

Avståndets inverkan på styrningen

- en fallstudie hos Vin & Sprit

Abstract

The aim of this thesis is to get a better understanding of how the management control system works at V&S Distillers. V&S Distillers went through an organizational change in the beginning of 2005. The marketing function went from being a country-driven to a category-driven organization. Among other things this resulted in increased cooperation between employees in different geographical locations. We aim to analyze how a geographical distance affects relations and the use of management control. A case study has been conducted at V&S Distillers where we have interviewed employees at different positions and locations. One of our main findings is the importance of formal control in terms of reporting increases for geographically distributed organizations. We have also discovered that employees who communicate frequently with colleagues in other countries tend to have a better understanding of their reports and seem to build trust in their co-workers more easily. Even though there may be several downsides to control at a distance we have discovered that some of the employees feel more motivated due to perceived independence when having the manager at a distance.

Författare: Anna Skallefäll
Karin Truedsson

Handledare: Jan Bergstrand

Framläggning: 5 juni kl 10¹⁵-12⁰⁰ Sal: 343

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de personer på Vin & Sprit AB som tagit sig tid och ställt upp på intervjuer. Deras delgivning av information och synpunkter har varit mycket värdefulla för oss i uppsatsarbetet. Dessutom vill vi tacka vår handledare Jan Bergstrand som har givit oss stöd och inspiration.

Stockholm den 22 maj 2007

Anna Skallefäll & Karin Truedsson

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	5
1.1 PROBLEMBAKGRUND	5
1.2 PROBLEMFORMULERING.....	5
1.3 SYFTE.....	6
1.4 AVGRÄNSNINGAR	6
2 METOD	7
2.1 VAL AV METOD.....	7
2.2 VAL AV TEORETISK REFERENSRAM	8
2.3 VAL AV EMPIRI	8
3 TEORETISK REFERENSRAM	12
3.1 STYRNING – EN ÖVERBLICK.....	12
3.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR	14
3.3 AGENTTEORI	15
3.4 AVSTÅNDETS INVERKAN PÅ STYRNING.....	16
3.4.1 <i>Formell styrning</i>	16
3.4.2 <i>Informell styrning</i>	17
3.4.2.1 Förtroende	17
3.4.2.2 Kommunikation och tillgänglighet.....	19
3.4.2.3 Identifiering och tillhörighet.....	20
3.5 MOTIVATION	20
4 EMPIRI & ANALYS	22
4.1 BAKGRUND V&S	22
4.1.1 <i>V&S Group</i>	22
4.1.2 <i>V&S Distillers</i>	23
4.2 ORGANISATIONSFÖRÄNDRINGEN	23
4.3 AVSTÅNDETS INVERKAN PÅ STYRNING.....	24
4.3.1 <i>Formell styrning</i>	24
4.3.2 <i>Informell styrning</i>	28
4.3.2.1 Förtroende	29
4.3.2.2 Kommunikation och tillgänglighet.....	31
4.3.2.3 Identifiering och tillhörighet.....	33
4.4 MOTIVATION	34
5 SLUTSATS & DISKUSSION	36
6 STUDIENS TROVÄRDIGHET	38
7 KÄLLFÖRTECKNING	40

7.2 LITTERATUR	40
7.3 ARTIKLAR	40
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	41
7.4 MUNTliga KÄLLOR	42
7.4.1 Besöksintervjuer	42
7.4.2 Telefonintervjuer.....	42
7.5 ÖVRIGA KÄLLOR.....	42
8 BILAGOR.....	43
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	43
BILAGA 2 – ORGANISATIONSFÖRÄNDRING.....	45
BILAGA 3 – ORGANISATIONSSCHEMAN.....	46

1 INLEDNING

Inledningen börjar med en kort bakgrund till vårt valda problemområde. Det följs av en problemformulering som utmynnar i studiens syfte. Efter det diskuteras avgränsningar som vi har valt att göra.

1.1 Problembakgrund

I takt med att konkurrensen ökar ställs allt högre krav på företag och deras sätt att organisera sig. Hur ett företag väljer att strukturera sin verksamhet får betydelse för vilka styrsystem som implementeras och används. Informationsteknologi tillåter en annan geografisk spridning av organisationernas enheter än förr vilket kan innebära att avståndet mellan medarbetare blir större. Den geografiska spridningen mellan medarbetare får olika komplikationer för företagets styrning då bland annat kommunikationen mellan medarbetare kan påverkas.

V&S Distillers genomförde en organisationsförändring i början av år 2005¹. Förändringen innebar att verksamheten delades in i fyra funktioner: produktion, ekonomi, marknadsföring och försäljning². Marknadsföringsfunktionen delade sedan in i de tre kategorierna: Vodka, Akvavit & Bitter samt Classic/Agency brands³. För varje kategori finns idag en kategorichef som har medarbetare i olika länder tillskillnad från förr då det fanns en chef som ansvarade för varje land⁴.

1.2 Problemformulering

Vi har valt att studera hur styrningen ser ut efter organisationsförändringen för att få en förståelse för hur relationen mellan medarbetare påverkas av den nya organisationsstrukturen. Vi vill studera hur avståndet mellan medarbetare påverkar styrningen och fokuserar främst på hur medarbetarna upplever avståndets och

¹ Cassergren (2007-04-16).

² Se Bilaga 2 – Organisationsförändring.

³ Se Bilaga 3 – Organisationsscheman.

⁴ Arvidson (2007-01-16).

styrningens inverkan på förtroende, kommunikation och tillhörighet. Vi har även för avsikt att hitta möjliga förklaringar till varför styrningen ser ut som den gör. Detta leder fram till vår frågeställning:

Hur upplever medarbetarna på V&S Distillers marknadsföringsfunktion att det geografiska avståndet och styrningen påverkar förtroende och kommunikation medarbetare emellan samt deras känsla av tillhörighet till organisationen som helhet?

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att få en djupare förståelse för hur styrningen ser ut i stora drag och framförallt hur den upplevs hos de intervjuade medarbetarna på V&S Distillers marknadsföringsfunktion till följd av att organisationsstruktur och ansvarsområden har förändrats och avståndet mellan vissa medarbetare har ökat.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att avgränsa studien till att analysera hur medarbetarna på marknadsföringsfunktionen upplever styrningen. Vi har därför inte för avsikt att undersöka de andra funktionerna inom V&S Distillers. Målet med studien är inte främst att analysera hur styrningen såg ut och fungerade innan organisationsförändringen utan är mer inriktad på hur den ser ut och upplevs idag. Dessutom tror vi att det skulle vara svårt att få en bra bild av hur det såg ut innan då minnesfel lätt kan uppkomma vid tillbakablickande frågor⁵. Vi ämnar inte beskriva eller analysera hur styrningen på V&S Distillers ser ut i detalj. En organisationsförändring kan få ett flertal konsekvenser för styrningen såsom förändrad kostnadsfördelning. Vi vill dock poängtera att vi har valt att studera det geografiska avståndets inverkan på styrningen och i synnerhet hur de anställda upplever detta. Avståndet torde inte ha någon direkt koppling till vilken kostnadsfördelning som väljs varför vi har valt att bortse från denna aspekt. Eftersom bonussystem är ett omfattande område har vi valt att inte analysera dess eventuella effekter.

⁵ Se Dahmström (2005) s. 94.

2 Metod

Metodologi är "läran om de olika tillvägagångssätt som vi använder oss av vid undersökningsaktiviteter och vilka konsekvenser dessa val har för de undersökningsresultat vi kommer fram till"⁶. I detta stycke ämnar vi beskriva vårt tillvägagångssätt som har valts för genomförandet av studien.

2.1 Val av metod

Då kunskap skall produceras menar Andersen att det finns två tillvägagångssätt utifrån vilka vetenskapliga slutsatser kan dras⁷. När slutsatser dras om enskilda företeelser med utgångspunkt i generella principer och teorier används en deduktiv ansats⁸. Om utgångspunkten istället ligger i upptäckter från verkligheten (empirin) som sedan sammanförs till generella principer sker arbetet enligt den induktiva ansatsen⁹. Det går även att ha en växelverkan mellan den deduktiva och induktiva ansatsen, det kallas abduktion. I den abduktiva ansatsen används induktion för att beskriva området medan deduktion används för att öka kunskapen med hjälp av tidigare teori.¹⁰ Vi har valt att arbeta efter den abduktiva ansatsen och har således haft en ömsesidig rörelse mellan teori och empiri för att sedan kunna göra en analys. För att besvara vår frågeställning har vi valt att genomföra en fallstudie. Merriam beskriver en fallstudie som en undersökning av en specifik företeelse, till exempel ett skeende eller en händelse¹¹. Eftersom vi vill undersöka en specifik företeelse och få en djupare förståelse för den inverkan som avståndet mellan medarbetare har på styrningen och upplevelsen av densamma har vi valt att genomföra en fallstudie. Fallstudien används för att få djupare insikt om en viss situation och hur de inblandade personerna tolkar denna¹².

⁶ Rigby (1965) genom Andersen (1998) s. 14.

⁷ Andersen (1998) s. 29.

⁸ Olsson & Sörensen (2007) s. 32 och Andersen (1998) s. 29-30.

⁹ Olsson & Sörensen (2007) s. 32 och Andersen (1998) s. 30.

¹⁰ Olsson & Sörensen (2007) s. 33.

¹¹ Merriam (1994) s. 24.

¹² Merriam (1994) s. 9.

2.2 Val av teoretisk referensram

Teori är den kunskap som existerar inom det område som vi arbetar inom¹³. Vår studie tar avstamp i hur osäkerhet och förändring på marknaden kan resultera i ett behov av en ändrad styrning. För att analysera detta har vi utgått från Samuelsons teorier om hur ökad turbulens och osäkerhet påverkar företags behov av styrning. Agentteorin används för att ge läsaren en grund för hur styrningen påverkas när delegering av ansvar sker. För att undersöka hur avståndet mellan medarbetare påverkar styrningen och medarbetarnas upplevelse av densamma har vi bland annat utgått från grundläggande teorier angående ekonomi- och verksamhetsstyrning men även teorier som behandlar hur användning av olika typer av styrning påverkas av avståndet. Dessutom har vi valt att utgå från Connaughton & Dalys samt Roberts & Scapens teorier om hur medarbetares tillhörighet och förtroende påverkas av geografiskt spridda enheter i en organisation.

2.3 Val av empiri

Empiri består av erfarenheter och de iakttagelser som görs ute på fältet. Enligt Andersen finns det två olika metoder som kan användas vid insamling och bearbetning av data, kvalitativ och kvantitativ. Kvalitativ metod syftar till att ge en förståelse medan en kvantitativ metod syftar till att förklara.¹⁴ Två utmärkande drag för den kvalitativa metoden är att den syftar till att ge en beskrivning och ökad förståelse¹⁵. Vi har valt att använda en kvalitativ metod eftersom vi vill utnyttja den flexibilitet som denna kännetecknas av, men även för att syftet med studien är att få en förståelse för ett visst fenomen. En annan styrka som vi vill dra fördel av hos kvalitativa metoder är den närhet som forskaren får till informationskällan och som i sin tur möjliggör relevanta tolkningar.¹⁶ Genom intervjuer menar Holme & Solvang att den som undersöker får en bredare uppfattning och nya insikter om den

¹³ Andersen (1998) s. 27.

¹⁴ Andersen (1998) s. 23-24 och 31.

¹⁵ Holme & Solvang (1997) s. 78.

¹⁶ Se Holme & Solvang (1997) s. 83.

frågeställning denne arbetar med¹⁷. Valet att genomföra kvalitativa intervjuer ligger också i att de används för att upptäcka eller identifiera den intervjuades uppfattning om ett fenomen och lämpar sig för ett abduktivt forskningssätt då det inte finns några sanna svar¹⁸.

