



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

## Gap mellan praktik och normativ teori?

-

En studie av informationsanvändning under  
strategiutveckling och strategiimplementering i  
sju stora tillverkningsföretag

Magisteruppsats i Ekonomistyrning  
Vårterminen 2008

**Författare**

Johan Lind	830729
Jonas Kullman	810214

**Handledare**

Lars-Eric Bergevärn

# Sammanfattning

**Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Vårterminen 2008**

**Författare:** Johan Lind och Jonas Kullman

**Handledare:** Lars-Eric Bergevärn

**Titel:** Gap mellan praktik och normativ teori? - En studie av informationsanvändning under strategiutveckling och strategiimplementering i sju stora tillverkningsföretag

**Bakgrund och problem:** Johnson och Kaplan startade genom sin kritik mot att traditionell ekonomistyrning tillhandahåller och utgår från framförallt finansiell information som är för aggregerad, för kortsiktig och för sent tillgänglig, det som kom att kallas för "*relevance lost*"-debatten. Normativ teori har därefter vidareutvecklat kritiken och fört fram motiv till att användningen av finansiell information bör kompletteras med mer icke-finansiell information. Finns det en överensstämmelse mellan företags agerande och normativ teori? Problemet formuleras därmed såsom: *Använder företag finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet i den utsträckning och med de motiv som normativa teorier förespråkar?*

**Syfte:** Studiens första syfte är att jämföra företags *användning* av finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet med de normativa teoriernas rekommendationer. Studiens andra syfte är att jämföra företags *motiv till användning* av finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet med de motiv som normativa teorier anger. Därmed kommer förekomsten av ett eventuellt gap rörande användning respektive motiv till användning att kunna påvisas. Undersökningen kommer att vara explorativ.

**Avgränsningar:** Studien ämnar inte förklara varför eventuella gap uppvisas.

**Metod:** Studiens problem löses genom en metod som huvudsakligen är kvalitativ, kombinerat med vissa mindre kvantitativa inslag. Empirin insamlas via intervjuer med verkställande direktörer för sju stora svenska tillverkningsföretag. Därefter ställs empirin mot normativ teori insamlad via en litteraturgranskning.

**Resultat och slutsatser:** Studien konstaterar att ett "måttligt" till "medelstort" gap rörande *användning* av information under strategiarbetet föreligger i stora svenska tillverkningsföretag. Studien konstaterar också att ett "medelstort" gap rörande *motiv till användning* av information under strategiarbetet föreligger i stora svenska tillverkningsföretag. Resultaten indikerar att gapet inom strategiarbetet kan vara större i stora svenska tillverkningsföretag jämfört med stora brittiska företag.

**Förslag till fortsatt forskning:** Det vore intressant för fortsatta studier att försöka fastställa de bakomliggande faktorer som förklarar förekomsten av de i studien konstaterade gapen mellan praktik och normativ teori. En annan intressant vinkel på problemet hade varit att göra en longitudinell studie och försöka avgöra huruvida storleken på gapen har ökat eller minskat över tiden. Ett ytterligare förslag är att göra djupa undersökningar på flera olika organisatoriska nivåer i ett företag, från styrelsen och ned till individ, för att klargöra om användningen av information skiljer sig.

## **Tack!**

Vi vill framföra ett stort tack till vår handledare Lars-Eric Bergevärn, som har bistått oss med värdefulla synpunkter under arbetets gång.

Vi tackar även de verkställande direktörerna i de sju börsnoterade tillverkningsföretagen Gunnebo, Nederman, Fagerhult, Profilgruppen, Gunnebo Industrier, Beijer Alma och Consilium. Vi är imponerade över att alla VD:ar som kontaktades för intervju valde att ställa upp!

Författarna är övertygade om att företagens öppna och välkomnande agerande gentemot oss studenter är värdefullt för såväl företagsekonomisk forskning som för framtida företagande.

Göteborg den 26 mars 2008

-----  
Johan Lind

-----  
Jonas Kullman

# Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND.....	6
1.2 PROBLEMFÖRMULERING OCH PROBLEM .....	7
1.3 SYFTEN.....	8
1.4 AVGRÄNSNINGAR .....	9
1.5 FÖRFATTARNAS FÖRFÖRSTÅELSE.....	9
1.6 UPPSATSENS FORTSATTAS DISPOSITION.....	10
<b>2. TEORETISK REFERENSRAM.....</b>	<b>11</b>
2.1 DEN KLASSISKA SYNEN PÅ STRATEGI.....	11
2.1.1 DET ANALYTISKA PERSPEKTIVET .....	11
2.1.2 ANALYTISKA KLASSIFICERINGAR AV STRATEGIER.....	11
2.2 INFORMATIONSANVÄNDNING VID STRATEGIUTVECKLING .....	13
2.2.1 NORMATIVA TEORIER .....	13
2.2.2 EMPIRISK FORSKNING.....	14
2.3 INFORMATIONSANVÄNDNING VID STRATEGIIMPLEMENTERING .....	15
2.3.1 NORMATIVA TEORIER .....	15
2.3.2 EMPIRISK FORSKNING.....	16
2.4 KRITISK GRANSKNING AV EMPIRISK FORSKNING.....	17
2.4.1 INTRODUKTION .....	17
2.4.2 KRITIK MOT TIDIGARE FORSKNING.....	17
2.5 REFERENSRAM FÖR FÖRFATTARNAS STUDIE .....	18
2.6 UNDERSÖKNINGSMODELLER.....	19
<b>3. METOD.....</b>	<b>21</b>
3.1 ÖVERGRIPANDE UTFORMNING AV STUDIEN .....	21
3.2 SEKUNDÄRDATA FRÅN DATABASSÖKNINGAR.....	22
3.3 GENOMFÖRDA VAL.....	23
3.3.1 VAL AV BRANSCH .....	23
3.3.2 VAL AV FÖRETAGSSTORLEK .....	23
3.3.3 VAL AV INTERVJUPERSONER .....	23
3.3.4 VAL MELLAN NOTERADE OCH ONOTERADE FÖRETAG.....	24
3.3.5 STUDIENS VALDA FÖRETAG .....	24
3.4 INTERVJUER.....	25
3.5 INTERVJUGUIDEN .....	26
3.5.1 UTFORMNING.....	26
3.5.2 OMRÅDE A - STRATEGI .....	27
3.5.3 OMRÅDE B - STRATEGIUTVECKLING.....	27
3.5.4 OMRÅDE C - STRATEGIIMPLEMENTERING.....	29
3.5.5 OMRÅDE D - FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED OLIKA INFORMATIONSTYPER .....	29
3.5.6 OMRÅDE E - AVSLUTANDE FRÅGOR.....	31
3.6 ERFARENHETER FRÅN GENOMFÖRANDET.....	31
3.7 STUDIENS GILTIGHET OCH MÖJLIGHETER TILL GENERALISERING.....	32
3.8 FRAMSTÄLLNING AV EMPIRI OCH ANALYS.....	33

## **4. EMPIRI..... 35**

<b>4.1 GUNNEBO .....</b>	<b>35</b>
4.1.1 STRATEGI.....	35
4.1.2 STRATEGIUTVECKLING.....	35
4.1.3 STRATEGIIMPLEMENTERING.....	37
4.1.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED OLIKA INFORMATIONSTYPER.....	38
<b>4.2 NEDERMAN .....</b>	<b>39</b>
4.2.1 STRATEGI.....	39
4.2.2 STRATEGIUTVECKLING.....	39
4.2.3 STRATEGIIMPLEMENTERING.....	41
4.2.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED OLIKA INFORMATIONSTYPER.....	42
<b>4.3 FAGERHULT .....</b>	<b>43</b>
4.3.1 STRATEGI.....	43
4.3.2 STRATEGIUTVECKLING.....	44
4.3.3 STRATEGIIMPLEMENTERING.....	45
4.3.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED OLIKA INFORMATIONSTYPER.....	46
<b>4.4 PROFILGRUPPEN.....</b>	<b>47</b>
4.4.1 STRATEGI.....	47
4.4.2 STRATEGIUTVECKLING.....	47
4.4.3 STRATEGIIMPLEMENTERING.....	48
4.4.4. FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED OLIKA INFORMATIONSTYPER.....	49
<b>4.5 GUNNEBO INDUSTRIER .....</b>	<b>50</b>
4.5.1 STRATEGI.....	50
4.5.2 STRATEGIUTVECKLING.....	50
4.5.3 STRATEGIIMPLEMENTERING.....	51
4.5.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED OLIKA INFORMATIONSTYPER.....	52
<b>4.6 BEIJER ALMA.....</b>	<b>53</b>
4.6.1 STRATEGI.....	53
4.6.2 STRATEGIUTVECKLING.....	53
4.6.3 STRATEGIIMPLEMENTERING.....	54
4.6.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED OLIKA INFORMATIONSTYPER.....	54
<b>4.7 CONSILIUM .....</b>	<b>56</b>
4.7.1 STRATEGI.....	56
4.7.2 STRATEGIUTVECKLING.....	56
4.7.3 STRATEGIIMPLEMENTERING.....	57
4.7.4 FÖRDELAR OCH NACKDELAR MED OLIKA INFORMATIONSTYPER.....	58
<b>4.8 SVAR PÅ STRUKTURERADE FRÅGOR .....</b>	<b>59</b>

## **5. ANALYS..... 61**

<b>5.1 GAP RÖRANDE ANVÄNDNING .....</b>	<b>61</b>
5.1.1 GAP RÖRANDE STRATEGIUTVECKLING.....	61
5.1.2 GAP RÖRANDE STRATEGIIMPLEMENTERING.....	65
5.1.3 SAMMANVÄGANDE ANALYS AV GAP RÖRANDE ANVÄNDNING.....	69
<b>5.2 GAP RÖRANDE MOTIV TILL ANVÄNDNING .....</b>	<b>70</b>
5.2.1 NEDBRYTNING AV STRATEGI.....	70
5.2.2 INDIKATORER PÅ LÅNGSIKTIG ÖVERLEVNAD.....	71
5.2.3 UTVÄRDERING AV NYLIGEN GENOMFÖRDA PRESTATIONER.....	72
5.2.4 RISK FÖR KORTSIKTIGT BETEENDE.....	73
5.2.5 RISK FÖR MANIPULATION.....	74
5.2.6 ÖVRIGA MOTIV TILL INFORMATIONSANVÄNDNING.....	75
5.2.7 SAMMANVÄGANDE ANALYS AV GAP RÖRANDE MOTIV TILL ANVÄNDNING.....	77

<b><u>6. SLUTSATSER OCH FORTSATT FORSKNING .....</u></b>	<b><u>79</u></b>
<b>6.1 SLUTSATSER .....</b>	<b>79</b>
6.1.1 GAP RÖRANDE ANVÄNDNING .....	79
6.1.2 GAP RÖRANDE MOTIV TILL ANVÄNDNING .....	80
<b>6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING .....</b>	<b>81</b>
<b><u>KÄLLFÖRTECKNING .....</u></b>	<b><u>82</u></b>
LITTERATUR OCH FORSKNINGSARTIKLAR.....	82
ÖVRIGA KÄLLOR .....	85
<b><u>BILAGA 1 – BHIMANI OCH LANGFIELD-SMITHS INTERVJUGUIDE.....</u></b>	<b><u>87</u></b>
<b><u>BILAGA 2 – SAMTALSMALL FÖR KONTAKT MED INTERVJU-PERSONER.....</u></b>	<b><u>88</u></b>
<b><u>BILAGA 3 – FÖRETAGSPRESENTATION.....</u></b>	<b><u>89</u></b>
<b><u>BILAGA 3 – FÖRETAGSPRESENTATION.....</u></b>	<b><u>89</u></b>
<b><u>BILAGA 4 – BEGREPPSFÖRKLARINGAR.....</u></b>	<b><u>90</u></b>
<b><u>BILAGA 5 – INTERVJUGUIDE.....</u></b>	<b><u>91</u></b>

# 1. Inledning

---

*Kapitel ett börjar med en kortare beskrivning av bakgrunden till studien. Därefter följer en problemdiskussion samt en presentation av studiens identifierade problem. Efterföljande avsnitt innefattar studiens syften, avgränsningar och författarnas förförståelse. Avslutningsvis presenteras studiens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Företagsekonomisk forskning har slagit fast att strategiarbetet är mycket viktigt för ett företags framgång (Simons, 2000; Porter, 1980). Vissa företag misslyckas med att utveckla en lämplig strategi och ännu fler anses misslyckas med implementeringen. Redan på 1980-talet påpekades företagens stora svårigheter med att implementera sin strategi (Häckner, 1985). Kaplan och Norton (2008) uppger att mellan 60 och 80 procent misslyckas med att implementera sin strategi, medan Raps (2004) hävdar att så många som 70 till 90 procent av företagen misslyckas. Otillräckligheter hos ekonomistyrningen är enligt Kaplan och Norton (2008) skälet till att de allra flesta av företagen misslyckas med att implementera sina strategier.

Johnson och Kaplan (1987) startade den så kallade "*relevance lost*"-debatten där den traditionella ekonomistyrningen kritiserades för att tillhandahålla och utgå från information, ofta av enbart finansiell karaktär, som är för aggregerad, för kortsiktig och för sent tillgänglig. De Waal (2007) har identifierat flertalet trender inom ekonomistyrning, varav en är nödvändigheten att förändra och anpassa traditionell budgetering till förändringar i omvärlden eller till och med att upphöra med att använda den helt. Smith (2005) har visat att finansiell information bygger på tveksamma antaganden och kan vara enklare att manipulera än icke-finansiell information. Flera forskare har föreslagit att den tidigare utbredda användningen av finansiell information bör kompletteras med mer icke-finansiell information (de Waal, 2007; Smith, 2005; Kaplan och Norton, 2001, 1996, 1992; Bhimani och Bromwich, 1994; Johnson och Kaplan, 1987). Ett viktigt skäl till detta är att icke-finansiell information har fördelen att oftare utgöra ledande indikatorer på framtida resultat (Smith, 2005; Kaplan och Norton, 1992). Användning av icke-finansiell information spelar en avgörande roll i flera av de strategikopplade ekonomistyrningsinnovationer och -verktyg som Kaplan och Norton har framarbetat, såsom det balanserade styrkortet (1996, 1992) och strategikartor (2001). Ahrens och Chapman (2005) beskriver det balanserade styrkortet som en rättfram uppmaning till ökad användning av icke-finansiell information.

Smith (2005) hävdar att en turbulent omvärldsmiljö ställer särskilda krav på informationsanvändningen. Informationen bör i ett sådant fall hellre vara snabbt tillgänglig än fullt korrekt. Att dagens turbulenta omvärld ställer alltmer höga krav på företags informationsanvändning, och då framför allt deras informationssystem ("*management information systems*"), hävdar även de Waal (2007). Han pekar ut interna faktorer, såsom problem med informationssystemen, som en av de främsta orsakerna till företagets problem. Lösningen ligger ofta i att använda sig av nya informationskällor, ofta med icke-finansiell information, samt att använda informationen på nya innovativa sätt (Smith, 2005). Flera forskare framhåller att kraven på effektiv styrning av immateriella resurser har ökat och att

detta ytterligare stärker betydelsen av icke-finansiell information (De Waal, 2007; Kaplan och Norton, 1996). Smith (2005) anser att de problem som Johnson och Kaplan identifierade med den traditionella ekonomistyrningen kan hanteras genom användning av rätt information. Sammanfattningsvis belyser dessa exempel den viktiga roll som information spelar i strategi- och ekonomistyrningsprocessen.

## **1.2 Problemformulering och problem**

Redogörelsen ovan visar att forskare har rekommenderat företag att i strategiarbetet öka användningen av icke-finansiell information för att uppnå en bättre balans mellan finansiell och icke-finansiell information. Bhimani och Langfield-Smith (2007) beskriver en konflikt mellan normativa teorier och empiriska forskningsresultat. Enligt Bhimani och Langfield-Smith (2007) står företags strategiarbete i praktiken, enligt vissa empiriska studier, inte i överensstämmelse med de normativa teorier som har förts fram på området. Kaplan och Norton (2008) för i en artikel fram uppfattningen att den i avsnitt 1.1 beskrivna kritiken mot ekonomistyrningens och strategiarbetets utformning fortfarande är aktuell. De anser således att företag i praktiken fortfarande inte har en balans i användningen av finansiell och icke-finansiell information. Samtidigt måste man vid bedömningen av Kaplan och Nortons utsagor hålla i åtanke att de saluför ekonomistyrningsmodeller för att hantera just detta problem.

