna samla alla för att till exempel sprida information eller när det är något problem på en destination som man måste ta tag i från Stockholm. På huvudkontoret saknar man även en mer informell kontakt med medarbetarna i Thailand; någonting som omöjliggörs av det faktum att man sällan träffas i mer informella sammanhang.⁸²

Personalchefen väcker ytterligare ett problem, som uppkommer när kontoren är spridda över hela världen. Personalavdelningen ska nämligen utgöra de anställdas fasta punkt och ska kunna hjälpa dessa om problem uppstår på destinationerna. Om en medarbetare har problem med till exempel sin platschef eller med sina kollegor kan detta vara svårt för att lösa när de enbart kan kommunicera med destinationen per telefon eller e-post.⁸³

4.4 STYRNING I ORGANISATIONEN

För att möjliggöra en tydligare överblick har de olika styrformer som observerats i den studerade organisationen delats in enligt det ramverk som har utformats av Anthony och Govindarajan.

⁸¹ Platschef & Servicechef, 2006-05-11

⁸² Personalchef, 2006-05-23

⁸³ Ibid

4.4.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Kontakten mellan huvudkontoret i Stockholm och lokalkontoren i Thailand sker nästan uteslutande via telefon och e-post. De senaste årtiondenas utveckling av teknologiska hjälpmedel har minskat lokalkontorens självständighet genom att möjliggöra tätare kontakt mellan lokalkontoret och huvudkontoret. En före detta platschef, som numera arbetar på huvudkontoret, har varit anställd på företaget sedan 1970-talet och kan tydligt se hur lokalkontoren har blivit mindre autonom allteftersom åren har gått. Numera kan kontakt upprättas dygnet runt.⁸⁴ Generellt sker detta på ett väldigt horisontellt plan: Bokare i Thailand har kontakt med bokare i Stockholm eller optimeraren i Norge, platschefen är den ende som har kontakt med produktchefen och guiderna har i princip inte någon kontakt alls med huvudkontoret.⁸⁵ De som arbetar i Thailand besöker sällan eller aldrig kontoret i Stockholm och de får bara besök därifrån ett fåtal gånger per år, vanligtvis av den ansvariga produktchefen, om ingenting utöver det vanliga har skett.

Platschefen på en destination har relativt stor autonomi från Stockholm och kan bestämma själv i de flesta frågor, till exempel hur många guider som ska anställas inför en viss säsong. Detta under förutsättning att man håller sig innanför de strikta ramarna för budget och kundnöjdhet.⁸⁶ Själva kontoret i sig är dock relativt hierarkiskt⁸⁷ med en platschef som fattar alla viktiga beslut och ett antal servicechefer som ansvarar för guiderna.⁸⁸ Hierarkin upplevs ofta som nödvändig eftersom personalen ofta byter destination och det då är viktigt att var och en vet sin roll.⁸⁹

⁸⁴ Produktchef, 2006-04-11

⁸⁵ Ibid

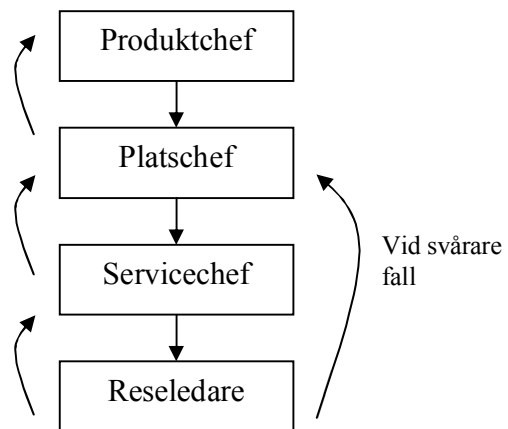
⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Platschef & Servicechef, 2006-05-11

⁸⁸ Reseledare, 2006-04-04

⁸⁹ Personalchef, 2006-05-23

Organisationen har väldigt tydliga beslutsvägar och alla förslag om förändringar från dem som jobbar i Thailand måste gå via platschefen och sen vidare till huvudkontoret.⁹⁰ Det här gör det svårare för de anställda att få gehör för sina idéer och förslag då de ibland "fastnar" hos platschefen och aldrig kommer fram till beslutsfattarna på huvudkontoret.⁹¹ Den känslan kan också förstärkas av att de



Figur 4: Beslutsvägar på lokalkontoret

anställda inte är kvar särskilt länge på samma resmål, ibland bara en säsong, och därför ibland inte är kvar när (om) deras förslag genomförs.⁹²