För att fånga medarbetarnas upplevelser har vi valt att genomföra detaljerade intervjuer med ett färre antal individer istället för mindre detaljerade med ett större antal individer. För att få en grundläggande förståelse för hur V&S Distillers fungerar och de främsta skälen bakom organisationsförändringen hade vi en inledande intervju med Cassergren, Vice President Distillers, som arbetar på Sverigekontoret. Vi valde även att i ett tidigt skede intervju Arvidsson, Vice President Finance & Administration, och Sehlberg, Director Business Control, för att få en övergripande förståelse för hur styrningen och rapporteringen ser ut på V&S Distillers idag. Både Sehlberg och Arvidsson arbetar på ekonomiavdelningen i Sverige. Sedermera har vi valt att intervju personer med olika befattningar på olika nivåer inom de tre kategorierna på V&S Distillers för att fånga deras upplevelser. Vår ambition var att intervju samtliga inom varje kategori men dessvärre var detta inte möjligt eftersom en del platser väntade på tillsättning och några medarbetare var på barnledighet. Vi lyckades intervju de tre kategoricheferna. Anne Bonnerstig som är kategorichef för Vodka sitter på kontoret i Sverige. Martin Bjelgaard som är kategorichef för Akvavit & Bitter sitter på kontoret i Danmark och Kim Lagerstedt som är kategorichef för Classic & Agency Brands arbetar på kontoret i Finland.

Vi har intervjuat tre medarbetare som arbetar under och rapporterar till Bjelgaard. En av dessa är Maria Jarl, Senior Brand Manager, som till skillnad från Bjelgaard arbetar på kontoret i Sverige. Maja Roving-Andersen som också är Senior Brand Manager arbetar på kontoret i Danmark som sin chef Bjelgaard. Den tredje som är intervjuad inom kategorin Akvavit & Bitter är Morten Vestergaard-Poulsen, Senior Brand Manager, som liksom Roving-Andersen arbetar på kontoret i Danmark.

Bland dem som rapporterar och arbetar under Lagerstedt har vi intervjuat tre personer. En av dessa är Pontus Cederberg som är Brand Manager. Cederberg sitter i Sverige

¹⁷ Holme & Solvang (1997) s. 80.

¹⁸ Davidson & Patel (2003) s. 78.

till skillnad från sin chef Lagerstedt som sitter i Finland. Kaisa Kavekari är också Brand Manager men arbetar på samma kontor som Lagerstedt i Finland. Även Salla Kasula, som är Brand Manager och arbetar på kontoret i Finland, intervjuades. Förutom till Lagerstedt rapporterar Kasula även till de två andra kategoricheferna, Bonnerstig och Bjelgaard, som sitter i Sverige respektive Danmark.

Den enda som är intervjuad av dem som rapporterar till Bonnerstig, kategorichefen för Vodka, är Kasula som till skillnad från Bonnerstig arbetar i Finland. Att inte fler intervjuades inom denna kategori beror på att en befattning är vakant och att en av de anställda var pappaledig. Dessutom hade en av de anställda enbart arbetat i någon vecka varpå vi valde att inte intervju den.

Semistrukturerade respondentintervjuer har valts eftersom semistruktureringen ofta leder till att den intervjuade utvecklar sina tankar och talar mer utförligt än vid strukturerade intervjuer¹⁹. Respondentintervju innebär att de individer som själva är delaktiga i den frågeställning eller företeelse man studerar intervjuas²⁰.

I möjligaste mån har vi genomfört besöksintervjuer eftersom det enligt Dahmström ibland är nödvändigt för att få utförliga svar med tillräckligt hög kvalitet. En annan fördel med ett fysiskt möte är att oklarheter lättare kan redas ut och de har även fördelen att visuella hjälpmedel så som bilder och diagram kan användas. Risken finns dock för att den person som intervjuar kan "hjälpa" den intervjuade med extra information och därmed leda in personen på ett visst spår.²¹ En instämmande nickning eller ett leende vid ett svar kan räcka för att påverka den intervjuade²². Den intervjuade kan även känna sig pressad att ge ett svar som följer de sociala normer som finns i samhället. För att öka sannolikheten för utförliga och ärliga svar även på känsliga frågor har vi genomfört intervjuer med en anställd åt gången.²³ Inför varje intervju informerades den aktuella personen om undersökningen och tid för intervju bestämdes.

¹⁹ Denscombe (2000) s. 63.

²⁰ Holme & Solvang (1997) s. 104.

²¹ Dahmström (2005) s. 91-93.

²² Andersen (1998) s. 172.

²³ Se Dahmström (2005) s. 94.

På grund av det geografiska avståndet har vi genomfört telefonintervjuer med respondenter utanför Sverige²⁴. Dessutom har intervjuaren, liksom vid en besöksintervju, möjlighet att reda ut oklarheter samt fråga vidare för att få ett mer utförligt svar²⁵. För att kunna få ut mer av telefonintervjuerna har samtliga genomförts med hjälp av högtalartelefon för att båda ska kunna ta del av svaren samtidigt och få möjlighet att ställa följdfrågor. En nackdel gentemot besöksintervjuer är dock att vi inte har haft möjlighet att läsa av respondentens ansiktsuttryck och kroppsspråk²⁶. För att försöka minska den inverkan som denna nackdel kan ha har vi varit extra uppmärksamma på respondentens tonläge och formuleringar.

Vi diskuterar studiens reliabilitet och validitet i stycke 6 *Studiens trovärdighet*.

²⁴ Dahmström (2005) s. 95.

²⁵ Dahmström (2005) s. 95.

²⁶ Andersen (1998) s. 173.

3 TEORETISK REFERENS RAM

Teorier som har legat till grund och fungerat som bollplank i analysen kommer nedan att presenteras. Vi ämnar först ge läsaren en bas genom att presentera grundläggande teorier om styrning för att sedan gå in på bland annat mer specifika teorier om styrning på distans.

3.1 Styrning – en överblick

Anthony & Govindarajan menar att styrning²⁷ kan ses som den process chefer använder sig av i syfte att influera andra medlemmar i organisationen att implementera organisationens strategier i syfte att nå organisationens mål. Aktiviteter som kan ingå i denna process är bland annat planering, koordinering och kommunikation av information.²⁸ Enligt Samuelson finns det tre huvudsakliga styrmedel: val av organisationsstruktur och belöningsystem, formell styrning och mindre formaliserad styrning²⁹.

Formell styrning i form av mer explicita informations- och kontrollsysteem kan vara mer lättillgängligt och lätt att förstå för medarbetare än mer implicita och informella styrsystem. Ouchi menar att explicita kontrollsysteem kan bestå av företagets redovisningssystem medan informella informations- och kontrollsysteem växer fram som ett resultat av social interaktion.³⁰ En förutsättning för att styrningen ska fungera är enligt Ouchi att det finns en överenskommelse mellan medarbetarna. Vidare menar han att denna överenskommelse måste vara djupare vid användandet av informell styrning som han benämner kulturstyrning.³¹ Anthony & Govindarajan menar att ett centralt problem vid styrning är att få de anställdas personliga mål att sammanfalla med organisationens mål. Detta benämner Anthony & Govindarajan som graden av målkongruens.³²

²⁷ Motsvarande engelskans *management control* i Anthony & Govindarajan (2004) s. 7.

²⁸ Anthony & Govindarajan (2004) s. 7.

²⁹ Samuelson (2001) s. 29.

³⁰ Ouchi (1979) s 839.

³¹ Kulturstyrning är vår översättning av det som Ouchi benämner ”clan control”. Ouchi (1979) s. 837-838 och 845.

³² Anthony & Govindarajan (2004) s. 8.

Samuelson anser att det grundläggande syftet med styrning är att ta fram verktyg för att möta en alltmer osäker framtid. Graden av osäkerhet varierar mellan olika marknader. Osäkerhet är enligt Samuelson en fundamental faktor som leder till ett behov av styrning inom organisationer. Givetvis uppkommer ett behov av styrning även av andra anledningar som exempelvis för att möjliggöra samordning av olika aktiviteter. Företag möter en allt turbulentare omgivning vilket skapar ett behov av förändrad styrning. Det bör dock nämnas att ett nytt styrsystem inte nödvändigtvis är lösningen på den ökade osäkerheten då många företag kan behöva se över sina affärsidéer först.³³

Ett företag befinner sig i en relativt stabil situation när den innehar en monopolställning. Med stabil situation avses bland annat en stabil efterfrågan och hyfsat fasta priser på produkterna eller tjänsterna som säljs.³⁴ I en sådan situation är det möjligt att i förväg bedöma exempelvis efterfrågans storlek för att bestämma storleken på de resurser som krävs. Efter att det är bestämt sker den övriga styrningen på en mer lokal nivå genom att se till att de anställda beter sig i linje med företagets strategier.³⁵ På en öppen marknad är det däremot svårare att förutse efterfrågan samtidigt som till exempel nya konkurrenter tillkommer³⁶. Styrningen berör då istället företaget i stort.³⁷ Samuelson menar att det då kan vara mer effektivt att tillämpa en mer decentraliserad styrning av företaget så att de anställda kan agera mer flexibelt och lättare anpassa sig efter den lokala marknaden³⁸.

En teori som behandlar de svårigheter som kan uppstå då ansvar delegeras i en organisation är agentteorin³⁹. Då det geografiska avståndet mellan medarbetare ökar ställs det andra krav på hur styrningen bör utformas. Vi kommer nedan att gå igenom både den formella och informella styrningen. Viktiga faktorer i den informella styrningen är förtroende, kommunikationen mellan medarbetare samt företagskultur

³³ Samuelson (1999) s. 1-2 och 8-9.

³⁴ Samuelson (1999) s. 6.

³⁵ Arrow (1964) genom Samuelson (1999) s. 6.

³⁶ Samuelson (1999) s. 6.

³⁷ Arrow (1964) genom Samuelson (1999) s. 6.

³⁸ Samuelson (1999) s. 6.

³⁹ Eisenhardt (1989) s. 58-60.

och tillhörighet⁴⁰. Medarbetarnas upplevelser av en viss form av styrning, formell som informell, kan bland annat speglas i deras motivation. Vi har framför allt valt att fokusera på avståndets inverkan på styrningen. Några av de författare som vi kommer att använda oss mest av i analysen är Connaughton & Daly, Das & Teng, Moye & Henkin, Roberts & Scapens och Samuelson.

Roberts & Scapens menar att användningen av redovisningsinformation ökar i och med ett ökat geografiskt avstånd. Redovisningsinformationen används då i syfte att synliggöra för chefer vad som sker ute i organisationen.⁴¹ Das & Teng hävdar att en tät kommunikation mellan medarbetare höjer förtroendet dem emellan⁴². Just förtroende menar Moye & Henkin är viktigt för att ett samarbete ska ske effektivt⁴³. Connaughton & Daly menar bland annat att en stark identifiering och tillhörighet till företaget i stort bidrar till att medarbetarna agerar i linje med organisationens intressen⁴⁴. Vidare menar Samuelson att en stark företagskultur kan vara ett effektivt styrmedel och fungera som vägledning för de anställda⁴⁵. Teorierna kommer att presenteras mer ingående i följande stycken.

3.2 Organisationsstruktur

Enligt Samuelson finns det olika typer av styrning för att hantera en ökad turbulens och osäkerhet i omgivningen. En decentraliserad organisationsstruktur anses vara mer effektiv än en centraliserad vid hantering av osäkerhet samtidigt som samordningen av olika aktiviteter kan bli lidande.⁴⁶ Med en decentraliserad organisationsstruktur tenderar styrningen att bli mer resultatinkriktad⁴⁷. Enheter inom företaget ges då förhållandevis stora friheter givet att de uppnår de finansiella målen. Detta görs för att divisionen ska kunna agera mer flexibelt. Samuelson menar att flexibilitet är viktigt vid hantering av osäkerhet. Vid styrning där finansiella mått används anser Samuelson

⁴⁰ Se Connaughton & Daly (2004), Lindström (1999) samt Moye & Henkin (2005).

⁴¹ Roberts & Scapens (1985) s. 452-453.

⁴² Se Das & Teng (1998) s. 504.