Det har inte forskats särskilt ingående kring hur företag i praktiken använder information. Tidigare studier har visserligen berört informationsanvändning i strategisammanhang, men Bhimani och Langfield-Smith (2007) konstaterade att relationerna mellan olika typer av information och olika faser i strategiarbetet inte hade studerats empiriskt hittills. Bhimani och Langfield-Smith genomförde en studie på området (2007). Studien har dock flera brister, vilka behandlas närmare i avsnitt 2.4. Mintzberg et al. (2003) anser att normativa och preskriptiva studier ofta har varit själva problemet i forskningsfältet för strategi och ekonomistyrning ("management"). Även om deskriptiv forskning av vissa betraktas som mindre värdefull, anser Mintzberg et al. (2003) att det är mycket givande att försöka förklara världen såsom den är, snarare än såsom den bör vara.

Scapens (1991) har uppmärksammat gapet mellan teori och praktik inom ekonomistyrningen. De metoder som enligt teorin bör användas i olika situationer används i praktiken sällan (Ax et al., 2005). De normativa forskarna hävdar att företagen är obenägna att förändra sina arbetssätt på grund av okunskap. Praktiker invänder samtidigt att teorier inte tar den komplexa verkligheten i beaktande. Studier som har jämfört ekonomistyrningen mellan europeiska länder och även berört skillnader inom länder mellan teori och praktik har konstaterat att det föreligger vissa gap (Bhimani, 1996). Med tanke på internationaliseringen inom forskningen och diffusion av ekonomistyrningsmodeller kombinerat med de konstaterade skillnaderna i ekonomistyrningen i praktiken i olika länder kan man misstänka att det föreligger ett gap mellan teori och praktik, om inte i alla länder så i vart fall i flera. Tidigare studier har undersökt förekomsten av gap mellan företags motiv till användning av ekonomistyrningsmodeller och normativa teoriers motiv till varför modellerna bör användas (Ask och Ax, 1997). Enligt Smith (2005) kan det även finnas ett gap mellan vilka frågor akademiker respektive praktiker anser vara intressanta. Att minska gapet mellan teori och praktik är enligt Ax et al. (2005) en viktig utmaning. Med anledning av detta vore det intressant att studera om företag i



praktiken använder finansiell och icke-finansiell information under strategiarbetet i den utsträckning som normativa teorier förespråkar. Författarnas studie avser undersöka överensstämmelsen mellan normativa teorier och företags agerande i praktiken.

Problemet i föreliggande uppsats kan, utifrån diskussionen ovan, formuleras som följande:

*Använder företag finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet i den utsträckning och med de motiv som normativa teorier förespråkar?*

Med *företag* avses här de beslutsfattare i ett företag som arbetar med strategi. Författarna utgår i studien från att strategiarbetet kan delas upp i strategiutveckling och strategiimplementering. Under strategiutveckling torde det främst vara VD och andra höga chefer som agerar. Författarna antar emellertid att jämförelsevis fler beslutsfattare är involverade under strategiimplementeringen jämfört med under utvecklingen eftersom fler organisatoriska nivåer är involverade. Olika forskare har definierat och klassificerat strategi på olika sätt. Strategibegreppet förklaras närmare i avsnitt 2.1, medan strategiutveckling och strategiimplementering förklaras i avsnitten 2.2-2.3. *Finansiell information* definieras i studien som kvantifierbar information av monetär art. Information från redovisningen, såsom kostnader, intäkter, tillgångar och skulder är typiska exempel på finansiell information. Finansiella mål, mått och nyckeltal bygger ofta, men inte alltid, på information från bokföringen. *Icke-finansiell information* kan vara antingen kvantitativ eller kvalitativ. Samtidigt är den alltid icke-monetär. Exempel på kvantitativ icke-finansiell information är marknadsandelar, Nöjd-Kund-Index (NKI) och "Time-to-Market". Se Smith (2005) för 60 exempel på mått avseende icke-finansiell information. Ett exempel på kvalitativ icke-finansiell information är information om beteenden. Med *normativa teorier* avses de forskningsbaserade teorier som introducerades i avsnitt 1.1 och som kommer att presenteras närmare i avsnitten 2.1-2.3.

### **1.3 Syften**

Studiens första syfte är att jämföra företags *användning* av finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet med de normativa teoriernas rekommendationer. Därmed kommer förekomsten av ett eventuellt gap rörande användning att kunna påvisas. För att kunna konstatera huruvida denna typ av gap existerar eller inte behöver företags användning av finansiell och icke-finansiell information under strategiarbetet beskrivas och därefter jämföras med normativa teorier.

Studiens andra syfte är att jämföra företags *motiv till användning* av finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet med de motiv som normativa teorier anger. Därmed kommer förekomsten av ett eventuellt gap rörande motiv till användning att kunna påvisas. För att kunna konstatera huruvida denna typ av gap existerar eller inte behöver företags motiv till användning av finansiell och icke-finansiell information under strategiarbetet beskrivas och därefter jämföras med de motiv som normativa teorier anger.

Eftersom förekomsten av eventuella gap mellan normativ teori och företags *användning*, respektive mellan normativa teoriers motiv och företagens *motiv till*

*användning*, inte är utredda kommer undersökningen att vara explorativ. Problemformuleringen angående ett eventuellt gap rörande företags *användning* av information kan teoretiskt sett besvaras med ett enkelt "Ja" eller "Nej". Studien är dock mer djupgående än så och avser jämföra företags användning av information med normativ teori inom olika moment av strategiarbetet. Därmed kommer ett eventuellt gap mellan företags användning och normativ teori beskrivas inom olika moment av strategiarbetet. Hur föreliggande undersökning ämnar gå till väga för att uppfylla detta behandlas närmare i avsnitt 2.5. Ett eventuellt gap rörande motiv till användning kommer att beskrivas för ett antal olika motiv som normativ teori anger. Detta behandlas närmare i avsnitt 2.5. Att studera huruvida gap rörande användning respektive motiv till användning föreligger bidrar till ökad förståelse av företagens användning av information i strategiarbetet. Studien är även relevant eftersom resultaten kan ha viktiga implikationer för fortsatta studier inom området.

## **1.4 Avgränsningar**

Det kan finnas en rad möjliga förklaringar till ett eventuellt gap mellan företags *användning* av information under strategiarbetet och vad normativa teorier rekommenderar. Det ligger dock utanför denna uppsats att förklara orsakerna till ett eventuellt gap rörande användning. Studien avser inte heller förklara varför ett eventuellt gap rörande motiv till användning av finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet föreligger. Det är viktigt att påpeka att uppsatsen inte utgår från att normativ teori skulle vara mer rätt än praxis, eller tvärt om.

Studien kommer inte att undersöka företagens faktiska användning av information hos varje enskild beslutsfattare inom företaget. Istället kommer studien att generalisera användningen av information inom företagen genom en noggrant utvald intervjuperson, som i och med sin höga befattning och breda kunskap, bäst kan representera företaget i sin helhet. Detta beskrivs vidare och mer utförligt i avsnitt 3.2.3. Studien kommer inte heller att undersöka styrelsernas användning av information vid deras eventuella inblandning i strategiarbetet. Styrelsen kan vara representerade inom den delen av strategiarbetet som innefattar utvecklingsfasen. De är dock sällan, eller aldrig, involverade i implementeringen av strategin. Givet dessa argument har därför studien avgränsats från att involvera styrelsens användning av information och inblandning i strategiarbetet.

## **1.5 Författarnas förförståelse**

Uppsatsförfattarna studerar på Civilekonomprogrammet analytiska inriktning med fördjupning mot företagsekonomi på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. En av författarna har utöver pågående civilekonomutbildning även en kandidatexamen i statsvetenskap från Statsvetenskapliga Institutionen vid Göteborgs universitet. På kandidatnivå har båda författarna studerat redovisning och ekonomistyrning samt skrivit uppsats inom ekonomistyrning. På magisternivå har författarna studerat strategisk och operativ ekonomistyrning samt affärssystem med inriktning mot ekonomistyrning. Under utbildningens gång har författarna genomgått kurser i strategisk, taktisk samt operativ ekonomistyrning och kan därmed anses vara utbildade inom den normativa skolan. Utbildningen har samtidigt innehållit kritiska inslag om ekonomistyrningens funktionssätt i praktiken och flertalet praktikfall. Genom föreliggande studie avser författarna erhålla värdefulla erfarenheter om företags strategiarbete i praktiken och samtidigt få en bättre insikt om likheter och skillnader mellan ekonomistyrning i teorin och praktiken.

## **1.6 Uppsatsens fortsatta disposition**

Kapitel två inleds med att läsaren introduceras för begreppet strategi och anledningen till dess uppdelning i utveckling respektive implementering. Detta genom att den klassiska synen på strategi presenteras och därefter förklaras den myriad av olika strategiklassificeringar som publicerats och som alla har gemensamt att de baseras på det analytiska synsättet. I de efterföljande avsnitten presenteras de normativa teorierna respektive de empiriska undersökningarna som behandlar strategiutveckling respektive strategiimplementering och informationsanvändning. Nästföljande avsnitt presenterar en kritisk granskning av tidigare forskning samt en vidareutvecklad referensram för författarnas studie. Avslutningsvis följer en kortare sammanfattning och presentation av de valda undersökningsmodellerna.

I kapitel tre behandlas studiens metod. Kapitlet inleds med en diskussion om den övergripande utformningen av studien. Därefter följer en beskrivning av sekundärdatainsamlingen. Sedan beskrivs de genomförda tillvägagångssätten för val av bransch, företag och intervjupersoner. Efter detta följer en diskussion om intervjuer och intervjuguiden presenteras. I det efterföljande avsnittet behandlas de erfarenheter författarna erhöll under studiens empiriska moment. Därefter avhandlas studiens giltighet samt generaliserbarhet. Slutligen diskuteras framställningen av empiri och analys.

I kapitel fyra presenteras den insamlade empirin från de sju företagen. Ordningsföljden är kronologisk, vilket innebär att det företag som intervjuades först presenteras först och det företag som intervjuades sist presenteras sist. Under varje företags respektive avsnitt förevisas deras svar på de kvalitativa frågorna inom område A till och med D. Sist i kapitel fyra presenteras en sammanställning av svaren på de strukturerade frågorna.

I kapitel fem analyseras förekomst av eventuella gap rörande användning, och motiv till användning, av information under strategiarbetet. Gap rörande användning analyseras under både strategiutveckling och strategiimplementering, varefter en sammanvägning görs. Därefter analyseras förekomst av ett eventuellt gap rörande motiv till användning av information under strategiarbetet. Analyserna följer ordningsföljden i intervjuguiden, vilket innebär att motiven analyseras separat. Sedan presenteras de övriga motiv som har framkommit under intervjuerna följt av en sammanvägning.

I kapitel sex dras studiens slutsatser. Därefter diskuteras implikationer av studiens resultat och förslag till fortsatt forskning lämnas.

## 2. Teoretisk referensram

---

*Kapitel två inleds med att läsaren introduceras för begreppet strategi genom att den klassiska synen på strategi presenteras i avsnitt 2.1.1. Därefter förklaras i avsnitt 2.1.2 den myriad av olika strategiklassificeringar som baseras på det analytiska synsättet. I de efterföljande avsnitten, 2.2 respektive 2.3, presenteras de normativa teorierna respektive de empiriska undersökningarna som behandlar strategiutveckling respektive strategiimplementering och informationsanvändning. Nästföljande avsnitt, 2.4 respektive 2.5, presenterar en kritisk granskning av tidigare forskning samt en vidareutvecklad referensram. Avslutningsvis följer i avsnitt 2.6 en kortare sammanfattning och presentation av de valda undersökningsmodellerna.*

---

### 2.1 Den klassiska synen på strategi

#### 2.1.1 Det analytiska perspektivet

Forskare och praktiker brukar dela upp strategiarbete i strategiutveckling och strategiimplementering (Aaker, 2005; Gupta och Govindarajan, 1984). Enligt det analytiska synsättet är strategiarbete ett rationellt, sekventiellt arbete som börjar med utveckling av strategi, innehållande en analysfas som mynnar ut i konkreta formuleringar av strategin, medan företagen därefter arbetar med att verkställa den utvecklade strategin (Bengtsson och Skärvad, 2001). Kaplan och Norton (2008) definierar strategiutveckling som den första fasen i strategiarbetet, innehållande formulering av mission, vision och värderingar, följt av strategisk analys av interna och externa faktorer. Den sista delen i strategiutvecklingen är sedan formulering av strategin. Whittington (1993) benämner denna strategisyn för klassisk ("*classical*") och uppger att detta synsätt är det dominerande. Enligt normativ strategilitteratur bör företags arbete med både strategiutveckling och strategiimplementering präglas av struktur och formalitet (de Waal, 2007). Detta är en typisk uppfattning inom det analytiska synsättet. Bland den skara av forskare och författare som delar det analytiska synsättet hör Porter, Kaplan, Norton, Hamel och Prahalad till de mer kända.

#### 2.1.2 Analytiska klassificeringar av strategier

Forskare har tagit fram olika klassificeringar av strategi. Inom strategiområdet kan först en uppdelning göras mellan koncernstrategi och affärsenhetsstrategi. Koncernstrategi handlar om vilka kombinationer av produkter och marknader, eller produkt-marknadsdomäner, som företaget skall vara verksamt inom (Porter, 1980; Mintzberg, 1978; Gupta och Govindarajan, 1978). Enligt Porter (1980) finns det fyra utpräglade koncernstrategier. Omstruktureringsstrategi ("*restructuring*") går ut på att vända problemfyllda företag till vinst genom god kunskap om omstruktureringsfasen. Portföljstrategi ("*portfolio strategy*") går ut på att, med hjälp av expertkunskaper inom företagsstyrning och -värdering, köpa lågt värderade bolag och sedan förbättra deras värde och därefter sälja dem till ett högre pris. Överföring av kunskap ("*transfer of skills*") är en koncernstrategi för att föra över kunskap mellan olika företag eller affärsenheter, till exempel genom användandet av "mobila" chefsgrupper. Delning av aktiviteter ("*sharing activities*") går ut på att skapa synergieffekter genom att affärsenheter i koncernen delar på aktiviteter i värdekedjorna, till exempel gemensamma distributionskanaler. Enligt Porter är de två sistnämnda strategierna väl fungerande koncernstrategier, medan de två förstnämnda

har begränsade möjligheter. På affärsstrateginivå är den troligtvis mest väletablerade klassificeringen Porters (1980) dikotomi mellan de generiska strategierna differentieringsstrategi ("*differentiation*") och lågkostnadsstrategi ("*low-cost*"). Företag med en utpräglad differentieringsstrategi konkurrerar primärt genom att tillhandahålla ett erbjudande med unik eller överlägsen kvalitet. Företag som följer en lågkostnadsstrategi tillhandahåller tvärt om en enklare och billigare variant av ett erbjudande. Utöver dessa två strategier kan ett företag även välja en fokuseringsstrategi ("*focus*") riktad mot en mindre del av marknaden, exempelvis via nischade distributionskanaler. Oavsett vilken av de generiska strategierna ett företag utgår från behöver företaget utforma sin värdekedja och sina aktiviteter så att de är i linje med strategin.

Miles och Snow (1978) har gjort en normativ strategiklassificering mellan försvarare ("*defenders*"), prospektörer ("*prospectors*") respektive analytiker ("*analyzers*"). Försvarare är organisationer som är verksamma på avgränsade, stabila produktmarknadsdomäner och som fokuserar på att förbättra effektiviteten inom den befintliga verksamheten. Prospektörer, å andra sidan, är företag som kontinuerligt söker efter nya marknadsmöjligheter och regelbundet experimenterar med framväxande trender i omvärlden, med mindre fokus på den inre effektiviteten. Analytiker är företag som är verksamma i produktmarknadsdomäner med olika omvärldsmiljöer samtidigt och som framgångsrikt agerar som prospektör i den ena och som försvarare på den andra. Reaktörer ("*reactors*") är företag som saknar strategi och som därmed misslyckas med att anpassa sig till sin omgivning. En annan klassificering gjordes av Miller och Friesen (1982) mellan konservativa ("*conservative*") respektive entreprenöriella ("*entrepreneurial*") företag. De förstnämnda är företag som motvilligt engagerar sig i utveckling av produkter, medan de sistnämnda är företag som satsar på ständiga produktinnovationer. Om man betraktar strategi som beslut angående vilken eller vilka produktmarknadsdomäner ett företag skall vara verksamt inom, kan Miller och Friesens klassificeringar betraktas som strategi. Langfield-Smith (1997) tar även upp Miller och Friesens studie i sin genomgång av forskningen inom strategiområdet. Gupta och Govindarajan (1984) har också gjort en klassificering mellan bygga ("*build*"), behålla ("*hold*") respektive skörda ("*harvest*") som har fått genomslag i bland annat andra strategimodeller. Utöver koncern- och affärsstrategi har andra forskare (Nilsson och Rapp, 2005; Smith, 2005; Chenhall, 2003; Hoque, 2003) även talat om "funktionsstrategi" eller "operationell strategi" som ytterligare en strateginivå med begrepp som processförbättringar, "*Business Process Reengineering*", och "*Total Quality Management*".