4.4.2 EKONOMISTYRNING

Platschefen på varje destination har ansvar för att budgetmål och kvalitetsmål uppfylls varje säsong. Veckorapporter och månadsbokslut används för att göra styrningen mer tydlig. Denna täta rapportering har minskat platschefens självständighet något även om den fortfarande är stor så länge målen uppnås.⁹³

Budget

Budgeten sätts på huvudkontoret i Stockholm och sedan får platschefen på den aktuella destinationen gå igenom den för att kontrollera att allting stämmer och att inga poster har glömts bort. Budgeten baseras på tidigare års resultat och är relativt strikt. Om platschefen vill överstiga budgeten, till exempel för att anställa ytterligare en guide, måste denne först kontakta produktchefen i Stockholm för

⁹⁰ Bokare, 2006-03-21

⁹¹ Reseledare, 2006-04-04

⁹² Ibid

⁹³ Produktchef, 2006-04-11

att få det godkänt. Om förslaget går igenom är det väldigt viktigt att man når de uppsatta mål som förändringen ska medföra.⁹⁴ Även relativt små ekonomiska beslut som ligger utanför budgeten, till exempel inköp av en ny kopieringsmaskin, ska fattas av produktionschefen i Stockholm.⁹⁵

Platschefen ska arbeta självständigt inom de uppsatta budgetramarna och har befogenhet att fatta beslut om det mesta så länge budgeten inte överskrids och det är egentligen bara avvikelser som ska rapporteras till Stockholm. Om avvikelserna blir stora tar produktchefen över en del av beslutsfattandet tills problemet är löst.⁹⁶

De senaste åren har företaget genomfört omfattande nedskärningar på kostnadssidan ute på destinationerna. Det har gått till så att platschefen har fått ett mål på hur mycket kostnaderna ska minskas och denne har sen fått fria händer för att uppnå besparingarna. I Thailand minskade man framförallt kostnaderna genom en reduktion på cirka 25 % i personalstyrkan, något som har tvingat kontoret att arbeta mer effektivt men som även har ökat arbetsbördan hos de anställda.⁹⁷

Den hårda budgetstyrningen gör att man är väldigt kostnadsmedvetna på destinationerna, något som man anser fungerar bra på det stora hela men som ibland kan få negativa effekter på kvaliteten. En guide nämnde till exempel att det vid ett tillfälle behövdes köpas in en ny skylt av det slag som man använder när man tar emot resenärer på flygplatsen. Resenärerna på den aktuella destinationen genererar cirka en halv miljard i intäkter varje år, intäkter som dock inte hänförs till destinationen. Kostnaden för en ny skylt skulle dock direkt

⁹⁴ Platschef, 2006-02-20

⁹⁵ Produktchef, 2006-04-11

⁹⁶ Ibid

⁹⁷ Platschef, 2006-02-20

belasta den lokala budgeten varför man inte ville kosta på sig en ny skylt förrän det var absolut nödvändigt.⁹⁸

Den huvudsakliga kontrollen och uppföljningen av budgeten sker genom veckorapporter och månadsbokslut som skickas till huvudkontoret. Förutom detta har ekonomerna som arbetar på de lokala kontoren ett informellt ansvar att göra en första kontroll så att allt sköts som det ska.⁹⁹

Kvalitet

Företagets kvalitetsstyrning är baserad på de enkäter som resenärerna fyller i mot slutet av sin vistelse på destinationen. I den får de svara på bland annat hur nöjda de har varit med hotellet, servicenivån och resmålet i allmänhet. Enkäterna skickas till Stockholm där resultaten omvandlas enligt en femgradig skala (se figur 5) och används för att se hur väl destinationen uppfyller de uppsatta kvalitetsmålen.¹⁰⁰ Utöver denna bearbetning redovisas också hur många resenärer som är missnöjda i procent för varje hotell.¹⁰¹

Utomordentligt nöjd	= 5	<i>Målsättning:</i> Ett genomsnittligt betyg på samtliga kvalitetsfaktorer som uppgår till minst 3,8
Mycket nöjd	= 4	
Nöjd	= 3	
Mindre nöjd	= 0	
Missnöjd	= 0	

Figur 5: Kvalitetsmätt

Målet är att nå rätt kvalitet, det vill säga den kvalitetsnivå som motsvarar kundernas förväntningar. Kvaliteten på ett hotell ska alltså stå i förhållande till hur det är presenterat i katalogen. Att överträffa en del kunders förväntningar prioriteras lägre än att minska antalet missnöjda kunder, någonting som