⁴³ Moye & Henkin (2005) s. 102-103 och 112-113.

⁴⁴ Se Connaughton & Daly (2004) s. 90.

⁴⁵ Samuelson (1999) s. 15.

⁴⁶ Samuelson (1999) s. 10-11.

⁴⁷ Emmanuel et al. (1990) genom Samuelson (1999) s. 11.

att medarbetarna bör få möjlighet och frihet att själva påverka hur målen ska nås.⁴⁸

Som vi tidigare nämnt menar Samuelson att val av organisation är ett av tre huvudsakliga styrmedel. Val av organisation innefattar strukturen på organisationen, fördelning av ansvarsområden och beslutsrätter samt metoder för att samordna verksamheterna. Samordning och koordinering kan ske i form av regelbundna möten, kommittéer med mera.⁴⁹ Ouchi menar att organisationsstrukturen påverkar användningen av formell styrning som han delar upp i beteende- respektive resultatstyrning. Vi återkommer till beteende- och resultatstyrning i stycke 3.4.1 *Formell styrning*. En mer komplex organisationsstruktur ökar svårigheten att mäta och utvärdera prestationer. Desto mindre rutinmässigt och svåranalyserbart ett arbete är ju svårare och mindre passande är det att använda beteendestyrning. I detta fall tenderar användning av resultatstyrning att öka. Om det däremot går att specificera ett önskat beteende på ett tydligt sätt ökar användningen av beteendestyrning i organisationen och användningen av resultatstyrning minskar. Om företaget använder resultatstyrning och resultatmått inte kan fånga det önskvärda beteendet på ett tillfredställande sätt finns risken att medarbetare endast presterar de resultat som mäts.⁵⁰

3.3 Agentteori

Agentteorin behandlar den situation som kan uppstå i en relation där en part, principalen, delegerar ansvar till en annan part, agenten. I denna relation kan olika problem uppstå till följd av att parterna har olika intressen samt olika attityd till risk. Ett grundläggande antagande i denna teori är att människan är riskavers och egoistisk. Att principal och agent har olika intressen blir ett problem eftersom principalen har svårt för att kontrollera att agenten beter sig på ett önskvärt sätt. Det är dyrt för principalen att verifiera agentens beteende. Genom att investera i olika former av formella informations- och styrsystem kan principalen minska risken för opportunistiskt beteende hos agenten.⁵¹ Relationen kan sägas vara ett kontrakt där

⁴⁸ Samuelson (1999) s. 11.

⁴⁹ Samuelson (2001) s. 29-30.

⁵⁰ Ouchi (1977) s. 100-109.

⁵¹ Eisenhardt (1989) s. 58-60.

agenten förbinder sig att prestera till förmån för principalen. Det är dock inte alltid möjligt för principalen att styra agentens beteende.⁵²

Om parterna har olika attityd till risk kan det uppstå problem eftersom det kan leda till att de föredrar olika beteenden eller lösningar.⁵³ När agenten agerar på ett sätt som maximerar nyttan för sin enhet men inte för företaget som helhet uppstår så kallade agentkostnader⁵⁴. Principalens mål är att minimera dessa kostnader och för att göra det används olika typer av styrverktyg som Ouchi benämner kultur-, beteende- och resultatstyrning⁵⁵. Eisenhardt menar att längden på relationen mellan agent och principal är positivt korrelerad med beteendestyrning men negativt korrelerad till resultatstyrning. Vidare menar Eisenhardt att förekomsten av intressekonflikt mellan parterna är positivt korrelerad med resultatstyrning.⁵⁶

3.4 Avståndets inverkan på styrning

3.4.1 Formell styrning

Ouchi delar in formell styrning i kontroll eller styrning gällande resultat och beteende⁵⁷. Formell styrning innebär enligt Samuelson bland annat att företaget använder sig av planering, budgetering och andra kontrollsysteem⁵⁸. Ouchi menar att resultatstyrning sker genom att man sätter upp specifika mål och belöningssystem som sedan följs upp. Beteendestyrning sker genom uppsättande av regler för hur man ska agera. Beteendet följs sedan upp och önskvärt agerande belönas.⁵⁹

När avståndet inte tillåter regelbundna fysiska möten är det svårt för de som styr att förstå vad som påverkat resultaten. Redovisningsinformation kan då användas för att överbrygga avståndet genom att synliggöra för överordnade vad som sker i verksamheten. Eftersom denna typ av information tenderar att bli den dominerande informationskällan menar Roberts & Scapens att den och andra formella styrsystem

⁵² Chang & Taylor (1999) s. 543.

⁵³ Eisenhardt (1989) s. 58.

⁵⁴ Chang & Taylor s. 544.

⁵⁵ Chang & Taylor s. 544 och Ouchi (1979) s. 97-99.

⁵⁶ Eisenhardt (1989) s. 62-63.

⁵⁷ Ouchi (1979) s. 843.

⁵⁸ Samuelson (1999) s. 10.

⁵⁹ Ouchi (1979) s 843.

spelar en större roll när avståndet ökar. De som styr kan dock inte vara säkra på att de tolkar informationen och förklaringar korrekt eftersom de på grund av det geografiska avståndet inte kan bedöma om förklaringarna dem får beror på omständigheter som inte går att påverka eller om de syftar till att dölja inkompetens bland de anställda.⁶⁰

Det är svårt för en person som arbetar i ett land att ha kunskap om vad som händer på ett annat kontor i ett annat land. Det är ofta olika förutsättningar i de olika länderna. Hur styrsystem är utformade beror på olika faktorer, såsom avstånd mellan medarbetare, och för att förstå styrsystemets uppbyggnad måste man ta hänsyn till dessa faktorer.⁶¹

3.4.2 Informell styrning

Informell styrning kan bland annat praktiseras genom företagets kultur och sättet att arbeta på⁶². Om ledningen lyckas befästa en stark och gynnsam kultur i företaget behövs ingen formell styrning eftersom de anställda kommer att agera i linje med företagskulturen⁶³. Etablerandet av en stark kultur i ett företag kan vara effektivt i syfte att vägleda de anställda när svårigheter dyker upp som ett resultat av ökad osäkerhet. Om företaget har etablerat en stark kultur kan den fungera som vägledning vid till exempel svåra beslut.⁶⁴ Thompson anser att informell styrning är en nödvändighet i komplexa organisationer för att kunna anpassa sig och fortleva⁶⁵.

3.4.2.1 Förtroende

En viktig del av informell styrning är förtroende. Det har visat sig vara väldigt viktigt i decentraliserade organisationer.⁶⁶ Förtroende kan bland annat utvecklas genom interaktion, risktagande och gemensamt beslutsfattande⁶⁷. Connaughton & Daly definierar förtroende mellan två parter som tron att den andre genuint försöker

⁶⁰ Roberts & Scapens (1985) s. 452-453.

⁶¹ Roberts & Scapens (1985) s. 443-444.

⁶² Samuelson (1999) s. 10.

⁶³ Peters & Waterman (1982) genom Samuelson (1999) s. 4.

⁶⁴ Samuelson (1999) s. 15.

⁶⁵ Thompson (1967) s. 7.

⁶⁶ Jönsson (1996) genom Samuelson (1999) s. 16.

⁶⁷ Dekker (2004) s. 33.

uppfylla deras överenskommelser, är ärlig och inte kommer att bete sig opportunistiskt⁶⁸.

En hög grad av osäkerhet är relaterat till mer informell styrning i företag. Det blir viktigare att ha förtroende för de anställda än att styra dem.⁶⁹ Förtroende är en viktig faktor i människors relationer och kan spela en stor roll för effektiviteten i en organisation. Det bidrar till en positiv arbetsmiljö och främjar öppenhet där information och idéer utbyts mellan medarbetare. Förtroende för chefen utvecklas ofta genom daglig fysisk interaktion mellan chef och medarbetare. Ett högre förtroende främjar sedan innovativt beteende. Förtroende är avgörande för ett effektivt samarbete och kommunikation i en organisation och dess betydelse ökar i takt med osäkerheten.⁷⁰ Avstånd mellan två parter försvårar förtroendeskapandet dem emellan⁷¹. Moye & Henkin menar att ett ökat förtroende leder till ett minskat behov av kostsam övervakning och formella styrsystem⁷². Kommunikation och utbyte av information höjer förtroendet parter emellan⁷³.

Styrmekanismer kan dock enligt Argyris förstöra förtroendet i en relation eftersom den som kontrolleras kan få en känsla av att den andre parten inte har förtroende för denne. Det leder i sin tur ofta till att denne inte får förtroende för den som kontrollerar.⁷⁴ När det är möjligt att lita på den andra parten fullt ut menar Das & Teng att det inte finns något behov av formell styrning. Om en chef tror att medarbetarna är motiverade av sig själva att prestera sitt allra bästa på arbetet behövs ingen beteende- eller resultatstyrning. Styrning behövs bara om det inte finns någon form av förtroende alls.⁷⁵ Om den anställde upplever att den har chefens förtroende blir personen ofta mer motiverad⁷⁶.

⁶⁸ Connaughton & Daly (2004) s. 91.

⁶⁹ Samuelson (1999) s. 16.

⁷⁰ Moye & Henkin (2005) s. 102-103 och 112-113.

⁷¹ Fox (1974) genom Roberts & Scapens (1985) s. 453.

⁷² Moye & Henkin (2005) s. 114.

⁷³ Macneil (1980) och Thomas & Trevino (1993) genom Das & Teng (1998) s. 504.

⁷⁴ Argyris (1952) genom Das & Teng (1998) s. 501.

⁷⁵ Das & Teng (1998) s. 495.

⁷⁶ Moye & Henkin (2005) s. 103.

3.4.2.2 Kommunikation och tillgänglighet

Kommunikation, samarbete och interaktion mellan medarbetare spelar en central roll för styrningen i organisationer. Trots att bättre informationsteknologi underlättar kommunikationen mellan medarbetare som är geografiskt spridda och därmed minskar avståndets betydelse torde de fysiska mötena ändå bli svårare att genomföra. För att kommunikationen ska vara så effektiv som möjligt, det vill säga utan onödiga störningar, menar Lindström att de som kommunicerar måste ha en gemensam referensram och förståelse, det vill säga att de lägger samma innebörd i den information och situation som ska tolkas. Vidare menar Lindström att denna referensram endast kan skapas och bibehållas genom fysisk interaktion. Den fysiska interaktionen är viktig mellan medarbetare emellan men än viktigare mellan chef och medarbetare.⁷⁷

Vilken typ av information som utbyts i en arbetsrelation påverkas av det fysiska avståndet mellan medarbetarna. I en arbetsrelation där det finns fysisk daglig kontakt mellan de som styr och de som styrs kan olika typer av information om hur verksamheten går att kunna ifrågasättas på ett annat sätt och det öppnas för diskussioner. De ansvariga kan då själva få möjlighet att förklara sina resultat och informationen kan tolkas med hänsyn till de omständigheter som påverkat resultatet.⁷⁸

Connaughton & Daly definierar tillgänglighet som den anställdes uppfattning av om denne kan kontakta chefen vid behov. Ett traditionellt kontor möjliggör en tät och spontan kommunikation mellan medarbetare. Vid styrning på distans anser många chefer att det är viktigt att avsätta tid för möten med medarbetare på förutbestämda dagar och tider.⁷⁹ Att vara tillgänglig är en del av chefens roll och med dagens informationsteknologi kan denne vara tillgänglig dygnet runt. Trots att informationsteknologin bidrar till ökad tillgänglighet leder det geografiska avståndet till att chefen inte är närvarande. Att vara tillgänglig och närvarande är inte samma sak.⁸⁰ Connaughton & Daly menar också att det är viktigt att alla medarbetare får samma information samtidigt för att undvika känslan av att vissa favoriseras framför

⁷⁷ Lindström (1999) s. 2-4 och 30-39.

⁷⁸ Roberts & Scapens (1985) s. 450.

⁷⁹ Connaughton & Daly (2004) s. 92.