Att så många olika perspektiv och klassificeringar av strategi förekommer kan bero på att de olika forskarnas strategidefinitioner fokuserar på olika delar av strategibegreppet. Enligt Mintzberg (1978) behöver man skilja mellan strategi som en plan ("*plan*"), strategi som framvuxen ur ett handlingsmönster ("*pattern*"), strategi som en vald position ("*position*") och strategi som ett perspektiv ("*perspective*"). Simons (2000, 1995) har hävdade att företag i sin styrning bör betrakta strategi utifrån de fyra olika synsätt på strategi som Mintzberg har tagit fram. Simons rekommenderar användning av fyra styrverktyg ("*levers of control*") för att implementera strategin, vilka alla utgår från olika perspektiv på strategi. De fyra styrverktygen är strategiska gränser ("*strategic boundaries*"), värderingar ("*beliefs system*"), diagnostiserande verktyg ("*diagnostic tools*") och interaktiva verktyg ("*interactive tools*").

## 2.2 Informationsanvändning vid strategiutveckling

### 2.2.1 Normativa teorier

Redan på 1960-talet framhöll Ansoff (1965) att företag bör analysera sin interna och externa miljö som grund för formuleringen av strategin. Enligt Ansoff är syftet med de strategiska besluten att företaget ska uppnå en högre grad av överensstämmelse ("*fit*") mellan företaget och dess omgivning. Det finns två synsätt angående huruvida företaget bör anpassa sig till omvärlden eller om fokus bör riktas mot företagets interna förmågor. Chapman (2005) gör en uppdelning mellan utifrån-och-in-perspektivet ("*outside-in*") och inifrån-och-ut-perspektivet ("*inside-out*"). Inifrån-och-ut-perspektivet betraktar konkurrensfördelar som något som kommer från organisationens interna styrkor. Ansoff (1965) uppger att om ett företag utgår från eventuella styrkor anammar de en aggressiv ("*aggressive*") strategi. Om företaget istället fokuserar på att förbättra sina eventuella svagheter, är det enligt Ansoff (1965) att ha en defensiv ("*defensive*") strategi. Utifrån-och-in-perspektivet ser dock konkurrensfördelar som något en organisation skaffar sig genom att agera utifrån, och anpassa sig efter, de eventuella hot eller möjligheter som finns i dess omgivning. Porters branschanalys (1980) är ett exempel på utifrån-och-in-perspektivet, medan Hamel och Prahalads kärnresursanalys (1994) är ett exempel på inifrån-och-ut-perspektivet. Enligt det analytiska synsättet bör företag vid strategiutveckling först genomföra en rad relevanta analyser. Kaplan och Norton (2008) uppger, likt Ansoff, att företag under utvecklingen av strategi bör analysera både sin interna och externa situation. En frekvent förekommande modell för att strukturera upp företagets interna och externa analyser är SWOT ("*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*") (SNS-skolan, 1967). De analysresultat som företaget genererat genom sina interna respektive externa analyser bör alltså i en SWOT klassificeras in som styrkor och svagheter respektive hot och möjligheter och sedermera utgöra grunden för strategiutvecklingen (Aaker, 2005). Strategiutvecklingen mynnar enligt det analytiska synsättet slutligen ut i konkreta formuleringar av strategin.

Porters värdekedjeanalys (1985) är ett exempel på en frekvent förekommande internanalys. En sådan analys ämnar mynna ut i en uppdelning av företagets processer i värdeadderande respektive stödjande. Vid internanalys anser Aaker (2005) att begränsningar med redovisningsinformationen kan störa analysen. Vid intern prestationanalys uppmanar Aaker till ökad användning av icke-finansiella prestationsmått med motiveringen att de bättre mäter företagets långsiktiga överlevnadsförmåga. Som exempel på sådana mått berörs företagets förmåga att skapa kundnöjdhet och -lojalitet, anställdas kompetensnivå och innovationsförmåga. Betydelsen av produktanalyser framhålls även. Samtidigt betonas vikten av finansiell information såsom försäljningsstatistik och lönsamhet, men begränsningen hos framförallt redovisningsbaserade avkastningsmått framhålls. Vid jämförande analyser, så kallad benchmarking, rekommenderar Smith (2005) företag att genomföra kvalitativa analyser av sina processer, vilket torde innebära användning av icke-finansiell information och icke-finansiella mått.

Avseende externanalys gör Aaker (2005) en uppdelning mellan kundanalys, marknadsanalys, konkurrentanalys och omvärldsfaktorer. Flera av de faktorer som berörs vid konkurrentanalysen överensstämmer med dem som berörs vid de interna analyserna, vilket kan tolkas som att inslag av icke-finansiell information är av stor

vikt. Även många av de faktorer som Aaker riktar fokus mot vid kund- och marknadsanalyserna är av icke-finansiell art, samtidigt som betydelsen av finansiell information också berörs. Vid omvärldsanalyser gör Aaker en uppdelning i faktorer av fem olika slag. Andra uppdelningar har berört de fyra typerna politiska, ekonomiska, sociala och teknologiska ("*Political, Economical, Social and Technological, PEST*") (Macmillan och Tampoe, 2000). En något modifierad variant av PEST-analysen tar även hänsyn till miljömässiga ("*environmental*") och legala ("*legal*") aspekter och kallas följaktligen för "PESTEL" (Kaplan och Norton, 2008). Den av Porter (1980) introducerade branschanalysen är ett annat exempel på externanalys som kan genomföras i strategiutvecklingsfasen. Branschanalysen utgår från fem faktorer ("*five forces*"), nämligen konkurrens hos befintliga aktörer, hot från substitut, hot från nya aktörer samt förhandlingskraften hos leverantörer respektive kunder. Informationsunderlaget för dessa analyser kan utgöras av såväl finansiell som icke-finansiell information. Exempel på icke-finansiell information är konkurrenters marknadsandelar eller en lagändring om importkvoter. Smith (2005) framhåller att företaget behöver vara framåtblickande vid de analyser som genomförs vid strategiutveckling och Smith rekommenderar därför ökad användning av icke-finansiell information vid analyserna. Vid expansion till nya produktmarknadsdomäner som inte heller konkurrenter är verksamma på torde tillgången på finansiell information vara begränsad (Smith, 2005). Baines och Langfield-Smith (2003) studerade inverkan från omvärldsförändringar på tillverkningsföretag och fann att dessa förändringar i förlängningen medför ökad betydelse av icke-finansiell information.

### 2.2.2 Empirisk forskning

Olika strategiforskare har motstridiga uppfattningar om både synen på strategi i dess helhet, men även synen på hur man kan, och bör, utveckla respektive implementera strategi. Mintzberg har framhållit att strategiarbete i praktiken inte är så rationellt som forskare inom det analytiska synsättet hävdar. Mintzbergs empiriska studier (1978) visar tvärtom att implementeringen ofta föregår själva strategiformuleringen och att strategin många gånger växer fram underifrån i organisation genom konkreta handlingar ("*patterns of action*") snarare än genom planering. Den realiserade strategin ("*realized strategy*") blir därför i praktiken sällan likadan som den avsedda strategin ("*intended strategy*"). Mintzberg har därför ett processuellt synsätt på strategi, enligt Whittington (1993). Enligt det processuella synsättet är *homo economicus* en fiktion. Individer är endast begränsat rationella ("*boundedly rational*") och väljer oftare det första, rimliga, alternativet framför att fortsätta söka efter ännu bättre alternativ. Även Simons (1995) påpekar att nya strategier sällan, om ens aldrig, uppkommer genom formell planering. I detta avseende har därför Simons ett processuellt synsätt.

Häckner (1985) har studerat användningen av mjuk och hård information vid strategiutveckling. Mjuk information är enligt Häckner kvalitativ och består bland annat av visioner, idéer, föreställningar och värderingar, medan hård information karaktäriseras av att den kan kvantifieras och bearbetas med analytiska metoder. Hård information uttrycks vanligen numeriskt och innehåller såväl finansiell som icke-finansiell information. Häckners forskning utgår från att det strategiska handlandet i ett företag avgörs av tre grupper av faktorer, nämligen aktörsegenskaper, processer och information. Vid defensiva strategiska handlingar använder företag kvantitativ, hård information, medan företag med en entreprenöriell strategi som fattar offensiva

strategiska beslut, exempelvis om expansion, använder kvalitativ (mjuk) information (Häckner, 1985).

Bhimani och Langfield-Smith (2007) har studerat användningen av finansiell respektive icke-finansiell information vid både strategiutveckling och strategiimplementering av strategi, vilket är ett problemområde som delvis överlappar uppsatsförfattarnas studie. Bhimani och Langfield-Smiths studie indikerar att brittiska storföretag använder en balans av finansiell och icke-finansiell information vid strategiutvecklingen. Bhimani och Langfield-Smiths studie granskas kritiskt i avsnitt 2.4.

## **2.3 Informationsanvändning vid strategiimplementering**

### **2.3.1 Normativa teorier**

Efter att strategin har utvecklats och formulerats når företaget, enligt det analytiska synsättet, nästa fas i strategiarbetet, vilket är implementering av den utvecklade strategin. För att säkerställa att den utvecklade strategin i slutändan också *de facto* blir realiserad behöver företag använda sig av ekonomistyrning, både i form av specifika verktyg och metoder (Hoque, 2003). I strategilitteraturen har relationen mellan strategiutvecklingen på ledningsnivå och den dagliga verksamheten på operationell nivå bara börjat bli systematiskt undersökt (Ahrens och Chapman, 2005). Strategiimplementering är alltså ett eftersatt område generellt, vilket tidigare även har påpekats av Gupta och Govindarajan (1984). Strategiarbete ansågs länge som synonymt med strategiutveckling, medan implementeringen inte problematiserades. De dominerande klassikernas uppfattning att människor agerar rationellt bidrog till detta. Mot bakgrund av de studier som har visat att strategiimplementering ofta misslyckas har intresset för implementering ökat. Startskottet kan sägas ha varit Johnson och Kaplans (1987) kritik mot den traditionella ekonomistyrningen. På senare tid har forskare som Kaplan och Norton fört fram, och salufört, ekonomistyrningsmetoder som uppges kunna hjälpa företagen med strategiimplementeringen. Flera forskare har föreslagit att den tidigare utbredda användningen av finansiell information bör kompletteras med mer icke-finansiell information (de Waal, 2007; Smith, 2005; Kaplan och Norton 2001, 1996, 1992; Bhimani och Bromwich, 1994; Johnson och Kaplan, 1987). Ett viktigt skäl till detta är att icke-finansiell information har fördelen att oftare utgöra ledande indikatorer på framtida resultat (Smith, 2005; Kaplan och Norton, 1992). Andra skäl som har anförts är att finansiell information är enklare att manipulera än icke-finansiell information (Smith, 2005) och att icke-finansiell information utgör bättre indikatorer på företagets långsiktiga överlevnad (Aaker, 2005; 1992). Icke-finansiell information har haft en viktig roll i nyare ekonomistyrningsverktyg såsom det balanserade styrkortet (1996, 1992). Smith (2005) och De Waal (2007) hävdar också att en turbulent omvärldsmiljö ställer särskilda krav på informationsanvändningen och att icke-finansiell information har flera fördelar. Smith (2005) anser att företag bör bryta ned icke-finansiell information, mått och måltal till lägre organisatorisk nivå.

Forskare har också försökt att dela upp strategiimplementering i olika moment. De Waal (2007) identifierar viktiga aktiviteter under de fyra strategifaserna inledning, förberedelser, implementering samt uppföljning. Enligt de Wall bör företag under implementeringsfasen länka sin strategi till budgetering och målsättning,



prognostisering, prestationsmätning samt incitamentssystem. Kaplan och Norton (2008) har föreskrivet en femstegsmodell för strategiimplementering genom ett balanserat styrkort. Vid strategiimplementering framhåller Simons det centrala i att sätta prestationsmål. Simons (2000) har identifierat de fyra momenten planering, koordinering, motivation och prestationsutvärdering. Simons har också konstaterat att information är mycket viktigt och bör användas under alla dessa moment av strategiimplementeringen. Uppfyller företaget dessa aspekter är utsikterna till framgångsrik implementering goda.

Simons (2000) har tagit fram en modell för hur information bör flöda inom organisationen i samband med strategiimplementering. Information om den strategiska domänen ("*strategic domain*") och om företagets avsedda strategi och planer ("*intended strategies and plans*") bör röra sig från ledningen till de lägre organisatoriska nivåerna. Samtidigt bör information om måluppfyllelsen avseende de avsedda strategierna ("*progress in achieving intended strategies*") och information om framväxande hot och möjligheter ("*emerging threats and opportunities*") röra sig från lägre organisatoriska nivåer upp till ledningen.

### 2.3.2 Empirisk forskning

Det har visat sig vara svårt att framgångsrikt implementera strategi och som framgick av avsnitt 1.1 är det vanligt att företag misslyckas i denna fas av strategiarbetet. Flera genomförda empiriska studier visar på kopplingar mellan olika strategiklassificeringar och användningen av olika ekonomistyrningsverktyg ("*management control systems*") i praktiken. Tidigare studier (Gupta och Govindarajan, 1984; Miller och Friesen, 1982; Porter, 1980; Miles och Snow, 1978; ) konstaterade att strategiklassificeringarna "lågkostnad", "konservativ", "försvarare" respektive "skörda" passar bättre ihop med en mer centraliserad styrning, såsom kostnads mål, budget och specifika operativa mål. Samtidigt har strategiklassificeringarna "differentiering", "entreprenörer", "prospektörer" och "bygga" kopplats till avsaknad av standardiserade procedurer, decentralisering och resultatorienterad utvärdering, flexibla strukturer och processer samt komplex samordning av överlappande projekttag (Chenhall, 2003). Govindarajan (1988) och Van der Stede (2000) har även visat att differentieringsstrategier är associerade med mindre rigid styrning och budgetmåluppföljning, jämfört med företag som följer lågkostnadsstrategier. Andra studier har dock kommit fram till motstridiga resultat. Simons (1987) och Chenhall och Morris (1995) visade att företag med entreprenöriella strategier, som är i behov av kontinuerlig innovation, har ett ökat behov av styrning och därmed använder verktyg för detta ändamål i högre utsträckning. Denna paradox kan förklaras av behovet av att hantera risken för överdriven innovation (Chenhall och Morris, 1995; Simons, 1987). Bakomliggande förklaringar till de motstridiga resultaten från ovan nämnda undersökningar kan enligt Langfield-Smith (1997) vara metodologiska faktorer som försvårar jämförelser mellan de olika undersökningarna. De olika strategiklassificeringarna fokuserar exempelvis på olika aspekter av strategibegreppet. Flera forskare (Nilsson och Rapp, 2005; Kald et al., 2000; Langfield-Smith, 1997) har försökt gruppera om klassificeringarna och beskriva hur de förhåller sig till varandra för att bättre kunna tolka och jämföra olika studiers resultat. Andra studier har undersökt huruvida icke-finansiella mått som används i företag är strategisk länkade (Banker et al., 2004; Ittner och Larcker, 1998). Miles och Snow (1978) har funnit att företag som följer en försvarsstrategi är associerade med formaliserade hierarkiska informationsflöden, medan företag som

följer en prospektörsstrategi tenderar att ha laterala informationsflöden. Samma studie har även konstaterat att informationsbehovet är högre för företag som följer en prospektörsstrategi jämfört med en försvararstrategi.

Bhimani och Langfield-Smith (2007) har visat att finansiell information spelar en överordnad roll jämfört med icke-finansiell vid strategiimplementering i brittiska storföretag. En möjlig förklaring till resultatet som framförs i studien är att brittiska redovisningsansvariga, vilka antas arbeta med mycket finansiell information, uppges vara mindre delaktiga i strategiutveckling jämfört med strategiimplementering. Bhimani och Langfield-Smiths studie indikerar vidare att brittiska storföretag primärt använder sig av ett formellt och strukturerat tillvägagångssätt vid strategiutveckling och strategiimplementering, i linje med vad flera normativa forskare på området förespråkar, snarare än ett ostrukturerat och informellt tillvägagångssätt.

## **2.4 Kritisk granskning av empirisk forskning**

### **2.4.1 Introduktion**

Grunden för forskning utgörs inte bara av framkomsten av nya rön eller normativa teorier, utan också till stor del på människors vilja och mod att kritiskt granska tidigare forskning. Kritisk granskning av sådana tidigare framlagda normativa teorier, eller redovisade resultat av empiriska undersökningar, utgör en mycket viktig del i arbetet med att flytta fram gränserna på forskningsområdet. I detta kapitel har därför författarna genomfört en sådan kritisk granskning och utvärdering av tidigare forskning på strategiområdet för att sedermera ta lärdom av de eventuella misstag eller brister som sagda forskning måhända uppvisar. Granskningen riktar sig främst mot den undersökning som genomfördes av Bhimani och Langfield-Smith (2007). Detta eftersom den undersökningens problemområde till viss del överlappar föreliggande undersökning. Denna granskning kommer att generera en referensram som författarna därefter ämnar använda som fundament för undersökningen.

