

**Handelshögskolan i Stockholm**

**Höstterminen 2007**

**Examensuppsats inom 3100: Institutionen för Redovisning och Finansiell styrning**

## **KAN EN CENTRAL STRATEGI LEVA LOKALT?**

### **En fallstudie av Sveriges ledande spelbolag**

**Författare**

**Helena Bengtson & Helena Bengtsson**

---

#### **Abstract**

This thesis examines the approach for implementing strategy that has been applied by the study object, Svenska Spel. The specific approach originates from the theories of Elliot Jaques, whose key proposal is that individuals have different capability of carrying out tasks over different time-spans.

The main purpose of the study is to analyze how the approach has influenced the management control systems in use, in order to ensure that the strategy is successfully implemented on corporate as well as operational level. Twenty in depth interviews conducted with employees, representing a vertical cross section throughout the organization, are the main source of the study's empirical foundation. The broad empirical section is structured around a theoretical framework consisting of strategy, strategy implementation, formal control systems, organizational structure and informal control systems.

The results suggest that, at a corporate level, the approach has successfully translated and communicated the strategy resulting in efficient strategy implementation. The management control system is influenced by the approach and ensures that implementation of the strategy is supported. However, at an operational level, the approach has not been adapted in a way that supports the implementation, due to large operational differences in between the organizational levels and management's disagreement concerning the benefits of the approach on operational level.. Consequently, the approach has not influenced the management control system so that it functions as a tool for implementing strategy. The study concludes that it is questionable whether the approach is fully applicable on operational level,

---

<b>Handledare</b>	Mats Glader
<b>Framläggning</b>	19 december 2007 kl. 15.15-17, sal 342
<b>Opponent</b>	Anders Gustafsson Cecilia Åberg

## **Förord**

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Mats Glader på Handelshögskolan i Stockholm för engagerad och kunnig handledning. Vi vill även ta tillfället i akt och tacka Jesper Kärrbrink, vd på Svenska Spel, för ett mycket värdefullt och trevligt samarbete. Tack även till de anställda på Svenska Spels huvudkontor och, inte minst, kasinochef Per Jaldung med personal på Casino Cosmopol i Göteborg som delat med sig av sin tid för att diskutera strategi och styrning på Svenska Spel. Utan er hjälp hade denna uppsats inte kunnat förverkligas. Slutligen vill vi även framföra ett tack till Ulf Lindberg, vd på management konsultbolaget Enhancer, för bidragande av viktig expertis gällande Elliot Jaques forskning och metodik.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1</b>	<b>INLEDNING.....</b>	<b>3</b>
1.1	BAKGRUND .....	3
1.2	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING .....	4
1.3	AVGRÄNSNINGAR .....	4
1.4	DEFINITIONER OCH BEGREPP .....	6
1.5	DISPOSITION .....	7
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>8</b>
2.1	VAL AV METOD .....	8
2.2	KOPPLING MELLAN METOD OCH TEORI .....	9
2.3	METOD FÖR DATAINSAMLING .....	10
2.4	URVAL AV BOLAG .....	11
2.5	URVAL AV INTERVJUOBJEKT .....	11
2.6	BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL .....	12
2.7	STUDIENS KVALITET .....	12
2.7.1	INRE VALIDITET .....	12
2.7.2	RELIABILITET .....	13
2.7.3	EXTERN VALIDITET .....	13
<b>3</b>	<b>TEORETISKT RAMVERK.....</b>	<b>14</b>
3.1	VAD ÄR STRATEGI? .....	14
3.2	IMPLEMENTERING AV STRATEGI .....	15
3.3	STRATEGI OCH STYRNING .....	16
3.3.1	FORMELLA STYRMEDEL .....	17
3.3.2	ORGANISATIONSSTRUKTUR .....	18
3.3.3	INFORMELLA STYRMEDEL .....	19
3.4	APPROACHER OCH ANGRIPSSÄTT .....	20
3.5	ELLIOT JAQUES APPROACH .....	21
3.6	SAMMANFATTNING .....	24
<b>4</b>	<b>EMPIRI.....</b>	<b>25</b>
4.1	STRATEGI OCH STRATEGIPROCESSEN .....	26
4.1.1	LÄNGSTA UPPGIFTEN .....	27
4.2	CENTRAL NIVÅ .....	29
4.2.1	STRATEGIIMPLEMENTERING .....	29
4.2.2	STRATEGI OCH STYRNING .....	31
4.2.2.1	Formella styrmedel .....	31
4.2.2.2	Organisationsstruktur .....	33
4.2.2.3	Informella styrmedel .....	35
4.3	LOKAL NIVÅ .....	35
4.3.1	STRATEGIIMPLEMENTERING .....	35
4.3.2	STRATEGI OCH STYRNING .....	38
4.3.2.1	Formella styrmedel .....	38
4.3.2.2	Organisationsstruktur .....	40
4.3.2.3	Informella styrmedel .....	43
<b>5</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>45</b>
5.1	CENTRAL NIVÅ .....	45
5.1.1	STRATEGIIMPLEMENTERING .....	45
5.1.2	STRATEGI OCH STYRNING .....	46
5.2	LOKAL NIVÅ .....	47
5.2.1	STRATEGIIMPLEMENTERING .....	47
5.2.2	STRATEGI OCH STYRNING .....	49
5.3	APPROACHEN TILLÄMPBAR FÖR ATT IMPLEMENTERA STRATEGI? .....	51
5.3.1	BALANSERAT STYRKORT SOM LIKVÄRDIG APPROACH? .....	53
5.3.2	DOLD AGENDA? .....	54
5.3.3	TIDSDIMENSIONENS NÖDVÄNDIGHET? .....	55
<b>6</b>	<b>SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....</b>	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>STUDIENS KVALITET .....</b>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>REFERENSER .....</b>	<b>61</b>
<b>9</b>	<b>APPENDIX .....</b>	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>FOTNOTER .....</b>	<b>69</b>

# 1 INLEDNING

## 1.1 BAKGRUND

Strategi har tusenåriga traditioner inom det militära området. Strategi kommer från det grekiska ordet strategos som betyder generalskonst. Enligt en känd militärstrategisk författare är strategi ”konsten att utnyttja slag för att vinna krig”.<sup>1</sup> Nutida forskning framhäver att strategi handlar om att förändra och utveckla företags eller organisationers verksamhet, vilket ofta kräver att etablerade metoder och tankesätt omprövas eller ersätts med nya.<sup>2</sup> Det är förhållandevis enkelt att ändra ett företags långsiktiga planering – åtminstone på papperet. Att få nya tankesätt att fungera effektivt i praktiken brukar dock vara betydligt svårare. Individer är inte maskiner utan har behov, kunskaper och makt som bestämmer dess agerande, och följaktligen träder förändringar inte i kraft per automatik enbart för att en instruktion ges ut.<sup>3</sup>

Kaplan & Norton (2001) menar att för att en strategi framgångsrikt ska kunna implementeras krävs att strategin görs till en naturligt integrerad del av varje anställds vardag.<sup>4</sup> Det kräver i sin tur att alla organisationens medlemmar, som genomför strategierna, deltar aktivt i strategin.<sup>5</sup> Det är därför viktigt att finna lämpliga metoder för att involvera medlemmarna i strategin.<sup>6</sup> Inom det företagsekonomiska ämnesområdet är en central utgångspunkt att ekonomistyrning, i dess vida bemärkelse, fungerar som ett sådant verktyg för att implementera företagens strategi.<sup>7</sup>

Dagens näringsliv präglas av en hög grad av föränderlighet och många organisationer möter idag osäkra och på andra sätt turbulenta marknader. Ett exempel på en bransch som genomgått stora förändringar de senaste åren, vilket följaktligen även präglat de aktörer som opererar på marknaden, är spel- och lotteribranschen. Den tekniska och marknadsmässiga utvecklingen har resulterat i hårdnad konkurrens och uppluckring av de rådande, reglerade villkoren. Omvärldsförändringar av sådan art kan motivera, och ibland kräva, anpassningar av den inriktning som en verksamhet har. Som en konsekvens krävs ofta även anpassningar av de styrmedel som syftar till att nå de uppsatta målen för verksamheten.

Utifrån ovanstående bakgrund väcktes vårt intresse för att utföra en fallstudie inom ämnet strategi och strategiimplementering. Vår förhoppning är att få en djupare förståelse för hur ett

företag, som till följd av förändringar i omvärlden utvecklat en ny strategi, gått tillväga för att förankra strategin hos organisationens samtliga deltagare.

## **1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING**

Denna uppsats belyser det tillvägagångssätt som studieobjektet, AB Svenska Spel, tillämpat för att implementera dess nya strategi. Syftet med denna studie är att studera om Svenska Spels valda approach för att implementera strategi har influerat styrningen för att säkra att strategin stöds, på både central och lokal nivå i organisationen. Den tillämpade kvalitativa ansatsen avser att skapa en djupgående förståelse över det studerade fenomenet och därmed återge en beskrivning av hur strategiimplementeringen, och styrning som verktyg för att implementera strategi, har tagit sig uttryck i organisationen. Vi avser följaktligen besvara frågeställningen:

*Har studieobjektets valda approach för att implementera strategi påverkat styrningen för att säkerställa att strategin stöds, på central såväl som lokal nivå?*

Vidare diskuteras approachens tillämpbarhet, huruvida andra approacher skulle kunna vara tänkbara alternativ för att implementera strategi samt utreder eventuella andra, bakomliggande motiv till varför studieobjektet anammat just Elliot Jaques approach.

## **1.3 AVGRÄNSNINGAR**

Uppsatsen är avgränsad till en studie om strategiimplementering och styrningens roll i att implementera strategi på Svenska Spel. Vi har valt att studera hur dessa fenomen tar sig uttryck på såväl central som lokal nivå i koncernen för att kunna urskilja om det föreligger diskrepanser mellan utfallen vad gäller strategiimplementering och relaterad styrning. För att möjliggöra detta har studien avgränsats till att omfatta ett vertikalt tvärsnitt, med vissa horisontella kompletteringar, genom organisationen. Vertikalt innefattar studien, på central nivå, intervjuer med vd, divisionschef och affärsområdeschef. För att erhålla ytterligare förståelse för de studerade fenomenen har studien på central nivå kompletterats med ekonomi- och personaldirektör, tillika representanter för koncernledningen, samt HR-specialist och affärsområdescontroller för affärsområde Kasino. På lokal nivå har intervjuer utförts med

kasinoförvaltare och ekonomiförvaltare samt kasinopersonal på samtliga efterföljande operativa nivåer ned till dealer.

Svenska Spel består av flertalet decentraliserade affärsområden. I syfte att fördjupa, snarare än bredda, studien har den vertikala avgränsningen gjorts till att enbart inkludera *affärsområde Kasino*. Inom detta affärsområde har en av de fyra fristående enheterna, *Casino Cosmopol i Göteborg*, valts som studieobjekt. Anledningen till dessa val är, utöver ambitionen att fördjupa studien inom den i vårt tycke intressanta och relativt utforskade kasinoverksamheten, att det efter samtal med konsultbolaget Enhancer kommit till vår kännedom att arbetet med att implementera strategi enligt vald approach har nått längst inom denna enhet. För att ytterligare smalna av det empiriska undersökningsområdet har funktionen *Spel* inom det lokala kasinot valt att studeras, eftersom den utgör kasinots fundamentala verksamhet.

Studien analyserar hur väl strategiimplementeringen har förankrats på de studerade nivåerna samt hur styrningen fungerar som verktyg för att implementera strategi. På grund av studiens begränsade omfattning analyseras dock inte hur en optimal strategiimplementering eller utformning av styrningen skulle kunna se ut, utan studien syftar enbart till att beskriva hur fenomenen tar sig uttryck i praktiken idag. Vidare har studien avgränsats till de huvudsakliga styrmedel, som vi identifierat som de mest dominerande, på central respektive lokal nivå. Det gäller i synnerhet de formella styrmedlen där studien enbart omfattar undersökning av styrmodell respektive regler som formellt styrmedel. Med hänsyn till studieobjektets önskemål om att behålla intern dokumentation konfidentiell har detaljerat innehåll i exempelvis verksamhetsplaner, styrmodell och annat internt material enbart nyttjats i syfte att öka författarnas förståelse och kunskap om området, och kommer således inte att utvärderas i uppsatsen.

Vi vill även understryka att valet av värd företag inte har påverkats av den aktuella debatt som förs kring en eventuell omreglering av den svenska spelmarknaden. Inte heller Svenska Spels ägarstruktur, och de eventuella karakteristiska statligt ägda bolag kan ha i form av mål och riktlinjer, haft någon inverkan på detta val. Dessa aspekter har följaktligen helt åsidosatts i uppsatsen och då även i vår analys av de studerade fenomenen.

## 1.4 DEFINITIONER OCH BEGREPP

*Strategiimplementering:* De åtgärder som syftar till att få medarbetarna införstådda med, medvetna om och dagligen engagerade i strategin. När en strategi är effektivt implementerad är de handlingar som medarbetarna företar sig i enlighet med deras uppfattade egenintresse också i linje med organisationens bästa.

*Ekonomistyrning/styrning:* De åtgärder en ledning medvetet vidtar i syfte att nå en verksamhets bestämda mål enligt Ewing & Samuelsons (1998) definition.

*Studieobjektets approach/approachen:* Den approach som studieobjektet har antagit för att implementera strategi, nämligen Elliot Jaques metodik att uttrycka och bryta ned strategin i tidsbestämda ”längsta uppgifter”.

*Längsta uppgift:* Det sätt som approachen förmedlar och uttrycker strategin och de mål som ska uppnås. Enligt approachen har varje given roll i organisationen en längsta uppgift. De längsta uppgifterna är olika långa men är direkt vertikalt sammanlänkade med varandra. Längden på de längsta uppgifterna beror på individens individuella förmåga att självständigt planera och lösa uppgifter över olika tidshorisonter. Inom studieobjektet är koncernens (vd:s) längsta uppgift tio år lång (bilaga 2) medan en dealer på kasinots längsta uppgift är en dag.

*Koncernens långsiktiga strategi/strategin:* I koncernens längsta uppgift inbegrips och kan utläsas flera delstrategier. Författarna har emellertid i denna uppsats valt att definiera och likställa koncernens (vd: s) längsta uppgift med koncernens långsiktiga strategi, eller enbart strategin.

*Central nivå:* De medarbetare som återfinns på positioner från vd ned till affärsområdeschef. Respondenterna på central nivå är samtliga stationerade på det centrala huvudkontoret.

*Lokal nivå:* De medarbetare som återfinns på positioner från kasinochef ned till dealer. Respondenterna på lokal nivå är samtliga verksamma inom Casino Cosmopol i Göteborg, vilket i sin tur utgör en fristående lokal enhet som sorterar under affärsområde Kasino.

## 1.5 DISPOSITION

**Inledning:** Avsnittet ger en övergripande presentation av ämnet, presenterar studiens syfte och preciserade problemformuleringar samt diskuterar studiens avgränsning. I avsnittet definieras också ett antal i uppsatsen återkommande begrepp.

**Metod:** I detta avsnitt dokumenteras tillvägagångssättet för denna studie. I avsnittet beskrivs val av metod samt hur studien har utformats för att nå studiens syfte. Val av bolag, respondenter och studiens kvalitet, i form av intern validitet, reliabilitet och extern validitet, kommer också att diskuteras.

**Teoretiskt ramverk:** Avsnittet presenterar inledningsvis företagsekonomiska teorier som belyser uppsatsens huvudområden; strategiimplementering och styrning. Sedan introduceras den teori som legat till grund för den approach som studiens studieobjekt har valt för att implementera och styra mot dess nya strategi. Slutligen summeras det teoretiska ramverket, vilket i sin tur utgör underlaget för vårt mätinstrument; intervjuernas frågeområden (bilaga 1).

**Empiri:** Avsnittet beskriver bakgrunden till studieobjektets strategi och processen genom vilken denna har utvecklats. Vidare belyses, på central respektive lokal nivå, hur strategin har implementerats samt hur approachen har påverkat styrningen för att säkerställa att strategin stöds och levs i organisationen.

**Analys:** Avsnittet analyserar hur strategin har tagit sig uttryck i organisationen samt utreder om och i så fall hur den valda approachen har påverkat styrningen för att säkerställa strategins implementering, på central respektive lokal nivå. Vidare adresseras frågan huruvida den valda approachen för att implementera strategi kan anses vara tillämpbar utifrån ett antal aspekter.

**Slutsatser och förslag till vidare forskning:** Avsnittet diskuterar studiens slutsatser som återanknyts till syftet och frågeställningen. Vidare presenteras tankar kring och förslag till vidare forskning inom området.

Studiens kvalitet: Avsnittet diskuterar studiens kvalitet och generaliserbarhet i syfte att förstå om studiens slutsatser kan anses tillförlitliga.

## 2 METOD

*I detta avsnitt dokumenteras tillvägagångssättet för denna studie. I avsnittet beskrivs val av metod samt hur studien har utformats för att nå studiens syfte. Val av bolag, respondenter och studiens kvalitet, i form av intern validitet, reliabilitet och extern validitet, kommer också att diskuteras.*

### 2.1 VAL AV METOD

Inom vetenskapen råder tradition att skilja mellan teoretiska och empiriska studier. Med teoretiska studier avses vanligen att forskaren arbetar med andras skrivna slutsatser. Genom att analysera och tolka andras uppfattningar, kan det ursprungliga tankesättet utvecklas och leda till att resultatet i någon mening blir nyanserat.<sup>8</sup> Empiriska studier, å andra sidan, samlar in uppgifter om människor eller samhället som sedan analyseras och tolkas till dess att en bättre förklaring eller förståelse har uppnåtts än i andra, tidigare fall.<sup>9</sup>

Vid genomförandet av en studie ställs forskare inför valet att göra en kvantitativ eller en kvalitativ undersökning. Syftet med studien, samt de svar som söks, är avgörande för vilken undersökningsmetod som bör väljas. Kvantitativa studier utgår i högre grad från forskarens idéer om vilka dimensioner som ska vara i centrum och lämpar sig bäst i studier där exakta mätningar kan utföras. Kvalitativa metoder utgår däremot från studieobjektens perspektiv och försöker där tolka ett givet fenomen. I den kvalitativa metodens ansats blir följaktligen författarens tolkning av det studerade fenomenet friare. Fördelen med fri tolkning är möjligheten till djupare analys medan nackdelen är svårigheten med tillförlitlig resultatmätning.<sup>10</sup>

Denna studie syftar till att beskriva strategiimplementering samt styrning som verktyg för att implementera strategi för studieobjektet, Svenska Spel. Utifrån en kvalitativ ansats ska denna empiriska beskrivning jämföras och kontrasteras med studiens teoretiska ramverk. Då kvalitativa metoder tillåter undersökaren att studera utvalda utföranden på djupet och i detalj<sup>11</sup> anser vi att denna metod är tillämplig, eftersom avsikten med studien är att på djupet studera hur strategiimplementering och styrning tar sig uttryck i praktiken på central respektive lokal nivå.

Definitionen för en fallstudie är att den prövar ett eller flertalet beslut; varför de togs, hur de implementerades och med vilka resultat.<sup>12</sup> Den huvudsakliga anledningen till varför vår studie utformades med fallstudie som metod var tillgången till och användandet av mängden av empiriskt material.<sup>13</sup> Baserat på ovanstående, samt att syftet har varit att få insikt i medlemmarnas egna perspektiv, har insamlandet av data skett genom flertalet personliga intervjuer. Denna typ av undersökning brukar benämnas omnibussar, eller mera kvalificerade, kvalitativa intervjuer.<sup>14</sup> Sådana intervjuer är även en värdefull empirisk källa när frågeställningen i en studie behandlar fenomen som inte kan observeras direkt.<sup>15</sup>

Eftersom vår undersökning har karaktärsdrag av en fallstudie och endast ett enskilt fall utreds är det av central vikt att belysa generaliserbarheten i studien. Hur generaliserbarhet kan uppnås från endast ett studerat objekt är ofta omdiskuterat.<sup>16</sup> Ett argument för att bredda studien skulle följaktligen vara att uppnå en förbättrad generaliserbarhet av slutsatserna. Med tanke på den aktuella frågeställningen och syftet att nå en djupare insikt i studieobjektets tillvägagångssätt för att implementera strategi beslutades emellertid att studien enbart skulle omfatta studieobjektet.