⁹⁸ Reseledare, 2006-06-08

⁹⁹ Produktchef, 2006-04-11

¹⁰⁰ Kvalitetsansvarig, 2006-01-19

¹⁰¹ Ibid

avspeglas i skalan som används. Om destinationen får sina resenärer att gå från mindre nöjda till nöjda ökar de sina totala kvalitetsvärden med tre poäng per resenär. Om de däremot får mycket nöjda kunder att bli utomordentligt nöjda ger detta bara en extra poäng per resenär.¹⁰²

Några dagar efter att enkäterna har skickats till Stockholm får platschefen på destinationen ett e-post med resultaten av kvalitetsutvärderingarna som sedan vidarebefordras till övriga anställda och även till ledningen på de hotell som resenärerna har bött på. Varje kvartal ges det också ut en mer omfattande kvalitetsrapport med statistik och jämförelser mellan de olika resmålen.¹⁰³

Om resultaten från enkätsvaren understiger kvalitetsmålen, endera för ett enskilt hotell eller för destinationen i stort, tar man upp det på nästa veckomöte med all personal på destinationen.¹⁰⁴ När man har identifierat problemet försöker man lösa det så fort som möjligt. Vilka åtgärder man vidtar beror på problemets art men det kan till exempel röra sig om att kontakta ledningen för ett hotell för att förmå dem att förbättra någon aspekt som många resenärer är missnöjda med.¹⁰⁵

4.4.3 PERSONALSTYRNING

Rekrytering av nya medarbetare

Personalavdelningen ansvarar för att rekrytera och utbilda personalen till destinationerna. Man har en ansvarig för var och ett av de Skandinaviska länderna. De letar framför allt efter fyra saker hos en medarbetare: Motivation, social kompetens, servicemedvetenhet samt efter personer som man tror kommer att trivas med den speciella livsstil som företaget kan erbjuda. Enligt

¹⁰² Kvalitetsansvarig, 2006-01-19

¹⁰³ Platschef, 2006-02-20

¹⁰⁴ Reseledare, 2006-04-04

¹⁰⁵ Kvalitetsansvarig, 2006-01-19

personalchefen sållar man bort de som enbart vill se världen. Detta beror, enligt denne, på att de anställda stannar på samma ställe en hel säsong och arbetet är långt ifrån en semester.¹⁰⁶ Enligt den produktansvarige gäller det även att hitta medarbetare som har lätt för att anpassa sig och få kontakt med andra kulturer.

Personalrotation

Många som börjar arbeta ute på destinationerna har inställningen att det är ett tillfälligt jobb och att de bara ska jobba en eller ett par säsonger. Av dem som fortsätter efter sin första säsong stannar de flesta mellan tre och fem år.¹⁰⁷ Personalchefen säger att även om man vill att personalen ska stanna kvar länge inom organisationen, så ser de helst att man inte stannar alltför länge på samma ställe då subkulturer lätt uppstår. Generellt anses ett till tre år vara en lagom tid att stanna på en destination om man är anställd i staben, men detta beror mycket på destinationens karaktär; På en större destination kan det krävas längre tid för att sätta sig in i allt arbete. Undantag kan även ges om någon är bofast på ett resmål. Personalchefen nämner dock att vissa har arbetet på samma ställe lite för länge och bör byta destination. Guiderna roteras med kortare intervaller än staben och byter ofta arbetsplats inför varje säsong.¹⁰⁸

Utvecklingssamtal

Det är meningen att varje anställd ska ha tre utvecklingssamtal med sin närmaste chef varje säsong. Det första sker under början av säsongen, där man diskuterar förväntningarna inför det kommande arbetet. Detta följs sedan upp i ett samtal i mitten av säsongen. I slutet av perioden ska den anställda ha ett sista utvecklingssamtal, där man talar om säsongen som har gått och huruvida förväntningarna har uppfyllts tillfredsställande.¹⁰⁹ På basis av det sista samtalet

¹⁰⁶ Personalchef, 2006-05-23

¹⁰⁷ Ibid

¹⁰⁸ Ibid

¹⁰⁹ Ibid

betygsätts den anställdes prestation med ett sifferbetyg på en skala ett till fem.¹¹⁰ Betygen används senare som underlag när medarbetaren söker en ny placering inför den kommande säsongen och de tas därför på stort allvar och diskuteras frekvent bland de anställda. Ett bra betyg är mycket betydelsefullt om man söker anställning på populära destinationer.¹¹¹