⁸⁰ Lindström (1999) s. 43.

andra⁸¹. Individer tenderar att vara mer positiva gentemot grupper de känner att de tillhör än mot andra. Tidigare forskning visar på att även andra variabler såsom klarhet och frekvens är av vikt vid kommunikation.⁸² Även om det finns många fördelar med en geografiskt spridd organisation menar Lindström att minskningen av fysisk interaktion är en stor nackdel⁸³. Emellertid kan vissa personer föredra att arbeta på distans⁸⁴.

3.4.2.3 Identifiering och tillhörighet

Med identifiering avser Connaughton & Daly den process där en individ betraktar sig som en del av ett objekt (till exempel en individ, grupp eller organisation) och därmed skapar ett psykologiskt band med detta. Connaughton & Daly ser det som en kommunikativ process där individer i en organisation kan identifiera sig med andra medlemmar genom interaktion.⁸⁵ Medlemmar som identifierar sig med organisationen tenderar att agera mer i linje med organisationens identitet, intressen och värderingar⁸⁶ och de har dessutom lättare för att acceptera förändringar⁸⁷. Identifiering är det psykologiska band som håller samman en virtuell grupp och är viktigt för att kunna nå önskvärda resultat⁸⁸. Det finns dock en stor risk att subkulturer skapas bland virtuella grupper eftersom de arbetar på geografiskt spridda platser. Det kan i sin tur leda till att de inte känner att de tillhör företaget som helhet.⁸⁹

3.5 Motivation

Moye & Henkin menar som tidigare nämnts att upplevt förtroende från chefen ökar motivationen hos den anställde. Graden av självbestämmande och möjligheten att kunna påverka sin arbetssituation är ytterligare två faktorer som påverkar den inre

⁸¹ Daly (2003) genom Connaughton & Daly (2004) s. 93.

⁸² Connaughton & Daly (2004) s. 93 och 98.

⁸³ Lindström (1999) s. 43.

⁸⁴ Connaughton & Daly (2004) s. 99.

⁸⁵ Connaughton & Daly (2004) s. 90.

⁸⁶ Cheney (1983a), Dutton et al. (1994), Simon (1976), Tajfel (1981 och 1982) och Tompkins & Cheney (1985) genom Connaughton & Daly (2004) s. 90.

⁸⁷ Kelman (1958), Mowday et al. (1982) och O'Reilly & Chatman (1986) genom Connaughton & Daly (2004) s. 90.

⁸⁸ Connaughton & Daly (2004) s. 91.

⁸⁹ Robert & Scapens (1985) s. 453.

motivationen.⁹⁰

Ett styrsystem som främst karakteriseras av utvärdering och övervakning kan med stor sannolikhet leda till att medarbetare känner mindre möjlighet att styra sig själva och sitt eget arbete. Detta kan i sin tur leda till att de blir mindre entusiastiska och motiverade.⁹¹ När anställda kontrolleras direkt av chefen och en personlig relation etableras minskar den anställdes arbetsansträngning vid ökad övervakning. Medarbetarna kan då uppleva att deras kompetens ifrågasätts.⁹² Det finns inget helt diskret sätt att mäta anställdas prestationer, men ju tydligare det sker desto mer negativt upplevs det av de anställda och desto större blir kostnaden för organisationen⁹³.

⁹⁰ Moyer & Henkin (2005) s. 103-104.

⁹¹ Ouchi (1979) s. 841.

⁹² Frey & Jegen (2001) s. 601.

⁹³ Ouchi (1979) s. 841.

4 EMPIRI & ANALYS

Empiri som har samlats in kommer nedan att presenteras ihop med analys. Först kommer en kort presentation av fallföretaget och det studerade affärsområdet. Sedan presenteras en översikt av de huvudsakliga orsakerna till organisationsförändringen. Efter det följer en analys av avståndets inverkan på styrningen.

4.1 Bakgrund V&S

4.1.1 V&S Group

V&S grundades år 1917. Företaget hade då statligt monopol på tillverkning, import, export och partihandel med alkoholhaltiga drycker i Sverige. Monopolet avskaffades 1995 i samband med att Sverige blev medlem i EU.⁹⁴ V&S är helägt av svenska staten och innehar idag en dominerande ställning i Sverige vilken till viss del är en följd av deras tidigare monopolställning⁹⁵. Deras strategi är att växa genom att utveckla befintliga och nya varumärken samt genom förvärv av spritdrycker med internationell potential.⁹⁶

V&S är idag ett av världens ledande internationella spritdryckesföretag med verksamhet i tio länder och försäljning på 125 marknader. Omsättningen för koncernen uppgick förra räkenskapsåret (2006) till 10,3 miljarder kronor och medelantalet anställda var samma år 2 300. Deras varumärken är för internationell, regional och lokal försäljning. V&S är indelad i tre affärsområden: V&S Absolut Spirits, V&S Distillers och V&S Wine.⁹⁷ Denna studie är, som tidigare nämnts, gjord hos V&S Distillers.

⁹⁴ V&S Hemsida 1.

⁹⁵ Delårsrapport januari-mars 2007 s. 4 och Bonnerstig (2007-04-17).

⁹⁶ V&S Hemsida 2, Sehlberg (2007-03-26) och Cassergren (2007-04-16).

⁹⁷ V&S Hemsida 1.

4.1.2 V&S Distillers

V&S Distillers personalstyrka bestod förra året av cirka 1000 personer och omsättningen uppgick till ungefär en femtedel av koncernens totala⁹⁸. V&S Distillers affärsområde innefattar kategorierna Akvavit & Bitter, Vodka och Classic & Agency Brands⁹⁹. Precis som namnen säger består Akvavit & Bitters portfölj av alkoholhaltiga drycker som baseras på de två spritsorterna akvavit och bitter medan Vodkakategoriens produkter består av olika vodkasorter. Den tredje kategorin tillhandahåller dels de övriga spritsorterna (Classic Brands), dels agenturvarumärken som marknadsförs och säljs åt externa parter (Agency Brands).¹⁰⁰ Sammanlagt har V&S Distillers idag en portfölj med ungefär 90 olika varumärken¹⁰¹.

4.2 Organisationsförändringen

2005 genomgick V&S Distillers en organisationsförändring. Innan förändringen var V&S Distillers ett landsindelad affärsområde där länderna hade relativt lite samordning och styrning över landsgränserna. Med en chef som ansvarade för varje land arbetade de i stort sett oberoende av varandra. I den tidigare organisationsstrukturen innebar detta att de olika landscheferna slogs om resurserna vilket Cassergren, Vice President för Distillers, menar var ineffektivt och en arbetsam process.¹⁰² I den landsindelade organisationen fanns stora ineffektiviteter och suboptimeringar, vilket Bonnerstig, kategorichef för Vodka, illustrerar med att de till exempel genomförde en marknadsföringsstrategi i varje land istället för att samarbeta och dra nytta av varandras kunskap och idéer¹⁰³.

För att klara sig i den hårda och stegrande konkurrensen, som delvis beror på avskaffandet av den svenska monopolställningen, menar Cassergren att V&S Distillers var och är tvungna att allokera sina resurser på ett sådant sätt att avkastningen blir så stor som möjligt¹⁰⁴. Att uppnå synergieffekter var enligt Cassergren en av de huvudsakliga anledningarna till organisationsförändringen. V&S

⁹⁸ Årsredovisning 2006 s. 14.

⁹⁹ Arvidsson (2007-01-16).

¹⁰⁰ Sehlberg (2007-03-26).

¹⁰¹ Årsredovisning 2006, s. 14 och Cassergren (2007-04-16).

¹⁰² Cassergren (2007-04-16).

¹⁰³ Bonnerstig (2007-04-17).

¹⁰⁴ Cassergren (2007-04-16).

Distillers omorganisering ser vi som ett sätt att förändra styrningen i ett försök att möta den ökade osäkerheten på marknaden då det går i linje med Samuelsons teori om att en förändrad organisationsstruktur kan krävas för att klara av att möta en ökad turbulens och osäkerhet¹⁰⁵. Ett annat syfte med omorganiseringen var enligt Cassergren att skapa en gemensam företagskultur¹⁰⁶. Vidare menar Roving-Andersen, Senior Brand Manager Akvavit & Bitter, att en viktig orsak var att kunna lära sig och ta del av varandras idéer över landsgränserna.

Organisationsförändringen innebar att affärsområdet V&S Distillers delades in i fyra funktioner som tillskillnad från tidigare sträcker sig över landsgränserna. Funktionerna är ekonomi, produktion, marknadsföring och försäljning där varje funktion har varsin chef. Marknadsföringsfunktionen är sedan indelad i de tre kategorierna Vodka, Akvavit & Bitter samt Classic & Agency Brands. Organisationsförändringen innebär att respektive kategorichef idag har sina underställda i olika länder tillskillnad från före organisationsförändringen då landscheferna enbart hade underställda i det egna landet. Kategoricheferna har alltså ett geografiskt avstånd till vissa av sina medarbetare idag vilket inte var fallet för landscheferna i den tidigare organisationen.¹⁰⁷

Jarl, Senior Brand Manager Akvavit & Bitter, påpekar att organisationsförändringen har bidragit till en bättre helhetsbild¹⁰⁸. Effekterna av förändringen visar sig för övrigt enligt Cassergren, Vice President, i ett stadigt växande rörelseresultat som främst härrör från minskade kostnader¹⁰⁹.

4.3 Avståndets inverkan på styrning

4.3.1 Formell styrning

Sehlberg, Director Business Control, menar att fokuseringen på resultat och rapporteringen har ökat i och med organisationsförändringen men att det är ett måste eftersom det annars är svårt för chefen som ibland arbetar på ett annat kontor att veta

¹⁰⁵ Se Samuelson (1999) s. 1 och Samuelson (2001) s. 29.

¹⁰⁶ Cassergren (2007-04-16).

¹⁰⁷ Cassergren (2007-04-16).

¹⁰⁸ Jarl (2007-05-02) och Roving-Andersen (2007-05-03).

¹⁰⁹ Cassergren (2007-04-16) och V&S Årsredovisning 2006, s. 35.

hur medarbetare agerar eftersom denne inte kan se det dagliga arbetet. Vi tror att det finns en risk att Sehlberg förlitar sig alltför mycket på vad rapporters innehåll kan säga om det dagliga arbetet eftersom de endast torde vara ett resultat av den gångna perioden. Resultatet beror enligt oss inte uteslutande på hur de anställda har agerat utan kan även påverkas av yttre omständigheter som exempelvis förändrad efterfrågan, vilken kan vara svår att påverka. Samtidigt är Sehlberg medveten om problematiken då han uttrycker att det är svårt att veta om en medarbetare är på väg åt rätt håll eller om de bara uppfyller de mål som finns uppsatta.¹¹⁰ Denna svårighet uppmärksammas i Roberts & Scapens teori¹¹¹. Cederberg, Brand Manager Classic & Agency Brands, som arbetar under kategorichefen Lagerstedt, menar att månadsrapporteringen till Lagerstedt fungerar bra men att det är svårt för Lagerstedt att utvärdera hans arbete och göra en korrekt bedömning av hans insatser¹¹². Detta tror vi till viss del kan förklaras av att de arbetar på kontor i olika länder. Lagerstedt bekräftar att det är svårare att bedöma vad som ligger bakom Cederbergs rapporter jämfört med Kavekaris, som arbetar som Brand Manager på samma kontor som Lagerstedt, eftersom Lagerstedt inte kan se hur Cederberg agerar dagligen¹¹³.