## **2.2 KOPPLING MELLAN METOD OCH TEORI**

Det finns två huvudsakliga, alternativa angreppssätt för att relatera teori och metod; den *induktiva* respektive *deduktiva*. En induktiv ansats utgår från en mängd enskilda fall och hävdar att det observerade sambandet är generellt giltigt. En deduktiv ansats däremot utgår från generella teorier som appliceras på ett enskilt falls insamlade empiri.<sup>17</sup> En tredje ansats benämns som *abduktiv*, vilken innebär att forskaren inte håller sig till ett angreppssätt utan växlar mellan den induktiva och deduktiva ansatsen. Abduktion utgår, liksom induktion, från empiriska fakta men har en teoretisk ram som bas. Den abduktiva ansatsen har visat sig vara lämplig vid fallstudiebaserad forskning<sup>18</sup> och är den ansats som bäst beskriver det tillvägagångssätt som har tillämpats vid denna studie.

Vår studie utgår ifrån teorier om strategi, strategiimplementering och styrning. Vi har valt att ta avstamp i ett relativt brett ramverk när det gäller dessa fenomen då Yin (1994) menar att undersökningen gynnas av närvaron av en grundläggande teori som hjälper till att systematiskt samla in och analysera studiens empiri. Då forskningen bakom studieobjektets valda approach är

ett relativt outforskat område inom den företagsekonomiska sfären har vi även valt att återge denna.

## 2.3 METOD FÖR DATAINSAMLING

Vid fallstudier utgör dokumentation, intervjuer samt olika former av observationer några av flera klassificerade informationskällor. Beslutet att välja intervju som huvudsaklig metod för datainsamling ska vara grundat på ett övervägande om vilken slags information som behövs och om intervju är det bästa sättet att erhålla denna information.<sup>19</sup> I kvalitativa fallstudier är oftast intervjuer den huvudsakliga källan för att förstå den studerade företagslivet<sup>20</sup> och så har, som ovan nämnts, även varit fallet i denna uppsats.

Syftet med kvalitativa intervjuer är att få insikt i respondentens specifika förhållningssätt till det undersökta temat. På detta sätt kan nyanserade beskrivningar från varje intervjuperson erhållas utan att dennes förhållningssätt tolkas av andra.<sup>21</sup> Varför vår studies främsta informationskälla är intervjuer hänförs från ovanstående resonemang samt syftet att skapa en tydlig bild av problemområdet. För det valda problemområdet skulle inte studien kunna genomföras utan en bred bas av respondenters personliga åsikter, förklaringar och reflektioner.

Sammanlagt har ett stort antal individuella intervjuer utförts under perioden 2007.09.17-2007.10.09. För att få en grundläggande förståelse kring logiken bakom studieobjektets tilltagna approach har även samtal förts med representanter från konsultbolaget Enhancer under perioden 2007.08.09–2007.11.05.

Intervjuerna har varit av *semistrukturerad* karaktär för att erhålla en övergripande bild samtidigt som respondenterna getts tillfälle att fritt utforma och uttrycka sina tankar. Utformningen av intervjuerna har varit av likartad struktur för att kunna samla så jämförbar information som möjligt. Detta har gjorts för att resultatet ska bli så legitimt och trovärdigt som möjligt.<sup>22</sup> Eftersom ett stort antal personer har intervjuats har risken för förvrängd information reducerats då respondenternas påståenden har kunnat kontrasteras mot varandra.

För att få en bättre förståelse för organisationens situation bör även *direkt observation* användas.<sup>23</sup> Samtliga intervjuer har skett på plats hos studieobjektet, både på huvudkontoret och

på kasinot i Göteborg. De genomförda intervjuerna har därmed även kompletterats med direkta iakttagelser av hur fenomenen tar sig uttryck i praktiken samt genom informella samtal. För att tillförlitligheten av observationen ska vara så hög som möjligt har båda författarna deltagit vid samtliga besök, något som stöds av Yin (2003).<sup>24</sup>

Intervjuer och direkt observation har därutöver kompletterats med bearbetning av dokumentation så som interna dokument, styrmodell, årsredovisning och extern information från den av studieobjektet anlitate konsultbyrån.

## **2.4 URVAL AV BOLAG**

För att genomföra en fallstudie i ett företag krävs en uppgörelse mellan forskarna och ledningen på det aktuella företaget samt möjlighet att erhålla god insyn på alla studerade nivåer. För att kunna genomföra fallstudiens omfattande empiriska undersökning var det således av vikt att välja ett företag som kunde erbjuda extensiv informationsaccess.

Valet av Svenska Spel som studieobjekt baserades delvis på intresse i bolaget som marknadsledande på den svenska spelmarknaden i allmänhet. Dock var det deras approach att implementera dess nya strategi, vilken vi inte hade stött på i något företagsekonomiskt sammanhang tidigare, som fångade vårt intresse i synnerhet. Sammantaget gav Svenska Spel oss möjlighet att genomföra studien med ovannämnda kriterier.

## **2.5 URVAL AV INTERVJUOBJEKT**

Urvalet av intervjurespondenter har skett i enighet med författarna och uppsatshandledare på Handelshögskolan, samt efter godkännande av vd på Svenska Spel, för att ge så relevant information som möjligt. Respondenterna representerar olika roller och positioner som lokaliserats utifrån ett tvärsnitt av organisationen som löper från vd på huvudkontoret till dealer som på en av de lokala kasinohenheterna inom affärsområde Kasino. Det vertikala gränssnittet valdes för att kunna omsluta en kedja av tankar och reflektioner men också för att erhålla en så heltäckande bild av de studerade fenomenen som möjligt.

Av logistiska skäl har urvalet av respondenter på lokal nivå gjorts av kasinochefen, vilket i viss mån kan ha påverkat urvalets neutralitet. För att reducera denna risk har emellertid två respondenter inom respektive operationell befattning intervjuats. Eftersom det kan vara känsligt att intervjua personer på grund av deras personliga inblandning<sup>25</sup> så har ett stort antal intervjuer generellt eftersträfvats i syfte att uppnå objektivitet. Sammanlagt har tjugo intervjuer genomförts, med båda författarna närvarande vid samtliga, varav två med externa konsulter på konsultföretaget Enhancer. De sistnämnda har intervjuats för att erhålla en bakomliggande förståelse och förklaring till varför Jaques approach tillämpades på Svenska Spel.

## **2.6 BEARBETNING AV EMPIRISKT MATERIAL**

I empiriavsnittet har resultaten som erhållits på central respektive lokal nivå separerats från varandra. Anledningen till det är att diskrepanser mellan utfallen kunde urskiljas redan under intervjuerna och det därmed ansågs vara av värde att behålla dessa separerade. Indelningen inger även en tydlig, grundläggande struktur till uppsatsen. Det bör även understrykas att alla uttalanden från respondenter på central nivå som berör lokal nivå naturligt återfinns under avsnittet lokal nivå i empirin. I den avslutande delen i analysen diskuteras emellertid delarna gemensamt.

## **2.7 STUDIENS KVALITET**

Vid kvalitativa studier är det av vikt att ombesörja att språkbruket inte för läsaren in på ett kvantitativt tänkande.<sup>26</sup> Det är essentiellt att kvaliteten i det empiriska resultatet säkras. Två vanliga kriterier att göra detta på är validitet och reliabilitet.

### **2.7.1 INRE VALIDITET**

Inre validitet beskriver i vilken mån resultatet stämmer överens med verkligheten.<sup>27</sup> En hög grad av validitet innebär att det som undersöks verkligen är det som avses undersökas. Enligt Yin (2003) så innehåller en fallstudie störningar av den inre validiteten varje gång ett fenomen inte kan betraktas direkt.

Medvetna försök har emellertid gjorts för att säkerställa studiens inre validitet. Det teoretiska ramverket har använts som utgångspunkt vid utformandet av frågeformuläret till respondenterna

och samma övergripande frågor ställdes sedan till samtliga respondenter. Vidare så har så kallad triangulering använts, vilket innebär att båda författarna varit närvarande under samtliga intervjutillfällen.<sup>28</sup> För att tillförsäkra en hög grad av objektivitet har båda författarna valt att föra anteckningar som sedan jämförts i syfte att trygga att situationen uppfattats på samma sätt. Då flertalet respondenter uppgett tämligen snarlika svar har även upprepade observationer kunnat göras. En horisontell granskning av studien har också utförts då personer utan anknytning till studien tagit del av och kritiserat resultatet. Utifrån ovanstående resonemang kan slutsatserna i studien anses återge en trovärdig bild av det studerade fenomenet.

### **2.7.2 RELIABILITET**

Reliabilitet handlar om i vilken utsträckning studiens resultat kan upprepas.<sup>29</sup> Reliabilitet har inte en särskilt central plats i kvalitativa studier<sup>30</sup> och vid denna typ av kvalitativ fallstudie kan således reliabiliteten anses vara relativt svag. Emellertid stärks reliabiliteten när den inre validiteten ökar.<sup>31</sup> Vår studie har genomförts med relativt hög inre validitet samt triangulering vilket således sammantaget kan anses förstärka studiens reliabilitet.

### **2.7.3 EXTERN VALIDITET**

Extern validitet innebär den utsträckning i vilken resultat från en viss undersökning är generaliserbara.<sup>32</sup> Vid en kvalitativ studie är syftet att analysera ett bestämt fenomen eller företeelse på djupet. Således syftar heller inte en sådan studie till att resultera i några generaliserbara slutsatser och därför torde den externa validiteten vara låg. Genom att resultaten jämförts med en teoretisk referensram kan den externa validiteten dock anses förbättras något.<sup>33</sup>

## 3 TEORETISKT RAMVERK

*Avsnittet presenterar inledningsvis företagsekonomiska teorier som belyser uppsatsens huvudområden; strategiimplementering och styrning. Sedan introduceras den teori som legat till grund för den approach som studiens studieobjekt har valt för att implementera och styra mot dess nya strategi. Slutligen summeras det teoretiska ramverket, vilket i sin tur utgör underlaget för vårt mätinstrument; intervjuernas frågeområden (bilaga 1).*

### 3.1 VAD ÄR STRATEGI?

Bruzelius & Skärvad (2004) förespråkar att det krävs strategier, det vill säga genomtänkta tillvägagångssätt och handlingsmönster för att utnyttja organisationens resurser och kompetens, för att organisationer ska uppnå sina mål.<sup>34</sup> I strikt mening innebär strategi *hur* målen ska uppnås.<sup>35</sup> Formulering av mål och strategier hänger emellertid så nära ihop att man vid strategiarbete i praktiken nästan alltid ägnar sig åt såväl mål som strategier.<sup>36</sup>

#### 3.1.1 STRATEGIPROCESSEN

Strategiprocessen kan indelas i tre faser; analys-, strategiformulering- och genomförandefasen. I analysfasen analyseras, med utgångspunkt i företagets övergripande affärsidé, hot och möjligheter i företagets omvärld samt företagets starka och svaga sidor. Detta ligger till grund för formulering av mål och strategier som via handlingsprogram genomförs och följs upp.<sup>37</sup> Den övergripande långsiktiga strategin, koncernstrategin, beskriver hur koncernen ska agera för att nå sina långsiktiga mål.<sup>38</sup>

Ax, Johansson & Kullvén (2001) definierar ett företags strategi som en beskrivning eller plan för hur affärsidén ska uppnås. Affärsidén är således utgångspunkten för strategiprocessen.<sup>39</sup> Affärsidén ger organisationen en identitet då den talar om vad organisationen står för och vad den föresatt sig att åstadkomma. Det är viktigt att den sprids såväl inom som utom organisationen.<sup>40</sup> Inom ramen för affärsidén, och det närbesläktade begreppet uppdrag, formuleras ofta en vision. En vision är ett önskvärt framtida tillstånd för organisationen och kan ofta vara av drömmande karaktär. Det är många gånger svårt att dra en klar skiljelinje mellan

affärsidé, vision, strategiska avsikter och mål. Grundtanken är emellertid att affärsidén utgör utgångspunkten, visionen är det man strävar mot och de strategiska målen är konkreta målformuleringar.<sup>41</sup> Det är viktigt att de olika målens tidshorisont klargörs samt vem som har ansvar för målens uppfyllande.<sup>42</sup>

Anthony & Govindarajan (2003) definierar tre planerings- och kontrollprocesser som finns i organisationer; *strategiformulering*, *management control* samt *task control* och understryker vikten av att hålla isär tidshorisonterna för de olika processerna.<sup>43</sup> Strategiformulering är den ofta osystematiska process genom vilken organisationens mål, och strategier för att nå dessa mål, fastställs. Aktiviteterna inom denna process har följaktligen ett långsiktigt perspektiv.<sup>44</sup> Management control är den process genom vilken chefer söker att implementera de givna strategierna i organisationen.<sup>45</sup> Slutligen är *task control* den process som säkerställer att specificerade uppgifter utförs effektivt och på rätt sätt.<sup>46</sup> Sådana aktiviteter är kortsiktiga och av transaktionsorienterad karaktär, vilket innebär att de ska utföras enligt de regler och riktlinjer som ledningen ställt upp. Dessa uppgifter kräver ofta liten, eller ingen, personlig bedömning hos utföraren av uppgiften.<sup>47</sup>

Det förekommer olika föreställningar kring sambandet mellan organisationsstruktur och strategi. Chandler (1962) menar att ett företag först bör formulera en strategi och därefter utforma en organisation som är lämplig för genomförandet av denna.<sup>48</sup>

### **3.2 IMPLEMENTERING AV STRATEGI**

Bruzelius & Skärvad (2004) framhäver att strategi handlar om att förändra och utveckla ett företags verksamhet. För att en strategi ska ges förutsättning att implementeras är det därför av central vikt att engagera de som ska genomföra strategierna, och därmed uppnå målen, i utvecklingsarbetet. Kaplan & Norton (2001) menar att ett aktivt deltagande från organisationens alla deltagare krävs för att uppnå effektiv implementering av en ny strategi. Alla medarbetare måste förstå strategin och varje dag utföra sitt arbete på ett sätt som bidrar till strategins långsiktiga framgång och uppfyllande.<sup>49</sup> Det är därför viktigt att finna välanpassade former för att involvera medarbetarna i strategin.<sup>50</sup>

Om en strategi inte kan förklaras kan den med största sannolikhet heller inte implementeras.<sup>51</sup> Det är därför centralt att skapa kongruens mellan individens vision om det dagliga arbetet och den gemensamma företagsvisionen.<sup>52</sup> Kaplan & Norton (2001) menar att användning av balanserat styrkort möjliggör att en gemensam förståelse för strategin kan skapas hos samtliga anställda i organisationen.<sup>53</sup> Det råder dock en viss skepticism till att kommunicera en organisations långsiktiga strategi till samtliga av organisationens medlemmar.<sup>54</sup> Kaplan & Norton (2001) visar emellertid att individer på lägre nivåer i organisationen bättre kan utveckla sina personliga mål i linje med organisationens om man aktivt kommunicerar, utbildar samt bryter ned strategier och mål på personnivå.<sup>55</sup>

Ewing & Samuelson (1998) kritiserar konceptet med balanserat styrkort i viss mån då det inte explicit inbegriper ett långsiktigt tänkande. Författarna menar att det även borde finnas andra medel som kan motivera organisationens individer att sköta sina uppgifter i linje med företagets långsiktiga mål än enbart balanserat styrkortet.<sup>56</sup> Ledningens engagemang är en faktor som har stor betydelse vid implementering av strategi. Om ledningen inte är aktiva och involverade i den strategiska implementeringsprocessen kommer följaktligen inte heller någon förändring att äga rum, strategin kommer inte att bli implementerad fullt ut och möjligheten till framtida goda prestationer minskar.<sup>57</sup>

Simon (1995) förespråkar att en organisation kan uppnå en effektiv implementering av strategin genom att kombinera och uppnå en balans mellan fyra motsträviga så kallade *levers of control*; system för värderingar och gränsskapande samt diagnostiska- och interaktiva kontrollsystem.<sup>58</sup> För att strategin ska implementeras effektivt krävs en balans bland dessa system och en central fråga för ledningen är följaktligen att bestämma sammansättningen av de fyra styrmedlen. Styrmedlens sammansättning reflekterar chefernas personliga värden, påverkar sannolikheten för organisatorisk måluppfyllelse samt influerar organisationens långsiktiga förmåga att anpassa sig och lyckas.<sup>59</sup>

### 3.3 STRATEGI OCH STYRNING

Sambanden mellan strategi och styrning har lyfts fram sedan lång tid tillbaka, även om det inte existerar någon allmängiltig definition av strategi inom ekonomistyrningsforskningen. En central

utgångspunkt är emellertid att ekonomistyrning fungerar som ett verktyg för att implementera företagets strategi.<sup>60</sup> Det innebär att företaget först formulerar sin strategi och därefter används ekonomistyrning i syfte att förmå medarbetarna att arbeta i enlighet med den avsedda strategin.<sup>61</sup> Ax, Johansson och Kullvén (2001) konstaterar att en välformulerad strategi i kombination med en anpassad ekonomistyrning underlättar för en organisation att nå dess uppsatta mål.<sup>62</sup>

Sedan mitten av 1980-talet har finansiellt orienterade definitioner av ekonomistyrning kritiserats för att vara alltför begränsade. En utvidgad syn på ekonomistyrning, som har förespråkats av bland andra Kaplan (1983), Otley (1994) och Samuelson (2001), har därför inneburit att ekonomistyrning i dess breda bemärkelse även innefattar styrmedel som organisation och bemanning, belöningsystem samt mindre formaliserad styrning.<sup>63</sup> Den definition av ekonomistyrning som avses i denna uppsats är att styrning innefattar alla de åtgärder en ledning medvetet vidtar i syfte att öka måluppfyllelsen för företaget.<sup>64</sup> Ett framgångsrikt styrsystem influerar följaktligen beteende på ett målkongruent sätt. Med en målkongruent process menas att de handlingar som personer tar i enlighet med deras uppfattade egenintresse också ligger i linje med organisationens bästa.<sup>65</sup>

Samuelson (1999) definierar tre kategorier av styrmedel; formella styrmedel, organisationsstruktur samt mindre formaliserade styrmedel.<sup>66</sup> Den senare kategorin kommer fortsättningsvis i studien att benämnas informella styrmedel. Nedan följer en redogörelse av dessa tre kategorier av styrmedel som kommer att behandlas i studien.

### 3.3.1 FORMELLA STYRMEDEL

Formella styrmedel brukar karakteriseras som ekonomistyrningens tekniker och utgörs vanligen av mätsystem såsom budget och uppföljningssystem för finansiella och icke-finansiella nyckeltal.<sup>67</sup> Inom ramen för formella styrmedel inkluderas även olika typer av regler, instruktioner och kontroll.<sup>68</sup> Det är nödvändigt för organisationer som opererar i komplexa och konkurrensutsatta miljöer att ha välutvecklade metoder för att lyckas styra mot sina mål.<sup>69</sup> För att göra det krävs att traditionella mätmetoder utvidgas till att inte enbart omfatta finansiella mått. På så sätt förbättras såväl styrmöjligheterna samt möjligheterna till organisatorisk målkongruens.<sup>70</sup> Nedan presenteras teorier kring balanserat styrkort och regler som styrmedel, vilka båda tillämpas som formella styrmedel på Svenska Spel.