Även om det är meningen att varje medarbetare ska ha tre utvecklingssamtal per säsong är det ofta som detta inte sker. En intervjuad platschef är medveten om kravet från huvudkontoret, men hinner sällan genomföra det mellersta utvecklingssamtalet.¹¹² Detta kan medföra vissa problem för den anställda, vilket en reseledare tydligt illustrerar. Han blev inte utvärderad ordenligt på den första destinationen han arbetade på vilket medförde att han inte fick veta vad han skulle kunna förbättra förrän han hade arbetat nästan en hel säsong till på en annan destination.¹¹³

Karriärutveckling

Alla ansökningar till kommande säsonger går till organisationens personalavdelning som sen fattar beslut om vilka medarbetare som ska arbeta på varje destination. Detta innebär att omdömet från utvecklingssamtalen blir av stor betydelse för en persons karriärutveckling. De flesta söker sig till staben på lokalkontoren efter cirka fyra säsonger som reseledare.¹¹⁴ En platschef noterar att man på lokalkontoren har lite inflytande över vilka personer som blir tilldelade en position på ens destination. Det är, enligt denne, lättare att påverka vem som inte får återvända till resmålet än tvärtom.¹¹⁵ Ofta är det relativt lätt att klättra i ställning ute på destinationen.¹¹⁶ Detta leder dock enligt en platschef till att det

¹¹⁰ Reseledare, 2006-06-08

¹¹¹ Ibid

¹¹² Platschef, 2006-05-11

¹¹³ Reseledare, 2006-06-08

¹¹⁴ Bokare, 2006-03-21

¹¹⁵ Platschef, 2006-05-11

¹¹⁶ Reseledare, 2006-04-04

numera finns många svaga ledare inom organisationen, som inte vågar ta svåra beslut eller som undviker konflikter i största möjliga mån. Det är dock betydligt svårare att få ett bra jobb på huvudkontoret hemma i Skandinavien.¹¹⁷

4.4.4 KULTURSTYRNING

Socialt umgänge är väldigt viktigt för medarbetarna ute på destinationen och en reseledare säger att man umgås hela tiden, under såväl arbetstiden som fritiden.¹¹⁸ Många av dem som stannar längre på destinationen, det vill säga vanligtvis medarbetare i staben, är dock inte lika beroende av dessa relationer. En platschef håller med om detta och menar att denne "har tillräckligt med vänner som det är"¹¹⁹. Företagets personalchef noterar att om man inte är nog med kontroller och uppföljningar från huvudkontorets sida, samt om personalen stannar för länge, så kan subkulturer bildas. Detta kan ibland vara positivt eftersom arbetssättet måste anpassas efter land och specifika förutsättningar på destinationen. I Thailand ser dock många huvudkontoret som en gemensam fiende. Detta stärker sammanhållningen på destinationen, men det sker på bekostnad av lojaliteten mot resten av organisationen.¹²⁰

Det finns även risk för att subkulturer kan påverka organisationen negativt om medarbetarna på destinationen blir för bra vänner med de företag som kontrakteras. Enligt en reseledare är detta dock inget problem i Thailand, eftersom kulturella skillnader vanligtvis leder till få kontakter med den lokala befolkningen.¹²¹ Man försöker lösa problemet med subkulturer genom organisationens personalrotationssystem.¹²²

¹¹⁷ Reseledare, 2006-04-04

¹¹⁸ Reseledare, 2006-06-08

¹¹⁹ Platschef, 2006-05-11

¹²⁰ Reseledare, 2006-04-04 & Platschef, 2006-05-11

¹²¹ Reseledare, 2006-04-04

¹²² Personalchef, 2006-05-23

KAPITEL 5

ANALYS

5.1 HUR PÅVERKAS STYRSYSTEMEN?

5.1.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Allteftersom en organisation växer blir det svårare att samla allt beslutsfattande till en enskild person då denne varken har den tid eller den information som krävs för att fatta rätt beslut i alla situationer. Detta leder till att andra anställda i organisationen måste ges möjlighet att ta över en del av beslutsbördan. Enligt teorin gäller samma process även på en större skala så att när en organisation växer globalt måste lokalkontoren ges ett visst självbestämmande, någonting som också har observerats i denna studie. En del av självständigheten har minskat i takt med att ny teknik har möjliggjort tätare kontakt mellan huvudkontor och lokalkontor. Detta samband mellan nivån av kontakt och grad av självständighet tyder på att avstånd indirekt är en faktor som bidrar till lokalkontorets självständighet. Detta eftersom ett längre avstånd minskar kontaktmöjligheterna på grund av exempelvis tidsskillnader och längre restider. Platscheferna i Thailand är exempelvis relativt självständiga så länge de håller sig inom sin budget och resenärerna är nöjda med destinationen. Denna självständighet synes således vara en följd av det geografiska avståndet samt av verksamhetens karaktär som sådan.