Vestergaard-Poulsen, Senior Brand Manager Akvavit & Bitter, menar att han har lätt för att få en förståelse för vad som ligger bakom redovisade resultat från kollegor i andra länder¹¹⁴. Vi tror att hans förståelse grundar sig i att han dagligen kommunicerar med kollegor i andra länder och på så sätt uppdateras om vad som sker. Tidigare nämnd teori säger att de som har samma referensram lägger samma innebörd i den information som ska tolkas¹¹⁵. Kategorichef (Akvavit & Bitter) Bjelgaard upplever att det är svårare att förstå Jarls rapporter, som tillskillnad från Bjelgaard sitter i Sverige, än exempelvis Roving-Andersens, som arbetar på samma kontor som Bjelgaard i Danmark. Vi tror att detta kan förklaras av att Bjelgaard har en större förståelse och kunskap om de faktorer som ligger bakom Roving-Andersens rapporter då hans referensram torde vara mer lik hennes eftersom de arbetar på samma kontor och han har större kunskap om den danska marknaden. Detta går i linje med Roberts &

¹¹⁰ Sehlberg (2007-03-26).

¹¹¹ Se Roberts & Scapens (1985) s. 452-453.

¹¹² Cederberg (2007-04-23).

¹¹³ Lagerstedt (2007-05-04).

¹¹⁴ Vestergaard-Poulsen (2007-05-07).

¹¹⁵ Lindström (1999) s. 30-32.

Scapens teori om att en chef lättare kan förstå och ifrågasätta de anställdas rapporter om de arbetar i samma kontext¹¹⁶.

Innan organisationsförändringen löstes lokala problem med lokala lösningar. Nu fattas beslut om hur problem ska lösas högre upp och Cassergren, Vice President, menar att ökad formell rapportering krävs för att överordnade ska få ett grepp om verksamheten och kunna fatta beslut.¹¹⁷ Detta går i linje med Roberts & Scapens teorier om att redovisningsinformationen används för att överbrygga det fysiska avståndet genom att synliggöra för överordnade vad som sker¹¹⁸. Å andra sidan säger Roberts & Scapens teori att daglig fysisk interaktion mellan de som styr och de som styrs krävs för att resultat ska kunna ifrågasättas och diskussioner ska uppstå¹¹⁹. Vi menar att dessa diskussioner är värdefulla i en beslutsprocess då det torde underlätta förståelsen för vilka effekter olika beslut får.

Cederberg (Brand Manager Classic & Agency Brands), Rovsing-Andersen (Senior Brand Manager Akvavit & Bitter) och Bjelgaard (kategorichef Akvavit & Bitter) upplever att den formella rapporteringen har ökat till följd av organisationsförändringen¹²⁰. Bjelgaard rapporterar en gång per månad till sin chef, som i skrivande stund är Cassergren, och han upplever att det större avståndet till medarbetare är en huvudorsak till en ökad fokusering på rapportering¹²¹. Kasula, Brand Manager, som för närvarande rapporterar till alla tre kategoricheferna (Bjelgaard, Bonnerstig och Lagerstedt) upplever att rapporteringen är mer formell och främst i skriftlig form till Bonnerstig och Bjelgaard som arbetar i Sverige respektive Danmark till skillnad från den som sker till Lagerstedt som arbetar på samma kontor i Finland¹²². Det faktum att rapporteringen, med redovisningsinformation som grund, har ökat ser vi som ett försök från chefens sida att behålla kontrollen¹²³. Eftersom chefer som sitter på avstånd från den kontext som påverkat utfallet ofta har svårt för att själva bedöma vilka orsaker som ligger bakom utfallet, exempelvis storleken på

¹¹⁶ Se Roberts & Scapens (1985) s. 450.

¹¹⁷ Cassergren (2007-04-16).

¹¹⁸ Se Roberts & Scapens (1985) s. 452-453.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Bjelgaard (2007-05-08), Cederberg (2007-04-23) och Rovsing-Andersen (2007-05-03).

¹²¹ Bjelgaard (2007-05-08).

¹²² Kasula (2007-04-27).

¹²³ Jmfr Roberts & Scapens (1985) s 450-453.

resultaten, menar vi att det är viktigt att denne känner förtroende och litar på de förklaringar som ges. Vi återkommer till förtroendets betydelse under stycke 4.3.2.1 *Förtroende*.

En brand manager på V&S Distillers har varierande arbetsuppgifter som bland annat består av att lägga fram marknadsföringsplaner för sina varumärken och besluta om prissättning för produkterna¹²⁴. Eftersom dessa typer av arbetsuppgifter inte är lätta att sätta upp regler för tror vi att det är svårt för V&S att tillämpa den del av formell styrning som Ouchi benämner beteendestyrning. Med stöd i Ouchis teori ser vi detta som en orsak till ökad fokusering på resultat hos marknadsföringsfunktionen på V&S Distillers.¹²⁵

Rovsing-Andersen, Senior Brand Manager Akvavit & Bitter, menar att fokuseringen på rapportering av resultat har inneburit att det inte längre finns lika mycket tid att lägga på andra arbetsuppgifter. Hon upplever att det leder till mindre flexibilitet i det dagliga arbetet vilket i sin tur sänker kreativiteten.¹²⁶ Kasula (Classic & Agency Brands) som rapporterar till Lagerstedt upplever också att flexibiliteten har blivit lidande då beslutsfattandet har blivit mer centraliserat¹²⁷. Cassergren, Vice President, menar att den ineffektivitet som uppstått var en oönskad effekt av organisationsförändringen men han tror att det kommer bli bättre med tiden. Han påpekar att den ökade rapporteringen har resulterat i minskade frihetsgrader och lägre kreativitet bland medarbetarna¹²⁸. Vi tror att detta kan påverka V&S Distillers utveckling negativt eftersom Samuelsons teori förtäljer att flexibilitet är viktigt i en organisation i syfte att hantera osäkerhet¹²⁹.

Rovsing-Andersen, Senior Brand Manager Akvavit & Bitter, upplever att det oftast inte har hunnit hända så mycket nytt mellan rapporterna och att det därför känns omotiverat att lägga så mycket tid på dem som de gör. Vidare menar hon att vissa delar av hennes rapportering till sin chef Bjelgaard (Akvavit & Bitter) med fördel

¹²⁴ Kavekari (2007-04-26), Rovsing-Andersen (2007-05-03) och Kasula (2007-04-27).

¹²⁵ Se Ouchi (1977) s. 104-105.

¹²⁶ Rovsing-Andersen (2007-05-03).

¹²⁷ Kasula (2007-04-27).

¹²⁸ Cassergren (2007-04-16).

¹²⁹ Se Samuelson (1999) s. 11.

kunde ske kvartalsvis istället för månadsvis. En ökad rapportering menar hon leder till ett mer kortsiktigt tänkande. Å andra sidan påpekar Roving-Andersen att det vore bra att få ännu fler rapporter från sina underordnade då det enligt henne är bra för att kunna göra regelbundna avstämningar och för att få insyn i deras arbete.¹³⁰ Eisenhardts teori föreskriver just att olika former av formella styrsystem kan användas i syfte att minska risken för att den underordnade beter sig opportunistiskt¹³¹. Vi tror att det kan vara svårt att hitta en lagom nivå på den formella rapporteringen eftersom det framkommit under intervjuerna att den som rapporterar inte vill ha lika frekvent och omfattande rapportering som den det rapporteras till¹³².

4.3.2 Informell styrning

Cassergren, Vice President, trycker på att det finns mycket som är informellt inom ett företag och därmed inte finns på papper vilket går i linje med Thompsons teori¹³³. En nackdel med att ha oskrivna regler och en informell typ av styrning inom ett företag är dock enligt Cassergren att det blir svårare att införa nya beslutsprocesser. Han menar att den gamla kulturen var svår att bryta sig ifrån och att den fortfarande finns kvar mentalt hos många.¹³⁴ Vi är övertygade om att en stark företagskultur är av stort värde för organisationen, men precis som Cassergren påpekar ser vi risken med att en stark företagskultur kan vara svår att ändra på. De anställda är invanda i ett visst mönster och är exempelvis vana vid att vända sig till en viss person vid problem. När roller och ansvarsområden ändras tror vi att de anställda har lätt för att leva kvar i det gamla tillvägagångssättet. Detta kan exempelvis åskådliggöras genom Bjelgaards uttalande om att han har det övergripande ansvaret för marknadsföringsfunktionen i Danmark trots att han i den nya organisationen inte längre har den rollen utan istället ansvarar för kategorin Akvavit & Bitter¹³⁵. Sehlberg, Director Business Control, instämmer i att även om organisationsstrukturen och ansvarsområden har ändrats på pappret finns många av de gamla rollerna och kulturen kvar mentalt¹³⁶.

¹³⁰ Ibid.

¹³¹ Eisenhardt (1989) s. 58.

¹³² Se Roving-Andersen (2007-05-03) och Kasula (2007-04-27).

¹³³ Cassergren (2007-04-16) och se Thompson (1967) s. 7.

¹³⁴ Cassergren (2007-04-16).

¹³⁵ Bjelgaard (2007-05-08).

¹³⁶ Sehlberg (2007-03-26).

4.3.2.1 Förtroende

Cassergren, Vice President, menar att förtroendet *inte* blir lidande av ett större avstånd vilket går emot Foxs teori¹³⁷. Cassergren tror att det beror på att han har anställt personer som han från början har känt att han har förtroende för¹³⁸. Vestergaard-Poulsen, Senior Brand Manager Akvavit & Bitter, ser inte något problem i bygga förtroende för kollegor i andra länder och menar att det beror på vilken attityd man har¹³⁹. Bjelgaard, kategorichef Akvavit & Bitter, upplever å andra sidan att det aldrig går att få samma förtroende för någon som inte sitter i samma land. Han påpekar dock att det är något som han arbetar på och som förhoppningsvis kommer att bli bättre med tiden.¹⁴⁰ En anledning till att Cassergren inte upplever att det är svårare att få förtroende för en medarbetare på avstånd tror vi kan bero på hans täta kommunikation med dem då det enligt Das & Tengs teori höjer förtroendet mellan två parter¹⁴¹. Att kommunikation och interaktion är förtroendebyggande framkommer även tydligt av Kavekari, Brand Manager Classic & Agency Brands, som tycker att det är mycket svårare att få förtroende för kollegor i andra länder. Hon påpekar att hon i stort sett aldrig träffar eller pratar med dem. Att hon inte träffar eller knappt har någon kontakt med kollegor i andra länder får som konsekvens att idéer eller tankar sällan utbyts med dem.¹⁴² Vi tycker att detta är intresseväckande då Cassergren menar att en av tankarna bakom organisationsförändringen var ett ökat idéutbyte över landsgränser¹⁴³.

Vidare menar Kavekari att det känns bra att hennes rapportering till sin chef Lagerstedt (kategorichef Classic & Agency Brands) som arbetar på samma kontor i Finland varken är särskilt strikt eller formell eftersom det enligt henne är ett tecken på att han känner förtroende för henne. Detta förtroende är något som motiverar henne i arbetet.¹⁴⁴ Kavekari och Lagerstedt upplever ett ömsesidigt förtroende vilket vi med stöd i Moye & Henkins teori ser som ett resultat av att de träffas dagligen¹⁴⁵. Förtroende leder enligt Das & Tengs teori till att behovet av formell styrning minskar,

¹³⁷ Fox (1974) genom Roberts & Scapens (1985) s 453 och Cassergren (2007-04-16).

¹³⁸ Cassergren (2007-04-16).

¹³⁹ Vestergaard-Poulsen (2007-05-07).

¹⁴⁰ Bjelgaard (2007-05-08).

¹⁴¹ Se Macneil (1980) och Thomas & Trevino (1993) genom Das & Teng (1998) s. 504.

¹⁴² Kavekari (2007-04-26).

¹⁴³ Cassergren (2007-04-16).

¹⁴⁴ Kavekari (2007-04-26).

¹⁴⁵ Se Kavekari (2007-04-26) och Lagerstedt (2007-05-04) och se Moye & Henkin (2005) s. 103.

vilket vi menar kan förklara den lägre frekvensen av skriftlig rapportering från Kavekari till Lagerstedt¹⁴⁶. Bjelgaard och Bonnerstig, i egenskap av kategorichefer, påpekar att de brukar ha tätare uppföljning och kommunikation med nyanställda än med mer erfarna medarbetare¹⁴⁷. Vi tror att det kan bero på att de vill ha större kontroll över nya medarbetare tills de är säkra på att de behärskar arbetsuppgifterna och ett förtroende har byggts upp.