Kaplan & Norton (1996) är förespråkare för det *balanserade styrkortet*. Det balanserade styrkortet bryter ned och översätter en organisations strategi till ett antal sammanlänkade, strategiska mål. Inom dessa tas ett antal kvantifierade mätpunkter fram vilka resulterar i aktiviteter som i sin tur syftar till att nå de i styrkortet uppsatta mätpunkterna. Rätt utformade ger mätpunkterna en balanserad bild av hela organisationens prestation.<sup>71</sup>

Genom det finansiella perspektivet i styrkortet bibehålls vikten av att mäta organisationens prestation på kort sikt. De övriga perspektiven belyser emellertid betydelsen av de icke-finansiella drivkrafterna som i sin tur, genom så kallade orsak-verkan samband, möjliggör goda resultat även på lång sikt. Genom att utforma styrkortet på detta sätt blir det möjligt för anställda att se hur olika roller hänger samman och vilken betydelse det har för hela organisationen.<sup>72</sup> Det balanserade styrkortet är således inte ett verktyg för att utvärdera prestation.<sup>73</sup> För att klassificeras som ett balanserat styrkort ska styrkortet användas som ett system för kommunikation, information och lärande, inte som ett system för kontroll.<sup>74</sup>

*Regler* definieras som alla typer av formella manualer, arbetsbeskrivningar och -regler. Vissa regler är av mer guidad art där anställda i organisationen tillåts att avvika i enlighet med deras omdöme medan andra är tvingande.<sup>75</sup>

### 3.3.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR

Utgångspunkten för organisationsstruktur som styrmedel är att finna en lämplig struktur så att verksamheten kan bedrivas på ett effektivt sätt.<sup>76</sup> Genom valet av organisationsstruktur, som är en väsentlig styråtgärd i sig, bestäms även ansvars- och arbetsfördelningen i företaget. Det är viktigt att ansvarsgränserna är väl definierade och att ansvariga chefer ha den kompetens som styrsystemet förutsätter.<sup>77</sup> När en organisatorisk struktur beskrivs sker det i termer av uppgifter för de olika delenheter.<sup>78</sup> Ibland innehåller uppgiftsbeskrivningen också inslag som knyter an till det sätt på vilket ansvaret kan eller avses mätas i ekonomiska termer.<sup>79</sup>

Samuelson (1999) definierar en divisionsorganisation som ett företag uppdelat och strukturerat efter ett antal resultatenheter som var och en bedriver en i stort sett självständig verksamhet.<sup>80</sup> Om antalet resultatenheter är stort brukar de sammanföras till grupper benämnda divisioner eller affärsområden. I teorin ska varje division fungera som ett "företag i företaget".<sup>81</sup>

På koncernnivå utgörs ekonomistyrningens processer i divisionaliserade företag i huvudsak av en samordnande roll. Styrningen av divisionerna från koncernledningen utövas således genom resultatkrav och spelregler, inte genom beslut i enskilda frågor.<sup>82</sup> Genom uppdelningen i självständiga resultatenheter kan operativa beslut i större utsträckning fattas på lägre nivå inom varje enhet vilket förbättrar förutsättningarna för styrning.<sup>83</sup> Detta sätt att organisera innebär också ett tillvägagångssätt för att fördela ansvar nedåt i organisationen samt säkerställa att organisationens strategi implementeras hela vägen ned i organisationen.<sup>84</sup>

Till organisationsstruktur som styrmedel tillhör även att utforma adekvata belöningsystem. Till belöningsystem räknas inte enbart monetära sådana utan även såväl utformningen av karriärvägar inom företaget som andra icke-monetära, immateriella förmåner.<sup>85</sup> Uppfattningen om att belöningsystem är centralt för styrningen av företag har alltmer vunnit insteg. Förändringar åstadkoms av individer och därför har individers motivation ett starkt samband med måluppfyllelsen för ett företags verksamhet.<sup>86</sup> Individers behov av exempelvis uppskattning och självförverkligande kan uppnås genom att individen ges möjlighet att utveckla sina kunskaper och verksamheten denne ansvarar för. För många kan detta uppnås genom att erhålla en hög grad av självständighet.<sup>87</sup>

### 3.3.3 INFORMELLA STYRMEDEL

Något som kan underlätta genomförandet av en organisations långsiktiga målsättning är inställningen hos organisationens deltagare. Det är angeläget att alla har samma uppfattning om företagets långsiktiga strategi. Olika former av informell styrning är viktiga för att åstadkomma en sådan samstämmighet rörande vart företaget är på väg.<sup>88</sup>

Att utforma en stimulerande företagskultur har kommit att spela en allt större roll som styrmedel i företag.<sup>89</sup> Det är enligt Samuelson (1999) vitalt att få alla att känna att de på olika sätt är betydelsefulla kuggar i företaget.<sup>90</sup> Förutom kultur så är gemensamma övertygelser och värderingar företagets egna manifesterande faktorer som fungerar som informella styrmedel vilka influerar målkongruens genom organisationen.<sup>91</sup> Ledarstil är en annan faktor som har inflytande på styrning då underordnade medarbetares attityder ofta reflekterar vad de uppfattar som sin chefs attityd.<sup>92</sup> Likaså har de informella relationer som existerar i en organisation, samt

de anställdas grad av lojalitet och stolthet i att göra ett bra jobb, påverkan på en organisations informella styrning.<sup>93</sup>

Kommunikation är en kritisk del i den informella styrningen och kan ske genom antingen formella kanaler, såsom officiella dokument och styrkort, eller informella kanaler som exempelvis dialoger.<sup>94</sup> Bristande kommunikation kan leda till otydligheter, personliga tolkningar och konflikter som i sin tur snedvrider de uppfattningar som ska företas för att arbeta mot organisationens mål.<sup>95</sup>

### **3.4 APPROACHER OCH ANGRIPSSÄTT**

I avsnitten 3.1–3.3 har ett antal teorier som belyser fenomenet strategiimplementering presenterats. Av denna redogörelse kan slutsatsen dras att företag eller organisationer som står inför förändringar och ska anta en ny strategisk inriktning, har flertalet beslut att fatta och ta ställning till. För det första, vad strategi innebär, hur den ska utvecklas och, inte minst, hur den ska implementeras. För det andra är det avgörande att, givet strategin, bestämma hur organisationens styrning ska utformas för att säkerställa att strategin stöds och förankras i organisationen och därmed ges förutsättningar att förverkligas. Det gäller följaktligen utformningen av såväl de formella styrmedlen och organisationsstrukturen som informella styrmedel.<sup>96</sup>

Denna studie belyser hur ovanstående frågeställningar har hanterats inom Svenska Spel. Svenska Spel har använt sig av en approach, vilken bottenar i forskning som bedrivits av en professor vid namn Elliot Jaques<sup>1</sup>, för att implementera och styra mot dess nya, långsiktiga strategi. I korthet går Jaques teori ut på att individer har olika förmåga att planera och hantera uppgifter med olika tidshorisonter. Företag bör därför strukturera sina organisatoriska resurser i en hierarki där den individ som har förmåga att klara den ”längsta uppgiften” för organisationen placeras högst upp.

---

<sup>1</sup> Elliot Jaques (M.D., PhD (1917-2003)) tog examen vid Johns Hopkins School of Medicine samt en PhD. i Social Relations vid Harvard University. Jaques huvudsakliga bidrag till vetenskapen är dennes upptäckt att såväl komplexitet i arbete som individers olika kapacitet att hantera komplexitet i arbete är verkligt mätbara på en kvotskala. Jaques författade över 20 böcker, bland andra; *Social Power and the CEO* (2002), *The Life and Behavior of Living Organisms* (2002), *Requisite Organization* (reviderad 1996; 1989), *Human Capability* (1994), *Executive Leadership* (1991, tillsammans med Stephen Clement), *Creativity and Work* (reviderad 1990; 1970), *The Form of Time* (1982). (<http://www.requisite.org>, 2007.12.04)

Denne individ ansvarar således för att sätta sammanhang för och koordinera individer med lägre förmåga längre ned i organisationen. Det är värt att understryka att det troligen även finns andra modeller och approacher, såväl forsknings- som konsultbaserade, som olika företag använder som verktyg för att angripa ovannämnda frågeställningar.<sup>97</sup> Svenska Spel har dock valt att använda Jaques approach som ett verktyg för att implementera dess strategi. Det är följaktligen även anledningen till att studien, i nästföljande avsnitt 3.5, kort belyser innebörden i Jaques teorier. Avsikten med detta avsnitt är att till läsaren förmedla en förståelse för de koncept som Jaques förespråkar, för att i sin tur bättre förstå den terminologi som återfinns i det empiriska materialet.

### 3.5 ELLIOT JAQUES APPROACH

Jaques teori utgår ifrån antagandet att framtiden är osäker och att individer har olika förmåga att hantera den komplexitet som osäkerheten medför. Företag och organisationer bör därför organisera sina medarbetare hierarkiskt efter deras förmåga att hantera komplexa och osäkra förhållanden.<sup>98</sup>

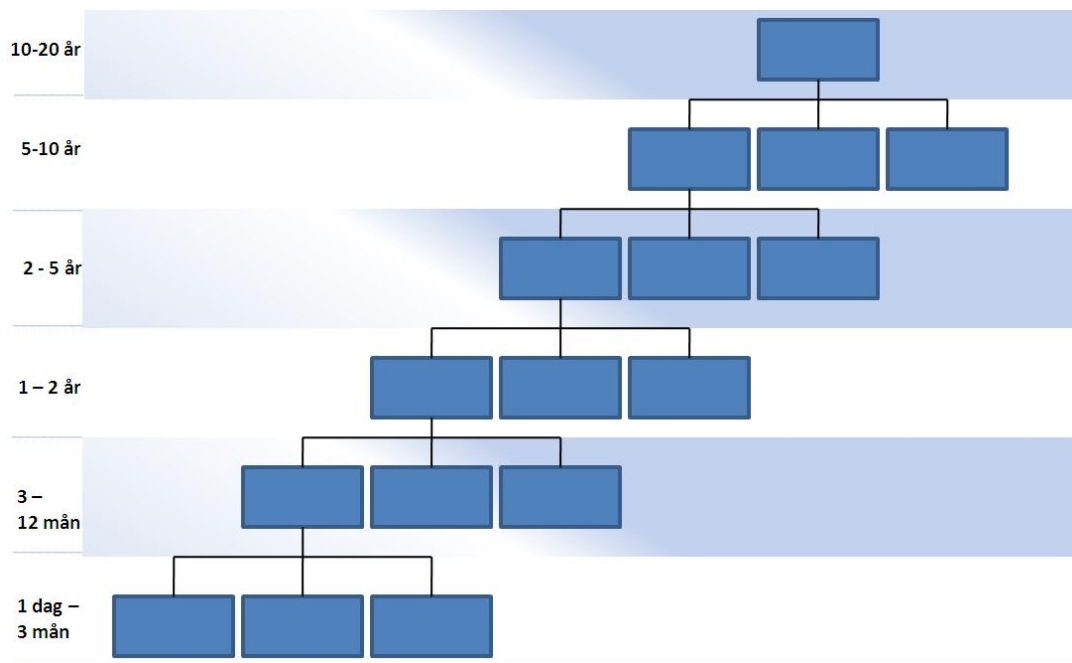
För att en individ ska kunna engagera sig i målkongruenta handlingar i en organisation krävs tre faktorer; engagemang, kompetens samt förmåga. *Engagemang* utgörs av individens vilja och motivation. Engagemanget hos en individ kan ändras om omständigheter förändras. *Kompetens* består av individens samlade ärvda och inlärd beteenden och kunskaper. Även kompetens kan utvecklas och utökas över tid genom exempelvis utbildning. *Förmåga* är individens duglighet i att bearbeta information och skapa logik för att i sin tur kunna fatta beslut och lösa problem. En individs förmåga utvecklas över tid men är en medfödd egenskap och kan inte ändras av externa omständigheter eller genom utbildning. En individs förmåga sätter därmed, vid en given tidpunkt, en viss gräns för vilken nivå av komplexitet en individ klarar av att hantera.

Jaques menar att arbete måste delas in i separata uppgifter. En uppgifts omfattning är i sin tur direkt korrelerad med hur lång tid den förväntas ta att lösa. En längre uppgift kräver att individen tar hänsyn till fler parametrar vid beslutsfattandet. Det innebär i sin tur att individen behöver ha en förmåga att planera över en längre tidshorisont för att lösa uppgiften. En individs förmåga kan därmed också definieras som längden av den *längsta uppgift* som en individ självständigt kan

planera och lösa, givet att denne är engagerad samt har den nödvändiga kompetensen som krävs för att göra det.

### 3.5.1 INDIVIDEN OCH ORGANISATIONEN

Jaques hävdar att det ofta föreligger diskrepans mellan en organisations formella organisationsstruktur, hur roller och ansvar är fördelade, och hur organisationen fungerar i praktiken, det vill säga hur individer faktiskt beter sig. Jaques menar att organisationer, för att undvika sådana diskrepanser, bör struktureras i en hierarki där de olika organisationsleden motsvarar olika tidshorisonter. Den längsta tidshorizonten motsvarar det översta skiktet i hierarkin, se figur nedan.

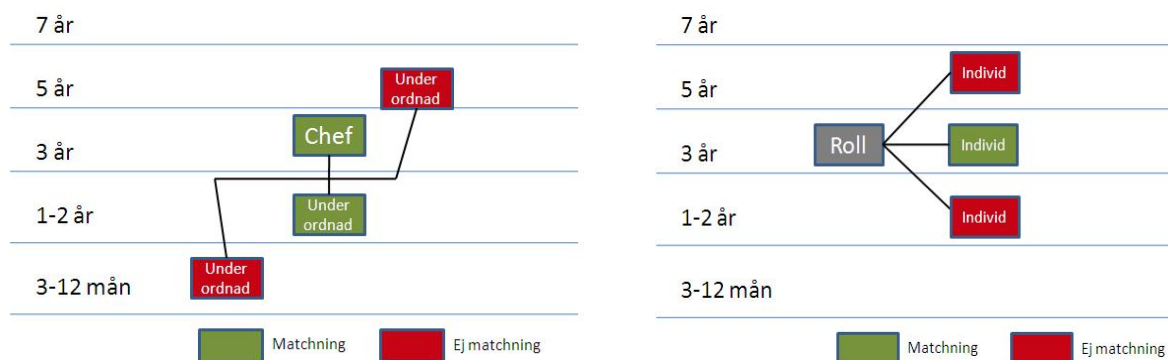


*Bildtext: Jaques hierarkiska organisation där de olika organisationsleden motsvarar olika tidshorisonter*

Det underliggande antagandet bakom denna organisationsstruktur är att individer, som tidigare nämnts, har olika förmåga. En individ med högre förmåga kan arbeta på en högre nivå i organisationen och ha en "längre uppgift" än andra med lägre förmåga eftersom denne har en längre planeringshorisont.

Den mest effektiva relationen mellan chef och underordnad medarbetare uppstår när chefen har en högre förmåga och befinner sig i en roll som är en nivå högre upp i organisationen än medarbetaren. Medarbetaren kommer då att uppleva att chefen är en ”riktig chef” eftersom personen då har förmåga att sätta relevanta sammanhang och koordinerar arbetet för medarbetaren. Då erhålls en bra matchning mellan chef och underordnad, se figur A.

Om en underordnad emellertid har en chef med lägre förmåga än hon själv, vilket i sig innebär att chefen är felmatchad för sin roll som illustreras i figur B, kommer medarbetaren att känna att chefen inte bidrar med tillfredsställande vägledning och därmed inte upplevs som en ”riktig chef”, se figur A. I dessa fall är det troligt att chefen känner sig hotad av den underordnade medarbetaren och därmed inte presterar i linje med organisationens bästa. En sådan organisatorisk fel matchning gör att såväl produktivitet som måluppfyllelse blir lidande.



Bildtext (A): Illustration av match respektive ej match mellan chef och underordnad

Bildtext (B): Illustration av match respektive ej match mellan roll och individ

Jaques menar att ovannämnda organisatoriska felmatchningar kan ha negativ effekt på organisationers prestation då det skapar frustration, stress och uppgifter som inte blir gjorda, vilket i sin tur gör att måluppfyllelsen i företaget inte blir optimal. Om nyckelpersoner i organisationen har en för låg förmåga i förhållande till vad som krävs för dess roll kan det få allvarliga konsekvenser för organisationens långsiktiga framgång, eftersom personen ifråga då inte kan förutse hur man bör agera för att lösa uppgiften innan det är för sent. Jaques hävdar att med rätt individ på rätt plats utförandes rätt uppgift kan organisationens prestation effektiviseras och förbättras. På så sätt ökar även möjligheterna för organisationen att uppnå sitt långsiktiga mål.

### 3.6 SAMMANFATTNING

I avsnitt 3.1 och 3.2 har teorier som belyser strategi och strategiimplementering introducerats. I avsnitt 3.3 har även sambanden mellan strategi och styrning presenterats. Ekonomistyrningens roll, med dess komponenter formella styrmedel, organisationsstruktur samt informella styrmedel, har beskrivits som ett centralt verktyg för att implementera strategi och influera beteende på ett målkongruent sätt. Avsnitt 3.1–3.3 utgör tillsammans underlaget för vårt mätinstrument; intervjuernas frågeområden (bilaga 1). Detta ramverk kommer att ligga till grund för att belysa hur studieobjektets valda strategiimplementeringsapproach har påverkat styrningen för att säkerställa att strategin stöds, på central såväl som lokal nivå.

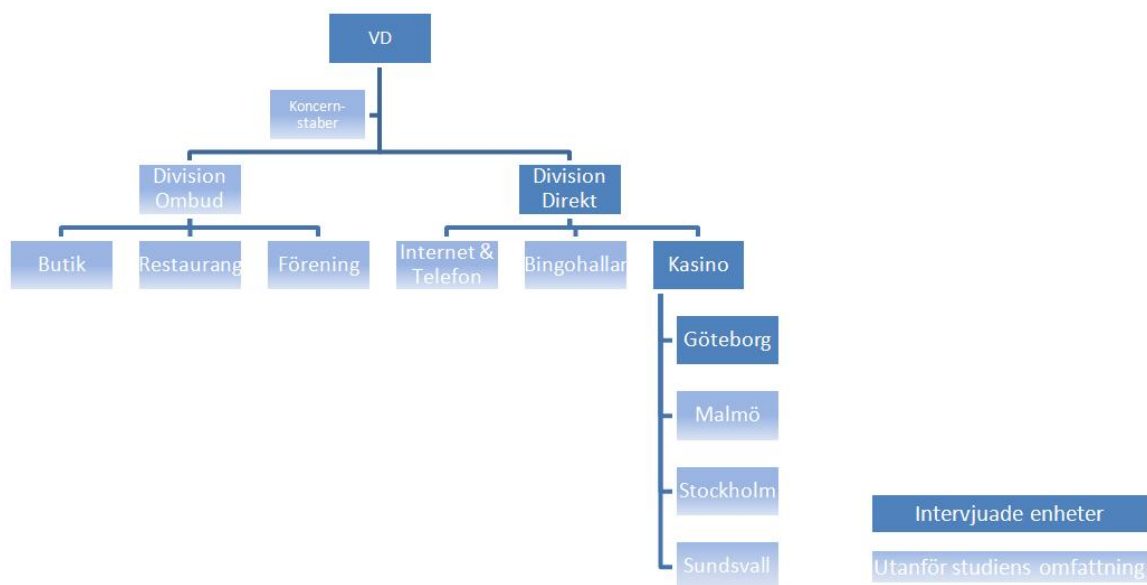
Det sista avsnittet i det teoretiska ramverket, 3.5, belyser den forskning som ligger till grund för den approach som studieobjektet har valt för att implementera dess nya strategi. Vissa paralleller kan dras mellan Jaques forskning och det teoretiska ramverket i 3.1-3-3. Jaques metodik fångar upp, i enlighet med bland andra Ewing & Samuelson och Samuelson, aspekter såsom vikten av effektivt ledarskap och att organisationsstrukturen bör stödja organisationens långsiktiga mål. Jaques framhäver även betydelsen av att uppgifter, roller och ansvar fördelas på ett sätt som stöder målkongruent beteende i organisationen, vilket även Anthony & Govindarajan (2003) belyser. Metodiken och terminologin som beskrivits i detta avsnitt bör dock ses som en hjälp för läsaren att förstå det verktyg som Svenska Spel specifikt har använt snarare än ett beprövat paradigm inom området strategiimplementering, såsom de teorier som avses i 3.1–3.3 kan anses vara.

## 4 EMPIRI

*Avsnittet beskriver bakgrunden till studieobjektets strategi och processen genom vilken denna har utvecklats. Vidare belyses, på central respektive lokal nivå, hur strategin har implementerats samt hur approachen har påverkat styrningen för att säkerställa att strategin stöds och levs i organisationen.*

Svenska Spel är ett av staten helägt aktiebolag och Sveriges ledande spel- och lotteribolag. Bolaget bildades 1997 genom en fusion mellan AB Tipstjänst och Svenska Penninglotteriet AB. Svenska Spels uppdrag från ägaren är att genom förnyelse och utveckling samt högt ställda krav på spelansvar tillgodose konsumenternas efterfrågan på attraktiva lotterier och spel.<sup>99</sup> I koncernen arbetar 1 945 medarbetare varav drygt 1 200 inom kasinoverksamheten, vilken bedrivs under varumärket Casino Cosmopol.<sup>100</sup>

Casino Cosmopol AB, som är ett helägt dotterbolag till Svenska Spel, bedrivs som ett av Svenska Spels sex fristående affärsområden med huvudkontoret förlagt till Svenska Spels lokaler i Sundbyberg.<sup>101</sup> Under 2006 hade de fyra kasinona i Sundsvall, Malmö, Göteborg och Stockholm tillsammans över en miljon besök och omsatte drygt en miljard kronor.<sup>102</sup>



Bildtext: Svenska Spels organisationsschema.