### **2.4.2 Kritik mot tidigare forskning**

Bhimani och Langfield-Smith har gjort den senaste studien inom ett till föreliggande uppsats mycket närliggande problemområde. Studien av Bhimani och Langfield-Smith (2007) om relationerna mellan informationsanvändning vid olika faser av strategiarbetet förefaller dock inte ha bringat klarhet kring dessa relationer. De tvänne författarnas undersökning präglas av tvetydigheter och studiens metod går att diskutera. I bilaga ett presenteras de intervjuguider som användes under deras enkätundersökning respektive intervjuer. Bhimani och Langfield-Smith valde vid sin studie (2007) att studera brittiska företag med fler än 4000 anställda. Företag i vitt skilda branscher såsom tidningsbranschen och energibranschen kom således att ingå i studien. Bhimani och Langfield-Smiths studie visade på en hög grad av det organisationsspecifika ("*organizational specificity*") vid användandet av information, vilket innebär att informationsanvändandet skiljde sig kraftigt åt mellan olika företag. En del av det organisationsspecifika mellan de undersökta företagen kan ha berott på branschspecifika faktorer. Denna problematik kunde ha hanterats genom att studera företag inom samma bransch.

Angående valet att studera strategiarbete genom att intervjua ekonomi- eller redovisningsansvariga ("*accountants*") kan man ifrågasätta huruvida

dessa respondenter är de mest lämpade att tillfråga angående företags strategiarbete. Kunskapen och insikten om strategiarbetet är sannolikt bättre på högre organisatorisk nivå, särskilt på VD-nivå. Vidare kan studiens resultat angående informationsanvändningen ha påverkats av att ekonomi- eller redovisningsansvariga dagligen arbetar med mycket finansiell information. Detta är en tänkbar förklaring som även Bhimani och Langfield-Smith framför i slutsatsdiskussionen. Bhimani och Langfield-Smith ansåg inte själva att slutsatserna om användningen av finansiell och icke-finansiell information vid strategiutveckling och strategiimplementering kunde utsträckas till att gälla för beslutsfattare i företag utanför den företagspopulation som urvalet hämtades ur. De tvekar även själva avseende möjligheterna till att generalisera studiens resultat till andra företag inom populationen än till dem som faktiskt tillfrågades i studien.

Utifrån Bhimanis och Langfield-Smiths idé att undersöka huruvida strategiarbete är en strukturerad eller ostrukturerad process kan man ifrågasätta lämpligheten i att enbart studera företag med fler än 4000 anställda. Enligt Simons (2000) är behovet av ekonomistyrning generellt sett större i stora företag jämfört med mindre företag. Det skulle kunna medföra att utveckling och implementering av strategi är mer strukturerat i större företag än i mindre företag. Författarna nämner i resultatdiskussionen att denna tänkbara förklaringsfaktor ("*contingency-variable*") kan ha påverkat resultatet. Flera forskare, främst normativa (se avsnitt 2.1.1), men även vissa empiriker såsom Häckner (1985), gör en uppdelning mellan utveckling och implementering i strategiarbetet. Eftersom en beslutsprocess som avser strategi kännetecknas av öppenhet för nya alternativ anser Häckner (1985) att det är svårt att göra processen väl strukturerad. Utifrån detta kan man misstänka att strategiutveckling skulle kunna vara mindre strukturerat än strategiimplementering. Bhimani och Langfield-Smith gjorde ingen uppdelning mellan utveckling och implementering när de empiriskt undersökte graden av struktur vid strategiarbetet. Om de hade gjort det hade de haft en möjlighet att utreda eventuella orsakssamband mellan informationsanvändning och grad av struktur vid strategiarbetet under utveckling respektive implementering.

## **2.5 Referensram för författarnas studie**

Författarna avser göra ett annat val av intervjuperson än redovisningsansvariga som Bhimani och Langfield-Smith (2007) studerade. Detta diskuteras i avsnitt 3.3.3. Den organisationsspecificitet i användandet av information som Bhimani och Langfield-Smith (2007) fann i sin studie, talar för att författarnas studie bör fokusera på företag inom samma bransch, snarare än att som Bhimani och Langfield-Smith fokusera på stora företag oavsett bransch. I och med detta förfarande kan författarna bättre hantera eventuella branschspecifika faktorer på studiens resultat. Detta behandlas närmare i avsnitt 3.3.1.

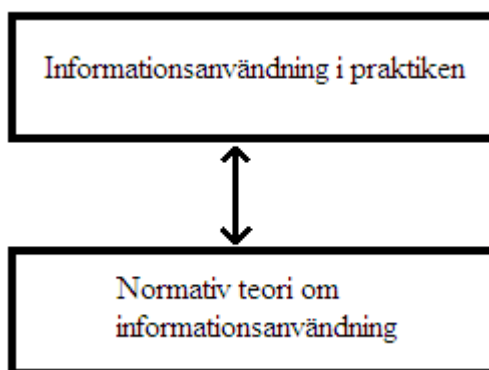
Den ursprungliga "*relevance lost*"-debatten tog avstamp i ett rop på att företag inte bara borde förlita sig på information med redovisningen som ursprungskälla utan att de också borde använda mer icke-finansiell information vid styrning. Ingen direkt hänsyn togs till det som Häckner (1985) klassificerar in under begreppet "mjuk" information. Häckners (1985) definitionen av mjuk information såsom idéer, visioner och värderingar måste anses vara av sådan personlig form att det svårligen låter sig appliceras på ett företag i sin helhet. Definitionen på mjuk information kan anses innefatta kvalitativ, men ej kvantifierbar, icke-finansiell information. Häckners

definition av hård information kan innefatta finansiell information, såväl som kvantifierbar icke-finansiell information. Den överlappande klassificeringen av informationstyper, hård och mjuk respektive finansiell och icke-finansiell, komplicerar en operationalisering som innefattar båda klassificeringarna. Givet dessa argument kommer därför inte författarnas studie att behandla Häckners uppdelning i mjuk och hård information.

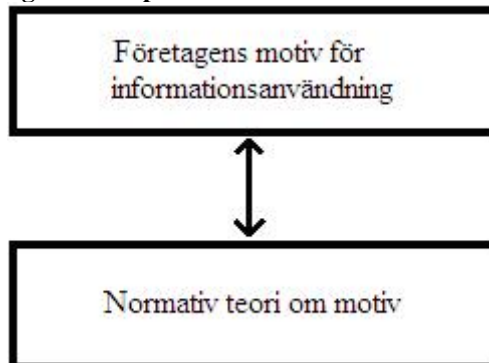
## 2.6 Undersökningsmodeller

För att kunna undersöka utifall ett gap finns ämnar studien använda sig av den ovan beskriva referensramen, innefattande normativ teori, samt en undersökningsmodell. Undersökningsmodellen är dock tveeggad eftersom två eventuella gap ska undersökas. Detta medför att det krävs två liknande, om än något differentierade, undersökningsmodeller. Dessa två modeller visas här i figur 2.1 och 2.2, kallade gap rörande användning respektive gap rörande motiv till användning. Empirin kommer därefter att ställas emot den normativa teorin och eventuella gap kan därmed undersökas, analyseras och presenteras.

Figur 2.1 Gap rörande användning.



Figur 2.2 Gap rörande motiv till användning.



Undersökningsmodellerna kommer att ligga till grund för den empiriska insamlingen och sammanställningen och den jämförande studien gentemot normativ teori. De variabler som kommer att undersökas och analyseras i samband med gapet rörande användning är informationstyperna finansiell respektive icke-finansiell information. Strategiarbetet kommer i enlighet med den klassiska synen på strategi att delas upp i strategiutveckling respektive strategiimplementering. Företagens informationsanvändning kommer att knytas till dessa respektive delar av strategiarbetet. Slutligen kommer föreliggande studie att göra en jämförelse mellan företagens användning av de respektive informationstyperna under strategiarbetet och

normativ teori. I samband med analys av gap rörande motiv kommer studien att jämföra företagens motiv till användning med de motiv som förs fram i normativ teori angående de respektive informationstypernas fördelar och nackdelar. Eventuella ytterligare motiv till användning som företagen kan komma att föra fram under studiens empiriska insamling kommer att relateras till normativ teori och sammanvägas vid analysen av gapet rörande motiv till användning.

### 3. Metod

---

*I kapitel tre kommer studiens metod att behandlas. Kapitlet inleds i avsnitt 3.1 med en diskussion om den övergripande utformningen av studien. Därefter följer i avsnitt 3.2 en beskrivning av sekundärdatainsamlingen. Sedan beskrivs i avsnitt 3.3.1-3.3.5 de genomförda tillvägagångssätten för val av bransch, företagsstorlek, intervjupersoner och företag. Efter detta följer i avsnitt 3.4 en diskussion om intervjuer och intervjuguiden presenteras i avsnitt 3.5. I det efterföljande avsnittet 3.6 behandlas de erfarenheter författarna erhöll under studiens empiriska moment. Därefter avhandlas i avsnittet 3.7 studiens giltighet och generaliserbarhet. Slutligen diskuteras framställningen av empiri och analys i avsnitt 3.8.*

---

#### 3.1 Övergripande utformning av studien

Det är i praktiken vanligt att undersökningar innehåller både kvalitativa och kvantitativa inslag (Esaiasson et al., 2004; Lundahl och Skärvad, 1999; Holme och Krohn Solvang, 1997). Studiens problem löses genom en metod som huvudsakligen är kvalitativ, kombinerat med vissa mindre kvantitativa inslag. Den huvudsakliga kvalitativa utformningen av studien ger bättre möjligheter till att agera explorativt, se avsnitt 1.3, jämfört med om en rent kvantitativ design hade använts (Lundahl och Skärvad, 1999). Personliga intervjuer innebär också generellt en god möjlighet att registrera svar som är oväntade, vilket enkätundersökningar inte är lika väl lämpade för (Esaiasson et al., 2004). Detta faktum torde vara en fördel för författarnas studie som innehåller explorativa inslag. Sekundärdata utgörs av material insamlat av andra än forskaren själv medan primärdata definieras som material insamlat av forskaren själv (Lundahl och Skärvad, 1999). I studien utgör litteratur och forskningsartiklar om strategi sekundärdata som används och leder fram till utformningen av en intervjuguide, som i sin tur används vid insamlingen av primärdata genom intervjuer.

En alternativ utformning av studien vore att genomföra en kvantitativ undersökning för att studera informationsanvändningen. Vid kvantitativa studier är det önskvärt med homogenitet i analysenheter för att möjliggöra kontroll av alternativa förklaringsfaktorer (Esaiasson et al., 2004). Givet att tidigare forskning har indikerat förekomst av organisationsspecifika förhållanden i informationsanvändningen vore det svårt att hålla faktorer såsom bransch och företagsstorlek konstanta och samtidigt erhålla ett tillräckligt stort urval för att möjliggöra statistiska generaliseringar. Valet att använda en huvudsakligen kvalitativ metod bör ses mot bakgrund av detta.

En alternativ metod till intervjuer hade varit att på plats hos företagen följa beslutsfattarens användning av olika typer av information under strategiarbetet. Ett sådant förfarande hade kunnat ge en insamlad empiri som med hög precision visar hur företagen använder sig av information under strategiarbetet. Denna metod hade onekligen kunnat medföra hög validitet, men tidsåtgången hade ökat dramatiskt och antalet företag som hade kunnats studeras hade begränsats. Därför väljs inte denna metod. Att studiens huvudsakliga empiriinsamling istället sker genom intervjuer innebär att författarna inte direkt observerar informationsanvändningen under pågående strategiarbete på plats på företagen. För en fördjupad diskussion av studiens validitet hänvisas till avsnitt 3.7.

### 3.2 Sekundärdata från databassökningar

Databassökningar och litteratursökningar är inget som genomförs en gång och som sedan kan anses vara avklarat. Författarna har därför återkommande genomfört sökningar för att uppdatera den kumulativa kunskap de besitter i ämnet. Regelbundna sökningar har också inneburit en förvissning om att intet nytt och revolutionerande har publicerats som hade kunnat påverka problemet, eller den föreliggande undersökningen. Framförallt har dock två större databassökningar genomförts, en i ett mycket tidigt skede av uppsatsens gång samt en något senare, i samband med formuleringen av problemet. Nedan kommer de två större sökningarna att förklaras mer utförligt. De mindre återkommande sökningarna kommer inte vidare att utvecklas.

För att söka intressanta och aktuella forskningsområden samt för att berika den teoretiska kunskapen som författarna besatt inom området strategi och ekonomistyrning gjordes tidigt inför undersökningen en gedigen databassökning för att finna relevant forskning inom ämnet. Det forskningsområde som databassökningarna gällde var främst strategi, strategiutveckling och strategiimplementering samt strategi kopplat till det engelska begreppet "*management control systems*". Denna databassökning gav författarna den bakgrundskunskap som ledde till att de fann ett intressant undersökningsområde och i slutändan ett identifierat problem. Sökorden som användes var: "*strategy*", "*formulation*", "*implementation*", "*management*", "*control*", "*system*" samt sammansättningar och böjningar av dessa ord. De databaser som användes var Business Source Premier, Blackwell Synergy, Science Direct, GUNDA och LIBRIS.

För att kunna besvara det problem som formulerades inför föreliggande undersökning genomförde författarna ytterligare en djuplodande databassökning. Anledningen därtill var att undersöka ifall sagda problem redan hade formulerats och besvarats av tidigare undersökningar. Den ytterligare sökningen påvisade att så inte var fallet, samt gav indikationer på att problemet i allra högsta grad var aktuellt. Denna andra databassökning genomfördes med följande valda sökord: "*information*", "*use*", "*strategy*", "*development*", "*implementation*", "*financial*" och "*non-financial*" samt sammansättningar och böjningar av dessa ord. Samma databaser som ovan användes.

Utöver specifika sökord för att finna artiklar och böcker, identifierades även en större mängd intressanta artiklar via andra artiklars källförteckningar. Gemensamt för de olika sökningar som genomfördes var att samma referenser tenderade att återkomma. Framförallt gällde detta ett fåtal större kritiskt granskande litteraturgenomgångar ("*literature reviews*"). Dessa gav uppslag för ytterligare intressanta sökningar, men framförallt gav de författarna vägledning till ett flertal specifika och relevanta forskningsartiklar och böcker. Samtal med forskare och lärare inom kompetensgrupperna för Externredovisning respektive Ekonomistyrning på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet resulterade även i tips om artiklar och böcker vilka låg inom, eller tangerade, studiens problemområde.

### **3.3 Genomförda val**

#### **3.3.1 Val av bransch**

Den tidigare diskussionen, se avsnitt 2.4-2.5, visade att det finns fördelar med att välja att studera en enskild bransch. Om man väljer att studera företag inom en bransch ökar möjligheten att eliminera vissa variationer i beroende och oberoende variabler orsakade utifrån specifika förutsättningar för en enskild bransch. Enligt Smith (2005) bör företag med en turbulent omvärldsmiljö använda sig av icke-finansiell information eftersom den ofta är snabbare tillgänglig än finansiell information. Eftersom användandet av icke-finansiell information är intressant för studien kan det vara lämpligt att studera företag i branscher som anses vara snabbt föränderliga. Enligt Baines och Langfield-Smith (2003) är företag i tillverkningsbranschen hårt konkurrensutsatta. Enligt Ax (1997) har tillverkningsföretagens omvärldsmiljö förändrats under de senaste årtiondena. Bland förändringarna nämns snabbare teknologisk utveckling, kortare produktlivscyklar, hårdare konkurrens och marknadsglobalisering. Ovanstående argument talar för att tillverkande företag blir relevanta att studera avseende gap mellan ekonomistyrning i praktiken och teorin.

#### **3.3.2 Val av företagsstorlek**

Vid val av analysenheter bör man vid kvantitativa studier generellt använda ett slumpmässigt obundet urval, medan man vid kvalitativa studier bör göra ett strategiskt urval (Esaiasson et al., 2004). Genom att göra ett strategiskt urval kan möjligheterna till generalisering förbättras. Avseende företagsstorlek kan konstateras att stora företag torde ha större möjligheter att följa normativa trender inom ekonomistyrningsforskningen. Om gapet finns även i de stora företagen torde de finnas även i de mindre där akademisk utbildning är mer ovanligt. Möjligheten till att generalisera studiens resultat påverkas därför positivt av att välja stora företag. Enligt Porter (1990) är svenska företag starka inom tillverkningsindustrin. Detta gör tillverkningsbranschen till ett lämpligt val för studien eftersom möjligheten till att kunna välja ett bra urval av stora företag inom branschen torde öka.