Precis som Moberg visade i sin studie ser vi att avståndet mellan huvudkontoret i Stockholm och lokalkontoren i Thailand har fått som konsekvens att den informella kommunikationen mellan medarbetarna är låg. Den kontakt som finns sker nästan uteslutande genom de formella kontaktvägarna och en direkt effekt av detta tycks vara att beslutsordningen blir väldigt hierarkisk. Ett förslag eller en idé kan inte kommuniceras uppåt i organisationen på annat sätt än

genom den formella beslutshierarkin. Om hela verksamheten istället hade varit lokaliserad på samma plats skulle kommunikationen mer ohindrat kunna ske också utanför beslutshierarkin, till exempel genom att en medarbetare för fram en idé informellt direkt till en högre beslutsfattare när de träffas i fikarummet och därigenom förbigår flera led i hierarkin.

5.1.2 EKONOMISTYRNING

Företaget har delegerat en stor del av beslutsfattandet till sina lokalkontor vilket medför att risken för agentkostnader ökar. Skälet till detta är att det blir svårt för huvudkontoret att inhämta information om vad som händer på lokalkontoren, vilket i sin tur leder till att informationsasymmetrier uppstår. För att komma tillrätta med problemet försöker huvudkontor ofta övervaka sina dotterbolag och lokalkontor med hjälp av kontrollsysteem. Då avståndet gör det svårare att samla in och tolka information torde det påverka valet av styrsystem samt sättet på vilka dessa används. Man kan till exempel förvänta sig att om det blir svårare att få information om hur verksamheten går på annat sätt än genom statistik och skriftliga rapporter så kommer användningen av ekonomistyrning att öka. Detta stämmer in på den studerade organisationen som använder sig av formell styrning i väldigt stor utsträckning genom budgetar och de kvalitetsenkäter som resenärerna fyller i efter sin vistelse på resmålet. Huvudkontoret tar dock i vissa fall direkt kontroll över lokalkontorens ekonomi, till exempel då budgeten har överskridits.

Denna kombination av formell styrning och direkt kontroll mottas med blandade känslor av de anställda på destinationerna. Nohria och Ghoshal menar att ett dotterbolag som kontrollerar sina egna resurser kommer att motsätta sig att huvudkontoret tar direkt kontroll över dessa, men kommer däremot att tolerera de formella styrsystem som huvudkontoret har satt upp. Detta stämmer bra in på

lokalkontorens inställning till huvudkontorets styrning; det är många som motsätter sig den direkta toppstyrningen, medan ingen ifrågasätter den mer formella ekonomistyrningen, trots att den används för att sätta upp gränser för lokalkontorens självständighet. Till exempel kan platschefen bara agera självständigt så länge som målen för destinationen uppnås utan att budgeten överskrids.

5.1.3 KULTURSTYRNING

Det är tydligt att sociala relationer är mycket viktiga ute på destinationerna och medarbetarna umgås mycket inom gruppen, även om de som har varit där en längre tid tenderar att hålla sig mer för sig själva. Det täta umgänget mellan medarbetarna samt den sparsamma kontakten med den övriga organisationen tycks ha bidragit till uppkomsten av subkulturer på destinationen. För att motverka detta fenomen använder man sig av ett personalrotationssystem. Syftet synes dock inte vara att helt ta bort subkulturen, utan snarare att hålla de negativa aspekterna av fenomenet på en kontrollerbar nivå. Huruvida detta har lyckats kan diskuteras, eftersom studien har visat att ett av de studerade lokalkontoren ser sig själv mer som ett franchisat bolag snarare än som en del av den övergripande organisationen.

Stora avstånd mellan olika delar i organisationen försvårar sådan styrning som sker med hjälp av gemensamma värderingar eller en gemensam företagskultur. Detta antas bero dels på att man inte möts lika ofta och dels på de kulturella skillnader som kan uppstå om man har medarbetare med olika nationaliteter i organisationen. Helt i linje med detta använder sig företaget väldigt lite av kulturstyrning utan fokus ligger istället på ekonomistyrning. Då de som arbetar i Thailand är skandinaver precis som de som arbetar i Stockholm kan vi utesluta att skälet till detta är skillnader i nationell kultur. Är skälet då istället det geografiska avståndet? Det är naturligtvis inte säkert att styrning med

värderingar skulle användas om avståndet var mindre men det är tydligt att avståndet kraftigt har minskat möjligheterna att använda sådana styrmedel. Även om cheferna från huvudkontoret ändrar sitt beteende när de besöker Thailand så att de träffar alla anställda där skulle dessa sporadiska kontakter knappast räcka för att förmedla huvudkontorets värderingar eller bygga upp en starkare gemensam företagskultur.