Under de senaste åren har villkoren på den svenska spel- och lotterimarknaden förändrats dramatiskt. Från att tidigare ha varit hårt reglerad präglas den svenska spelmarknaden idag av hård konkurrens från flertalet utlandsbaserade spelbolag som etablerat sig i Sverige genom att erbjuda spel över Internet. I oktober 2004 tillsattes Jesper Kärrbrink som ny vd på Svenska Spel och i maj 2005 trädde en ny strategi för koncernen och en ny organisation i kraft.

#### **4. 1 STRATEGI OCH STRATEGIPROCESSEN**

Vd genomförde omfattande omvärldsanalyser samt intervjuade ett femtiotal personer i branschen, såväl externt som internt, för att skapa en heltäckande bild av spelmarknaden och Svenska Spels position som ledande aktör på denna. En förutsättning för att Svenska Spel skulle behålla sin position som Sveriges ledande spelbolag i den rådande konkurrensen var att bredda affären, genom att utveckla befintliga och nya produkter, för att på så sätt kanalisera redan befintligt spelande till Svenska Spel.<sup>103</sup> För att göra det var det avgörande att strukturera organisationen hierarkiskt utifrån kunden i centrum:

*”Man kan säga vad som helst, men kunden ÄR det viktigaste vi har”<sup>104</sup>*

Svenska Spels affärsidé är att sälja ett varierat utbud av spännande och underhållande spel med penningvinster på ett lättillgängligt, ansvarsfullt och säkert sätt.<sup>105</sup> Inom ramen för dels bolagets uppdrag från ägaren och dels affärsidén resulterade strategiarbetet i en ny strategi för Svenska Spel. Vd berättar hur denne, vid en tidigare position, tillämpade Jaques approach om människors olika förmåga att hantera olika tidshorisonter. Efter att ha kommit i kontakt med Management Consulting bolaget Enhancer<sup>106</sup>, vilka har specialiserat sig på en kommersialiserad modell av Jaques teorier, bestämde sig vd för att applicera approachen i sin helhet på Svenska Spel.

#### 4.1.1 LÄNGSTA UPPGIFTEN

Före anställningen av nye vd bestod Svenska Spels ledningsgrupp av 18 personer vilka samtliga rapporterade direkt till vd.<sup>107</sup> Efter införandet av approachen på ledningsnivå designades organisationen efter de olika distributionskanalernas möten med kunden vilket innebar en centralisering av den långsiktiga planeringen och strategifrågor och en decentralisering av den operativa verksamheten.<sup>108</sup> Den nya organisationen innebar att en ny organisatorisk nivå, divisionsnivån, infördes för att fungera som en sammanhållande länk mellan det strategiska och operativa arbetet. Efter omorganisationen bestod den nya koncernledningen istället av nio personer.<sup>109</sup>

När approachen introducerades genomförde Enhancer även mätningar för att säkerställa att individerna i ledningen hade rätt förmåga att planera över den tidshorisont som bedömdes nödvändig för att klara respektive rolls uppgift.<sup>2</sup> Vid omorganisationen visade Enhancers kartläggning att diskrepanser förelåg mellan vissa individer och den hierarkiska rollstrukturen. Detta medförde bland annat att vissa medarbetare avancerade uppåt i organisationen medan andra förflyttades ett organisatoriskt led nedåt.<sup>110</sup> Drygt ett år efter omorganisationen byttes även den tidigare chefen för affärsområde Kasino ut och ersattes med den nuvarande affärsområdeschefen som uppdrogs att till större utsträckning integrera kasinoverksamheten i koncernen.<sup>111</sup>

Koncernens och vd: s roll fastställdes vara av en komplexitet och omfattning som sträcker sig över en tidshorisont på tio år.<sup>112</sup> Koncernstrategin formulerades således som en tioårs uppgift, se figur nedan.<sup>113</sup> Med vd: s längsta tioårsuppgift, det vill säga Svenska Spels långsiktiga strategi,

---

<sup>2</sup> Det finns enligt Jaques två metoder för att mäta en persons förmåga. En förutsättning för att göra detta är emellertid att tidshorisonterna för organisationens olika roller är fastställda. Metod 1 är en form av triangulering. Individens förmåga fastställs i ett gemensamt trianguleringsmöte där individens chef, chefens chef samt kollegorna på samma nivå tillfrågas om hur denne skulle värdera individens förmåga. Svaren jämförs sedan med varandra. Metod 2 går ut på att intervjupersonen involverar respondenten i ett komplext problem. Givet att individen har ett intresse av problemet, så kommer denne att argumentera, göra antaganden kring och på så sätt lösa problemet vilket i sin tur åskådliggör det mest avancerade tillvägagångssättet genom vilket individen löser problemet med. Det blir då möjligt att bestämma både den komplexitet individen är förmögen att klara av och den nivå som problemet behandlas på, vilket sammantaget således fastställer individens förmåga. Enhancer använde Jaques metodik för att fastställa rollerna på Svenska Spel och ledningens individuella förmågor.

som utgångspunkt bröts strategin följaktligen ned i kortare ”längsta uppgifter” efter de olika organisationsnivåerna; sju, fem och tre år på respektive divisions-, affärsområdes-, och sektionnivå.<sup>114</sup>

### **Svenska Spels (Vd:s) längsta uppgift**

**Svenska Spels ska om tio år genom...**

- aktiv utveckling av befintliga och nya produkter samt nya affärsområden
- ökad tillgänglighet och nya distributionsformer
- världsledande spelansvar
- starkare kundrelationer
- laddning av varumärket
- stärkt intellektuellt kapital
- ... samt oaktat regleringsform, vara Sveriges mest ansvarsfulla, största och mest lönsamma spel- och lotteriföretag och därmed möjliggöra bidrag till samhällsnyttiga ändamål – i första hand idrotten - i nivå med 2004. Verksamheten ska då som nu bygga på de fyra värdegrunderna engagemang, affärsmässighet, lyhördhet och ansvar.

*Bildtext: Svenska Spels längsta uppgift*

En ”längsta uppgift” är inte att likställa med ett ”mål”. Vd jämför istället sin och koncernens längsta uppgift med en resa; där utgångspunkten är att veta vart man ska åka, var man börjar samt vilka resurser som krävs för att ta sig dit. De olika deluppgifterna blir således en länkad kedja fram till resans slutmål.<sup>115</sup> Målet är att alla i organisationen ska ha en längsta uppgift som leder fram till slutmålet.<sup>116</sup>

Införandet av approachen har i sig inneburit ett nytt sätt att organisera och på så sätt förankra strategin i organisationen.<sup>117</sup> Uppdraget att ombesörja att strategin finns genomgående i hela organisationen, det vill säga att samtliga roller finns beskrivna och har en specifik ”längsta uppgift”, har ålagts personaldirektören. Arbetet med att förankra strategin har emellertid genomförts stegvis, och pågår fortfarande, i organisationen.<sup>118</sup> Detta har resulterat i att många medarbetare på lägre nivåer i koncernen ännu inte har fått en längsta uppgift.<sup>119</sup> Inom affärsområde Kasino har ännu inte den formella process, där längsta uppgifter definierats och delegerats ned på personnivå, ägt rum såsom det har gjorts på central nivå.<sup>120</sup> Divisionschefen

menar att detta borde ha styrts centralt från början, då approachens styrka är just att samtliga uppgifter ska hänga ihop och följa varandra.

Den senaste medarbetarundersökningen uppgav 56 procent av medarbetarna i koncernen att de är införstådda med och känner till koncernen Svenska Spels längsta uppgift.<sup>121</sup> Personaldirektören framhäver emellertid att:

*”Har man pratat eller lyssnat på Jesper [vd] i något sammanhang så vet man. Han lever sin uppgift och kommunicerar den jämt.”<sup>122</sup>*

## 4.2 CENTRAL NIVÅ

### 4.2.1 STRATEGIIMPLEMENTERING

En av strategins styrkor uppges vara att definitionsprocessen om vad begrepp som vision, mål och strategi egentligen innebär uteblir då allting uppsummeras i den längsta uppgiften.<sup>123</sup> Den längsta uppgiften är tydlig och medför att alla medarbetare vet vad deras bidrag är och får sammanhanget mellan den egna och andras uppgifter klart för sig.<sup>124</sup> Divisionschefen menar att:

*”Det är egentligen inte strategin i sig som är fantastisk – utan det faktum att den är så uttrycksfull och lättkommunicerad.”<sup>125</sup>*

Approachen har tagits emot och etablerats väl ned på affärsområdesnivå. Den trötthet som tidigare rådde från att ha arbetat i en matrisorganisation, ersattes i och med den nya organisationen av en lättnad i att få en renodlad uppgift. De tydliga uppgifterna och ett mer resultatorienterat fokus uppskattas.<sup>126</sup> Cheferna på central nivå har en enad bild av den långsiktiga strategin och är väl införstådda med innebörden i tioårsuppgiften. Vd menar att det finns ett tryck underifrån från chefer, på koncernlednings- och affärsområdesledningsnivå, att aktivt arbeta med deras respektive längsta uppgift:

*”Jag upplever att det finns en stolthet kring den egna längsta uppgiften. Man lever slaviskt efter den, inte bara jag och KL [koncernledningen] utan även ned på affärsområdesnivå”<sup>127</sup>*

Den längsta uppgiften är ett kraftfullt redskap på koncernnivå och för chefer. Chefen för affärsområde Kasino menar att uppgiften klargör och underlättar för denne i arbetet med att nå sina mål:

*”Absolut! Det blir enklare att navigera, fatta beslut och få ett helhetsgrepp över affärsområdet. Att se alla rollerna och dess uppgifter gör att det även blir enkelt att se var organisationen brister, både på organisations- och personnivå”.*<sup>128</sup>

Approachen har inneburit att man nu arbetar med verksamhetsplanering och fastställande av mål i ett mer hanterbart och användbart format.<sup>129</sup> För att omsätta och följa upp den långsiktiga målsättningen använder Svenska Spel en intern styrmodell<sup>130</sup> där tioårsuppgiften bryts ned och konkretiseras till tidsmässigt mer hanterbara former.<sup>131</sup> Affärsområdeschefernas femårsuppgifter ser till att strategierna inte spretar på kort sikt samtidigt som tioårsuppgiften håller samman koncernen ur ett långsiktigt perspektiv. Detta såväl underlättar som skapar tydlighet enligt ekonomidirektören:

*”Jag skulle säga att detta är ett typexempel på hur man kommunicerar en strategi – det är verkligen ett sätt att få hela organisationen att förstå och vara på banan.”*<sup>132</sup>

Till del tycks approachen vara enklare att applicera på de affärsorienterade enheterna snarare än koncernens stabsfunktioner. Personaldirektören menar att approachen har stort värde även för stabsfunktionerna medan ekonomidirektören framhäver att approachen inte fungerar optimalt när det kommer till staberna. Affärsområdescontrollern konstaterar att denne inte har någon egentlig längsta uppgift inom koncernstab ekonomi. Han menar emellertid att en längsta uppgift inte fyller någon funktion för en stabsorienterad roll då rollens karaktär är så självklar, i jämförelse med exempelvis affärsområdeschefens uppgift:

*”Claes [affärsområdeschef] längsta uppgift är av stort värde, men för mig, nej... Ibland kan man dock få en fråga på mail från koncerncontrollern om man har ’någon ny längsta uppgift att maila in’. Det känns inte speciellt givande”.*<sup>133</sup>

## 4.2.2 STRATEGI OCH STYRNING

### 4.2.2.1 Formella styrmedel

För att omsätta och följa upp den långsiktiga målsättningen och strategierna använder Svenska Spel en intern styrmodell som bygger på ett antal mätpunkter, av både finansiell och icke-finansiell art.<sup>134</sup> Approachen har således fått direkta implikationer på koncernens formella styrsystem, något som enligt vd är en förutsättning:

*”Styrmodellen är returen på strategin – det är en nödvändighet”<sup>135</sup>*

Styrmodellen är uppbyggd som ett styrkort med fem områden inom vilka ett antal strategier identifierats. Inom respektive mätområden har strategierna brutits ned i ett antal mätpunkter.<sup>136</sup> Mätpunkter och aktiviteter för kommande verksamhetsår fastställs i samband med den årliga budget- och verksamhetsplaneringen och förs in i styrmodellen.<sup>137</sup> Styrmodellen anses ge en god överblick över verksamheten och har stor betydelse för uppföljningen menar vd:

*”Ja, styrmodellen har stor betydelse. Jag är extremt noga med att följa upp verksamheten”<sup>138</sup>*

Controllingfunktionen inom koncernstab ekonomi är ansvariga för framtagningen samt uppföljningen av mätpunkterna i styrmodellen som följs upp på de, för samtliga stabs-, divisions- och affärsområdeschefer, obligatoriska kvartalsuppföljningsmötena.<sup>139</sup> Till skillnad från den vecko- och månadsvisa rapporteringen, där fokus uttryckligen ligger på de finansiella nyckeltalen, ska kvartalsuppföljningarna belysa de icke-finansiella till lika hög grad.<sup>140</sup>

*”På kvartalsbasis ligger fokus lika mycket på det icke-finansiella. De mjukare mätpunkterna är svårare, de är ju lite mer långsiktiga också, men allt är beroende av att vi lever upp till dem.”*

Affärsområdeschefen har flera mål inbegripna i sin längsta uppgift; dels rent finansiella och dels mjukare mål som bland annat berör gästupplevelse, samhällsacceptans och spelansvar. Affärsområdeschefens uppfattning huruvida uppföljningen av de icke-finansiella mätpunkterna är tillfredsställande skiljer sig emellertid från vd:s:

*”Det är ju en balansgång... Men de icke-finansiella har inte samma tyngd. Det tror jag dels är på grund av att det är lättare att sätta rött eller grönt på krassa siffror och dels för att jag upplever att Jesper [vd] helt enkelt är mer intresserad av affären”.*<sup>141</sup>

Styrmodellens utformning har, enligt ekonomidirektören, lett till ett mindre detaljfokus och större framåtblickande. Det är en prioriterad uppgift att levandegöra mätpunkterna för att undvika att styrningen blir en statisk process.<sup>142</sup> Uppgiften att utveckla adekvata mätpunkter tycks dock vara svår att följa upp i sig då affärsområdescontrollern inte har erhållit varken ett mål eller en längsta uppgift att mätas emot från koncerncontrollern:

*”Jag upplever inte att det existerar en tydlig bild över vad vi [controlling] vill och ska uppnå, vi arbetar i alla fall inte mot något mål. Det är frustrerande eftersom jag själv inte heller har något konkret mål att mätas mot och relatera till”.*<sup>143</sup>

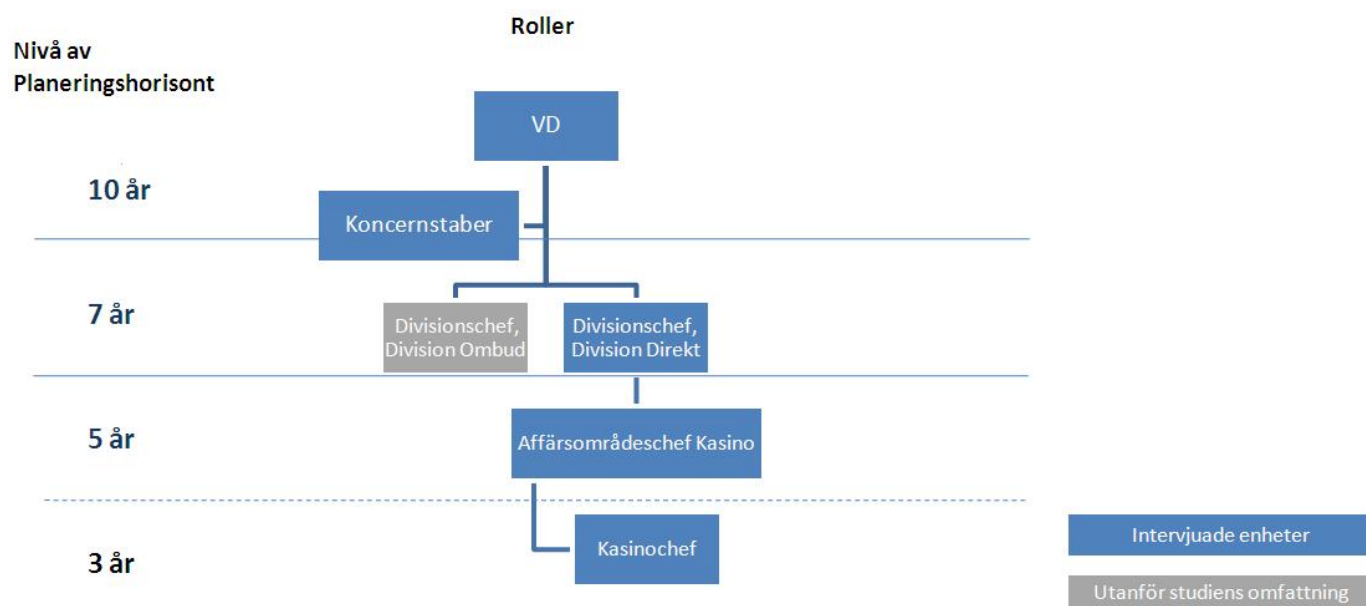
Den nära relationen mellan vd och divisionschef medför att det inte finns ett behov av kontroll i dess formella bemärkelse.<sup>144</sup> Vd kontrollerar divisionschefens arbete genom daglig dialog. På motsvarande sätt kontrollerar även divisionschefen den direktrapporterande affärsområdeschefen.<sup>145</sup> På frågan om en hög grad av tillit är en konsekvens av de längsta uppgifterna svarar vd:

*”Nej, jag tror inte att nedbrytning av strategin i längsta uppgifter skapar tillit i sig. Tilliten är nog snarare en konsekvens av enkel sanning; det är självklart lättare att ha att göra med människor som man litar på än det omvända”*<sup>146</sup>

#### 4.2.2.2 Organisationsstruktur

Svenska Spels formella organisationsstruktur är en hierarkisk divisionsorganisation. Organisationen utgörs av två divisioner med underliggande affärsområden<sup>3</sup> samt ett antal koncernstaber. Divisionscheferna samt cheferna för koncernstaberna<sup>4</sup> utgör koncernledningen och rapporterar direkt till vd.<sup>147</sup> Alla strategiska beslut är centraliserade och fattas uteslutande av koncernledningen, något som vd är tillfreds med:

*”Platta organisationer – det är bara skitsnack. Vi har byggt en pyramid istället för att riva en.”<sup>148</sup>*



*Bildtext: Svenska Spels formella organisationsstruktur*

Affärsområdena drivs som fristående enheter där alla operativa beslut är decentraliserade och affärsområdescheferna har fritt spelrum inom ramen för dess respektive längsta uppgift.<sup>149</sup>

<sup>3</sup> Division Ombud omfattar Affärsområde Butik, Restaurang och Förening. Inom Division Direkt återfinns utöver Affärsområde Kasino även Affärsområde Internet & Telefon samt Bingohallar. (AB Svenska Spel Årsredovisning 2006, s.50)

<sup>4</sup> Koncernstaberna är fem till antalet; Ekonomi, Juridik, Information & Samhälle, IT samt Personal (AB Svenska Spel Årsredovisning 2006, s.50)

Genom koncernledningen har vd kontroll över hela bolaget vid varje tillfälle samtidigt som det enligt honom är en självklarhet att delegera samtliga operativa beslut:

*”Vem kan kasinots gäster bäst om inte personalen på kasinona? Samtidigt så vet jag allt som händer i firman, utan att det för den sakens skull betyder att det är jag som har initierat eller bestämt det”<sup>150</sup>.*

Svenska Spels organisation präglas av en tydlig hierarki och klara beslutsvägar, där olika positioner följer naturligt efter varandra. Divisionschefen har en längsta uppgift med en tidshorisont på sju år och affärsområdeschefen en femårsuppgift. Uppgifterna är tydligt länkade till varandra och en tydlig röd tråd följer genom chefspositionernas längsta uppgifter, se bilaga 2.<sup>151</sup> Det är den närmsta chefen som är ansvarig för att fastställa och formulera innehållet och omfattningen av sina direktrapporterandes längsta uppgifter.<sup>152</sup> Vd sätter således den längsta uppgiften för divisionschefen som i sin tur formulerar affärsområdeschefens. Vd måste emellertid godkänna även affärsområdeschefens uppgift innan ansvaret kan delegeras fullt ut:<sup>153</sup>

*”Ja, visst är det ju mitt ansvar om Claes [affärsområdeschef] visar rött. Då visar även Mathias [divisionschef] rött och då klarar jag inte heller min uppgift. Det kan jag egentligen åtgärda på två sätt, antingen genom att göra om uppgiften eller byta ut chefen”<sup>154</sup>.*

Divisionschefen menar att organisationsstrukturen med dess tydliga hierarki och rollfördelning stödjer implementeringen av strategin. Grundfilosofin är att genom effektiv ansvarsfördelning tillåta medarbetarna att arbeta mer självständigt, vilket även skapar en ökad motivation.<sup>155</sup> Affärsområdeschefen har stort mandat och stöd uppifrån med hjälp av uppgiften och de mål som är knutna till den, vilket gör att något behov att detaljstyra inte uppstår för divisionschefen.<sup>156</sup> Dock, anser divisionschefen, kan de tydligt avgränsande uppgifterna i vissa fall göra att medarbetare längre ned i organisationen begränsas.