#### **3.3.3 Val av intervjupersoner**

Företag kan onekligen inte svara för sig själva utan måste i en studie såsom den föreliggande därför representeras av en eller flera företrädare. Studien av Bhimani och Langfield-Smith (2007) angående företags strategiarbete valde att intervjua redovisningsansvariga ("*accountants*"), vilka inte torde ha samma kännedom om företagets strategiarbete. Kaplan och Norton (2008) nämner VD först i raden av de befattningar som framförallt medverkar i strategiutveckling. VD är ansvarig för hela företagets verksamhet och torde ha bäst överblick över företagets strategiutveckling och strategiimplementering. Denna beslutsfattare innehar även en av de viktigaste rollerna vad det gäller företagets strategiarbete, både under utveckling och implementering och arbetar oftast vid företagets huvudkontor. VD borde därför ha goda möjligheter att redogöra för företagets agerande i strategiarbetet. Det talar för att författarnas studie, där VD:ar intervjuas, kommer att ge mer relevant empiri. Strategiutveckling är oftast förlagd till företagets huvudkontor (SvD, 2008). Sannolikheten att VD är lokaliserad till huvudkontoret torde vara högre än att redovisningsansvariga är det.



### 3.3.4 Val mellan noterade och onoterade företag

Börsnoterade företag har sannolikt starkare strålkastare på sig jämfört med onoterade företag. Det skulle kunna tala för att ledningen i företagen känner ett högre behov av att upplevas som a jour med vad normativa teorier säger om strategiarbete. Om ett gap skulle identifieras hos dessa företag skulle det innebära vissa möjligheter till att generalisera slutsatserna även till icke börsnoterade företag. Studien kommer därför att inrikta sig på börsnoterade företag.

Författarnas erfarenhet säger vidare att börsnoterade företag erbjuder bättre möjlighet till att få tag på VD genom att kraven på informationsgivning generellt innebär större öppenhet. Möjligheten att leta efter kontaktinformation i pressmeddelande, årsredovisningar är bättre avseende publika bolag jämfört med icke-publika. VD i publika företag är även vana vid att genomföra intervjuer, vilket torde minska risken för bortfall orsakat av att intervjupersonen känner ovana inför intervjusituationen.

### 3.3.5 Studiens valda företag

Studiens val av företag är baserat på Affärsvärldens branschindelning över företag noterade vid Stockholmsbörsen. Den valda branschen benämns "AFV Industri" och innehåller 63 företag. Därefter valde författarna ut de tre branschsegmenten "Fordon och Maskiner", "Industriella Konglomerat" och "Övrig Industri" eftersom de innehåller många tillverkande företag. Branschsegment som "Transport", innehållande främst rederier och flygbolag, branschsegmentet "Grossister", med handelsföretag, och ett antal andra segment valdes bort eftersom de inte är verksamma inom tillverkning. Därefter valdes 22 tillverkningsföretag ut inom de tre valda segmenten. Enligt EU:s definitioner av företagsstorlek klassificeras samtliga valda företagen som stora företag. Ett stickprov bland företagen visar också att de har en SNI-kod som indikerar att de är verksamma inom tillverkning.

Författarnas erfarenhet från tidigare uppsatsarbete är att direktkontakt med ledande befattningshavare i företagen ökar chansen att de ställer upp. När man kontaktar intervjupersonerna direkt via vederbörandes stationära telefon eller mobiltelefon är chansen till positiv respons bättre jämfört med om man går via mellanled såsom ansvariga för investerare-relationer eller sekreterare. Författarna samlade in kontaktinformation till VD för de 22 företagen via företagets hemsidor, delårsrapporter, årsredovisningar, pressmeddelanden och elektroniska telefonkataloger. Väsentligt fler direktnummer hittades till VD för företag i storleksordningen 1 till 10 miljarder kronor i årlig omsättning, jämfört med bolagen med över 10 miljarder. De allra största företagen hade nästintill inga offentliga direktnummer utan uteslutande kontaktinformation till sekreterare och investerare-ansvariga. Av de 22 företagen valdes företagen med en omsättning under 10 miljarder kronor ut. Samtliga valda företag utom ett hade över 1 miljard kronor i årlig omsättning och klarar med råge EU:s definition för att vara ett stort företag. En möjlig fördel med att inte välja de allra största företagen är att VD eventuellt kan sakna detaljerad kunskap om hur strategiimplementeringen på lägre organisatoriska nivåer verkligen går till.

Bland dessa tio företag söktes telefonkontakt med VD företag angående intervju. Den samtalsmall som användes när första kontakten togs med VD framgår av bilaga två. Samma uppsatsförfattare ringde alla samtalen, dels för att öka chansen till att intervjupersonerna ställer upp eftersom övning ger färdighet och dels för att säkerställa att samma information delgavs alla intervjupersoner. Det är viktigt att

beakta att uppsatsförfattarna är en del i studiens undersökningsverktyg när man kontaktar intervjupersoner och det är till fördel för reliabiliteten att samma tillvägagångssätt används för alla företag. Författarna fick kontakt med sju av de tio och samtliga sju valde att låta sig intervjuas. Efter samtalet skickades en bekräftelse med kontaktinformation per e-post till intervjupersonen. Datum för genomförande av intervjuerna framgår av tabell 3.1. Viss basfakta om företagen framgår av bilaga tre. För mer utförliga företagsbeskrivningar hänvisas till de publika företagens respektive hemsidor.

Trots tillgång till telefonnummer till VD för Seco Tools, Cardo och Peab Industri fick författarna inte kontakt med personerna i fråga. Inga brev eller e-postmeddelanden skickades till dessa potentiella intervjupersoner. Det betyder att den enda systematik i bortfallet av dessa tre företag utgörs av att telefonkontakt inte förmåddes upprättas under de veckor när intervjuerna planerades och genomfördes.

Alltför många intervjuer kan även medföra stora svårigheter att sammanställa informationen vid kvalitativa intervjuer (Esaiasson et al., 2004). På grund av studiens omfattande undersökning av företagens användning av finansiell respektive icke-finansiell information under strategiarbetet, gjordes därför valet i slutändan att begränsa undersökningen till att innefatta sju företag. Detta medför att den empiriska framställningen kan presenteras på ett ingående och tydligt sätt. Detta underlättar förståelsen och ökar möjligheterna till att skapa sig en bild av de respektive företagens strategiarbete.

### 3.4 Intervjuer

Intervjuer har genomförts med de verkställande direktörerna för sju stora företag i tillverkningsbranschen. En översikt över intervjupersonerna framgår av tabell 3.1.

Företag	Intervjuperson	Befattning	Datum för intervju
Gunnebo	Göran Gezelius	VD	4 mars 2008
Nederman	Sven Kristensson	VD	5 mars 2008
Fagerhult	Per Borgvall	VD	6 mars 2008
Profilgruppen	Nils Arthur	VD	7 mars 2008
Gunnebo Industrier	Christer Lenner	VD	10 mars 2008
Beijer Alma	Bertil Persson	VD	13 mars 2008
Consilium	Ove Hansson	VD	17 mars 2008

Tabell 3.1 Intervjupersoner och företag, deras befattning samt datum för intervjun.

För att kunna uppfylla studiens syften ställdes frågor om företagets informationsanvändning under strategiarbetet. Vidare ställdes frågor för att kartlägga motiven till företagets informationsanvändning och vilka fördelar och nackdelar företagen ser med olika informationstyper. Intervjuerna med VD i de sju tillverkningsföretagen genomfördes per telefon. Författarna blev inbjudna till huvudkontoret för ett Göteborgsbaserat företag. Författarna valde dock att tacka nej med motiveringen att studiens reliabilitet skulle påverkas negativt om förfarandet vid de respektive intervjuerna inte var likartat. Intervjuerna spelades in på band med hjälp av en diktafon för att underlätta empirisammanställningen och analysen, vilket kan vara en fördel för reliabiliteten (Saunders et al., 2003). Detta förfarande rekommenderas även av såväl Esaiasson et al. (2004) som av Holme och Krohn Solvang (1997). En nackdel med bandinspelning är dock att det kan uppstå en alltför

formell atmosfär i intervjusituationen, vilket kan hämma intervjupersonen (Lundahl och Skärvad, 1999). Detta problem begränsas sannolikt av att VD:ar i stora börsföretag är vana vid att genomföra intervjuer med bland annat media och aktieanalytiker. En nackdel med telefonintervjuer kan vara svårigheten att visa bilder och skalor (Eriksson, 2006). Detta kan hanteras genom att skicka eventuellt material till intervjupersonerna i förväg. Författarna valde att förklara de begrepp som var centrala för intervjun (se bilaga fyra) i början av respektive intervju.

Intervjuer kan klassificeras på en skala från helt strukturerade till helt fria och ostrukturerade (Lundahl och Skärvad, 1999). I en strukturerad intervju används i regel preciserade frågor och svarsalternativ. I en fri och ostrukturerad intervju används däremot processfrågor som är mera brett formulerade frågor, vilka ger ett större spelrum för intervjupersonen att diskutera vad vederbörande anser vara särskilt viktigt. Sådana frågor kan stimulera intervjupersonen att berätta öppet om kontroversiella ämnen. Intervjuer kan även vara semi-strukturerade där möjlighet till uppföljningsfrågor är bättre. En nackdel med en lägre grad av strukturering är att möjligheten till kvantitativ analys inskränks (Lundahl och Skärvad, 1999). Erfarenheter från genomförandet av intervjuerna behandlas i avsnitt 3.6.

### **3.5 Intervjuguiden**

#### **3.5.1 Utformning**

Att tänka tematiskt innebär att man knyter an till undersökningens problem, medan den dynamiska aspekten handlar om det lämpliga i att skapa en situation där intervjun hålls flytande (Esaiasson et al., 2004). Vid framtagandet av intervjuguiden (se bilaga fem) har författarna tagit hänsyn till både tematiska och dynamiska aspekter. Intervjufrågor bör vara korta, lättförståeliga och fria från akademisk jargong (Esaiasson et al., 2004). Detta knyter an till vad Langfield-Smith (1997) har uttryckt angående att chefer har svårt att relatera till beskrivningar av generiska strategiklassificeringar. Författarna har därför försökt hålla den akademiska jargongen i intervjuguiden till ett minimum. Snarare än att låta intervjupersonerna själva placera in sina företag i olika kategorier har intervjufrågorna huvudsakligen utformats öppet för att låta intervjupersonerna själva beskriva informationsanvändningen under strategiarbetet. Därefter kan författarna göra jämförelsen med normativ teori. Valet att intervjua VD istället för redovisningsansvariga torde medföra bättre möjligheter att ställa djupare frågor om företagets strategiarbete. I intervjuguiden återfinns även andra typer av frågor, såsom uppföljningsfrågor och vissa helt strukturerade frågor. Intervjuguiden kan således sammanfattningsvis betraktas som semi-strukturerad.

Intervjuguiden är indelad i fem områden, A till och med E. Författarna resonerade kring huruvida det var lämpligt att göra en indelning av strategiarbetet i strategiutveckling och strategiimplementering. Ett alternativ hade annars varit att låta intervjupersonen själv beskriva alla moment som ingår i strategiarbetet. Om syftet exempelvis hade varit att beskriva strategiarbetet för att jämföra om företags strategiarbete i praktiken innehåller de moment som viss normativ teori förespråkar hade det varit olämpligt att på förhand göra en uppdelning i strategiutveckling och strategiimplementering. Eftersom studien handlar om informationsanvändning under strategiarbetet är det dock inte problematiskt att intervjupersonerna genom intervjuguiden styrs in på dessa två områden. Därmed förebyggs risken att en intervjuperson av någon anledning skulle bortse från antingen strategiutveckling eller

strategiimplementering vid intervjun, vilket hade varit problematiskt eftersom normativ teori har rekommendationer gällande båda dessa faser. Eftersom uppdelningen mellan strategiutveckling och strategiimplementering är vanlig vid forskning om strategi möjliggörs även jämförelser med andra studier på området, vilket är till fördel för kumulativiteten i forskningen generellt.

### 3.5.2 Område A - Strategi

Område A behandlar företagets strategi och strategiska beslut. Området syftar till att tillhandahålla en översikt över företagets strategier inför den närmare undersökningen av informationsanvändningen som följer i område B och C. Området är även nödvändigt för att veta vad företagen lägger in i begreppet strategi. Om företagen i studien betraktade strategi på helt olika sätt skulle jämförbarheten mellan företagen försämrats.

Fråga A1 behandlar vilken, eller vilka, strategier företaget har. Bhimani och Langfield-Smith (2007) fann skillnader mellan respondenter avseende vad som betraktas som strategi. Fråga A1 syftar därför till att kartlägga intervjupersonens syn på vad som är strategi för företaget. Inför behandlingen av företagets utveckling och implementering av strategi torde det även vara lämpligt att känna till själva strategin eller strategierna.

Fråga A2 ställs av liknande skäl som fråga A1. Frågan har även ställts i samband med tidigare forskning (Bhimani och Langfield-Smith, 2007). Anledningen till att två närliggande frågor om företagets strategi och vad som utgör strategiska beslut ställs är att strategi är ett mångfacetterat begrepp. Genom att ställa två frågor om strategibegreppet ringar intervjuerna bättre in vad strategi är för företaget i fråga. Fråga A2 innebär även en möjlighet att kompensera för ett eventuellt alltför kort svar på fråga A1. I empiriavsnittet redovisas fråga A1 och A2 tillsammans vid beskrivningen av företagets strategi.

### 3.5.3 Område B - Strategiutveckling

Nedan behandlas de frågor som ingår i område B om strategiutveckling. De metodologiska resonemangen angående frågornas utformning är i princip desamma som för frågorna i område C om strategiimplementering där motsvarande frågor ställs om strategiimplementering.

Fråga B1 i intervjuguiden är en öppen fråga av "*Grand-tour*"-karaktär. "*Grand-tour*"-frågor är den engelska benämningen på vittomfattande frågor där intervjupersonen fritt får utveckla de dimensioner i den företeelse som står i centrum för undersökningen (Esaiasson et al., 2004). Frågan har fördelen att intervjupersonen ges tillfälle att svara och beskriva strategiutvecklingen utifrån sin tankevärld utan att influeras av intervjuaren. Frågan syftar även till att låta intervjupersonen själv identifiera de moment som ingår vid strategiutveckling i företaget. Författarna valde mellan att använda ordet "fas" eller "moment". Valet föll på "moment" eftersom "fas" kan uppfattas som tidsmässigt avgränsat, medan flera "moment" torde kunna fortgå parallellt.

Fråga B2 innehåller tre följdfrågor som ställs inom respektive moment inom strategiutveckling som intervjupersonen identifierade i fråga B1. Fråga B2a syftar till att få svar på vilken information som används under respektive moment. I första hand

efterfrågas exakt vilken information som används, det vill säga vilken information, vilket konkret mått eller vilket nyckeltal. Därefter kan författarna vid analysen avgöra huruvida informationen är finansiell eller icke-finansiell. Det kan hända att en intervjuperson av konkurrensskäl exempelvis inte vill uppge vilket, eller vilka, nyckeltal som används vid ett visst moment i strategiarbetet. En sådan situation kan hanteras genom att författarna ställer en följdfråga om huruvida det aktuella måttet eller informationen är finansiell eller icke-finansiell. Därmed kan studiens problem besvaras, även om helhetsbilden inte blir lika god som om en total öppenhet hade kunnat föreligga. Företagens motiv till varför de har valt att använda en viss typ av information utforskas med hjälp av fråga B2b. Validitetsdiskussionen avseende möjliga skillnader mellan företagets verkliga motiv och de motiveringar de uppger i intervjun diskuteras i avsnitt 3.6. Svaren på fråga B2b skall därefter jämföras med de motiv som normativa teorier anger. Anledningen till att denna fråga, som syftar till att mäta gapet rörande motiv, inte ställs bland de andra motiv-relaterade frågorna i avsnitt D beror på att det vore svårare att i slutet av intervjun återvända till motiven för informationsanvändningen under enskilda moment av strategiarbetet. Dynamiken i intervjun skulle i så fall bli lidande. Att ställa följdfrågorna direkt i anslutning till det aktuella momentet kan även motiveras ur validitetssynpunkt eftersom intervjupersonen just har funderat kring momentet och därmed torde kunna ge ett mer relevant svar. Om för många "Varför?"-frågor ställs finns risken att intervjusituationen uppfattas som förhörsläk (Esaiasson et al., 2004). Detta behöver, och kommer att, beaktas vid intervjusituationen.

Fråga B3 innehåller två strukturerade frågor som ställs för att få svar på i vilken utsträckning företaget använder finansiell respektive icke-finansiell information vid strategiutveckling. En intervjuperson skulle av legitimitetsskäl medvetet, eller omedvetet, kunna framställa företagets strategiarbete på ett felaktigt, eller förskönat, sätt. En metod som har föreslagits för att komma tillrätta med denna risk är att ställa samma fråga två gånger (Esaiasson et al., 2004). Eventuella inkonsekventa svar torde kunna upptäckas genom att intervjuguiden innehåller både öppna frågor och en strukturerad fråga på samma tema. Därmed kan författarna jämföra svaren från de öppna beskrivningarna med svaren på de strukturerade frågorna.