5.1.4 PERSONALSTYRNING

Personalrotationssystemet gör att personalavdelningen i Stockholm måste fatta en mängd beslut rörande de anställda varje år, någonting som försvåras av stora informationsasymmetrier mellan cheferna på lokalkontoren och personalavdelningen. De förra träffar de berörda medarbetarna regelbundet medan de senare på grund av de stora avstånden till lokalkontoren inte kan skapa sig en bild av de enskilda medarbetarna på sedvanligt sätt, som till exempel genom intervjuer.

Enligt Roberts och Scapens kan vi förvänta oss att företag förlitar sig mer på formell kontroll när stora avstånd gör det svårt att inhämta information på andra sätt. Om man inte kan se utanför siffrorna får man kompensera för detta genom att se djupare in i dem istället. Precis det har företaget gjort i sin personalstyrning. Istället för att inhämta information om medarbetarna genom direkta kontakter och genom att observera deras arbete använder man sig av en databas med de sifferbetyg som medarbetarna har fått efter utvecklingssamtal med sina närmaste chefer.

5.2 HUR PÅVERKAS MEDARBETARNA?

5.2.1 EFFEKTER AV FORMELL STYRNING

Mycket av arbetet ute på lokalkontoren är rutinartat och standardiserat, varför formell kommunikation enligt teorin torde fungera väl. Det finns dock en risk för att detta får negativa effekter på medarbetarna på längre sikt, då de känner att huvudkontoret inte litar på dem i alla situationer. För att exempelvis köpa in någonting utöver vanligt kontorsmaterial måste de ansöka om särskilt tillstånd, vilket riskerar att minska medarbetarnas kreativitet och motivation. Det kan dock noteras att inga direkta klagomål på den relativt hårda ekonomistyrningen har framkommit under de genomförda intervjuerna, varför ett ifrågasättande av formell styrning inte verkar vara på medarbetarnas agenda. Formell styrning kan även leda till en minskning av informella styrformer, såsom lojalitet och gemensamma värderingar. Visserligen försöker företaget rekrytera medarbetare med liknande värderingar, dock synes lojaliteten mot resten av organisationen vara relativt låg.

Den formella personalstyrningen har lett till att personalavdelningen i Stockholm enbart kan basera sina beslut om de utlandsanställdas framtida placeringar på sifferbetyg, ett problem som även personalchefen är medveten om. De kan således inte ta hänsyn till alla omständigheter som kan påverka resultatet av utvärderingarna. Risken finns därmed att beslutsfattandet på personalavdelningen kan komma att påverkas negativt, eftersom mycket information aldrig når de som fattar besluten. Detta kan även komma att påverka medarbetarna på lokalkontoren negativt, då beslut om deras framtid kan komma att fattas på felaktiga grunder. Medarbetarna tar denna situation för given; att de kan påverka betygen men inte besluten, någonting som i förlängningen kan leda till uppgivenhet i form av sänkt motivation och lojalitet.

5.2.2 EFFEKTER AV SJÄLVBESTÄMMANDE

Medarbetarna i Thailand ser på det stora hela sin självständighet gentemot huvudkontoret som någonting positivt. Det finns dock ett visst missnöje bland medarbetarna på lägre nivåer med att de inte kan påverka en del av de beslut som rör destinationen men som fattas av huvudkontoret. Enligt Juhl, Kristensen och Dahlgaard leder ett lågt självbestämmande till mindre lojalitet. I och för sig har en låg lojalitet observerats bland de anställda, med då den lokala organisationen samtidigt har en relativt hög nivå av självbestämmande torde det vara andra faktorer som orsakar detta. Argumentet att lojalitet mot den övergripande organisationen inte existerar återkommer regelbundet och en reseledare noterade att man ofta ser huvudkontoret som en gemensam fiende, snarare än som den stödjande funktion som föreslås av Ghoshal, Korine och Szulanski. Detta faktum torde ytterligare förstärkas av att det verkar som att den enda kontakten som många utanför staben har med huvudkontoret består i beslut och förfrågningar som inte är förankrade bland personalen.