Enligt riktlinjer från ägarna använder sig inte koncernen av finansiella belöningssystem och det föreligger en restriktiv hållning till förmåner i stort.<sup>157</sup> Däremot arbetar samtliga chefer på central nivå med mjuka värden såsom feedback och personlig utveckling:<sup>158</sup>

*”Jag belönar mina medarbetare med högt i tak, mycket tillit och ansvar, omtanke och beröm. Och med en förståelse för att de har ett liv utanför jobbet, vi är en arbetsplats där balans i livet uppmuntras”<sup>159</sup>.*

#### 4.2.2.3 Informella styrmedel

De gemensamma värdegrunderna och den rådande kulturen uppges ha stor påverkan på Svenska Spels långsiktiga framgång.<sup>160</sup> Ledarstil och chefskap spelar en viktig roll för spridningen av värderingar och tankesätt i koncernen. Hur chefer och andra i organisationen agerar har stor vikt i det dagliga arbetet menar HR-specialisten:

*”Det kan finnas hur många instruktioner som helst – men det är vad som görs i praktiken som det till syvende och sist handlar om”.*<sup>161</sup>

Vd beskrivs av samtliga chefer på central nivå som karismatisk och med tydligt fokus.<sup>162</sup> Divisionschefen menar att vd: s ledarstil är analytisk och tydlig samtidigt som den inger luft. Det framkommer även att vissa anser att det är vd själv som förmedlar Svenska Spels kultur:

*”Jespers ledarstil förmedlar kulturen på Svenska Spel. Trots hierarkin är det ett öppet och lustfyllt klimat, där det är okej att misslyckas.”*<sup>163</sup>

Kommunikation sker huvudsakligen genom öppen dialog och möten.<sup>164</sup> Vd menar att organisationen ur ett kommunikationsperspektiv är mycket informell:

*”Ja, kommunikation flödar raka vägen från mig till samtliga medarbetare, via frukostmöten, Insidan [Intranätet] samt mina månatliga, personliga krönikor.”*<sup>165</sup>

### 4.3 LOKAL NIVÅ

#### 4.3.1 STRATEGIIMPLEMENTERING

Målet är att implementera strategin ned till enskilda medarbetare på lokal nivå. Motivet till detta är att skapa en aktiv förståelse för strategin och att få medarbetarna att se deras personliga bidrag till tioårsuppgiften.<sup>166</sup> När approachen får fullt genomslag, menar vd, så skapar kedjan av länkade längsta uppgifter en kraft som gör att alla medarbetare går åt samma håll:

*”Lyckas man med det här så snurrar det på alla nivåer, från dealern på kasinot i Göteborg till lottpackaren i Visby”*<sup>167</sup>

Approachen ska följaktligen inte enbart vara chefsprodukt.<sup>168</sup> Personaldirektören framhäver istället motsatsen; att det är centralt i alla organisationer att individen vet sin uppgift:

*”Även om man ”bara” är en kugge i hjulet är det oerhört viktigt att veta att man verkligen är den där kuggen”*<sup>169</sup>

Arbetet med att förankra approachen ned på enskild medarbetarnivå har emellertid mött ett visst motstånd i organisationen.<sup>170</sup> Divisionschefen menar att:

*”Nytan av att få strategin nedbruten i en egen längsta uppgift är helt klart fallande längre ner i organisationen”*.<sup>171</sup>

Affärsområdescontrollern har svårt att se hur alla medarbetare på kasinot skulle vara betjänta av att ha en längsta uppgift och menar att approachen torde räckas att slutförankras på kasinots ledningsnivå.<sup>172</sup> Ekonomidirektören ifrågasätter även huruvida approachen är praktiskt tillämpbar på enskild medarbetarnivå:

*”Efter chefsnivåerna är allting ett stort frågetecken om du frågar mig. Vad ska en dealer ha för längsta uppgift? Vad tillför den längsta uppgiften för deras arbete? Att förankra en teoretisk approach ned på golvet är spel för galleriet, till dess att någon bevisar motsatsen”*<sup>173</sup>

HR-specialisten menar att motståndet beror på okunskap och oförståelse:

*”Strategiimplementering handlar om att formulera längsta uppgifter. Men detta är en kunskapsfråga – vet man inte varför och hur strategin ska brytas ned blir formuleringarna spretiga.”*<sup>174</sup>

För att implementera och skapa förståelse för strategin spelar cheferna en avgörande roll.<sup>175</sup> Vd anser dock att det kanske inte är nödvändigt för en medarbetare längre ned i organisationen att veta vad koncernens tioårsuppgift är för att den långsiktiga strategin ska få full utväxling:

*”Att en dealer lär sig traggla min längsta uppgift utan att förstå dess innebörd är meningslöst. Men han eller hon behöver veta sin egen och sin chefs uppgift. Men det kommuniceras via cheferna och tar tid, och det får man ha respekt för”*.<sup>176</sup>

På kasinot har längsta uppgifter inte formellt definierats och delegerats ned till alla medarbetare ännu såsom det gjorts på central nivå.<sup>177</sup> Kasinochefens uppfattning är att det längre ned i organisationen är det generellt svårare att förstå approachen<sup>178</sup> något som även stöds av affärsområdeschef och personaldirektör. På kasinot har majoriteten av respondenterna svag eller ingen uppfattning om innebörden i Svenska Spels tioårsuppgift. Vid direkt fråga om vilken långsiktig strategi koncernen följer blir svaret:

*”Jag vet inte, men jag vet väldigt lite egentligen och är inte heller så intresserad. Jag kommer mest till jobbet för att jobba.”<sup>179</sup>*

En av respondenterna berättar att denne hört talas om den långsiktiga strategin på kasinots julfest där vd höll ett anförande. Men vederbörande anser att begreppet längsta uppgift enbart ”krånglar till” allt:

*”Längsta uppgift, vadå liksom – vad betyder det? Det blir bara ord... Jag har väl en pågående uppgift, ingen längsta uppgift”.<sup>180</sup>*

De flesta respondenterna på kasinot är emellertid införstådda med kasinot i Göteborgs långsiktiga strategi, dock uttrycker enbart ett fåtal innebörden i termer av längsta uppgift. Kasinochefen anser sig själv även ha stor nytta av sin treårsuppgift:

*”Min uppgift, alltså hela Casino Cosmopol Göteborgs uppgift, ligger till grund för alla våra delmål och aktiviteter. Vid varje beslut kan jag väga för och emot relativt uppgiften för att säkerställa att vi navigerar åt rätt håll”.<sup>181</sup>*

Kasinochefen anser att innehållet i strategin är positivt för alla nivåer på kasinot även om begreppet ”längsta uppgift” inte nödvändigtvis spelar en roll i sig själv:

*”Alltså, det viktiga är ju att alla medarbetare förstår att de är viktiga i uppfyllandet av det långa målet. Att de inte vet just vad deras, eller kasinots för den delen, längsta uppgift känns inte lika viktigt. Men man kan ju leva i strategin ändå.”<sup>182</sup>*

Strategin kommuniceras i olika sammanhang på kasinot. En Floor Manager menar att samtliga medarbetare på olika sätt ska ha fått information om strategin.<sup>183</sup> Att kommunicera och skapa acceptans för approachen tycks emellertid vara en utmaning även på andra sätt:

*”Rent psykologiskt så tror jag att de [anställda] nog inte tycker att det är så roligt att bli påmind om att de befinner sig längst ned i kedjan och har en uppgift på en dag”<sup>184</sup>*

En dealer menar att det å ena sidan känns bra att veta vad dennes arbetsuppgift är, men att informationen om den längsta uppgiften å andra sidan är överflödig:

*”Jo, det är väl bra att veta att jag ska göra allt för att kunden ska vara nöjd. Men det vet jag ju i o för sig redan...”<sup>185</sup>*

Kasinochefen anser generellt att huvudkontoret ibland har låg förståelse för livet på kasinot:

*”Vi lever inte i en vanlig kontorsmiljö. Vi präglas av en verksamhet där gäster, upplevelser och kulturkrockar är vardagsmat och vi hanterar unika situationer varje dag, vid varje bord. Vi har mycket kompetent och kunnig personal men sett i den stora organisationskartan återfinns de väldigt långt ned i schemat...”<sup>186</sup>*

#### **4.3.2 STRATEGI OCH STYRNING**

##### **4.3.2.1 Formella styrmedel**

Den formella styrmodellen för kasinot, vilken är härledd från koncernens övergripande styrmodell, figurerar endast på ledningsnivå på kasinot. Kasinots treårsuppgift bryts ned till strategier, mål och aktiviteter i den årligen reviderade verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen fungerar under året sedan som ett kontroll- och uppföljningsverktyg för kasinochefen och kasinots lokala ledningsgrupp.<sup>187</sup> Kasinochefen följer kontinuerligt och tätt upp hur kasinot ligger till i förhållande till verksamhetsplanen vad gäller budget, prognos och nyckeltal.<sup>188</sup>

Ekonomichefen rapporterar uppgifter löpande till affärsområdescontrollern på huvudkontoret varje vecka.<sup>189</sup> På månadsbasis rapporteras även resultaträkning, aktuella och inplanerade händelser samt ett sammanställt nyckeltalsark till affärsområdescontrollern.<sup>190</sup> Enligt

ekonomichefen råder där påfallande stort fokus på finansiella mätetal. De icke-finansiella har förhållandevis litet fokus då dessa är vaga och svåra att mäta:

*”Det fungerar väl hyfsat, täcker in värdskap och spelansvar och så, men i formell mening behöver det bli mycket bättre.”<sup>191</sup>*

Affärsområdeschefen på huvudkontoret utvärderar och kontrollerar kasinochefen genom dels nyckeltal och dels fortlöpande dialog. Affärsområdeschefen samtalar med kasinochefen ett par gånger per vecka och besöker kasinot cirka tio gånger per år. Utöver detta erhåller även affärsområdeschefen en samlad dygnsrapport varje natt vilken rapporterar kring spelintäkter, besöksantal samt eventuella incidenter.<sup>192</sup>

Hela kasinots verksamhet präglas av kontroll och regelverk. Kasinochefen menar att det fungerar likadant på kasinon över hela världen och att reglerna därför uppfattas som givna förutsättningar hos personalen.<sup>193</sup> Reglerna är fördelade på sju kapitel, som vardera omfattar kasinots olika funktioner, där varje kapitel i sin tur utgörs av cirka åtta pärmar av instruktioner och manualer. Samtliga medarbetare har tillgång till dessa via intranätet och i fysisk form i bland annat personalrummen. Personalen utbildas i reglerna och det råder ständigt konsensus kring att följa dem.<sup>194</sup> Hos samtliga respondenter råder en enighet om att kontrollmekanismerna fyller en viktig trygghetsfunktion utifrån ett säkerhetsperspektiv. En dealer framhäver att:

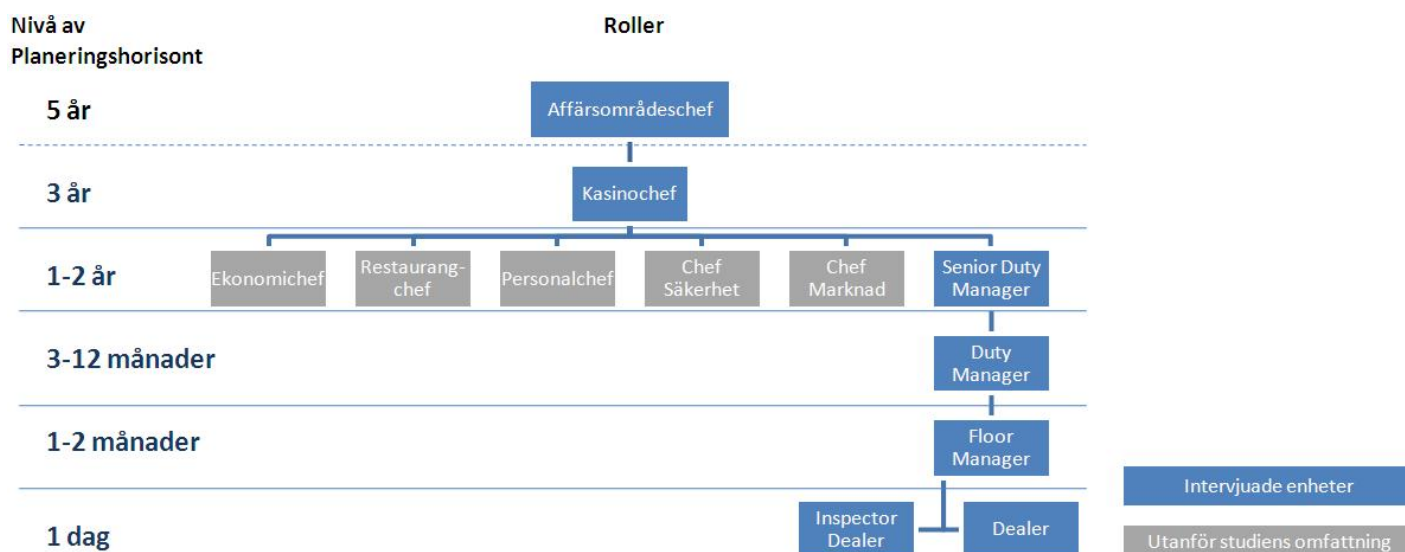
*”I början var man sjukt nervös över all kontroll... Nu tänker man inte så mycket alla kameror och säkerhetsgrejer. Man har alltid ögonen på sig, men nu känner jag nästan att det är skönt. Om en gäst bråkar vid bordet så vet man att det alltid finns en backup och direkt bevisning över vad som hänt.”<sup>195</sup>*

En Duty Manager anser emellertid att reglerna kan hämma och begränsa handlingsfriheten. Ibland kan konflikter uppstå mellan säkerhetsrutiner och det sunda förnuftet, vilket ibland upplevs som stelbent.<sup>196</sup> Ekonomichefen på kasinot anser vidare att vissa manualer behandlar väldigt elementära moment, vilket kan påverka personalens vardag på ett negativt sätt:

*”Ja, jag tror att det kväver folk. Och hämmar kreativiteten - om någon till exempel får en idé så har jag en känsla av att många direkt tror att ”det här kommer vi säkert ändå inte få göra på grund av alla manualer.”<sup>197</sup>*

### 4.3.2.2 Organisationsstruktur

Affärsområdeschefen för kasinoverksamheten har sitt kontor på Svenska Spels huvudkontor i Sundbyberg medan kasinochefen är utplacerad på respektive kasino. Kasinot är en hierarkisk funktionsindelad organisation där kasinochefen är den högsta chefen. Den hierarkiska strukturen följer även praxis för kasinoverksamhet över hela världen.<sup>198</sup>



Bildtext: Casino Cosmopols (Göteborg) formella organisationsstruktur

Kasinochefens närmast rapporterande medarbetare är Senior Duty Manager (SDM), som är chef för all spelverksamhet inom kasinot, samt cheferna för funktionerna personal, marknad, ekonomi och kassa, säkerhet samt restaurang. Dessa utgör kasinots lokala ledningsgrupp vilka arbetar dagtid och på administrativ basis. SDM är dock operativt närvarande på kasinot en kväll i veckan. Duty Managers (DM) arbetar dags- eller kvällsskift och är under sitt respektive skift operativt ansvarig för hela kasinots verksamhet. Floor Managers (FM) är ansvariga för att övervaka och coacha sitt team av Inspector Dealers (ID) och Dealers under arbetspasset. ID är ansvariga för att spelen sköts enligt rätt regelverk för att säkerställa spelsäkerhet och trygghet för såväl dealers som kasinots gäster. Dealers är den personal som sköter spelen samt bemöter

kasinots gäster. De tre sistnämnda leden arbetar dags- eller kvällsskift. Majoriteten av respondenterna anser att organisationsstrukturen är tydlig och tillfredsställande:

*”Alla vet sin roll – hierarkin och de tydliga arbetsbeskrivningarna gör att man alltid vet vem man ska vända sig till.”<sup>199</sup>*

Affärsområdeschefen tror att det är en nödvändighet för ett kasino att ha tydliga och uttryckliga chefskap och således en hierarkisk organisation. Detta är dock på grund av den dagliga, höga omsättningen av pengar samt ur säkerhetssynpunkt i övrigt snarare än en effekt av strategiapproachens påverkan på organisationsstrukturen.

*”På kasinot måste alla veta exakt hur och vad man ska göra i varje given situation. Många av dem som jobbar på ett kasino gör i mångt och mycket samma saker, men när det väl är skarpt läge då gäller det att veta sin roll och vem som är chef. Felbedömningar kan kosta flera miljoner...”<sup>200</sup>*

De olika rollernas ansvarsområden är nära sammanlänkade och det råder, för majoriteten, inte någon tvekan kring vem som är chef. En dealer ser ett tydligt sammanhang hur dennes roll hör samman med chefens:

*”Ja, jag menar, skulle jag gå runt och vara otrevlig skulle det ju påverka min FM och då skulle hon få ta skiten.”<sup>201</sup>*

Den operativa personalen på kasinot, uppger att de inte har några egentliga mål som de utvärderas och mäts emot. Undantaget är i viss mån DM som tillsammans med SDM utformar Spels målsättningar i verksamhetsplanen och därigenom erhåller ett delmål som de ansvarar för.<sup>202</sup> Det råder dock otydlighet i gränsdragningen mellan SDM:s och DM:s ansvarsområden. Tidigare hade DM budgetansvar och fanns representerade i ledningsgruppen. Nu är SDM, som tidigare var DM, istället representant för DM-gruppen i ledningen och har även fått ytterligare, icke-operativa ansvarsområden.<sup>203</sup> Omallokeringen av ansvar har även medfört att DM inte längre har eget budgetansvar vilket skapar frustration såväl som svårigheter att utvärdera DM:s prestation:

*”SDM är förvisso chef, men det enda som egentligen skiljer oss [DM-gruppen och SDM] är budgetansvaret. Jag gör exakt samma saker nu som tidigare förutom att jag inte gör budget och månadsrapport, och det gör ju också att jag heller inte kan stå till svars fullt ut för det jag gör.”<sup>204</sup>*

Friktionen mellan SDM och DM gör att viss tröghet uppstår eftersom ytterligare ett chefsled ska sprida information såväl uppåt som nedåt i organisationen. DM upplever att de erhåller viktig information alltför sent, om ens alls. Detta märks även av längre ned i organisationen:

*”Ja, ibland undrar man ju hur de tänker... Det kan vara stor personalbrist på event och turneringar som varit inplanerade sedan länge. Det känns ibland som om ledningen inte har koll på den operativa delen”<sup>205</sup>*

Därtill råder frustration över att DM:s åsikter ofta hamnar mellan de operativa och administrativa stolarna. I kontrast till detta så anser SDM att DM numer agerar mer som en enhetlig grupp nedåt i organisationen, vilket i sig skapar ökad tydlighet. Ibland råder dock viss tveksamhet kring vems åsikter SDM egentligen representerar:

*”Det känns ibland som den operativa verksamheten inte kommer till tals. Mötet med gästen är det viktiga – det kan inga skrivbordsprodukter i världen ändra på!”<sup>206</sup>*

Liksom på huvudkontoret är belöningssystem inte något som förekommer i formell mening på kasinot. Medarbetarna menar dock att de belönar, och belönas, genom feedback, utbildning samt i viss mån informella prisutdelningar.<sup>207</sup> För att öka personalens motivation att göra ett bra jobb, samt minska kasinots problem med omfattande personalomsättning, arbetas det även med att utveckla professionen och skapa fler karriärvägar, något som också tar sig uttryck hos personalen:<sup>208</sup>

*”Förhoppningsvis blir jag snart ID och får en ID-kavaj och då får man mycket mer ansvar. Att få en kavaj ser jag verkligen som en belöning.”<sup>209</sup>*

#### 4.3.2.3 Informella styrmedel

Kasinot präglas av en kultur som är starkt regelstyrd. Kulturen skiljer sig emellertid från den som råder på central nivå även på andra sätt, bland annat genom att medelåldern är avsevärt lägre och personalomsättningen hög.