Författarna har vidare valt att fråga om "användningen av" istället för "betydelsen av" ("*importance of*") finansiell respektive icke-finansiell information. Detta motiveras av att den jämförelse mellan normativ teori och företagets agerande i praktiken som senare skall göras handlar om hur företagen agerar i praktiken. Om frågan hade formulerats med uttrycket "betydelsen av" en viss informationstyp finns risken att intervjupersonen exempelvis anger att betydelsen är hög, trots att företaget i praktiken kanske inte använder den aktuella informationen. Sådana svar skulle underminera studiens validitet. Om man använder en skala som inte har en neutral nollpunkt bör fem steg användas, medan sju steg är lämpligt om det finns en nollpunkt (Esaiasson et al., 2004). Eftersom författarnas studie mäter användningsgrad av finansiell respektive icke-finansiell information, var och en för sig utan någon naturlig nollpunkt, är därför en femgradig skala lämplig. Svartalternativen "mycket liten utsträckning", "ganska liten utsträckning", "måttlig utsträckning", "ganska stor utsträckning" och "mycket stor utsträckning" valdes. Ordvalen "ganska" och "mycket" är i linje med hur forskare vid SOM-institutet vid Göteborgs universitet ofta utformar svartalternativ vid femgradiga skalor (SOM-institutet, 2007). Den femgradiga skalan är en ordinalskala eftersom man kan rangordna svartalternativ

inbördes, men däremot inte kan utgå från att avstånden mellan svarsalternativen är lika stora (ekvidistanta). En femgradig skala är i linje med tidigare forskning av exempelvis Bhimani och Langfield-Smith (2007), vilket ökar möjligheten till jämförelser med tidigare forskning. De strukturerade frågorna som Bhimani och Langfield-Smith (2007) ställde om information poängterade emellertid inte tydligt huruvida intervjupersonens företag eller företag i allmänhet avsågs. Denna typ av tvetydigheter undviker författarna i föreliggande studie genom formuleringen "i ditt företag" i fråga B3.

Ordningsföljden på frågorna bör beaktas vid utformningen av intervjuguiden eftersom de första frågorna kan påverka svaren på de senare frågorna om de berör samma område. Så kallade generella frågor inom ett område bör komma före specifika frågor i samma område (Esaiasson et al., 2004). Risken är nämligen större att intervjupersonen, på grund av viljan att avge konsistenta svar, låter svaret på en generell fråga påverkas av förekomsten av en specifik fråga tidigare i intervjuguiden, än tvärt om. Den strukturerade frågan B3, och senare även C3 om strategiimplementering, om i vilken utsträckning finansiell respektive icke-finansiell information totalt sett används vid strategiarbetet, skulle kunna betraktas som så kallade generella eller sammanfattande frågor. Dessa frågor bör således, enligt Esaiasson et al. (2004) läggas först i intervjuguiden. Författarna har emellertid valt att frångå denna rekommendation. För att kunna svara på den sammanfattande frågan kan intervjupersonen behöva tänka igenom företagets informationsanvändning under de olika momenten i strategiutvecklingen. De öppna frågorna erbjuder just denna möjlighet, vilket talar för att placera den sammanfattande, strukturerade frågan sist i område B om strategiutveckling respektive sist i område C om strategiimplementering.

### **3.5.4 Område C - Strategiimplementering**

Frågorna C1, C2 och C3 om strategiimplementering är i grunden desamma som dem som ställs i område B om strategiutveckling. De metodologiska resonemangen angående frågornas utformning och ordningsföljd är även likartade och därför hänvisas till avsnitt 3.4.2 för de metodologiska resonemangen.

Fråga C1 är en öppen fråga om företagets arbete med strategiimplementering. Frågan motsvarar fråga B1 på område B om strategiutveckling.

Fråga C2 behandlar företagets informationsanvändning och motiv kring informationsanvändningen. Frågan liknar fråga B2 på område B om strategiutveckling. De två frågorna C2a respektive C2b ställs av motsvarande skäl som fråga B2a respektive B2b.

Fråga C3 innehåller två strukturerade frågor som ställs för att få svar på i vilken utsträckning företaget använder finansiell respektive icke-finansiell information vid strategiimplementering. Frågan ställs av motsvarande skäl som fråga B3 i område B om strategiutveckling.

### **3.5.5 Område D - Fördelar och nackdelar med olika informationstyper**

Frågorna i område D syftar till att beskriva företagets motiv till informationsanvändningen för att möjliggöra en jämförelse mellan företagets

motiv och de motiv som normativ teori anger. Författarna valde mellan att enbart använda öppna frågor om motiv eller att använda frågor särskilt riktade mot de specifika motiv som normativ teori anger. Författarna valde en kombination av båda alternativen. Fråga D1-D5 behandlar specifika fördelar och nackdelar med finansiell respektive icke-finansiell information som författarna har härlett ur normativa teorier. Därmed säkerställs att intervjuerna behandlar de viktigaste motiv om informationsanvändningen som har förts fram i normativa teorier. Författarna kommer vid analysen av ett gap rörande motiv dock även att beakta eventuella motiv som intervjupersonerna för fram via de öppnare frågorna D6, B2b och C2b. En metodologisk diskussion angående validitet vid mätning av motiv återfinns i avsnitt 3.7. Avsnitt 2.2.1 och 2.3.1 har behandlat normativa teories rekommendationer om informationsanvändning vid strategiutveckling respektive strategiimplementering.

Ett alternativ hade varit att ställa frågorna D1-D5 i form av påståenden där intervjupersonen ombeds uppge huruvida vederbörande håller med, eller inte håller med, om påståendet. Sådana frågor har dock en metodologisk nackdel. En omotiverat hög andel av de svarande tenderar att hålla med eftersom det är lättare att hålla med än att inte hålla med (Esaiasson et al., 2004). Neutrala frågor är därför att föredra och författarna har således valt att formulera frågorna på ett sätt som inte avslöjar vad normativ teori rekommenderar i frågan. Det kan vara en validitetsmässig fördel att intervjupersonerna inte får reda på vad normativ teori rekommenderar eftersom intervjupersonerna skulle kunna vilja framstå som inlästa i normativ litteratur. Den risken accentueras av att intervjupersonerna inte är anonyma i uppsatsen.

Fråga D1 behandlar hur respondenten ser på möjligheten att bryta ned strategin till lägre organisatoriska enheter, och hela vägen till individnivå, om man använder finansiella respektive icke-finansiella mått och måltal. Kaplan och Norton (1996, 1992) hävdar att icke-finansiell information har större möjlighet att brytas längre ned i organisationen än finansiell information.

Fråga D2 behandlar möjligheten att bedöma företagets långsiktiga överlevnadsförmåga utifrån finansiella respektive icke-finansiella indikatorer. Enligt Aaker (2005, 1992) är icke-finansiella indikatorer bättre indikatorer på långsiktig överlevnad än finansiella indikatorer.

Fråga D3 behandlar möjligheten att använda finansiell respektive icke-finansiell information för att utvärdera nyligen genomförda prestationer. Enligt Kaplan och Norton (1996, 1992) är icke-finansiella indikatorer lämpligare än finansiella för detta ändamål på grund av att de är snabbare tillgängliga utgör ledande indikatorer.

Fråga D4 behandlar risken för negativt kortsiktigt beteende i samband med prestationsutvärdering under strategiimplementering. Enligt normativ teori är risken större vid användning av finansiella mått och måltal. Johnson och Kaplan (1987) hävdar att fokuseringen på att uppfylla kortsiktiga finansiella mål leder till beslut som har negativa konsekvenser för företaget på lång sikt.

Fråga D5 behandlar risken för att manipulation i samband med prestationsutvärdering under strategiimplementering. Enligt Smith (2005) är risken för manipulation större vid användning av finansiell information än icke-finansiell information.

Fråga D6 syftar till att undersöka om intervjupersonerna ser några ytterligare fördelar eller nackdelar med finansiell jämfört med icke-finansiell information. Skälet till att både finansiell och icke-finansiell information omfrågas i samma fråga och att ordet uttrycket ”jämfört med” används är att uppmuntra intervjupersonen att jämföra de båda informationstyperna.

### **3.5.6 Område E - Avslutande frågor**

I intervjuguidens sista område återfinns två avslutningsfrågor. Fråga E1 ställs för att ge intervjupersonen möjlighet att göra eventuella tillägg eller ändra något angående de tidigare svaren. Om intervjuarna upplever att något svar behöver förtydligas kan det även göras i samband med denna fråga. Fråga E2 ställs för att författarna skall ha bättre möjlighet att ställa en kompletterande eller uppföljande fråga vid ett senare tillfälle om så skulle behövas.

## **3.6 Erfarenheter från genomförandet**

De flesta intervjuer varade i genomsnitt 40-45 minuter. Den längsta varade i 60 minuter och den kortaste i 30 minuter. Samtliga intervjupersoner var mycket aktiva inom sina respektive företags strategiarbete och hade därmed goda möjligheter att svara utförligt på frågor angående både strategiutveckling och strategiimplementering. Flera av intervjupersonerna använde själva akademiska termer och jargong. Författarna var särskilt uppmärksamma på hur den första intervjun (Gunnebo) förlöpte ifall någon fråga i intervjuguiden skulle behöva justeras inför kommande intervjuer. Inför den andra intervjun (Nederman) och framåt valde författarna att i tydligt definiera finansiell respektive icke-finansiell information för att undvika eventuella missförstånd samt för att betona för intervjupersonerna att författarna var särskilt intresserade av företagets informationsanvändning och motiv till informationsanvändningen i strategiarbetet. I de fall när intervjupersonen efterfrågade en definition på strategiutveckling respektive strategiimplementering användes de sedan tidigare bestämda definitionerna som förklaringar. Dessa beskrivningar finns att beskåda i bilaga fyra.

Trots att centrala begrepp definierades i inledningen av intervjun, efterfrågade ibland intervjupersonerna förklaringar angående författarnas frågor. I de fallen var det särskilt viktigt att inte svara intervjupersonen på ett sätt som kunde leda dem mot vissa specifika svar, vilka hade kunnat påverka studiens validitet. Det är viktigt för studien att intervjupersonerna själva, utan styrande påverkan från intervjuarna, berättar om den information som företaget använder. Vid en intervju (Gunnebo) nämnde författarna tre exempel på icke-finansiella mått och författarna märkte att ett av dem, produktivitet, återkom senare under intervjun. Det behöver inte finnas ett samband däremellan, men det kan inte uteslutas att intervjupersonen påverkades av intervjuarna. Produktivitet nämndes även spontant av intervjupersonerna för en majoritet av de övriga tillverkande företagen.

Inom område E hade de flesta intervjupersoner inga tillägg att göra. Några av intervjupersonerna valde dock att göra förtydligande tillägg.



### **3.7 Studiens giltighet och möjligheter till generalisering**

Intern validitet handlar om möjligheten att dra välgrundade slutsatser avseende de fall man studerar (Esaiasson et al., 2004). En utmaning vid intervjuer består i att komma intervjupersonen så nära att man verkligen fångar in vederbörandes tankevärd. Detta kan vara en större utmaning vid en telefonintervju jämfört med en intervju ansikte mot ansikte. Samtidigt vill man komma bortom intervjupersonens eventuella politiskt korrekta svar (Esaiasson et al., 2004). När intervjupersonerna kontaktades för medverkan i undersökningen togs inte frågan om anonymitet upp och intervjupersonerna efterfrågade inte heller anonymitet. Intervjupersonerna torde vid intervjutillfället således ha varit medvetna om att deras svar kan kopplas samman med dem själva och deras företag. Detta skulle kunna påverka intervjupersonernas svar på frågorna, vilket behöver beaktas vid analysen. En av intervjupersonerna frågade inför intervjun huruvida svaren skulle vara anonyma eller inte. Vid svaret att så inte var fallet, uppvisade intervjupersonen först en viss osäkerhet inför vilka möjliga svar denne skulle kunna leverera. Det visade sig efterhand att intervjupersonens osäkerhet var ogrundad eftersom frågorna inte var av sådan art att framåtblickande prognosinformation som berörs av börskontraktet krävdes för att besvara frågorna.

Angående frågorna B2b, C2b och D1-D6 i intervjuguiden vilka berör vilka motiv till användningen som företag har behöver den metodologiska problematiken angående verkliga motiv, jämfört med intervjupersonens motiveringar, uppmärksammas. Motiv är den verkliga orsaken till varför en aktör agerar på ett visst sätt, medan en motivering definieras som det motiv som aktören uppger som orsaken till agerandet (Esaiasson et al., 2004). Tre kriterier som kan användas vid motivanalys är tendenskriteriet, beroendekriteriet och samtidigt-kriteriet (Esaiasson et al., 2004). Tendenskriteriet handlar om huruvida intervjupersonen kan ha skäl att vilja framställa verkligheten på ett tillrättalagt sätt. Denna risk behöver beaktas, särskilt eftersom intervjupersonerna och företagen i studien inte är anonyma. Normativa ideal på strategiområdet torde kunna påverka hur VD vill framställa sitt och företagets strategiarbete. Beroendekriteriet framhåller att aktören själv, snarare än utomstående, vet varför vederbörande agerade som man gjorde. Eftersom VD är med vid fattande av strategiska beslut är beroendekriteriet uppfyllt, vilket talar till fördel för en överensstämmelse mellan motiv och motivering utifrån beroendekriteriet. Att exempelvis intervjua redovisningsansvariga, vilket Bhimani och Langfield-Smith (2007) gjorde, vore validitetsmässigt negativt sett utifrån beroendekriteriet. Samtidigt-kriteriet stipulerar att uttalanden om en händelse är mer trovärdiga ju kortare tid som har förflutit sedan händelsen. Därför är det positivt ur validitetssynpunkt att studien fokuserar på företagets nuvarande strategiarbete och inte på det historiska. Det är även positivt för validiteten att graden av konsistens mellan de öppna och strukturerade frågorna kan undersökas.

Extern validitet handlar om möjligheterna till att generalisera studiens resultat till andra fall än de som studerats (Esaiasson et al., 2004). Tidigare har konstaterat att stora företag har bättre möjligheter att ta till sig nya ekonomistyrningsmodeller än mindre företag. Om ett eventuellt gap konstateras kan man ana att ett minst lika stort gap även gäller för mindre företag i samma bransch. Det kan dock inte anses bevisat att så är fallet. Tidigare studier har funnit stora inslag avseende organisationsspecifika faktorer gällande de undersökta företagen (Bhimani och Langfield-Smith, 2007). Vidare har skillnader mellan olika länder framhållits av Bhimani (1996).

Uppsatsförfattarna är därför försiktiga avseende ambitionerna att kunna generalisera studiens slutsatser över bransch- och landsgränser.

### **3.8 Framställning av empiri och analys**

Empirin i kapitel fyra redovisas företag för företag och under likalydande rubriker för att ge en så sammanhängande bild som möjligt av företagens strategiarbete. Intervjuerna redovisas i den kronologiska ordning de genomfördes. All empiri i kapitel fyra härrör från intervjuer med VD för de respektive bolagen. När beslutsfattarna i företagets informationsanvändning beskrivs används i regel företagsnamnet som subjekt. Egna citat från intervjupersonerna bör redovisas i empiriframställningen för att bättre spegla intervjupersonernas uppfattningar (Holme och Krohn Solvang, 1997). Författarna har valt att inkludera ett antal citat i den empiriska framställningen i de fall där citaten kunde anses spegla eller förtydliga den kontext de tillhörde. Svaren på de strukturerade frågorna redovisas även separat i avsnitt 4.8 (tabell 4.1). Företagens svar på i vilken utsträckning finansiell respektive icke-finansiell information används under strategiutveckling respektive strategiimplementering bygger på en ordinalskala. Det är en skala som baseras på fem svarsalternativ. Dessa alternativ är 1: ”mycket liten utsträckning”, 2: ”ganska liten utsträckning”, 3: ”måttlig utsträckning”, 4: ”ganska stor utsträckning” och 5: ”mycket stor utsträckning”. Under båda kolumnerna inom utveckling respektive implementering presenteras företagets svar på frågorna B3 och C3. Detta medför en uppställning av svar som tydligt tillåter att man kan se företagets användning av finansiell respektive icke-finansiell information under deras strategiutveckling respektive implementering. Skälet till den valda presentationsmetoden för svaren är att ge läsaren en bättre möjlighet att direkt i anslutning till empirin om företagets strategiarbete reflektera över företagets svar på de strukturerade frågorna om strategiarbetet.