Både Bjelgaard och Rovsing-Andersen menar att de inte vill ha fler möten än ett var tredje månad med kollegor i andra länder då de inte anser att det finns något behov av det¹⁴⁸. Vi ställer oss dock frågande till hur ett djupare förtroende ska kunna skapas utan tätare kommunikation mellan medarbetarna. Vi tror att ett lägre förtroende leder till ökad användning av formell styrning i form av rapportering vilket Rovsing-Andersen som tidigare nämnts är negativ till. Hon upplever att det tar alltför mycket tid i anspråk från andra viktigare arbetsuppgifter.¹⁴⁹

Bonnerstig menar att det är oerhört viktigt med ett ömsesidigt förtroende mellan henne och brand managers som arbetar under henne på de lokala marknaderna. Utan detta förtroende tror hon att det skulle vara svårt att få ta del av deras expertkunskap som hon behöver för att kunna avgöra hur bra det går på respektive marknad och som grund för beslut.¹⁵⁰ Vi anser att Bonnerstig är beroende av att få tillgång till detaljerad information om varje lokal marknad eftersom det enligt Samuelsons teori är viktigt att kunna anpassa sig efter den lokala marknaden för att fortleva¹⁵¹.

Både Cassergren och Rovsing-Andersen påpekar att det är viktigt att ha en positiv attityd gentemot andra människor för att ha lätt att bygga förtroende¹⁵². Vi tror därför att den typ organisering som V&S Distillers har valt kan passa en viss typ av människor bättre än andra. För att idéer och tankar ska utbytas torde det underlätta om inblandade individer är öppna, kommunikativa samt har en tolerans och nyfikenhet mot andra kulturer och tankesätt.

¹⁴⁶ Se Das & Teng (1998) s. 495.

¹⁴⁷ Bjelgaard (2007-05-08) och Bonnerstig (2007-04-17).

¹⁴⁸ Rovsing-Andersen (2007-05-03).

¹⁴⁹ Rovsing-Andersen (2007-05-03).

¹⁵⁰ Bonnerstig (2007-04-17).

¹⁵¹ Se Samuelson (1999) s. 6.

¹⁵² Cassergren (2007-04-16) och Rovsing-Andersen (2007-05-03).

4.3.2.2 Kommunikation och tillgänglighet

En organisation där alla kollegor arbetar på samma kontor har fördelen att spontan och tät kommunikation lätt uppstår mellan de anställda¹⁵³. Kavekari, Brand Manager Classic & Agency Brands, ser det som en trygghet att ha chefen på samma kontor. Hon berättar att hon vid frågor snabbt kan gå in på sin chef Lagerstedts kontor och ta del av hans kunskap vid behov.¹⁵⁴ Även Kasula, som också arbetar på samma kontor som sin chef Lagerstedt, är av denna uppfattning och menar liksom Kavekari att det är skönt att kunna bolla idéer med honom då hon menar att han har en god kännedom om den finska marknaden¹⁵⁵. Lagerstedt bekräftar att den fysiska interaktionen är värdefull i det dagliga arbetet eftersom det öppnar för nya tankesätt och lösningar vilket går i linje med Connaughton & Dalys teori¹⁵⁶. Utbytet av kunskap om den svenska marknaden är något som Cederberg, Brand Manager Classic & Agency Brands, delvis saknar då han till skillnad från Kasula och Kavekari är stationerad i Sverige på längre geografiskt avstånd från Lagerstedt som sitter i Finland. Han upplever att Lagerstedt inte har lika detaljerad kunskap om den svenska marknaden som han har om den finska och att han därför inte kan vara ett lika stort stöd.¹⁵⁷

Bonnerstig, kategorichef Vodka, menar att de skrapade mer på ytan i den landindelade organisationen medan de nu har möjlighet att bli mer specialiserade och få en djupare kunskap inom respektive kategori. Detta menar hon är nödvändigt i den ständigt hårdnande konkurrensen. Bonnerstig uttrycker dock svårigheten i att förstå och sätta sig in i en viss situation om hon sällan är där fysiskt och att det då kan vara svårt att tillföra kunskap.¹⁵⁸ Vi tror att kategoriindelningen innebär att kunskapen om respektive kategori är mer fokuserad till skillnad från i den tidigare organisationen. Å andra sidan tror vi att kunskapen om de lokala marknaderna återfinns längre ner i organisationen vilket vi tror försvårar beslutsfattandet eftersom de som fattar besluten inte alltid sitter på kunskapen. En följd av förändringen som Cassergren inte hade räknat med var den minskade effektiviteten som just beror på att beslut fattas längre från den lokala platsen som berörs¹⁵⁹. Bonnerstig ser en utmaning just i att sätta sig in

¹⁵³ Connaughton & Daly (2004) s. 92.

¹⁵⁴ Kavekari (2007-05-10).

¹⁵⁵ Kasula (2007-04-27) och Kavekari (2007-05-10).

¹⁵⁶ Lagerstedt (2007-05-04) och jmf Connaughton & Daly (2004) s. 92.

¹⁵⁷ Cederberg (2007-04-23).

¹⁵⁸ Bonnerstig (2007-04-17).

¹⁵⁹ Cassergren (2007-04-16).

i de lokala marknadernas förutsättningar och problem men anser att det är ett krav för att hon ska kunna se till att voddakategorin presterar så bra som möjligt. För att få denna förståelse tar hon hjälp av produktcheferna i respektive land eftersom det är de som sitter på detalj- och expertkunskap om sin lokala marknad. Det går enligt henne inte att ha samma strategi för de olika marknaderna eftersom de skiljer sig åt både vad gäller regleringar, målgrupp och återförsäljare.¹⁶⁰

Bonnerstig tycker att det är mycket lättare att snabbt stämma av med kollegor som sitter på samma kontor som henne i Sverige. Hon upplever även att medarbetarna som befinner sig nära henne fysiskt har lättare för att bolla idéer med henne som kategorichef än medarbetare som arbetar i ett annat land.¹⁶¹ Vi ser en risk i att den begränsade kommunikationen med kollegor i andra länder kan minska det innovativa arbetet då medarbetare inte kan stämma av med utländska kollegor på kontinuerlig basis och få snabb respons på sina idéer. Roving-Andersen upplever att det är lättare att diskutera olika problem och idéer med kollegor som arbetar under samma tak jämfört med dem som sitter i ett annat land och att informationsutbytet är begränsat med utländska kollegor¹⁶².

Vi tror att kollegor på samma kontor kan ta den gemensamma referensramen, som enligt Lindströms teori är viktig för en gemensam förståelse, för given och att det därför kan uppstå oväntade svårigheter när referensramen skiljer sig mot kollegors i andra länder¹⁶³. Vi förmodar att olika referensramar kan främja bildandet av subkulturer inom organisationen vilket i sin tur torde försvåra den informella styrningen. Grundläggande värderingar och referensramar tror vi kan påverka viljan att kommunicera med andra kollegor, vilket kan få konsekvenser för förtroendeskapandet dem emellan.

Bonnerstig upplever att det lättare blir missförstånd när hon har kontakt via e-post än när hon träffar medarbetare fysiskt¹⁶⁴. Hon upplever att avsaknaden av kroppsspråk

¹⁶⁰ Bonnerstig (2007-04-17).

¹⁶¹ Ibid.

¹⁶² Roving-Andersen (2007-05-03).

¹⁶³ Se Lindström (1999) s. 30-32.

¹⁶⁴ Se Connaughton & Daly (2004) s 98.

och tonlägen ökar risken för missförstånd vid användandet av e-post.¹⁶⁵ Kasula påpekar också att det är svårare att få bekräftat om den andre har förstått vad hon menar om hon förklarar något via e-post eller telefon¹⁶⁶. Vi tror att den geografiska spridningen av kontoren och den begränsade fysiska interaktionen kan påverka beslutsfattande negativt. Vid missförstånd torde risken för felaktiga beslut öka. Vi tror också att en rad missförstånd kan minska benägenheten att kommunicera med samma person igen.

4.3.2.3 Identifiering och tillhörighet

Bjelgaard, kategorichef Akvavit & Bitter, menar att kollegor i andra länder ibland får information senare än de som arbetar på samma kontor i samma land (Danmark) och ser därför en risk i att de hamnar utanför diskussioner vilket vi anser är ett tecken på att de inte drar nytta av den samlade och värdefulla kunskapen inom respektive kategori.¹⁶⁷ Enligt teorin kan en ojämn informationsspridning leda till att individer inte känner en tillhörighet till organisationen som helhet och att subkulturer lätt kan bildas¹⁶⁸. Cassergren, Vice President, menar att en av tankarna bakom organisationsförändringen var att skapa *en* gemensam företagskultur som var svårt att få i den landindelade organisationen¹⁶⁹. Cederberg (Brand Manager, Classic & Agency Brands) och Jarl (Senior Brand Manager, Akvavit & Bitter) berättar dock att events och andra sociala aktiviteter anordnas inom länderna¹⁷⁰. Det faktum att sociala evenemang främst anordnas efter länder tror vi kan försvåra skapandet av en gemensam företagskultur, vilket kan skapa ett behov av mer formell styrning¹⁷¹. Kavekari som arbetar som brand manager i Finland påpekar att hon känner en stark tillhörighet till organisationen i Finland framför sin kategori¹⁷². Detta tror vi förstärks av de landindelade evenemangen. Vi menar att medarbetarnas känsla av tillhörighet till organisationen som helhet och den informella styrningen riskerar att bli lidande om subkulturer skapas. Flertalet av de intervjuade brand managers har påpekat att de

¹⁶⁵ Bonnerstig (2007-04-17).

¹⁶⁶ Kasula (2007-04-27).

¹⁶⁷ Bjelgaard (2007-05-08).

¹⁶⁸ Se Connaughton & Daly (2004) s. 93.

¹⁶⁹ Cassergren (2007-04-16).

¹⁷⁰ Cederberg (2007-04-23) och Jarl (2007-05-02).

¹⁷¹ Se Samuelson (1999) s. 4.

¹⁷² Kavekari (2007-04-26).

inte identifierar sig med organisationen som helhet vilket vi tror försvårar för företaget att uppnå målkongruens bland sina medarbetare. Vi har observerat vissa diskrepanser mellan de intervjuades identifiering med organisationen som helhet då chefer högre upp gör det i högre grad än de som arbetar längre ner i organisationen. Vi tror att det bland annat kan bero på att en kategorichef har mer kontakt utanför kategori- och landsgränser. Det kan även vara så att de vill vara ett föredöme och uttrycka sig korrekt vilket kan illustreras med kategorichefen (Akvavit & Bitter) Bjelgaards uttalande om att landsgränser inte kan tillåtas begränsa dina synsätt och tankebanor. Samtidigt har han tidigare under intervjun uttryckt att han känner sig ansvarig för Danmark vilket vi ser som ett tecken på att han i första hand identifierar sig med Danmark.

4.4 Motivation

Moye & Henkins teori säger att möjligheten att påverka sin arbetssituation är en faktor som påverkar den inre motivationen vilket bekräftas av Kasula, som arbetar som brand manager i Finland, som tycker att hon känner sig mindre motiverad att delta i projekt som berör en annan region eftersom hon då känner att hon inte kan påverka i lika hög grad¹⁷³.

Kategorichefen för Vodka, Bonnerstig, upplever att vissa av de brand managers som arbetar under henne föredrar att ha henne i ett annat land då de känner sig mer självständiga i sitt arbete och inte lika övervakade vilket ökar deras motivation¹⁷⁴. Kategorichefen för Akvavit & Bitter, Bjelgaard, som arbetar på kontoret i Köpenhamn tycker att det är skönt att ha chefen (i skrivande stund Cassergren) i Stockholm då han menar att det gör att han känner sig mindre kontrollerad och mer självständig, vilket gör honom mer motiverad¹⁷⁵. Moye & Henkins teori säger just att möjligheten att få arbeta självständigt kan öka den inre motivationen¹⁷⁶. Även om styrning på distans kan ha vissa nackdelar ser vi att ökad motivation till följd av en känsla av självständighet i arbetet kan vara en fördel. Jarl (Senior Brand Manager,

¹⁷³ Se Moye & Henkin (2005) s 104. Kasula (2007-04-27).