*”Kasinots kultur är ung och sprungen ur en operativ värld, vilket skapar en helt annan kultur än den på Svenska Spel.”<sup>210</sup>*

Divisionschefen är av uppfattningen att det inte är avgörande att värderingar och kultur helt överensstämmer överens på huvudkontoret och kasinot. Vd instämmer och menar att:

*”Kasinot måste såklart ha sina egna värden, men det är också viktigt med de gemensamma för Svenska Spel. Vi arbetar med det, exempelvis så ska vi ha en gemensam julfest nästa år.”<sup>211</sup>*

Kasinochefen menar att medarbetarna tillsammans med kasinots gäster utgör hela kasinots kultur. Bland medarbetarna beskrivs kulturen som både hjärtlig och tuff där det krävs skinn på näsan.<sup>212</sup> Den goda lagandan teamen sinsemellan värderas högt bland flertalet respondenter.<sup>213</sup> En dealer menar emellertid att:

*”Jo, visst finns en känsla av laganda, men det förekommer också en del back-stabbing. Kasinot känns ibland som en gymnasieskola med olika, typiska gruppformeringar.”<sup>214</sup>*

Det framhävs bland respondenterna att, även om organisationsstrukturen är formellt hierarkisk, så råder för det mesta ingen informell hierarki på kasinot.

*”Stämningen är informell och alla pratar med alla. Man kan alltid gå och prata med Per [kasinochef] om man vill. Man får inte ha så mycket prestige om man ska jobba här.”<sup>215</sup>*

Den generella ledarstilen på kasinot präglas av närvaro, direkt dialog och avsaknad av auktoritet. Kasinochefen är synlig i verksamheten och beskrivs som informell, omtyckt och pratsam.<sup>216</sup> En DM menar att man som ledare inom kasinot bör vara auktoritär utan att vara en auktoritet.<sup>217</sup>

Kommunikationen på kasinot präglas huvudsakligen av daglig, öppen dialog och så kallade ”briefingmöten” mellan den närmsta chefen och teamet.<sup>218</sup> Viktig och allmän information sprids

även via intern-tv i personalutrymmena, veckobrev i postfacken samt Intranätet.<sup>219</sup> Ekonomichefen anser att Intranätet borde användas i större utsträckning, men menar att detta försvåras då personalen på golvet inte har samma naturliga tillgång till datorer som den administrativa personalen:

*”Har jag något frågetecken så går jag ju till min dator. Har de på golvet problem så går de till någon chef eller kollega och frågar. Det är väl i o för sig naturligt...”<sup>220</sup>*

## 5 ANALYS

*Avsnittet analyserar hur strategin har tagit sig uttryck i organisationen samt utreder om och i så fall hur den valda approachen har påverkat styrningen för att säkerställa strategins implementering, på central respektive lokal nivå. Vidare adresseras frågan huruvida den valda approachen för att implementera strategi kan anses vara tillämpbar utifrån ett antal aspekter.*

### 5.1 CENTRAL NIVÅ

#### 5.1.1 STRATEGIIMPLEMENTERING

På central nivå indikerar de empiriska resultaten att strategin har implementerats väl, såtillvida att samtliga chefer sätter stolthet och är engagerade i, är väl införstådda med och dagligen arbetar efter den längsta uppgiften. Detta kan tolkas som att den längsta uppgiften har formulerats och brutits ned på ett sätt som skapar en gemensam syn på den långsiktiga strategin och vart bolaget är på väg. Intrycket är att chefers handlingar på central nivå generellt kan anses vara allierade och kongruenta med företagets långsiktiga strategi.

Approachen tycks vara en väl anpassad form för att förankra strategin på central nivå. Detta styrks av att såväl divisionschef som ekonomidirektör anser att den längsta uppgiften är kommunicerad i ett användbart format som är enkelt att förhålla sig till. Den längsta uppgiften håller även samman såväl vision och mål som strategier för att uppnå dessa mål, något som i teorin har lyfts fram som en komplex definitionsprocess. Detta kan tolkas som att mål- och strategiformuleringarna är väl konkretiserade, vilket i sin tur gör att det inte skapas någon ”debatt” om vad som ska åstadkommas. På central nivå bör medarbetarna därmed anses agera på ett målkongruent vis.

På central nivå kan urskiljas att aktiv delegering av uppgifter och kommunikation kring approachen har lett till att strategin framgångsrikt har brutits ned på personnivå, vilket är eftersträvansvärt enligt Kaplan & Norton. Detta sätt att arbeta kan även tolkas som att strategin har utformats efter vd: s personliga värderingar om att tillit och ansvar stimulerar till ökad motivation och således högre grad av måluppfyllelse.

Det empiriska materialet indikerar att chefer för de affärsorienterade enheterna arbetar mer dedikerat efter deras längsta uppgift än vissa chefer inom koncernstaberna. Att approachen inte har fått utväxling inom samtliga koncernstaber kan troligtvis förklaras av dels bristande engagemang för approachen hos den närmsta chefen och dels stabsrollernas stöttande och givna natur. Det påvisas att de inom ekonomistaben till viss del uteblivna målen tenderar att leda till att uppgifter inte fullt ut genomförs. Nyttan av en längsta uppgift hos en stabsorienterad roll, där målet med uppgiften likväl inte är uttalat, bör därmed ifrågasättas.

### 5.1.2 STRATEGI OCH STYRNING

Svenska Spel har utformat dess ekonomistyrning som ett verktyg för att förmå medarbetarna att arbeta i enlighet med den antagna strategin. Sett utifrån de i ramverket belysta teorierna borde, givet att den antagna tioårsstrategin är rätt och välformulerad, förutsättningarna för effektiv strategiimplementering således vara goda om ekonomistyrningen är välanpassad efter strategin.

Den formella styrmodellen har i mångt och mycket likheter med hur ett balanserat styrkort enligt teorin ska utformas. Det finns ambitioner om att inkludera och leva efter även de icke-finansiella mätpunkterna och ett mer framåtblickande tänk men i praktiken tycks denna strävan emellertid inte efterlevas. Styrmodellen används istället huvudsakligen som ett internt finansiellt kontroll- och uppföljningsverktyg samt till viss del i kommunikativt syfte. Det tycks följaktligen vara så att styrkortet, som ett system för lärande, inte fullt ut anammas och därigenom kan styrmodellen på central nivå inte heller anses stödja implementeringen av strategin fullt ut.

På central nivå anses organisationsstrukturen vara lämplig för att säkerställa implementeringen av strategin. De längsta uppgifterna följer naturligt efter varandra och skapar tydliga gränser mellan fördelningen av ansvars- och arbetsuppgifter, vilket således kan anses stödja implementeringen av strategin på central nivå. Affärsområdeschefens uttalanden kring att denne upplever sig ha stöd från divisionschefen och frihet att självständigt fatta operativa beslut överensstämmer även med de belysta teorierna kring effektiv styrning i en divisionsorganisation. Den fysiska närheten och dagliga dialogen cheferna sinsemellan samt chefernas engagemang i arbetet med att formulera strategierna bidrar även sannolikt till att cheferna ständigt påminns om och engageras i strategin på ett effektivt sätt. Det blir därigenom naturligt för dem att navigera i enlighet med tioårsstrategin.

Avsaknaden av formella riktlinjer för belöningar tycks inte ha en hämmande effekt på strategiimplementeringen på central nivå. De längsta uppgifterna skapar möjlighet för cheferna att, efter att deras mål och längsta uppgift har fastställts och delegerats, självständigt fatta beslut och ta egna initiativ inom ramen för sin respektive uppgift. Personlig utveckling, stort ansvar och högt i tak motiverar således cheferna och bidrar till att de känner sig dedikerade till att klara sina längsta uppgifter och därmed uppnå målen. Sammantaget kan konkluderas att organisationsstrukturen har haft inverkan på att strategin har implementerats framgångsrikt på central nivå.

Den allmänna uppfattningen är att företagskulturen, som på central nivå präglas av öppenhet, lojalitet och tillit, medför att man på central nivå känner stolthet och ansvar för att göra sitt bästa och nå sina respektive mål. Den allmänna meningen är att värdegrunderna är gemensamma för majoriteten. Det empiriska materialet vittnar även om närvaron av en stark och till strategin dedikerad ledare, vilket enligt teorin har inflytande på organisationens attityder och ageranden. Utifrån kombinationen av ovanstående mjuka värden kan slutsatsen dras att för verksamheten välutformade informella styrmedel varit en framgångsfaktor för att implementera strategin på central nivå.

Sammanfattningsvis torde slutsatsen kunna dras att approachen har påverkat utformningen av styrsystemet så att implementeringsprocessen av strategin stöds på central nivå.

## **5.2 LOKAL NIVÅ**

### **5.2.1 STRATEGIIMPLEMENTERING**

För att en strategi ska lyckas implementeras fullt ut krävs att strategin blir en aktiv del av varje medarbetares vardag, vilket överensstämmer med Svenska Spels mål att implementera strategin ned till enskilda medarbetare på lokal nivå. Implementeringen av approachen har emellertid formellt sett inte genomförts på lokal nivå ännu, förutom för kasinochefen, såsom det har gjorts på central nivå. Denna diskrepans mellan målet med strategiimplementeringen och utfallet i praktiken på lokal nivå påvisas i det empiriska materialet. Med undantag från kasinochefen, som anser att behållningen från dennes längsta treårsuppgift är stor, framkommer att förståelsen och

engagemanget för samt det aktiva deltagandet i den nya strategin är ringa bland medarbetarna på lokal nivå.

Ambitionen att alla medarbetare ska ha en egen, längsta uppgift kan tolkas som ett försök att, som Kaplan & Norton förespråkar, utbilda och bryta ned strategin på personnivå. I kontrast till utfallet på central nivå kan utfallet på lokal nivå dock tolkas som att approachen hittills inte har fungerat för att kommunicera strategin på ett sätt så att de anställda förstår och kan agera i enlighet med den. Detta styrks av att respondenterna uppger att de antingen inte har intresse att göra det alternativt anser att strategin är opedagogiskt uttryckt. För det första bör koncernledningens, till vissa delar, oenighet gällande arbetet med att implementera strategin ned på medarbetarnivå enligt approachen, lyftas fram som en påverkande faktor till att strategin inte är framgångsrikt implementerad ännu. Detta exemplifieras bland annat av ekonomidirektörens ifrågasättande av behållningen från att förankra approachen till medarbetare längst ned i organisationen. Det är troligt att koncernledningens, till delar tvetydiga engagemang, har påverkat de lokala chefernas attityd till approachen, vilket i sin tur lett till en ineffektiv strategiimplementeringsprocess. Detta bör i synnerhet betraktas i ljuset av approachen i sig självt som, enligt respondenterna på central nivå, bör och ska kommuniceras och implementeras just via cheferna. En tolkning är att utbytet av chefen för affärsområde Kasino är en åtgärd som vidtagits för att söka komma tillrätta med denna problematik. Utbytet av chef skulle även kunna vara en bidragande förklaring till varför implementeringen ned på lokal nivå fördröjts och därmed ännu inte fullföljts till samma grad som på central nivå.

Att medarbetarnas attityd kring approachen sviktar kan även tänkas bero på att strategiimplementeringen initialt enbart genomfördes på central nivå. Om ledningen signalerar att det inte är prioriterat att förankra approachen hela vägen ned från första början kan det inte anses förvånande att engagemanget för strategin hos medarbetarna uteblir, eller åtminstone att det tar längre tid innan strategin ges uttryck på lokal nivå.

För det andra framgår att det existerar fundamentala skillnader mellan den verksamhet som bedrivs centralt på Svenska Spels huvudkontor och lokalt på kasinot i Göteborg. En viktig sådan aspekt är att kasinot bland annat präglas av ett omfattande regelverk, vilket inte tillåter utrymme för handlingsfrihet och initiativtagande såsom på central nivå, samt att arbetsuppgifterna är av

operativ och händelsestyrd karaktär. Detta stöds av kasinochefen som även upplever att huvudkontoret tenderar att ha låg förståelse för vardagen på kasinot. Utifrån detta bör kunna konkluderas att verksamhetens natur bör tas i mer utförligt beaktande vid val av approach för att implementeringen av strategin ska kunna ske så effektivt som möjligt.

För det tredje tycks det sätt som strategin är uttryckt på, i tidsbestämda längsta uppgifter, även ha viss negativ psykologisk effekt på medarbetare på lägre nivåer i organisationen. I det empiriska materialet påvisas att det, hos vissa delar av personalen, inte upplevs som givande att få en längsta uppgift som i dagsläget inte uppgår till mer än ett dagslångt arbetspass.

Med hänsyn tagen till att den formella process för implementering av approachen inte har genomförts till samma utsträckning som på central nivå, kan den valda approachen för att implementera strategi hittills inte anses ha stött implementeringen på lokal nivå.

#### **5.2.2 STRATEGI OCH STYRNING**

Styrsystemet på kasinot skiljer sig från det på central nivå på flertalet områden. Detta kan tänkas bero på att verksamheten som bedrivs på kasinot, som nämnts ovan, är avsevärt olik den som råder på huvudkontoret.

Det är enbart kasinots lokala ledning som är införstådda med approachen genom arbetet med noggrann uppföljning av verksamhetsplanen. Det framgår dock, i likhet med central nivå, att de icke-finansiella mätpunkterna i nyckeltalsarket är av underordnad betydelse relativt de finansiella. Då verksamhetsplanen inte bryts ned på lägre nivåer än, i viss mån, till DM existerar ännu inte ett formellt kommunikativt och utbildande verktyg för att implementera approachen och förmedla de längsta uppgifterna till alla medarbetare. Sammantaget kan det formella uppföljningsverktyget på kasinot inte klassificeras som ett styrkort i den meningen att det används för att implementera strategi på kasinot.

Till skillnad från huvudkontoret präglas kasinot av ett extensivt formellt regelverk vilket har naturlig påverkan på medarbetarnas vardag. Det är regelverket som skapar de tydliga befogenhetsgränserna som råder mellan chefer och underordnade på kasinot, och således inte rymliga, längsta uppgifter och tillit. Utifrån detta bör slutsatsen kunna dras att vald approach

hittills har haft liten inverkan på kasinots formella styrsystem och dess stöd till processen att implementera strategi.

Det framgår att den hierarkiska strukturen och de tydliga ansvarsgränserna är nödvändiga för verksamhetens natur, något som även tycks stödjas av internationell kasinopraxis. Vår samlade observation är att den rådande organisationsstrukturens uppdelning av uppgifter och ansvar är lämplig på lokal nivå. Förutsättningarna för effektiv styrning och optimerad prestation för verksamheten som helhet försämras emellertid av den friktion, eller organisatoriska diskrepans, som råder mellan SDM och DM:s roller. Frustrationen och missnöjet kan förklaras av Jaques teorier om att matchningen mellan chef och underordnad inte är optimal. Såvitt de empiriska resultaten visar har approachen sannolikt ännu inte haft påverkan på organisationsstrukturens utformning i stort. Det bör ändå belysas att rollfriktionen tycks göra så att organisationen inte uppnår handlingar som helt och hållet är kongruenta med det långsiktiga målet för kasinot, och därmed även strategin för koncernen i stort. En fullt ut implementerad approach skulle här, enligt Jaques teori, möjligen kunna leda till att organisationsstrukturen skulle effektiviseras ytterligare, givet att ovanstående problem med rollfriktion då löstes.

På lokal nivå uppges uppskattning och möjlighet till befordran vara de huvudsakliga motivationsfaktorerna. Däremot kan approachen inte, i kontrast till utfallet på central nivå, anses stödja utformningen av belöningssystem i den meningen att möjlighet till självförverkligande och självständighet ges. Detta beror på att det inte, inom de givna och utstakade rollerna som existerar på kasinot, finns sådant utrymme för egna initiativ och beslutsfattande. Den längsta uppgiften utgör således i sig inte en belöning i form av frihet och förtroende som den gör på central nivå, åtminstone inte hittills. Approachens påverkan på organisationsstruktur som styrmedel på lokal nivå bör, utifrån de observationer som gjorts vid tidpunkten för studien, sammantaget ses som obetydlig. Det är kasinoverksamhetens givna roller och strama regelverk som skapar förutsättningarna för en effektiv ansvars- och arbetsfördelningen i organisationen snarare än längsta uppgifter som motsvarar ansvaret på de olika organisationsnivåerna.

På kasinot råder en mer heterogen kultur än den som präglar huvudkontoret. Inställningen till arbete skiljer sig i viss mån från den som existerar på central nivå, även om merparten av respondenterna sätter stolthet i sin roll och kasinot som arbetsplats. Det existerar inte en

gemensam övertygelse rörande de formella värdegrunderna vilket till viss del kan förklaras av verksamhetens karaktär där personalen är ung och personalomsättningen hög. Det framgår att i en miljö som på kasinot, där många människor agerar budbärare samtidigt, kan otydlighet och ryktesspridning skapas på grund av brister i kommunikationen. Förutsättningarna för medarbetare på golvet att ta del av Intranätet som officiell kanal för informationsspridning tycks heller inte fungera tillfredsställande. Således kan en viss risk iaktas gällande kommunikationen som informellt styrmedel då uppfattningar hos personalen kan snedvridas och, i sin tur, resultera i handlingar som inte är förenade med långsiktig målkongruens. Det kan även ses som en förklaring till att de längsta uppgifterna inte heller kommuniceras enhetligt, och följaktligen tolkas på samma sätt, av alla. Vidare påvisar det empiriska materialet att kasinochefens prestigelösa ledarskap har stort inflytande på medarbetarnas attityder och ageranden. Det många informella relationerna och den uppmuntrande och positiva kulturen som råder kan tolkas som att till viss del avsaknad av gemensamma värdegrunder med moderbolaget kompenseras av det starka, lokala ledarskapet.

Sammanfattningsvis resulterar ovanstående resonemang i att approachen, hittills, inte har påverkat styrningen på lokal nivå så att processen att implementera strategin stöds. Styrningen, trots potentiella förbättringsområden inom samtliga kategorier av styrmedel, kan däremot anses vara anpassad efter kasinots lokala verksamhetsförutsättningar. Givet att den formella definitionsprocessen för implementering av approachen hade genomförts till samma utsträckning på lokal som central nivå, ifrågasätter följaktligen författarna alltjämt om värdet av approachen kommer att vara lika hög på lokal som central nivå.

### **5.3 APPROACHEN TILLÄMPBAR FÖR ATT IMPLEMENTERA STRATEGI?**

Vid en första anblick kan approachens sätt att beskriva och bryta ned strategin i tidsbestämda längsta uppgifter ses som ett unikt sätt att implementera strategi. De längsta uppgifterna ska, enligt teorin, göra det möjligt att se hela sammanhanget, från en dealers uppgift, vilken idag sträcker sig över en arbetsdag, till koncernchefens uppgift med en tidshorisont på tio år. En parallell kan emellertid dras till Anthony & Govindarajans samband om att olika tidshorisonter ska och bör hanteras på olika nivåer i en organisation, liksom till Samuelsons teorier om att en organisatorisk struktur beskrivs i termer av olika enheters uppgifter. Att placera in samtliga

medarbetare i kategorier där förmåga mäts i termer av att klara uppgifter med olika längd, är emellertid en approach som författarna inte mött någon motsvarighet till inom det företagsekonomiska ramverket för strategiimplementering även om Jaques forskning i sig är omfattande och användningsområdena enligt uppgift är många. Det kan således anses vara relevant att ifrågasätta huruvida det är lämpligt att implementera strategi genom fastställda tidshorisonter för en organisations samtliga nivåer och medarbetare.