Under analysen av de sju undersökta företagets informationsanvändning under strategiarbetet samt deras motiv till användning kommer empirin att jämföras mot teorin. I kapitel fem kommer således empirin att ställas mot ”normativ teori”. Detta begrepp innefattar de normativa teorier som redogjordes för i avsnitt 2.2.1, angående strategiutveckling och 2.3.1. angående strategiimplementering.

Vid analysen i kapitel fem analyseras först ett eventuellt gap rörande användning, vilket redovisas under avsnitt 5.1. Inom gap rörande användning analyseras först företagets användning av information under strategiutveckling (avsnitt 5.1.1) följt av strategiimplementering (avsnitt 5.1.2). Analysen av företagen har genomförts företag för företag och redovisas i avsnitten 5.1.1.1 till och med 5.1.1.7 respektive 5.2.1.1 till och med 5.2.1.7. I de två avsnitten 5.1.1.8 respektive 5.1.2.8 görs en sammanvägning av analyserna avseende strategiutveckling respektive strategiimplementering. Dessa sammanvägningar presenteras i tabeller baserade på en ordinalskala och efter inbördes rangordning. Denna ordinalskala bygger på de möjliga svar som undersökningen kan erhålla, maximalt sju ”Ja” och noll ”Nej” eller sju ”Nej” och noll ”Ja”, och presenteras här i tabell 3.2.

	Möjligt svar 1	Möjligt svar 2	Möjligt svar 3	Möjligt svar 4
Antal Ja	0	1	2	3
Antal Nej	7	6	5	4
<b>Storlek på gap</b>	Minimalt	Mycket litet	Litet	Måttligt

	Möjligt svar 5	Möjligt svar 6	Möjligt svar 7	Möjligt svar 8
Antal Ja	4	5	6	7
Antal Nej	3	2	1	0
<b>Storlek på gap</b>	Medelstort	Stort	Mycket stort	Maximalt

Tabell 3.2 Ordinalskala för beskrivning av storlek på gap

När företagens användning av information ska klassificeras som antingen i linje med normativ teori eller inte åligger det författarna att bedöma främst företagens respektive kvalitativa svar, men också de strukturerade svaren på frågorna B3 och C3. Även om objektivitet eftersträvas i analysen av de kvalitativa svaren skulle oundvikligen vissa inslag av subjektivitet kunna påverka bedömningarna. Författarna presenterar därför resonemangen i analysen så tydligt och transparent som möjligt. Det företag som uppvisar det största gapet gentemot normativ teori kommer att presenteras överst i tabellerna 5.1 respektive 5.2, medan de företag som agerar närmst normativ teori presenteras underst i tabellerna 5.1 respektive 5.2. I avsnitt 5.1.3 genomförs slutligen en sammanvägning av gapen för både strategiutveckling och strategiimplementering och det totala gapet rörande användning analyseras. Tabell 5.3 summerar och presenterar gapen med det minsta gapet (utveckling) till vänster och största (implementering) till höger, i enlighet med tabell 3.2. För att kunna nå en slutsats om gapet rörande användning under strategiarbetet i sin helhet tilldelas resultaten för de två faserna samma tyngd och vägs slutligen ihop. Avslutningsvis i avsnitt 5.1.3 presenteras en visualisering av gapet rörande användning i figur 5.1.

Därefter analyseras i avsnitt 5.2 förekomsten av ett eventuellt gap rörande motiv till användning. Anledningen till att analysen av motiv inte genomförs uppdelat på företag för företag, såsom i avsnitt 5.1, är att det går att gruppera svaren i högre utsträckning jämfört med under användning. Det beror på att frågorna i område D är mer detaljerade jämfört med de öppnare kvalitativa frågorna i område B och C. Motiven analyseras således ett och ett under avsnitten 5.2.1 till och med 5.2.6. I varje enskilt avsnitt presenteras en separat sammanvägning av de respektive motiven i tabellerna 5.4 till 5.8. Även här bestäms storleken på gapet givet den definition som beskrivits i tabell 3.2. I det efterföljande avsnittet presenteras de ytterligare motiv som förts fram av intervjupersonerna i svaren på de kvalitativa frågorna inom område B och C samt från svaren på fråga D6. I det nästföljande avsnittet presenteras en tabell rörande det totala gapet rörande motiv till användning. Där sammanvägs de enskilda gapen rörande de fem motiven och redovisas i tabell 5.9. Tabellen följer samma logik som tabell 5.3, det vill säga, motivet som uppvisar minst gap (kortsiktigt beteende) ligger längst till vänster och det gap som uppvisar störst gap (manipulation) ligger längst till höger. För att kunna nå en slutsats om det totala gapet rörande motiv till användning under strategiarbetet i sin helhet tilldelas resultaten från de fem olika motiven samma tyngd och vägs ihop. Därtill beaktas även de övriga motiv som företagen har fört fram under intervjuerna.

## 4. Empiri

---

*I kapitel fyra presenteras den insamlade empirin från de sju företagen i avsnitt 4.1-4.7. Ordningsföljden är kronologisk, vilket innebär att det företag som intervjuades först, Gunnebo, presenteras först och det företag som intervjuades sist, Consilium, också presenteras sist. Under varje företags respektive avsnitt förevisas deras svar på frågorna inom område A till och med C. Sist i kapitel fyra, avsnitt 4.8, presenteras en sammanställning av svaren på de strukturerade frågorna inom område D.*

---

### 4.1 Gunnebo

#### 4.1.1 Strategi

Säkerhetsföretaget Gunnebo som det är idag formades till sin början utifrån ett politiskt beslut som togs på 1990-talet. Beslutet innebar att ett statligt finansierat riskkapitalbolag investerade i Gunnebo, som under en tid hade gått lite knackigt. Koncernen styrdes som ett portföljbolag och växte primärt genom en renodlad förvärvsstrategi. Dotterbolagen var disparata och styrning av dem skedde nästan uteslutande på resultatet. De uppköpta bolagen hade ingen fördel av att tillhöra koncernen. Alla sådana förvärvsstrategier når till slut "vägs ände" och för Gunnebo skedde detta år 2004 när VD samt styrelsen fastställde den nya konsolideringsinriktningen. I samband med detta avgick den tidigare VD:n och en ny anställdes.

Gunnebo har idag en övergripande strategi som är tvådimensionell och består av en kund- och en produktstrategi. De tre kundgrupper Gunnebo främst har riktat in sig mot är kontorsbanker, detaljhandel och högsäkerhetsanläggningar. Gunnebo uppger även att det finns även en fjärde, ospecificerad, kundgrupp vilken innefattar alla som inte ingår i någon av de tre övriga kundgrupperna. Kunddimensionen var grunden för den nya strategiska inriktningen som Gunnebo genomförde 2005.

Produktdimensionen å andra sidan handlar om vilken typ av produkter som erbjuds och är indelad i tre olika kategorier. Dessa tre produkttyper är valv, entréer av olika slag samt elektronisk säkerhet. En övergripande beskrivning av Gunnebos produktområden är skydd av pengar och skydd av egendom. Gunnebo har tidigare haft en förvärvsstrategi, och var därefter fram tills relativt nyligen inriktade mot att konsolidera den spretiga koncernen. Efter att konsolideringsfasen blev avklarad har Gunnebo nu en strategi för hur man ska uppnå organisk tillväxt.

#### 4.1.2 Strategiutveckling

När Gunnebo var en disparat och diversifierad tillverkningskoncern hade företaget verksamhet på flera olika marknader. De bolag Gunnebo förvärvade mellan 1996 och fram till 2003 konsoliderades inte in i koncernen utan lades istället "på hög".

Strategiutvecklingen börjar ofta i maggropen, enligt Gunnebo. I flertalet fall kan det komma en smygande insikt till en VD, ägare eller styrelsen. Gunnebo nådde en sådan insikt när man märkte att marknaden efter ett par stagnerande år började vända uppåt medan koncernen var fortsatt stillastående. År 2004 togs därför det strategiska beslutet om att gå från helt portföljstyrd och att istället inleda en konsolideringsstrategi.

Vid den då iscensatta strategiutvecklingen identifierades att många av företagen i koncernen var verksamma inom skydd av olika slag. Vid den omvärldsanalys som genomfördes i början av strategiutvecklingen undersökte man faktorer såsom bland annat hotet från terrorister, händelserna den elfte september 2001, ett ökat antal rån och inbrott. Gunnebo tog därför ett strategiskt beslut om att bygga upp koncernen runt skydd. Eftersom kassaskåpsbranschen hade upplevt en vikande trend antog Gunnebo också att man kunde hitta potentiella företag att förvärva till rimliga priser, framförallt utanför Skandinavien.

Den strategiska inriktningen beslutades av tidigare VD och styrelsen. När den nya VD:n Göran Gezelius tillträdde 2005 fick han i uppdrag att inleda arbetet med konsolideringsstrategin. Den nya VD:n fick således det klara uppdraget att integrera de sedan tidigare fyrtio förvärvade bolagen till en konsoliderad koncern. I och med detta dök ett antal frågor av strategisk natur upp som ett brev på posten. Det gällde främst vilka enheter ska finnas kvar och vilka som inte passar in i den nya strategiska inriktningen, hur integrationen ska gå till, på vilka grunder man skulle få till stånd en organisk tillväxt samt vilka personer som kan och bör leda verksamheten. Utöver dessa frågor måste man även ta ställning till vilka marknader Gunnebo befann sig på och vilka marknader man önskade befinna sig på. För att kunna ta beslut i dessa frågor behövde VD skaffa fram beslutsunderlag. En utmaning i sammanhanget är enligt Gunnebo att det ofta är ont om tid i utvecklingsfasen.

En viktig källa för kvalitativ information var samtal med medarbetare inom olika enheter i koncernen. En nackdel som gjorde sig påmind var att det var prata fritt och öppet med alla i företaget. Detta eftersom medarbetarna agerade efter en egen agenda när de anade att förändringar var på väg. Gunnebo menar att det lätt kan börja florerat många rykten i en organisation. Man måste dock stävja dylika rykten, vilket kan ske med hjälp av såväl finansiell som icke-finansiell information till medarbetarna. Utöver att prata med medarbetare genomförde Gunnebo också analyser av olika kunder och produkter. Frågan angående vilka geografiska marknader Gunnebo skulle bearbeta aktualiserades också.

Marknadsanalyser genomfördes där man bland annat undersökte tillväxttakten på olika marknader. Viktiga frågor av finansiell karaktär att ta i beaktande var till exempel var man tjänade pengar och om det beror på tillfälligheter eller om man kan räkna med fortsatt framgång där samt vart man förlorade pengar och om man kan förutsätta att den negativa trenden fortsätter. För att svara på sådana frågor använde Gunnebo mycket finansiell information för att försöka göra framåtblickande överväganden. Gunnebo menar att utan denna typ av finansiell information, baserad till största del på balans- och resultaträkningar, hade det varit mycket svårt att sätta en kurs för framtiden.

Kundanalyser var svåra att genomföra på grund av koncernens disparata organisering. Det krävdes en mycket grundligt genomgång av alla de olika dotterbolagens balans- och resultaträkningar för att försöka utröna till vilka kundgrupper man sålde mest. Genom att undersöka försäljningen hos olika bolag till olika kundgrupper och att jämföra dem mot varandra nådde man en holistisk syn på vilka kundgrupper som var dominerande. Även ifall den finansiella information Gunnebo använde vid denna analys var ostrukturerad och osorterad var det den informationen som låg bakom många beslut man tog i frågor av strategisk vikt. På grund av informationens

bristfälliga struktur krävdes att Gunnebo genomförde ganska grova avrundningar, vilket går emot vad många redovisningsansvariga eftersträvar. På grund av bristande aggregeringsmöjligheter hos den disparata finansiella informationen och svårigheterna med att bryta ned den så tog kundanalysen relativt lång tid att genomföra.

Efter att alla analyser genomförts avslutades strategiutvecklingsfasen med att en plan för hur konsolideringen skulle gå till presenterades inför styrelsen, som sedermera godkände den. Den färdiga och formulerade planen innebar att Gunnebo skulle integrera alla dotterbolag i en enda "big bang". Det fanns risker med detta förfarande, såsom risken att tappa kontrollen över händelseutvecklingen. Från och med förste januari 2006 avslutades utvecklingsfasen och implementeringen av den formulerade strategin för konsolidering tog sin början.

Gunnebo uppger att man under strategiutvecklingen främst använde sig av finansiell information, en klar femma på den femgradiga skalan. Genom samtal med medarbetare och marknadsanalyser användes också mycket icke-finansiell information, vilket Gunnebo anser motsvarar en fyra på den femgradiga skalan.

#### **4.1.3 Strategiimplementering**

Eftersom tidigare styrning av koncernen som ett investmentbolag bara hade inneburit fokus på omsättning och vinst stod man nu inför en större förändring. För att lyckas med implementeringen krävdes en tydligare styrning. Den nya organisationen innebar att Gunnebo etablerade kundcenter på varje marknad i varje land där man var verksamma. Under konsolideringsfasen, till skillnad mot tidigare i koncernens historia när ytterst lite styrning genomfördes, styrs de respektive kundcentren genom att Gunnebo sätter tydliga mål som de ska uppnå. Varje kundcenter har en egen styrelse som möts fyra gånger per år. På dessa möten går man igenom strategin, gör uppföljningar av den och utvärderar den. Detta görs bland annat genom undersökning av de respektive affärsenheternas lönsamhet. Det är dessa styrelser som i sin roll som beslutsfattande organ för de respektive affärsenheterna ska ta de explicita besluten i linje med den utvalda strategiska inriktningen. Det är hos dem som det tyngsta lasset med att implementera strategin dras.

Styrningen av företagets kundcentra kräver mer kontakt och rapportering utöver de kvartalsvisa styrelsemötena genomförs. Exempel på detta är den månadsrapportering som också har införts. Månadsrapporterna innefattar inte bara finansiell information utan även kvantifierad icke-finansiell information. Gunnebo menar att för att kunna fatta beslut måste man ta i beaktande finansiell såväl som icke-finansiell information. Exempel på kvantifierad icke-finansiell information som införlivas i rapporterna är leveranssäkerhet, kvalitetsbrister och personalstyrkans omfattning. Gunnebo uppger att även kvalitativ information inkluderas i rapporterna.

För att kunna analysera enheterna tar Gunnebo ofta avstamp i den finansiella informationen och försöker sedan hitta orsaker bakom det redovisade resultatet med hjälp av icke-finansiell information. Frågor som Gunnebo ställer sig under denna analys är till exempel varför kostnaderna eventuellt är högre än intäkterna, varför enheten säljer dåligt och om beror det på produkterna eller på för låga marknadsandelar? Denna form av analyser kräver att man undersöker, ofta med hjälp av kvalitativ information, kvalitet på produkterna, ledningens arbete på de respektive

dotterbolagen, hur hög andel reparationer enheten har, enhetens marknadsandelar, samt om det finns eventuella leveransproblem.

Vid analyser av denna art kan det leda till att en analys under implementeringen av strategin i förlängningen leder till beslut av strategisk vikt. Man måste undersöka om det går att effektivisera enheten och förbättra dess resultat eller om man måste avyttra den. Gunnebo hävdar att icke-finansiell information i denna analys självklart är helt vital om man inte är en utpräglad portföljförvaltare. Analysen av en enhets resultat, och resultatets underliggande orsaker, kan därför leda till att man beslutar om avveckling eller försäljning av enheten. Detta innebär att den utvärdering som sker inom ramen för strategiimplementering även kan användas för att utveckla strategi.

Användningen av finansiell information uppskattas till en fyra på den femgradiga skalan medan användningen av icke-finansiell information bedöms som en femma på den femgradiga skalan.

#### **4.1.4 Fördelar och nackdelar med olika informationstyper**

##### **4.1.4.1 Nedbrytning av strategi**

Gunnebo anser att oberoende av hur stora eller små enheter det gäller bör man alltid använda en balans av både finansiell och icke-finansiella mått. Företaget uppger att de alltid mäter bland annat lönsamhet ända ned till avdelningsnivå, men att de alltid kompletterar med icke-finansiella mått såsom befattningshavarnas agerande, kundernas åsikter och ifall det finns lukrativa påbörjade projekt som kan förväntas förbättra avdelningens resultat i framtiden.

##### **4.1.4.2 Indikatorer på långsiktig överlevnadsförmåga**

Gunnebo anser att det kan föreligga tre olika situationer som påverkar valet av information. Om finansiell information visar att ett företag är i kris, till exempel uppvisar en stor likviditetsbrist, så spelar det ingen roll om man också tar i beaktande icke-finansiella faktorer såsom företagets marknadsandelar eller dylikt. I sådana fall kan företag ändå inte klara sig långsiktigt. Om ett företag istället visar exceptionellt bra finansiella siffror måste man komplettera med mycket icke-finansiell information för att säkerställa att företaget kan bibehålla sin höga lönsamhet. Gunnebo tar som exempel upp Ericsson och telekombolagets från början starka siffror som förbyttes i en plötslig nedgång. Den sista situationen enligt Gunnebo är när ett företag uppvisar relativt mediokra finansiella siffror. I sådana fall måste man analysera och ta i beaktande vad den icke-finansiella informationen säger om dess framtid. Exempel på information som Gunnebo framhåller lämpligt i ett sådant läge är hur företaget går på marknaden och dess produktutbud, dess lednings kompetens och agerande och ifall det har påbörjats projekt som kan väntas ge upphov till bättre resultat i framtiden.