¹⁷⁴ Bonnerstig (2007-04-17).

¹⁷⁵ Bjelgaard (2007-05-08).

¹⁷⁶ Moye & Henkin (2005) s. 104.

Akvavit & Bitter) menar att det är stimulerande att få arbeta självständigt utan en chef som dagligen ser henne över axeln. Hon anser sig inte ha ett stort behov av att ha chefen nära då hon menar att hennes erfarenhet och kompetens är stor.¹⁷⁷ Övervakning kan enligt teorin leda till att medarbetarna upplever att deras kompetens ifrågasätts¹⁷⁸. Huruvida en anställd föredrar att ha chefen på distans eller inte tror vi kan bero på vilken rutin personen besitter och hur säker den känner sig i sitt arbete. Under empiriinsamlingen har det framkommit att en som är mer rutinerad som Jarl föredrar att arbeta mer självständigt.

¹⁷⁷ Jarl (2007-05-02 och se Connaughton & Daly (2004) s 99.

¹⁷⁸ Se Frey & Jegen (2001) s. 601.

5 SLUTSATS & DISKUSSION

Slutsatser som vi har dragit av denna studie kommer att presenteras i nedanstående stycke. Vi har för avsikt att besvara frågeställningen - Hur upplever medarbetarna på V&S Distillers marknadsföringsfunktion att det geografiska avståndet och styrningen påverkar förtroende och kommunikation medarbetare emellan samt deras känsla av tillhörighet till organisationen som helhet?

Det större avståndet mellan kollegor har resulterat i att den formella styrningen har ökat i form av ökad rapportering. En möjlig orsak till detta är att chefen anser att rapporter är ett bra sätt för att få grepp om verksamheten och fungerar som en grund för att fatta beslut. Ökningen av formell styrning i form av ökad rapportering har minskat flexibiliteten i organisationen vilket vi anser är en negativ effekt eftersom flexibilitet är viktigt i syfte att hantera osäkerhet. Vi tror dock att det kan vara svårt att hitta en lagom nivå på den formella rapporteringen eftersom den som rapporterar inte vill ha lika frekvent och omfattande rapportering som den det rapporteras till. Något som vi har reflekterat över är huruvida innehållet i månadsrapporterna verkligen är till användning. Vår uppfattning är att många av de intervjuade upplever rapporteringen som omständig vilket vi tror kan bero på att syftet med rapporterna varken har ifrågasatts eller kommunicerats och att medarbetarna därför inte har så stor förståelse för rapporterna.

Det har även framkommit att anställda som kommunicerar regelbundet med kollegor i andra länder tenderar att ha en större förståelse för vad som ligger bakom redovisade resultat som rapporterats av kollegor i andra länder. Detta tror vi kan bero på att interaktionen har bidragit till att skapa en gemensam referensram vilket i sin tur underlättar förståelsen.

Vi har observerat att en stark företagskultur kan underlätta såväl som försvåra styrningen på avstånd. En stark gemensam företagskultur minskar behovet av formell

styrning men eftersom kulturen på de olika kontoren har visat sig vara svår att ändra på har den haft en bromsande effekt på förändringen. Det har i sin tur inneburit att vikt läggs vid den formella styrningen. Att sociala aktiviteter anordnas efter länder tror vi försvårar främjandet av en gemensam företagskultur. Bristen på en gemensam företagskultur tror vi kan minska känslan av tillhörighet till den internationella organisationen och minska viljan att kommunicera med kollegor i andra länder.

En konsekvens av att chefen styr på avstånd är att de inte har samma detaljkunskap om marknader i andra länder som om den de sitter nära. Det innebär att beslut ibland fattas på ett ställe medan kunskapen finns på ett annat. Även om frekvent interaktion kan lösa denna problematik menar vi att oväntade svårigheter kan uppstå till följd av att referensramen skiljer sig mellan kollegor i olika länder. Vi tror därför att den geografiska spridningen av kontoren och den begränsade fysiska interaktionen kan påverka beslutsfattande negativt.

Även om styrning på distans har vissa nackdelar har vi på V&S Distillers identifierat att ökad motivation till följd av en känsla av självständighet i arbetet kan vara en fördel.

En paradox vi har identifierat är att fysiska möten och kommunikation krävs för att skapa förtroende mellan två parter. Samtidigt är förtroende en faktor som leder till ökad kommunikation. Den låga graden av förtroende mellan vissa kollegor i olika länder på marknadsföringsfunktionen på V&S Distillers ökar behovet av formell styrning. En annan paradox är att det är svårare att få förtroende för en kollega som sitter i ett annat land samtidigt som det enligt oss torde vara viktigare eftersom denne arbetar mer självständigt. Kommunikationen mellan medarbetarna och deras identifiering med organisationen som helhet har visat sig påverkas av avståndet mellan medarbetare. Det får i sin tur konsekvenser för vilken typ av styrning som används. När förtroende finns mellan medarbetarna kan vi konstatera att styrningen tenderar att vara mer informell och mindre fokusering läggs på rapportering.

6 STUDIENS TROVÄRDIGHET

Studiens trovärdighet kommer nedan att diskuteras. Vi kommer främst att gå in på trovärdigheten i termer av reliabilitet och validitet men även diskutera konsekvenser av valet av intervjupersoner.

Kvaliteten på studiens resultat bestäms av nivåerna på reliabiliteten och validiteten. Reliabiliteten anger hur säkert vi mäter det vi avser att mäta och i hur hög grad resultatet inte har påverkats av tillfälligheter.¹⁷⁹ I vilken utsträckning man mäter det man avser att mäta handlar om validitet¹⁸⁰. Hög reliabilitet är nödvändigt för att undersökningen skall ha hög validitet men hög reliabilitet är dock ingen garanti för hög validitet¹⁸¹. Hur god reliabiliteten är bestäms av hur mätningar genomförs men även av noggrannheten vid bearbetning av informationen¹⁸². Det finns olika sätt att höja reliabiliteten i en studie. Genom att ställa snarlika frågor till samma individ och undersöka hur väl de stämmer överens har vi försökt öka reliabiliteten.¹⁸³ Vi har även valt att använda bandupptagning vid samtliga intervjuer och sedan har innehållet transkriberats för att undvika att lägga in några egna tolkningar i detta skede.

Vår uppfattning är att svaren som man får på en intervju kan påverkas av vilken tidpunkt man utför intervjun men även av vem som ställer frågorna. Vidare tror vi att den intervjuade kan ha en annorlunda uppfattning om ämnet om man ställer samma frågor vid en senare tidpunkt eftersom den intervjuade då har hunnit reflektera mer och förmodligen påverkats av våra resonemang. Vi menar därför att det är osäkert huruvida man kommer fram till samma sak om man upprepar mätningen en gång till. I syfte att höja validiteten i våra intervjuer har vi undvikit att ställa ledande frågor för att inte påverka svaren samtidigt som vi har försökt få intervjupersonerna att tala fritt.

¹⁷⁹ Andersen (1998) s. 14 och 85.

¹⁸⁰ Söderlund (2005) s. 149.

¹⁸¹ Dahmström (2000) s. 52.

¹⁸² Holme & Solvang (1997) s. 163.

¹⁸³ Söderlund (2005) s. 135 och 142.

Slutligen vill vi tillägga att många av de intervjuade har ledande positioner vilket enligt Andersen kan innebära att de är försiktiga i sina uttalanden för att mycket kan stå på spel för denna typ av intervjupersoner. De är ofta ovilliga att låta intervjupersonen styra samtalet och kan uppfatta följdfrågor som att han blir avbruten.¹⁸⁴ Vi har som intervjuare koncentrerat oss på att försöka styra samtalets inriktning men även formulerat frågorna så att den intervjuade blir intresserad.

¹⁸⁴ Andersen (1998) s. 176-177.

7 Källförteckning

7.2 Litteratur

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2004) *Management Control Systems*, elfte upplagan. McGraw-Hill/Irwin, New York.

Dahmström, K. (2005) *Från datainsamling till rapport – att göra en statistisk undersökning*, fjärde upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Denscombe, M. (2000) *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund.

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1997) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

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

Olsson, H. & Sörensen, S. (2007) *Forskningsprocessen - kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, Liber, Stockholm.

Perloff, J. M. (2007) *Microeconomics*, fjärde upplagan, Pearson Addison Wesley, Boston.

Samuelson, L. A. (2001) *Controllerhandboken*, sjunde upplagan, Industrilitteratur AB, Stockholm.

Söderlund, M. (2005) *Mätningar och mått – i marknadsundersökarens värld* Liber, Malmö.

Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York.

7.3 Artiklar

Connaughton, S. L. & Daly, J. A. (2004) *Identification with leader – a comparison of perceptions of identification among geographically dispersed and co-located teams*, Corporate Communications: An International Journal, Vol 9 No. 2, s 89-103.

Das, T. K. & Teng, B-S. (1998) *Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances*, Academy of Management Review, Vol 23, No. 3, s 491-512.

Dekker, H. C. (2004) *Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements*, Accounting, Organizations and Society, Vol 29 s 27-49.

Eisenhardt, K. M. (1989) *Agency Theory: An assessment and review*, Academy of Management Review, Vol. 14, No.1, s 57-74.

Frey, S. B. & Jegen, R. (2001) *Motivation Crowding Theory*, Journal of Economics Surveys Vol. 15, No. 5 Blackwell Publishers Ltd.

Lindström, J. (1999) *Does distance matter? On geographical dispersion in organisations*, Linköping Studies in Science and Technology, Dissertation No. 567, Linköpings universitet.

Moye, M. J. & Henkin, A. B. (2005) *Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust in managers*
The University of Iowa, Iowa City, Iowa, USA.

Ouchi, W. G. (1979) *A conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms*, Management Science, Vol. 25, No 9, s 833-848.

Ouchi, W. G. (1977) *The relationship between organizational structure and organizational control*, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, No 1, s 95-113.

Roberts, J., Scapens, R. (1985) *Accounting systems and systems of accountability - understanding accounting practices in their organisational contexts*, Accounting, Organisations and Society, Vol. 10 s 443-456.

Samuelson, L. A. (1999) *The effects of increasing turbulence on organizational control – some reflections*, SSE/EFI Working Paper in Business Administration No 1998:5, Revised version: August 1999.

7.3 Elektroniska källor

V&S Hemsida 1

<http://www.vsgroup.com/sv/Om-VS/> (2007-05-10 kl 11.15).

V&S Hemsida 2

<http://www.vsgroup.com/sv/Om-VS/Strategi/> (2007-05-10 kl 11.33).

7.4 Muntliga källor

7.4.1 Besöksintervjuer

Arvidsson, Jonas, *Vice President Finance & Administration*, Sverige, 2007-01-16.

Bonnerstig, Anne, *Category Director Vodka*, Sverige, 2007-04-17.

Cassergren, Rolf, *Vice President*, Sverige, 2007-04-16.

Cederberg, Pontus, *Brand Manager Classic/Agency Brands*, Sverige, 2007-04-23.

Jarl, Maria, *Senior Brand Manager Akvavit & Bitter*, Sverige, 2007-05-02.

Sehlberg, Joakim, *Director Business Control*, Sverige, 2007-03-26.

7.4.2 Telefonintervjuer

Bjelgaard, Martin, *Category Director Akvavit & Bitter*, Danmark, 2007-05-08.

Kasula, Salla, *Brand Manager Classic/Agency Brands*, Finland, 2007-04-27.

Kavekari, Kaisa, *Brand Manager Classic/Agency Brands*, Finland, 2007-04-26 och 2007-05-10.