På lokal nivå präglas i stort sett hela kasinot av färdigskapade, standardiserade roller som måste utföras på ett visst sätt och efter givna regler. Arbetsuppgifterna är högst operativa och händelsestyrda från i princip en minut till annan. På central nivå kännetecknas emellertid aktiviteterna av självständighet, kreativitet och tillit och sker med betydligt längre planeringshorisont. På central nivå får därmed den längsta uppgiften per definition, ”resan”, betydelse. Om slutdestinationen, det vill säga målet, och likaså vägen dit, det vill säga strategierna, är tydligt uttryckta och samlade i en längsta uppgift kan det anses förståeligt att approachen underlättar navigering och beslutsfattande för självständiga chefer på lång sikt.

De längsta uppgifterna förlorar i dagsläget emellertid verkan på lokal nivå eftersom personalen, bortsett från kasinoleddningen, uppger att de inte har några uttalade och konkreta uppgifter och mål att mätas mot eller relatera sitt arbete till. Om det inte finns något mål med uppgiften förlorar uppgiften, ”resan”, sitt syfte – att kommunicera var man befinner sig, vad målet är och hur man på resans gång ska ta sig dit och därmed uppnå målet. För en dealer, som har en uppgift som sträcker sig över ett arbetspass, blir betydelsen av resan onekligen abstrakt. Det är förståeligt att det inte upplevs som relevant att varje dag påbörja en resa som alltjämt inte når slutdestinationen. Målet för en dealer är förvisso klart såtillvida att gästerna ska bemötas på bästa tänkbara sätt, men då det målet enligt medarbetarna är av så given karaktär förlorar, enligt det empiriska materialet, den längsta uppgiften sitt syfte. På samma sätt tycks även den längsta uppgiften förlora i kraft hos personer inom vissa stabsroller, eftersom de upplever dess roller som givna och ständigt pågående snarare än tidsbestämda.

Utifrån dessa resultat bör slutsatsen kunna dras att approachen för strategiimplementering i nuläget inte fungerar på lokal nivå. Kasinochefen är emellertid av uppfattningen att det är viktigt att få medarbetarna att känna att de spelar en viktig roll i det totala spelet, vilket tyder på att det

bör finnas förutsättningar för att, kanske med hjälp av andra medel, få medarbetarna att engagera sig i målkongruenta handlingar, vilket även stöds av Ewing & Samuelson. Det bör således även kunna finnas andra former genom vilka strategi kan implementeras effektivt än just approachen och kommunicerande av begreppet ”längsta uppgift”.

### 5.3.1 BALANSERAT STYRKORT SOM LIKVÄRDIG APPROACH?

Med ovanstående resonemang som utgångspunkt är det relevant att ifrågasätta om det hade varit möjligt att uppnå en lika effektiv strategiimplementering på central nivå, och en mer effektiv implementering av strategin på lokal nivå, om studieobjektet valt att arbeta efter en annan approach än Jaques för att implementera strategi. Det har konstaterats att styrmodellen på Svenska Spel, trots att den såväl till ambition som utseende har stora likheter med ett balanserat styrkort, inte fungerar som ett verktyg för att implementera strategin i praktiken fullt ut. Vi ställer oss därför frågan om strategin hade kunnat implementeras effektivt om studieobjektet bedrivit strategiimplementeringen utifrån en approach där ett balanserat styrkort används som ett verktyg för att utbilda och kommunicera strategin till medarbetare på alla nivåer i organisationen.

På central nivå har identifierats att ledarnärvaro, engagemang och kontinuerlig dialog samt ett tydligt och välkommunicerat format för strategin har haft påverkan på strategiimplementeringen. Det kan därför ifrågasättas, utifrån dessa faktorer, om strategiimplementeringen kunnat fungera på liknande sätt och vara lika effektiv även om studieobjektet valt att använda sig av en annan approach. Då närheten hela tiden säkerställer att de utförda aktiviteterna är kongruenta med det långsiktiga målet skulle manne exempelvis ett välutformat balanserat styrkort som verktyg för att implementera strategi kunna fungera väl så effektivt.

På lokal nivå har troligtvis valet av approach emellertid större påverkan på åstadkommandet av en mer effektiv och framgångsrik strategiimplementering. Även om processen för implementeringen av approachen formellt sett hade fortskridit lika långt på lokal som central nivå, skulle möjligen implementeringen av strategin fungerat mer effektivt om approachen hade varit bättre anpassad för kasinots verksamhetsförutsättningar. Om ett balanserat styrkort hade tillämpats som verktyg för att implementera strategi hade möjligtvis medarbetarnas påverkan på orsak-verkan sambanden, som möjliggör uppfyllandet av den långsiktiga strategin, kanske tydligare visualiserats. Ställt i relation till nuvarande approach med längsta uppgifter, som enligt

ovanstående diskussion i dagsläget alltså inte fyller någon funktion på de lägre verksamhetsnivåerna på lokal nivå, skulle ett välutformat balanserat styrkort potentiellt kunna leda till att medarbetarna känner stor motivation och engagemang i att faktiskt omsätta strategin i sitt dagliga arbete. Om så är fallet – att ett balanserat styrkort fungerar lika effektivt ur strategiimplementeringssyfte – torde denna approach måne vara ett alternativ att anamma genom hela organisationen för att på så sätt skapa en helhet och ett sammanhang genom hela koncernen.

Enligt teorin kan dock även finnas andra medel än styrkort som kan få medarbetare att genomföra handlingar som är kongruenta med det långsiktiga målet. Att informella styrmedel har stor påverkan för organisatorisk målkongruens framgång tydligen i det empiriska materialet, inte minst på lokal nivå. Om den lokala chefen skulle få ytterligare utrymme att skapa en kultur anpassad efter kasinots egen vardag, och därigenom även kommunicera strategin till medarbetarna på det sätt som anses mest lämpligt för dem, är det möjligt att kasinot skulle uppnå målkongruenta handlingar i än större utsträckning. Vidare är författarnas samlade observation att majoriteten av de intervjuade respondenterna i koncernledningen är av uppfattningen att en, i likhet med central nivå, fullt ut implementerad approach kommer att medföra positiva effekter ur ett styrningsperspektiv på lokal nivå. Slutsatsen kan således dras att det finns en positiv tro på approachen även på de lägre verksamhetsnivåerna hos ledningen och att det därmed finns motiv till att fullt ut fullföra den formella implementeringsprocessen. Detta för att sedan kunna utvärdera approachens tillämpbarhet på lokal nivå. Vid vilken tidpunkt som en strategiimplementering formellt sett kan anses vara påbörjad respektive avslutad är en diskussion som kan vara värd att nämna i detta sammanhang, men som emellertid tvingas lämnas utanför ramen för denna uppsats.

### **5.3.2 DOLD AGENDA?**

Författarna kan konstatera att studieobjektets styrning är utformat på ett tämligen vanligt förekommande sätt, bortsett från det approachen tillfört i form av tidshorisontdimensionen och sättet att kommunicera och bryta ned strategi i längsta uppgifter. Det är följaktligen naturligt att ifrågasätta vad motivet till tillämpningen av denna approach har varit. En potentiell förklaring återfinns hos vd som uttrycker vikten av att ha kontroll över hela bolaget utan att, för den sakens

skull, bestämma allt. Detta indikerar delvis att en typ av direktstyrning i viss mån är eftersträvansvärd. Eftersom de längsta uppgifterna inte bara presenterar ett mål, utan även beskriver vad som ska göras för att målen ska uppnås, kan detta tolkas som en form av direktstyrning även på central nivå, eftersom vd även är med och fastställer de längsta uppgifterna ned på affärsområdesnivå. En stark kontroll kan således åstadkommas och upprätthållas av ledningen genom att skapa ett klimat på central nivå där den längsta uppgiften nästan blir ”lag”. Om så skulle vara fallet, skulle dock en viss risk kunna iakttas i form av att man, på operationell nivå, i princip enbart fokuserar på det som explicit ingår i den enskildes längsta uppgift och att lite tid därför ägnas åt reflektion kring huruvida det faktiskt är rätt saker som behövs göras.

Det kan, med viss försiktighet, ifrågasättas om approachen är en retorisk strategi som förklarar den egentligen direktstyrda organisationen till en målstyrd sådan utan att så egentligen är fallet. Det skulle i så fall även kunna vara en förklaring till att kommunikationen kring approachen möts med oförståelse på lokal nivå, då det på de lägre nivåerna redan råder i princip total direktstyrning i form av regler, manualer och tydlig task control. Den längsta uppgiften kan då, av personalen, kanske tolkas som enbart en ny kontrollmekanism ovanpå de andra mekanismerna som redan avgör exakt vad som ska göras – och som medarbetarna i alla avseenden är väl medvetna om. Detta kan möjligen uppges som ytterligare en förklaring till den oförståelse som idag råder kring den längsta uppgiftens funktion på kasinot.

### 5.3.3 TIDSDIMENSIONENS NÖDVÄNDIGHET?

I stort sett alla företag har en tidsaspekt integrerad vid målsättande, inte minst vid den långsiktiga mål- och strategiformuleringsfasen. Att fastställa målens tidshorisont anses även som centralt enligt de i ramverket belysta teorierna. Det framgår dock att det inte finns någon egentlig förståelse för de tidsbestämda längsta uppgifterna på lokal nivå då de menar att uppgifterna är ständigt pågående. Utifrån dessa resultat kan det således ifrågasättas huruvida tidsaspekten är relevant för medarbetarna på de lägre verksamhetsnivåerna på lokal nivå vid implementering av strategi.

Enligt den approach som studieobjektet tillämpat har tidshorisonterna fastställts efter individernas förmåga, efter utvärdering av dem själva och dess respektive chefer under ledning

av konsultbolaget Enhancer. Det förklarar varför uppgifterna är specificerade till att vara exempelvis specifikt sju respektive fem år långa, något som annars kan uppfattas som abstrakt. Det bör, i denna diskussion, emellertid belysas att bedömningen av förmågan att klara tidsbestämda uppgifter möjligtvis förlorar relevans på de lägre organisatoriska nivåerna. På lokal nivå tycks en uppgift på en dag, eller ett arbetspass, varken spela en motiverande eller klargörande roll i dagsläget och det kan följaktligen ifrågasättas om tidsdimensionen inte bör tillämpas annorlunda på de lägre verksamhetsnivåerna på lokal nivå.

## 6 SLUTSATSER OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

*Avsnittet diskuterar studiens slutsatser som återanknyts till syftet och frågeställningen. Vidare presenteras tankar kring och förslag till vidare forskning inom området.*

Syftet med denna studie har varit att studera om studieobjektets valda approach för att implementera strategi har påverkat styrningen för att säkerställa att strategin stöds, på central såväl som lokal nivå i organisationen. Den tillämpade kvalitativa ansatsen har syftat till att återge en beskrivning av hur strategiimplementeringen, och styrning som verktyg för att implementera strategi, har tagit sig uttryck i organisationen.

För det *första*, så tycks approachen ha antagit en väl anpassad form för att implementera strategi på central nivå. Den längsta uppgiften är välkommunicerad och fungerar som en förenande kraft för såväl långsiktig vision och mål som strategier för att nå dessa mål. Cheferna känner ett stort engagemang och ansvar för att nå målen och har stort stöd från närmsta chefen att agera fritt inom ramen för den längsta uppgiften. Att det finns tydliga mål inbegripna i de längsta uppgifterna har lyfts fram som en betydande faktor för approachens tillämplighet på central nivå. Approachen har följaktligen påverkat utformningen av styrsystemet så att strategiimplementeringsprocessen stöds på central nivå, vad gäller styrmedlen organisationsstruktur och informella styrmedel. Det formella styrsystemet kan dock inte anses stödja implementeringen av strategin fullt ut då styrmodellen, trots ambitioner om att eftersträva ett balanserat styrkorts karakteristika, inte fungerar som ett lärande verktyg för att implementera strategi.

För det *andra* kan, med hänsyn tagen till att den formella process där längsta uppgifter definierats ned på personnivå inte genomförts i samma utsträckning som på central nivå, kan den valda approachen för att implementera strategi inte anses vara anpassad till ett format som stöder implementeringen på lokal nivå. Att förståelsen och engagemanget för den nya strategin bland medarbetarna på lokal nivå idag är lågt beror sannolikt på koncernledningens delade meningar vad gäller approachens tillämpbarhet på lokal nivå vilket kan tänkas ha lett till viss fördröjning

av implementeringsprocessen, det faktum att det existerar fundamentala verksamhetsskillnader mellan huvudkontoret och kasinot samt i viss mån även den negativa psykologiska effekt som sättet som strategin uttrycks på har på medarbetarna. Approachen har heller inte hittills påverkat styrningen på lokal nivå så att processen att implementera strategin fullt ut stöds. Med undantag från kasinochefen och den lokala ledningen har styrningen inte fungerat som ett verktyg för att implementera strategi för medarbetarna på lokal nivå. Det existerar inget formellt styrmedel som stöder och kommunicerar strategin och approachen har heller inte påverkat utformningen av organisationsstrukturen ännu då denna snarare är anpassad efter rådande regelverk och internationell kasinopraxis. Approachen har heller inte haft märkbar påverkan på de informella styrmedlen på lokal nivå.

*Slutligen* kan approachens tillämpbarhet på en verksamhet som kasinot, där rollerna är operationella, standardiserade och regelstyrda, ifrågasättas. Den längsta uppgiften har idag ingen verkan på lokal nivå eftersom personalen inte har några uttalade mål att mätas mot vilket gör att den längsta uppgiften per definition förlorar sitt syfte och istället resulterar i en abstrakt term. De empiriska resultaten indikerar att en approach för strategiimplementering, för att nå framgångsrika resultat, därmed möjligen bör i större utsträckning anpassas efter rådande verksamhetsförutsättningar och kultur. Det är således även möjligt att en annan approach, exempelvis ett balanserat styrkort som verktyg för att implementera strategi, skulle kunna vara ett alternativ till att implementera strategi effektivt på såväl central som lokal nivå.

Under studiens framskridande har många intressanta frågor väckts, som dessvärre inte ryms inom ramen för denna uppsats. Vår förhoppning är emellertid att studien kan komma att fungera som referenspunkt för vidare forskning inom området.

Fallstudiens resultat indikerar att framgången för Jaques approach i att organisera och implementera strategi är till viss del beroende av verksamhetens karaktär. Approachen är således kanske inte lika effektiv i alla situationer och på alla nivåer i en organisation. Att studera fler företag som nyttjat Jaques approach för att implementera strategi på motsvarande sätt som Svenska Spel hade därför varit av intresse för att öka generaliserbarheten. Efter genomförandet av studien är vi av uppfattningen att Jaques approach enbart är ett av många verktyg som chefer har i sin verktygslåda och att den kan, och kanske till och med bör, kompletteras med andra

redskap. Av den anledningen skulle det även vara av intresse att undersöka andra motsvarande approacher för att implementera strategi och huruvida dessa är tillämpliga för hela organisationer, på både central och lokal nivå.

## 7 STUDIENS KVALITET

*För att tolka huruvida studiens slutsatser anses vara tillförlitliga avser detta avsnitt diskutera studiens kvalitet, validitet och generaliserbarhet.*

För att förstå om studiens slutsatser kan betraktas som tillförlitliga fordras en diskussion om validitet och reliabilitet. Vid valet av metod gjordes avvägandet mellan att uppnå ett djupare resonemang alternativt högre generaliserbarhet där det förstnämnda, och således en fallstudie, valdes. En utökad studie involverandes fler företag som anammat Jaques metodik för att implementera strategi på liknande sätt som Svenska Spel hade dock kunnat förbättra den externa validiteten. En mer kvantitativ studie, där ett större antal företag och personer observerades under en längre tid, skulle också behöva genomföras för att uppnå högre reliabilitet. Det finns dock viss begränsning i detta förslag till vidare forskning eftersom Svenska Spels tillämpande av approachen, från koncernledning ända ned på lokal nivå, hitintills är relativt unik.<sup>221</sup>

I en kvalitativ studie är det svårt att nå fullständig intern och extern validitet. Trots att de övergripande intervjufrågorna är utformade så likartat som möjligt kommer tolkningen av dem oundvikligen att få inverkan på svaren och resultaten. Efterkommande studier av samma fenomen skulle troligen inte resultera i identiska slutsatser, eftersom det är oundvikligt att en viss grad av subjektivitet påverkar studien. Detta kan förklaras av att reliabiliteten, av naturliga skäl, inte spelar någon central roll i kvalitativa studier.

Vi vill även understryka att Svenska Spels arbete med att implementera strategi ned på lokal nivå pågår kontinuerligt inom samtliga affärsområden i koncernen. Då implementeringen inte kan anses vara avslutad kan det tänkas att samma studie i framtiden skulle ge ett resultat som inte är identiskt med denna studies. En högre generaliserbarhet, eller möjligen rentav andra resultat, skulle även kunna nås om studien utvidgats till att omfatta lokal nivå inom andra affärsområden på Svenska Spel. Kasinoverksamheten har tidigare bedrivits som ett fristående dotterbolag till

Svenska Spel och fungerar i juridisk form fortfarande som sådant, även om integrationsarbetet med resten av koncernen har varit ett prioriterat område de senaste åren.<sup>222</sup> Det kan emellertid finnas viss anledning att tro att resultatet, i viss mån, kan ha präglats av att kasinot även på så sätt skiljer sig från Svenska Spels övriga verksamhet.

Då vår empiri till största del bygger på intervjuer har det varit viktigt att, till den utsträckning det är möjligt, säkerställa en hög tillförlitlighet av respondenternas svar. Kombinationen av det stora antalet genomförda intervjuer och att respondenterna till största del har svarat samstämmigt kan dock anses ge en tillförlitlig och generaliserbar bild över strategi och styrning inom Svenska Spel. Genom triangulering, deltagarkontroll samt flertalet informationskällor, och därmed relativt hög inre validitet, borde studien följaktligen förmedla en trovärdig bild av det studerade fenomenet.

## 8 REFERENSER

### Litteratur

Alvesson, M. & Sköldbberg, K., 1994. *Tolkning och reflektion; Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, London: Studentlitteratur.

Anthony, R.N. & Govindarajan, V., 2003. *Management Control Systems*, Singapore: McGraw-Hill/Irwin.

Ax, C., Johansson, C. Kullvén, H., 2001. *Den nya Ekonomistyrningen*, Malmö: Liber ekonomi.

Borg, Anders., 2005. Time for the organization, Uncertainty and decision-making in management and governance, *Master Thesis Stockholm School of Economics*.

Bruzelius, L., Skärvad, P-H., 2004. *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Chandler, D. Jr., 1962. *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.

Ewing, P. & Samuelsson, L.A., 1998. *Styrning med balans och fokus*, Malmö: Liber Ekonomi.

Jaques, E., 1996. *Requisite Organization*, 2nd Ed, Gloucester: Cason Hall.

Jaques, E., 2002. *The Psychological Foundations of Managerial Systems; A general system approach to consulting psychology*, San Antonio Texas: George Washington University.

Jaques, E., 2006. *Social power and the CEO; Leadership and trust in a sustainable free enterprise system*, Readings in global organization design articles. Reprinted by permission of Quorum Books.

Kaplan, S & Norton, D., 1996. Linking the BSC to strategy, *California Management Review* vol 39, Issue 1.

Kaplan, S. & Norton, D., 2001. *The Strategy Focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, S. & Norton, D., 1996. *Translating strategy into action; The Balanced Scorecard*, Boston: Harvard Business School Press.

Kvale, S., 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur.

Lind, J., 2004. *Strategi och ekonomistyrning: En studie av samband mellan koncernstrategi, affärsstrategi och ekonomistyrning*, Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm EFI. Ekonomiska Forskningsinstitutet.

Lundahl, U. & Skärvad, P-H., 1999. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund: Studentlitteratur.

Merriam, S.B., 1994. *Fallstudie som forskningsmetod*, Lund: Studentlitteratur.

Otley, D.T., 1994. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management accounting Research*, 5, 289-299.

Patton, M.Q., 1990. *Qualitative evaluation and research methods*, London: Sage publications.

Samuelsson, L., 1999. *Controllerhandboken*, Stockholm: Industrilitteratur AB.