Man kan i detta sammanhang följaktligen fråga sig var de anställdas lojalitet ligger om den inte ligger hos organisationen i stort. Svaret på denna fråga är inte självklart utan torde naturligtvis bero på personlighet och läggning hos den enskilda individen. Dock kan man konstatera att lojaliteten hos reseledarna överlag inte heller tycks ligga hos lokalkontoret. Detta eftersom personalrotationen förhindrar dessa människor att rota sig på ett ställe. Istället får man en ny chef och nya medarbetare varje säsong. Lojaliteten hos de mer seniora stabsmedlemmarna tycks däremot vara något mer förankrad hos lokalkontoret, någonting som troligtvis beror på det faktum att dessa generellt stannar en längre tid på samma destination och inte byter medarbetare lika ofta.

Som tidigare nämnts har ny teknik gjort det möjligt för huvudkontoret att hålla uppsikt över lokalkontorens verksamhet med hjälp av mer frekvent

kommunikation via e-post och telefon. På lokalkontoren i Thailand är platschefens självständighet dock fortfarande betydande och vid intervjuerna har det framkommit att man hela tiden eftersträvar en större frihet.

Enligt Robert och Scapens är ett sätt att väga upp för ett geografiskt avstånd att besöka den utlokaliserade verksamheten ofta. Detta sker dock inte i någon större utsträckning i den studerade organisationen, troligen delvis på grund av organisationsstrukturen där en produktchef ansvarar för många lokalkontor i ett flertal länder och därför inte har möjlighet att företa täta besök på alla kontoren. Vid det fåtal tillfällen per år som lokalkontoren får besök tycks det dessutom ibland ske på ett sådant sätt att medarbetarna på destinationen enbart känner sig ännu mer isolerade från resten av organisationen.

5.2.3 EFFEKTER AV TYDLIGA BESLUTSVÄGAR

Företagets organisation har tydligt utformade beslutsvägar, vilket är en konsekvens av organisationens formella styrsystem. Enligt Moberg finns det en viss risk att medarbetare, som befinner sig långt bort geografiskt sett, känner sig missnöjda med att viktiga beslut kan komma att fattas över deras huvuden. Detta uppfattas dock inte som ett stort problem ute på lokalkontoren, troligtvis beroende på att dessa personer känner sig så pass avskiljda från den övriga organisationen att de känner att de beslut som rör dem direkt ändå fattas på plats. Ett möjligt undantag är de beslut som fattas om placeringar av personalen inför kommande säsonger.

Vad gäller förändringar som föreslås av medarbetare på lokalkontoret ser situationen dock annorlunda ut. Eftersom platschefen på lokalkontoret sköter merparten av kontakten med huvudkontoret samt har ansvaret för aktiviteterna på destinationen, leder detta till att alla förslag på större såväl som mindre

förändringar måste gå genom denne. En reseledare noterade att många förslag stannar vid den närmaste chefen och att de flesta förslag aldrig når huvudkontoret, vilket kan leda till en avtagande motivation hos de anställda.

Det är inte heller ovanligt att man helt enkelt väljer att inte ge förslag på förbättringar eftersom man ofta inte får uppleva resultatet av sina ansträngningar. Detta med anledning av att de flesta medarbetare inte tillbringar flera säsonger i sträck på samma destination. Eftersom merparten av förändringarna som sker på orten genomförs tidigast nästkommande säsong, så kommer den person som har givit förslaget därmed troligtvis inte vara kvar vid tidpunkten för förbättringen. Eftersom lojalitet mot organisationen inte synes vara utmärkande i det studerade företaget, finns det ingen anledning för den enskilda medarbetaren att vara altruistisk i sitt sätt att förhålla sig till organisationen.

KAPITEL 6

SLUTSATS

Det geografiska avståndet mellan de lokalkontor som har studerats och huvudkontoret i Stockholm har lett till en relativt stor självständighet för de förstnämnda, sannolikt på grund av de minskade kontaktmöjligheter som avståndet har gett upphov till. Att det är just möjligheten till kontakt som påverkar graden av självständighet stöds av att lokalkontorens självständighet har minskat när ny teknik skapat bättre kontaktmöjligheter.

En direkt effekt av avståndet och de minskade kontaktmöjligheterna tycks också vara att den formella styrningen ökar i betydelse. Ekonomistyrning är det mest använda instrumentet för styrning såväl som för uppföljning och personalstyrningen är helt baserad på de sifferbetyg som överförs från destinationerna till personalavdelningen på huvudkontoret efter varje säsong. Beslutsvägarna i organisationen är också väldigt formella med en tydlig hierarkisk beslutsordning. Helt i linje med att avståndet favoriserar formell styrning så visar studien också att informell styrning genom gemensam företagskultur och värderingar används i väldigt liten utsträckning i företaget.