Lagerstedt, Kim, *Category Director Classic/Agency Brands*, Finland, 2007-05-04

Rovsing-Andersen, Maja, *Senior Brand Manager Akvavit & Bitter*, Danmark, 2007-05-03.

Vestergaard-Poulsen, Morten, *Senior Brand Manager Akvavit & Bitter*, Danmark, 2007-05-07.

7.5 Övriga källor

V&S Delårsrapport januari-mars 2007.

V&S Årsredovisning 2006.

8 Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Respondentens bakgrund

- Vad har du för befattning och ansvarsområden?
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?
- Vilken typ av beslut är du ansvarig för?

Organisationsförändringen

- Vilka var motiven bakom organisationsförändringen?
 - o Anser du att de har uppfyllts?
 - Om inte, vilka tror du är de främsta orsakerna?
- Hur har organisationsförändringen påverkat dig i ditt arbete?
- Vilka är de största effekterna av förändringen för den kategori som du arbetar inom?

Formell styrning

- Hur fungerar rapporteringen idag?
 - o Tycker du att rapporteringen fungerar på ett tillfredställande sätt eller skulle du föredra ett annorlunda upplägg?
 - Varför, varför inte?
- Har rapporteringen ändrats till följd av organisationsförändringen?
 - o I så fall hur?
- Vad innehåller rapporterna i stora drag?
- Anser du att du får en tillräcklig förståelse för vad som ligger bakom det som rapporteras till dig?
 - o Följer rapporterna vissa förutbestämda mallar?
- Upplever du att din förståelse för rapporter skiljer sig beroende på om de är från kollegor i samma land eller från de i andra länder?
- Ser rapporteringen annorlunda ut beroende på om den sker mellan dig och en kollega på ett annat kontor (i ett annat land) jämfört med om den sker mellan dig och en kollega på samma kontor?
 - o Om ja, på vilket sätt och vad tror du att det beror på?
 - o Om nej, varför inte?

Informell styrning

Förtroende

- Upplever du att avståndet till medarbetare påverkar förtroendeskapandet mellan er?
 - o Om ja, på vilket sätt?
- På vilket sätt tycker du att det märks att en kollega har/inte har förtroende för dig?
- Vad tycker du skapar förtroende i en arbetsrelation?

Kommunikation och Tillgänglighet

- På vilket sätt och hur ofta sker kommunikationen med dina kollegor?
 - o Skiljer den sig beroende på om den sker med kollegor på samma kontor eller med kollegor på ett kontor i ett annat land?
 - Om ja, på vilket sätt?
- Vad betyder den vardagliga kontakten mellan dig och dina kollegor (t ex fikaraster och småprat i korridoren)?
- Hur ofta sker möten med chef/kollegor i andra länder?
 - o Tycker du att det fungerar bra?
 - Varför, varför inte?
- Anser du att det är mer krävande att förklara något för en kollega som du inte träffar fysiskt?
 - o Om ja, hur överbrygger du detta?

Identifiering och Tillhörighet

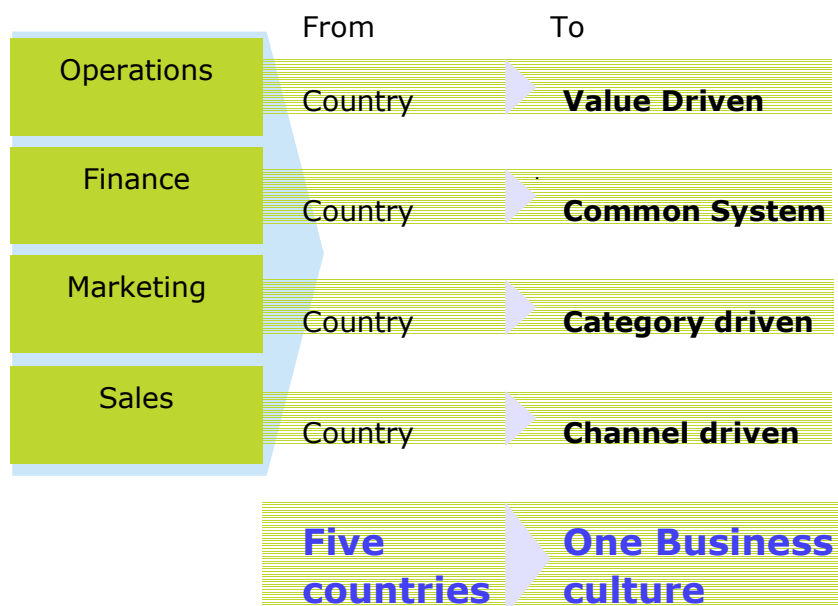
- Känner du främst att du tillhör din kategori, land eller organisationen i stort?
 - o Vad beror det på?
- Sker sociala aktiviteter och tillställningar efter land eller kategori?
- Hur tillgänglig/a anser du att din chef och dina kollegor är?
- Upplever du att alla erhåller information samtidigt eller tenderar de som befinner sig nära beslutsfattaren att få tillgång till informationen snabbare?

Motivation

- Föredrar du att arbeta nära din chef eller vill du hellre arbeta mer självständigt?
 - o Varför?
- Är det positivt eller negativt att chefen befinner (eller inte befinner) sig på samma kontor?
 - o Varför?

Bilaga 2 – Organisationsförändring

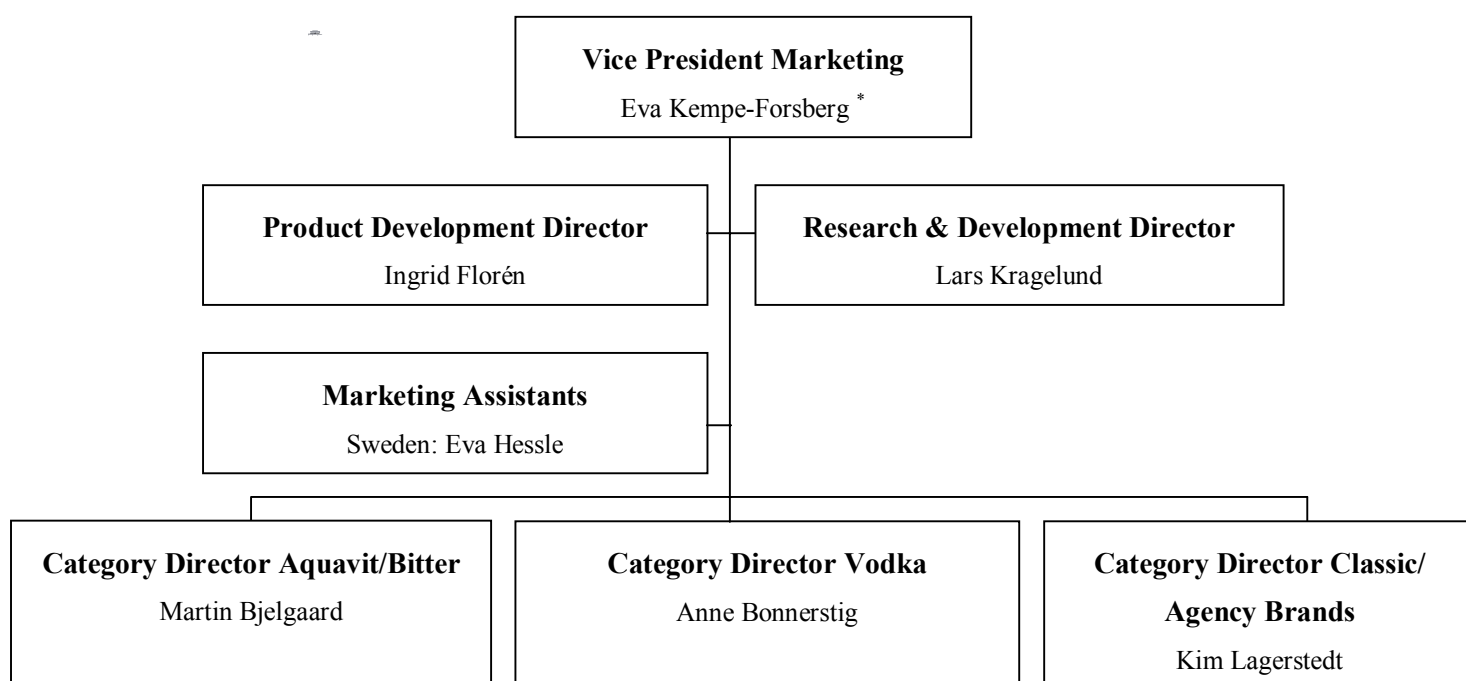
Restructure > Functional organisation



Källa: Presentation av Cassergren (2007-04-16).

Bilaga 3 – Organisationscheman

V&S Distillers Marketing

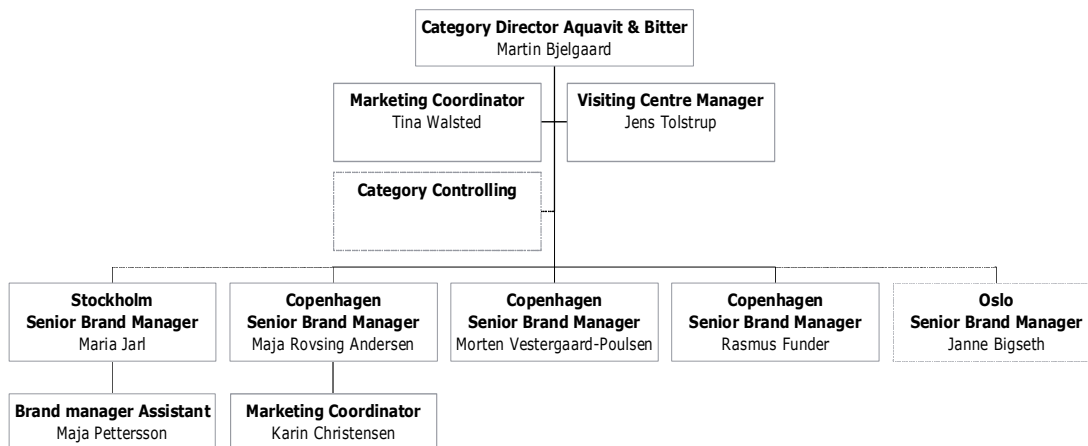


* From May/June 2007

April 10, 2007

Källa: Presentation av Cassergren (2007-04-16).

V&S Distillers Marketing – Category Aquavit/Bitters



March 28, 2007

Källa: Presentation av Cassergren (2007-04-16).

V&S Distillers Marketing – Category Vodka



* Assisting Distillers Product Development 14.11.2006-17.06.2007.

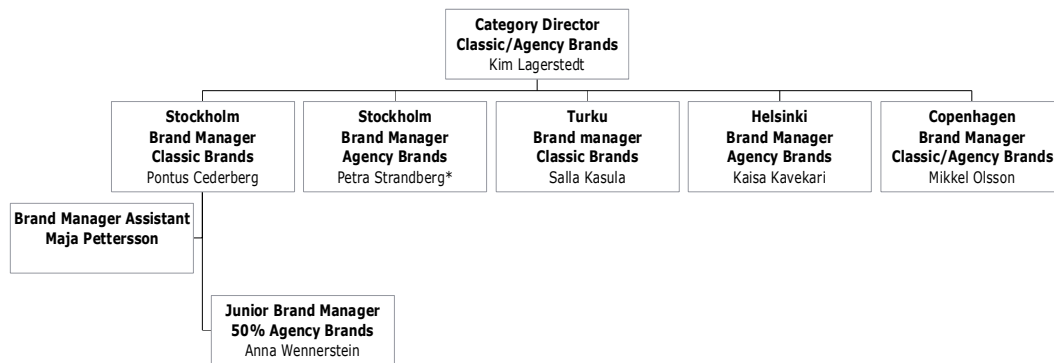
March 5, 2007

Källa: Presentation av Cassergren (2007-04-16).

V&S Distillers

Marketing – Category

Classic/Agency Brands



* Maternity leave until September 2007

March 1, 2007

Källa: Presentation av Cassergren (2007-04-16).