Simons, R., 1995. *Levers of control – how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Trost, J., 2002. *Att skriva uppsats med akribi*, Lund: Studentlitteratur.

Yin, R.K., 2003. *Case Study Research; Design and Methods third edition*, Thousands Oaks: Sage Publications.

## **Muntliga källor**

**Svenska Spel**

Affärsområdeschef Kasino, Tellman Claes, 2007.09.26

Affärsområdescontroller Kasino, Elm Joachim 2007.09.25

Divisionschef Division Direkt, Hedlund Mathias, 2007.09.24

Ekonomidirektör, Hägg Anders, 2007.10.09

HR-specialist, Vinberg Jaana, 2007.09.25

Personaldirektör, Wetterdal Eva, 2007.09.17

Vd och koncernchef, Kärrbrink Jesper, 2007.09.27

**Svenska Spel, Casino Cosmopol Göteborg**

Dealer, Bergqvist Erik, 2007.09.28

Dealer, Blomberg Frida, 2007.09.28

Duty Manager, Johansson Nicklas, 2007.10.01

Duty Manager, Örvinge Tony, 2007.09.28

Ekonomichef, Johansson Lars, 2007.10.01

Floor Manager, Ekström Madeleine, 2007.09.28

Floor Manager, Guggenheim Lillie, 2007.09.28

Inspector Dealer, Ankargren Paul, 2007.09.28

Inspector Dealer, Strömblad Tomas, 2007.10.01

Kasinochef, Jaldung Per, 2007.09.28

Senior Duty Manager, Murro Jaak, 2007.10.01

### **Enhancer**

Management Consultant, Kreuger Daniel, 2007.09.04

Vd, Lindberg Ulf, 2007.08.09, 2007.09.04, 2007.09.19

### **Övriga källor**

Företagspresentation Casino Cosmopol, Göteborg, Malmö, Stockholm, Sundsvall, 2007.

Medarbetarundersökning Svenska Spel 2006.

Styrmodell AO Kasino 2007.

Styrmodell Svenska Spel koncernen 2007.

Svenska Spels hemsida (<http://www.svenskaspel.se/>), 2007.11.14.

Svenska Spel, Strategidokument 2007.

Svenska Spel Samhällsrapport, 2006.

Svenska Spel Årsredovisning, 2006.

Verksamhetsplan 2007-2009 Casino Cosmopol Göteborg

## 9 APPENDIX

### *Bilaga 1: Frågeformulär*

Studiens teoretiska referensram mynnar ut i ett antal frågeområden för den empiriska studien. Vi har formaliserat och konkretiserat dessa frågeområden till konkreta frågeställningar som under intervjuerna ställts till samtliga respondenter inom Svenska Spel och enheten Casino Cosmopol Göteborg inom affärsområde Kasino. Frågeområdena har en diskussionsmässig karaktär för att låta respondenterna få utrymme att fritt uttrycka sina tankar och åsikter.

Eftersom de valda respondenterna representerar ett vertikalt tvärsnitt av organisationen, och därmed vitt skilda organisatoriska nivåer och positioner, har det inte varit möjligt att använda ett till fullo enhetligt intervjuformulär för samtliga intervjuer. För att skapa en övergripande intervjustruktur har frågeområdena emellertid strukturerats och använts under intervjuerna enligt nedanstående disposition. Följdfrågor har även ställts, vilka dock inte återges i formuläret.

Följande teoretiska ämnesområden har legat till grund för intervjuerna:

1. Diskussion om strategi
2. Diskussion om strategiimplementering
  - a. På central nivå
  - b. På lokal nivå
3. Diskussion om approachen
  - a. Kännedom om koncernens längsta uppgift
  - b. Kännedom om egen längsta uppgift
  - c. Kännedom om chefs/underställds längsta uppgift
4. Diskussion om strategi och styrmedel
  - a. Formella styrmedel
    - i. Styrmodell
    - ii. Regler

- b. Organisationsstruktur
  - i. Verksamhetens utformning
  - ii. Arbetets utförande
  - iii. Ansvarsfördelning
  - iv. Personalstruktur
  - v. Belöningsystem
  - vi. Etc.
- c. Informella styrmedel
  - i. Kultur och värderingar
  - ii. Ledarstil
  - iii. Informella relationer
  - iv. Kommunikation
  - v. Frihet och initiativtagande
  - vi. Etc.

## Bilaga 2: Långsiktig strategi, längsta uppgift

### Längsta uppgift, VD, 10 år



- Svenska Spel ska om tio år genom ...
    - Aktiv utveckling av befintliga och nya produkter samt nya affärsområden
    - Ökad tillgänglighet och nya distributionsformer
    - Laddning av varumärket
      - Svenska spel i framkant, Spelansvar, Koppling till idrotten
    - Etablering som nationell operatör utomlands
    - Aktivt spelansvar
    - Starkare kundrelationer
    - Stärkt intellektuellt kapital
      - Ökad verkningsgrad, Högre förnyelsegrad, balanserad risk
- ... samt oaktat regleringsform vara Sveriges största och mest lönsamma spel och lotteriföretag och som sådant årligen dela ut minst lika stora vinster till samhällsnyttiga ändamål – i första hand idrotten – som under 2004. Verksamheten ska då som nu bygga på de fyra värdegrunderna; Engagemang, Affärsmässighet, Lyhördhet och Ansvar

### Längsta uppgift, Divisionschef Division Direkt, 7 år



Division Direkt ska om 7 år genom aktivt produkt- och kanalutveckling, etablering av ytterligare kanaler och ett stärkt grepp om kunden ha ett resultat på över x miljarder kr (fastställs under budgetprocessen) och samtidigt vara världsledande inom spelansvar.

### Längsta uppgift, Affärsområdeschef Kasino, 5 år



Casino Cosmopol ska om 5 år genom ...

- spelutveckling
- förbättrad gästupplevelse
- outstanding service
- motiverad och kompetent personal
- världsledande spelansvar
- moderna systemlösningar
- tillvaratagande av synergipotentialen med övriga Svenska Spel
- ... samt oaktat regleringsform vara det ledande kasinoföretaget i norra Europa och som sådant omsätta > X mkr på nuvarande kasinon med en vinst på > X milj kr. Detta ska uppnås genom > X besökare/år och > X besök/år. Acceptans hos allmänheten ska vara X% positiva och X% neutrala.

Bilaga 3: Svenska Spels styrmodell

**Långsiktig målsättning 10 år**

Svenska Spel ska oberoende av regleringsform vara Sveriges mest ansvarsfulla, största och mest lönsamma spel- och lotteriföretag och därmed möjligöra bidrag till samhällsnyttiga ändamål, i nivå med 2004

	Marknad	Kund	Spelansvar	Process	Medarbetare
<b>Strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktutveckling</li> <li>• Internationellt Samarbete</li> <li>• Nya distributionsformer</li> <li>• Ökad tillgänglighet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärka Varumärket</li> <li>• Utveckling av Spelkortet</li> <li>• Starkare kundrelationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Världsledande på spelansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IT del av affärsprocess</li> <li>• Kundnära och effektiv organisation</li> <li>• Stärkt intellektuellt kapital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Starkt arbetsgivarmärke</li> <li>• Långsiktig chefs- och kompetensförsörjning</li> </ul>
<b>Mät-områden</b>	Resultat	Kund	Spelansvar	Process	Medarbetare
<b>Mät-punkter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spelintäkter netto</li> <li>• Rörelseresultat</li> <li>• Andel i nya produkter</li> <li>• Internationella affärer</li> <li>• Marknadsdelar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kännedom varumärke</li> <li>• Besöksfrekvens</li> <li>• Kundtillväxt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antal diplomerade</li> <li>• Ålderskontroller</li> <li>• Antal avstängningar i relation till antal provköp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkningsgrad</li> <li>• Förnyelsegrad</li> <li>• Balanserad risk</li> <li>• Operativ effektivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetarindex</li> <li>• Ledarskapsindex</li> <li>• Kompetensutveckling</li> <li>• Hälsindex</li> </ul>

## 10 FOTNOTER

- 
- <sup>1</sup> Samuelson (1999) s. 148
  - <sup>2</sup> Bruzelius & Skärvad (2004) s. 157
  - <sup>3</sup> Samuelson (1999) s. 111
  - <sup>4</sup> Kaplan & Norton (2001) s. 12
  - <sup>5</sup> Bruzelius & Skärvad (2004) s. 157
  - <sup>6</sup> Bruzelius & Skärvad (2004) s. 144
  - <sup>7</sup> Lind (2004) s. 10
  - <sup>8</sup> Trost (2002) s. 27
  - <sup>9</sup> Trost (2002) s.28
  - <sup>10</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 11
  - <sup>11</sup> Patton (1990) s. 12
  - <sup>12</sup> Yin (2003) s. 12
  - <sup>13</sup> Yin (2003) s. 83
  - <sup>14</sup> Trost (2002) s. 29
  - <sup>15</sup> Patton (1990) s. 278
  - <sup>16</sup> Yin (2003) s. 10
  - <sup>17</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 41
  - <sup>18</sup> Alvesson & Sköldberg (1994) s. 42
  - <sup>19</sup> Merriam (1994) s. 87
  - <sup>20</sup> Merriam (1994) s. 100
  - <sup>21</sup> Kvale (1997) s. 34-39
  - <sup>22</sup> Patton (1990) s. 286
  - <sup>23</sup> Yin (2003) s. 92
  - <sup>24</sup> Yin (2003) s. 93
  - <sup>25</sup> Lundahl & Skärvad (1999) s. 118
  - <sup>26</sup> Trost (2002) s. 64
  - <sup>27</sup> Merriam (1994) s. 177
  - <sup>28</sup> Yin (2003) s. 97
  - <sup>29</sup> Merriam (1994) s. 180
  - <sup>30</sup> Holme & Solvang (1997) s. 94
  - <sup>31</sup> Merriam (1994) s. 181
  - <sup>32</sup> Merriam (1994) s. 183
  - <sup>33</sup> Yin (2003) s. 34
  - <sup>34</sup> Bruzelius & Skärvad (2004) s.157
  - <sup>35</sup> Samuelson (1999) s. 149
  - <sup>36</sup> Samuelson (1999) s. 149
  - <sup>37</sup> Samuelson (1999) s. 151
  - <sup>38</sup> Chandler (1962) s. 13
  - <sup>39</sup> Ax, Johansson, Kullvén (2001) s. 57
  - <sup>40</sup> Samuelson (1999) s. 152
  - <sup>41</sup> Samuelson (1999) s. 153
  - <sup>42</sup> Ax, Johansson & Kullvén (2001) s. 60

- 
- <sup>43</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 6  
<sup>44</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 9  
<sup>45</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 7  
<sup>46</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s.10  
<sup>47</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s.11  
<sup>48</sup> Chandler (1962) s. 14  
<sup>49</sup> Kaplan & Norton (2001) s. 12  
<sup>50</sup> Bruzelius & Skärvad (2004) s. 144  
<sup>51</sup> Kaplan & Norton (2001) s. 10  
<sup>52</sup> Kaplan & Norton (1996) s. 24  
<sup>53</sup> Kaplan & Norton (2001) s. 11  
<sup>54</sup> Kaplan & Norton (2001) s. 12  
<sup>55</sup> Kaplan & Norton (2001) s. 13  
<sup>56</sup> Ewing & Samuelson (1998) s. 20  
<sup>57</sup> Kaplan & Norton (2001) s. 16  
<sup>58</sup> Simon (1995) s. 7  
<sup>59</sup> Simon (1995) s. 19  
<sup>60</sup> Lind (2004) s. 10  
<sup>61</sup> Lind (2004) s. 11  
<sup>62</sup> Ax, Johansson, Kullvén (2001) s. 61  
<sup>63</sup> Lind (2004) s. 10  
<sup>64</sup> Ewing & Samuelson (1998) s. 11  
<sup>65</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 93  
<sup>66</sup> Samuelson (1999) s. 29  
<sup>67</sup> Ax, Johansson & Kullvén (2001) s. 69  
<sup>68</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 98  
<sup>69</sup> Kaplan & Norton (1996) s. 2  
<sup>70</sup> Kaplan & Norton (1996) s. 21  
<sup>71</sup> Kaplan & Norton, (1996) s. 77  
<sup>72</sup> Kaplan & Norton (1996) s. 15  
<sup>73</sup> Kaplan & Norton (1996) s. 25  
<sup>74</sup> Kaplan & Atkinson (1998) s. 375  
<sup>75</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 98  
<sup>76</sup> Ewing & Samuelson (1998) s. 11  
<sup>77</sup> Samuelson (1999) s. 107  
<sup>78</sup> Samuelson (1999) s. 89  
<sup>79</sup> Samuelson (1999) s. 89  
<sup>80</sup> Samuelson (1999) s. 89  
<sup>81</sup> Samuelson (1999) s. 722  
<sup>82</sup> Samuelson (1999) s. 722  
<sup>83</sup> Samuelson (1999) s. 723  
<sup>84</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 103  
<sup>85</sup> Samuelson (1999) s. 119  
<sup>86</sup> Samuelson (1999) s. 129  
<sup>87</sup> Samuelson (2001) s. 113  
<sup>88</sup> Ewing & Samuelsson (1998) s. 19  
<sup>89</sup> Samuelson (1999) s. 115

- 
- <sup>90</sup> Samuelson (1999) s. 114
- <sup>91</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 94
- <sup>92</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 95
- <sup>93</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 94
- <sup>94</sup> Anthony & Govindarajan (2003) s. 95
- <sup>95</sup> Anthony & Govindarajan s. 95
- <sup>96</sup> Glader, 2007.11.21
- <sup>97</sup> Glader, 2007.11.14
- <sup>98</sup> Avsnitt 3.5 bygger på författarnas sammantagna studier av Jaques teori. Det studerade materialet utgör den i referenslistan angivna, tryckta litteraturen samt flera samtal med representanter från Enhancer. Avsnittet hänförs således i sin helhet till dessa källor, utan att specificeras mer i detalj.
- <sup>99</sup> AB Svenska Spel Årsredovisning (2006) s. 11
- <sup>100</sup> AB Svenska Spel Årsredovisning (2006) s. 42
- <sup>101</sup> AB Svenska Spel Årsredovisning (2006) s. 23
- <sup>102</sup> AB Svenska Spel Årsredovisning (2006) s. 23
- <sup>103</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>104</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>105</sup> AB Svenska Spel Årsredovisning (2006) s. 12
- <sup>106</sup> [www.enhancer.se](http://www.enhancer.se) 2007.12.04
- <sup>107</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>108</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>109</sup> Personaldirektör, 2007.09.17
- <sup>110</sup> Personaldirektör, 2007.09.17
- <sup>111</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>112</sup> Vd Enhancer, 2007.08.09
- <sup>113</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>114</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>115</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>116</sup> Personaldirektör, 2007.09.17
- <sup>117</sup> Personaldirektör, 2007.09.17
- <sup>118</sup> Personaldirektör, 2007.09.17
- <sup>119</sup> HR-specialist, 2007.09.25
- <sup>120</sup> Vd, Enhancer. 2007.11.05
- <sup>121</sup> AB Svenska Spel Medarbetarundersökning (2007)
- <sup>122</sup> Personaldirektör, 2007.09.17
- <sup>123</sup> Divisionschef, 2007.09.24
- <sup>124</sup> Divisionschef, 2007.09.24
- <sup>125</sup> Divisionschef, 2007.09.24
- <sup>126</sup> Personaldirektör, 2007.09.17
- <sup>127</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>128</sup> Affärsområdeschef, 2007.09.25
- <sup>129</sup> Ekonomidirektör, 2007.10.09
- <sup>130</sup> AB Svenska Spels Årsredovisning (2006) s. 12
- <sup>131</sup> Ekonomidirektör, 2007.10.09
- <sup>132</sup> Ekonomidirektör, 2007.10.09
- <sup>133</sup> Affärsområdescontroller, 2007.09.25
- <sup>134</sup> AB Svenska Spel Årsredovisning (2006) s. 12
- <sup>135</sup> Vd, 2007.09.27
- <sup>136</sup> AB Svenska Spels Årsredovisning (2006) s. 12

- 
- <sup>137</sup> Ekonomidirektör, 2007.10.09  
<sup>138</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>139</sup> Ekonomidirektör, 2007.10.09  
<sup>140</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>141</sup> Affärsområdeschef, 2007.09.26  
<sup>142</sup> Ekonomidirektör, 2007.10.09  
<sup>143</sup> Affärsområdescontroller, 2007.09.25  
<sup>144</sup> Divisionschef, 2007.09.24  
<sup>145</sup> Divisionschef, 2007.09.24  
<sup>146</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>147</sup> AB Svenska Spel Årsredovisning (2006) s. 50  
<sup>148</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>149</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>150</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>151</sup> Divisionschef, 2007.09.24  
<sup>152</sup> Personaldirektör, 2007.09.17  
<sup>153</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>154</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>155</sup> Personaldirektör, 2007.09.17  
<sup>156</sup> Affärsområdeschef, 2007.09.26  
<sup>157</sup> Affärsområdeschef, 2007.09.26  
<sup>158</sup> Personaldirektör, 2007.09.17  
<sup>159</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>160</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>161</sup> HR-specialist, 2007.09.25  
<sup>162</sup> Ekonomidirektör, 2007.10.09  
<sup>163</sup> Divisionschef, 2007.09.24  
<sup>164</sup> Affärsområdescontroller, 2007.09.25  
<sup>165</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>166</sup> Personaldirektör, 2007.09.17  
<sup>167</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>168</sup> HR-specialist, 2007.09.25  
<sup>169</sup> Personaldirektör, 2007.09.17  
<sup>170</sup> HR-specialist, 2007.09.25  
<sup>171</sup> Divisionschef, 2007.09.24  
<sup>172</sup> Affärsområdescontroller, 2007.09.25  
<sup>173</sup> Ekonomidirektör, 2007.10.09  
<sup>174</sup> HR-specialist, 2007.09.25  
<sup>175</sup> Personaldirektör, 2007.09.17  
<sup>176</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>177</sup> Vd, Enhancer. 2007.11.05  
<sup>178</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>179</sup> Dealer, 2007.09.28  
<sup>180</sup> FM, 2007.09.28  
<sup>181</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>182</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>183</sup> FM, 2007.09.28  
<sup>184</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>185</sup> Dealer, 2007.10.01

- 
- <sup>186</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>187</sup> Verksamhetsplan 2007-2009 Casino Cosmopol Göteborg  
<sup>188</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>189</sup> Ekonomichef Kasino, 2007.09.28  
<sup>190</sup> Ekonomichef Kasino, 2007.09.28  
<sup>191</sup> Ekonomichef Kasino, 2007.09.28  
<sup>192</sup> Affärsområdeschef, 2007.09.26  
<sup>193</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>194</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>195</sup> Dealer, 2007.10.01  
<sup>196</sup> DM, 2007.09.28  
<sup>197</sup> Ekonomichef Kasino, 2007.09.28  
<sup>198</sup> Kasinochef, 2007.09.28  
<sup>199</sup> FM, 2007.09.28  
<sup>200</sup> Affärsområdeschef, 2007.09.26  
<sup>201</sup> Dealer, 2007.10.01  
<sup>202</sup> DM, 2007.10.01  
<sup>203</sup> SDM, 2007.10.01  
<sup>204</sup> DM, 2007.09.28  
<sup>205</sup> Dealer, 2007.09.28  
<sup>206</sup> DM, 2007.10.01  
<sup>207</sup> FM, 2007.09.28  
<sup>208</sup> AB Svenska Spel Årsredovisning (2006) s. 40  
<sup>209</sup> Dealer, 2007.09.28  
<sup>210</sup> Divisionschef, 2007.09.24  
<sup>211</sup> Vd, 2007.09.27  
<sup>212</sup> FM, 2007.09.28  
<sup>213</sup> FM, 2007.09.28  
<sup>214</sup> Dealer, 2007.09.28  
<sup>215</sup> ID, 2007.10.01  
<sup>216</sup> SDM, 2007.10.01  
<sup>217</sup> DM, 2007.09.28  
<sup>218</sup> FM, 2007.09.28  
<sup>219</sup> Ekonomichef, 2007.09.28  
<sup>220</sup> Ekonomichef, 2007.10.01  
<sup>221</sup> Vd Enhancer, 2007.08.09  
<sup>222</sup> Personaldirektör, 2007.09.17