Studien påvisar även att de anställda på lokalkontoren i Thailand inte är lojala mot resten av företaget i någon större utsträckning. Enligt teorin kan bristande lojalitet vara en direkt effekt av en låg grad av självbestämmande. Detta tycks dock inte vara förklaringen i det här fallet då lokalkontoren har en väldigt hög grad av självbestämmande. Den låga lojaliteten tycks istället bero på den bristande kontakten med resten av organisationen och avsaknaden av informella styrsystem. De anställda i Thailand tycks vidare vara motiverade i sitt arbete och

studien har inte kunnat påvisa att avståndet eller de effekter som avståndet har fått på styrsystemen har påverkat de anställdas motivation negativt i någon större utsträckning.

Avslutningsvis kan det konstateras att den studerade organisationen fungerar bra och att den bristande lojaliteten hos de anställda inte nödvändigtvis utgör ett större problem. Faktum är att trots de klagomål som har framkommit under studiens gång så verkar de anställda i Thailand trivas på sin arbetsplats. Men vem skulle å andra sidan inte trivas att arbeta i ett land där medeltemperaturen är 28 grader Celsius?

REFERENSER

SKRIFTLIGA KÄLLOR

Anthony, Robert och Govindarajan, Vijay (2003); "Management Control Systems", 11th edition Boston, Mass.: McGraw Hill

Chang, Eunmi och Taylor, Susan M. (1999); "Control in Multinational Corporations (MNCs): The Case of Korean Manufacturing Subsidiaries" *Journal of Management*, Vol. 25, No. 4

Ghoshal, Sumantra; Korine, Harry och Szulanski, Gabriel (1994); "Interunit Communication in Multinational Organizations", *Management Science* Vol. 40, No. 1

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn (1997); "Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder", 2a upplagan, Studentlitteratur AB Lund

Juhl, Hans Jørn; Kristensen, Kai; Dahlgaard, Jens Jørn; Kanji, Gopal K. (1997); "Empowerment and organizational structure", *Total Quality Management*, Vol. 8, No 1

Kaplan, Robert och Atkinson, Anthony (1998); "Advanced Management Accounting", 3rd edition, Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall

Laffont, Jean-Jacque och Martimort, David (2002); "The Theory of Incentives: The Principal Agent Model", Princeton: *Princeton University press*

Langemar, Pia (2005); "Att låta en värld öppna sig! Introduktion till kvalitativ metod i psykologi", Stockholms Universitet, Psykologiska institutionen

Lindström, Jörgen (1999); "Does Distance Matter?: On Geographical Dispersion in Organizations", Linköpings Universitet

Luo, Yadong (2005); "How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs" *Journal of International Management*, no 11

Merriam, Sharam B (1994); "Fallstudien som forskningsmetod", Studentlitteratur, Lund

Moberg, Anna (1997); "Närhet och distans – Studier av kommunikationsmönster i satellitkontor och flexibla kontor", Dissertation no 512, Linköping Studies in Science and Technology

Moye, Melina J. och Henkin, Alan B. (2006); "Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers", *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 2

Nohria, Nitin och Ghoshal, Sumantra (1994); "Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing Headquarters-Subsidiary Relations", *Strategic Management Journal*, Vol 15, No. 6 (Jul., 1994)

Patton, Michael Q. (1990); "Qualitative evaluation and research methods", 2nd edition, Newbury Park

Perloff, Jeffrey M. (2001); "Microeconomics", 2nd edition, Boston, Mass.: Addison-Wesley

Roberts, J., Scapens, R. (1985); "Accounting systems and systems of accountability – understanding accounting practices in their organisational contexts", *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 10

Samuelsson, Lars A (2004); "Some Aspects of Control in Organizations", An excerpt from a working paper at the Stockholm School of Economics

INTERVJUER

Bokare, Bangkok 2006-03-21
Kvalitetsansvarig, Stockholm 2006-01-19
Optimerare, Oslo 2006-05-22 (per telefon)
Personalchef, Stockholm 2006-05-23
Platschef, Bangkok 2006-02-20
Platschef, Phuket 2006-05-11
Produktchef, Stockholm 2006-04-11
Reseledare, Bangkok 2006-04-04
Reseledare, Stockholm 2006-06-08
Servicechef, Phuket 2006-05-11

ÖVRIGA KÄLLOR

Det studerade bolagets hemsida, 2006-06