##### **4.1.4.3 Utvärdering av nyligen genomförda prestationer**

Gunnebo anser att finansiell information inte säger mycket på ett kort tidsintervall. Detta eftersom kostnader kommer före intäkter och det är svårt att avgöra huruvida det kommer att resultera i förbättrad finansiella prestationer. Därför bör man alltid komplettera med icke-finansiell information för att skapa sig en enhetligare och bredare bild över läget.

#### **4.1.4.4 Risk för kortsiktigt beteende**

Gunnebo anser att det är VD som sätter ramarna för ett eventuellt kortsiktigt beteende. Sådant beteende kan både uppmuntras såväl som stävjas genom direktiv uppifrån. Om koncernchefen kräver resultatindrivning varje månad och framhåller att månadsvinsten ska uppnås med alla medel kan det utgöra orimliga krav, vilket påverkar beteendet hos företagets medarbetare. Risken ökar för att medarbetarna tillåter att kraftigt rabatterade order godkänns mot slutet av månaden eller att de fakturerar fastän arbetet inte är färdigt. Gunnebo menar att det beror på hur "hårt" man styr och att ledningen har möjlighet att påverka hur medarbetarna agerar. Så länge ledningen sätter tydliga ramar för beteendet och inte ställer för höga, och kortsiktiga, krav är Gunnebo positivt inställda till att använda finansiell information för styrning.

#### **4.1.4.5 Risk för manipulation**

I och med att börsnoterade företag har såpass stränga redovisningsregler så är risken för manipulation av finansiell information liten. Eftersom icke-finansiell information inte styrs av redovisningsstandarder som IFRS eller IAS bör den enligt Gunnebo vara lättare att manipulera.

#### **4.1.4.6 Övrigt**

Gunnebo ser inga övriga för- eller nackdelar.

### **4.2 Nederman**

#### **4.2.1 Strategi**

Nederman tillverkar skyddsprodukter och system för arbetsmiljöer. Företaget anser att strategi som begrepp definieras såsom ett företags långa eller medellånga inriktning, det vill säga den väg företaget ska ta för att nå sina övergripande mål. Företaget sätter därför tiden som en viktig faktor vid bestämmandet om vad som ska definieras som strategi och vad som inte är det. Nederman har som övergripande mål och strategisk inriktning att företaget ska sträva efter lönsam tillväxt.

Nederman anser att företag bör utveckla en strategi och sedan hålla sig till den. Om ett företag till exempel förvärvar ett annat bolag i linje med den redan etablerade strategin anser Nederman att detta är en del av implementeringen av företagets strategi. Om istället ett företag skulle förvärva ett annat företag utanför den egna marknaden eller med annorlunda verksamhetsområden så skulle detta enligt Nederman klassificeras såsom en strategisk vidareutveckling och omvärdering. Detta oberoende av om det förvärvade företaget kan köpas till ett mycket förmånligt pris, eftersom beslutet i slutändan kommer att leda till att det egna företaget går in på en ny marknad. Nederman är tveksamt till att använda termer såsom "strategiska beslut". Detta eftersom Nederman anser att många andra företag missbrukar termen och kallar direkt olönsamma order eller projekt för "strategiska order" eller "strategiska projekt" för att motivera företagets beslut att fullfölja dem trots bristande lönsamhet.

#### **4.2.2 Strategiutveckling**

Strategiutveckling är hos Nederman till exempel alla beslut förknippade med en förändrad strategisk inriktning. Om företaget exempelvis inte längre anser att den nuvarande kundgruppen eller valda marknaden är tillräckligt attraktiv och att det därför krävs en förskjutning, så är detta ett strategiskt beslut som medför att en ny strategiutveckling inleds. Nederman genomför scenarioanalyser för att avgöra om



framtiden för den nuvarande verksamheten ser tillräckligt positiv ut eller om det kommer krävas en ändrad inriktning. Dessa analyser görs regelbundet och gäller för en planeringshorisont på ett till två år. Nederman planerar inte för ett längre tidsperspektiv än maximalt tre år. Detta eftersom det innebär alltför stora svårigheter att försöka prognostisera och avgöra hur framtiden kommer att se ut tillräckligt specifikt och med tillräcklig detaljrikedom.

Nedermans strategiutveckling består av ett flertal definierade moment. Dessa moment innefattar en internanalys av företagets förutsättningar, det vill säga dess styrkor och svagheter, samt en externanalys av företagets omvärldsförutsättningar, det vill säga vilken omvärld man vill och har möjlighet att verka i. Nederman gör denna uppdelning av interna respektive externa faktorer. Därefter analyserar företaget faktorerna och avslutningsvis viktas man dem.

Vid analysen av Nedermans interna förutsättningar görs lönsamhetsanalyser på företagets kund- och produktgrupper. I de fall där vissa kund- respektive produktgrupper uppvisar en inte alltför munter lönsamhetspotential försöker företaget komma underfund med hur man ska vända den negativa trenden. Övriga analyser som Nederman genomför under detta moment är en form av kundanalys. Genom att undersöka Nöjd-Kund-Index (NKI) kan man försöka avgöra hur väl företagets produktutbud står sig gentemot konkurrenternas. Även den efterföljande konkurrentanalysen bildar sedan underlag för jämförande studier, "benchmarking", för att kunna avgöra Nedermans interna styrkor respektive svagheter relativt sina konkurrenter.

Nästa moment i strategiutvecklingen innebär att Nederman genomför ett antal externanalyser. Kundanalys görs för att avgöra ifall deras kunder befinner sig i branscher med möjligheter till att växa och förbli lönsamma. Företaget undersöker även samma branschers tillväxt- och lönsamhetspotential på längre sikt. Nederman ämnar med dessa analyser undersöka huruvida deras kunder även i framtiden kommer att ha råd att köpa deras produkter, vilka ofta är relativt dyra att forska fram och utveckla till färdiga produkter. Den information som Nederman använder främst i sådana här analyser baseras på ekonomiska, legala och sociala aspekter, vilket innebär att analysen till största del bygger på finansiell information men med uppbackning av kompletterande icke-finansiell information.

Efter att Nederman har genomfört sin analys av kunderna genomför man en analys av sina konkurrenter. Företaget försöker under detta moment få fram så mycket information som möjligt om sina konkurrenters lönsamhet och hur mycket de växer. Hur de möter sina kunder är också en viktig fråga som denna analys ämnar besvara. Vidare behandlas konkurrenternas produktutbud och erbjudande samt vilken tekniknivå de befinner sig på. I de fall när konkurrenter uppvisar exceptionellt hög lönsamhet eller har ytterst framgångsrika koncept låter Nederman sig influeras. Företaget menar dock att det inte alltid går att få tag på så mycket finansiell information om konkurrenterna som man önskar.

Det sista momentet som Nederman genomför under utvecklingen är en omvärldsanalys. Under denna analys undersöks det allmänna ekonomiska läget och den förväntade framtida utvecklingen. I de fall när analysen genomförs för att Nederman eventuellt ämnar gå in på nya marknader undersöks produktpenetrationen,

konkurrenssituationen, tillväxtpotentialen samt eventuella legala aspekter som måste tas i beaktande på de specifika marknaderna.

Under utvecklingsfasen bedömer Nederman att man använder finansiell information i större grad än icke-finansiell information, en femma respektive en fyra på den femgradiga skalan.

### 4.2.3 Strategiimplementering

Nedermans övergripande strategi, som innebär att företaget ska eftersträva lönsam tillväxt, har brutits ned så att det liknar ett träd. Målsättningar såsom lönsamhet och kapitalanvändning bryts ned så långt det går och "trädet" av mål beskriver vad de olika delarna i organisationen ska sträva efter och uppnå. I stort sett försöker Nederman använda samma basinformation på högre såväl som på lägre organisatoriska nivåer. Ju högre upp i organisationen som informationen används, i desto mer aggregerad form tenderar den dock att vara.

Nederman påpekar hur otroligt viktigt det är med kommunikation av strategin. Ett av de allra första momenten efter att en färdig strategi formulerats är att snabbt kommunicera ut den till organisationens alla delar. Det gäller att försöka få medarbetarna att förstå essensen av den strategiska inriktningen. Detta för att medarbetarna i de fall chefen ej är närvarande ändå ska agera i enlighet med strategin. För att lyckas med detta anser Nederman att alla medarbetare måste förstå vad som ledningen menar när de diskuterar till exempel lönsamhet i allmänhet, och lönsam tillväxt i synnerhet. Om företaget lyckas med detta åtagande undviker man att förslag som inte överrensstämmer med Nedermans strategiska inriktning förs fram från lägre organisatoriska nivåer. En sådan här omfattande kommunikation med medarbetarna, när man eftersträvar att alla ska nå total förståelse för strategin, tar mycket lång tid. Det är även något som kräver kontinuerligt arbete och som egentligen aldrig riktigt kan avslutas. Nederman har hållit på i över tre år med att kommunicera ut sin strategi, och enligt VD har de inte riktigt nått hela vägen ännu. *"Jag skulle bedöma att det tog tre år, och jag påstår att det inte är fullt ute än efter så här många år, i alla delar."* (Sven Kristensson, VD Nederman)

För att lyckas med projektet att kommunicera ut strategin är det viktigt att förklara omvärldsfaktorer för linjecheferna. Detta inkluderar exempelvis information om konkurrenter men även andra omvärldsfaktorer. Denna kommunikation är framförallt baserad på förmedling av icke-finansiell information men Nederman försöker komplettera med så mycket finansiell information som möjligt. Information som ursprungligen togs fram i samband med strategiutvecklingen används således även under detta moment av strategiimplementeringen. Vid kommunikationen använder Nederman framförallt kvantifierbar, monetär information. Nederman menar att fördelen med finansiell information är att den är lätt tillgänglig och enkel att samla in och förmedla. Företaget uppger vidare att monetära mätetal är den enklaste och mest mätbara framgångsfaktorn, vilket talar för att man använder sådan information till allra största del. Nederman poängterar dock att kommunikation av denna typ av information var mer friktionsfri före bolagets börsnotering år 2007. Detta eftersom framåtblickande information på grund av börsregler inte får spridas fritt efter eget bevåg. Historisk information kan dock spridas utan restriktioner i den utsträckning ledningen finner lämpligt för styrningen.

Nederman bryter ned sin strategi till olika aktiviteter på de respektive enheterna inom organisationen och dessa aktiviteter kan förändras över tiden. Till exempel kan Nederman förändra sitt fokusområde under vissa tidsperioder. Under vissa perioder kan till exempel fokus ligga mer på kapitalbindning. Detta för att man vill undvika att enheterna försöker göra allt och nå alla mål samtidigt. När Nederman fastställer de aktuella målen använder företaget till stor del finansiella delmål och nyckeltal, men också till viss del icke-finansiella, kvantifierbara mål såsom produktivitet och marknadsandelar. Nederman strävar efter att alltid använda mål som är mätbara eftersom sådana mål underlättar uppföljning och utvärdering. Mål som svårligen låter sig mätas medför svårigheter att styra på ett effektivt sätt. Även i de fall när det finns flera mål som är viktiga för att uppnå strategin, menar företaget att man bör prioritera de mål som är mätbara. Nederman poängterar att företag generellt alltid bör sträva efter att ha en "hård kärna" av mått som kan kommuniceras, mätas och följas upp.

Ytterligare ett viktigt moment som Nederman menar tillhör implementeringen är uppföljning. Nederman väljer till stor del att bryta ned sin strategi till mått utefter möjligheten att följa upp och utvärdera dem. Företagets uppföljning bygger naturligtvis till största del på just de mått som man bröt ned sin strategi till. Under uppföljningsmomentet genomförs utvärderingar av måluppfyllnad och därefter görs även avvikelsetanalyser. Dessa analyser ligger sedan till grund för den årliga strategiska utvärdering som Nederman genomför och kan i slutändan leda till strategiska beslut om att strategin behöver uppdateras eller revideras. Detta leder ibland till justeringar av den formulerade strategin, men i stort sett aldrig till radikala förändringar. Exempel på justeringar av den strategiska inriktningen kan vara att Nederman väljer att expandera sin verksamhet till att innefatta en ny kundgrupp, en ny del i värdekedjan eller en geografisk expansion.

Sammanfattningsvis graderar Nederman sin användning av finansiell information respektive icke-finansiell information under strategiimplementeringen till en fyra respektive en trea på den femgradiga skalan.

#### **4.2.4 Fördelar och nackdelar med olika informationstyper**

##### **4.2.4.1 Nedbrytning av strategi**

Nederman använder både finansiell och icke-finansiell information vid nedbrytning av strategin till olika delar av organisationen. Företaget uppger dock att man använder sig mer av icke-finansiella mått och tal, såsom produktivitet, ju längre ned i organisationen man kommer. Detta beror enligt Nederman på två grundkrav vid utformningen av mål, nämligen att de ska vara lättförståeliga och uppföljningsbara.

##### **4.2.4.2 Indikatorer på långsiktig överlevnad**

Nederman utgår alltid från en bas av finansiell information. Till exempel vid de fall när man ämnar förvärva ett bolag och därmed vill titta på det bolagets långsiktiga lönsamhets- och överlevnadsförmåga använder man sig dock av mycket icke-finansiell information. Den typ av information man då väljer att analysera är bland annat bolagets produktportfölj. Nederman ställer sig ett antal frågor som man med informationens hjälp försöker svara på. Exempel på sådana frågor är om produktportföljen är livskraftig, modern och aktuell och ifall bolagets produktutbud kommer att fortsätta tilltala kunder även i framtiden. I syfte att avgöra ett företags långsiktiga överlevnad bör man alltså enligt Nederman utgå ifrån en bas av finansiell information, såsom lönsamhet, och sedan komplettera med icke-finansiell

information, såsom produktutbud och marknader. Nederman anser att icke-finansiell information är den viktigaste informationstypen om man ska analysera och bedöma på lång sikt, såsom upp emot fem år.

#### **4.2.4.3 Utvärdering av nyligen genomförda prestationer**

Nederman menar att ett företags lönsamhet är väldigt viktigt för att utvärdera företagets nyligen genomförda prestationer. Samtidigt framhåller Nederman betydelsen av kompletterande icke-finansiell information i samband med denna form av utvärdering.

#### **4.2.4.4 Risk för kortsiktigt beteende**

Nederman framhåller att det är viktigt att motverka det möjliga kortsiktiga beteendet som kan uppstå i exempelvis säljorganisationer med provisionsbaserad lön. Sådana provisioner bygger framförallt på finansiell information såsom försäljning och kan om de används på ett ogenomtänkt sätt påverka beteendet hos säljpersonalen på ett för företaget negativt sätt. Nederman anser dock att det även vid användningen av icke-finansiell information finns risker för kortsiktigt beteende. Ett exempel som Nederman för fram är att mål för produkt- eller sortimentsrationalisering kan medföra att produktchefen avvecklar delar av produktsortimentet i slutet av året för att maximera sin möjlighet till bonus trots att det är olönsamt för företaget i sin helhet.

#### **4.2.4.5 Risk för manipulation**

Nederman anser generellt sett att risken för manipulation inte är särskilt stor. Företaget menar att de kontroller som görs inom redovisningen minskar risken för manipulativt beteende vid användningen av finansiell information. Vidare uppger Nederman att icke-finansiell information, såsom leveranssäkerhet från fabrik, lättare kan manipuleras eftersom den inte innefattas av redovisningsreglerna.

#### **4.2.4.6 Övriga fördelar och nackdelar**

Nederman ser inga andra specifika nackdelar eller fördelar med finansiell jämfört icke-finansiell information under strategiarbetet. Nederman uppger att man använder all tillgänglig finansiell information man kan komma över, men att tillgängligheten ibland är begränsad. I de fall där inte tillräcklig finansiell information finns kompletterar Nederman med icke-finansiell information. Icke-finansiell information är snarare ett supplement till, än ett substitut för, den finansiella informationen.

### **4.3 Fagerhult**

#### **4.3.1 Strategi**

Belysningstillverkaren Fagerhult lade sommaren 2004 fast en strategiplattform som fortfarande gäller. Fagerhult anser att det är mycket viktigt med lönsam tillväxt för att skapa aktieägarvärde. Bland de viktigaste nyckeltalen för Fagerhult återfinns därför organisk tillväxt och förvärvstillväxt mätt i monetära termer. Fagerhult lägger på årsbasis förhållandevis lite tid på att utvärdera företagets strategiplattform. Företaget menar att det är meningslöst att lägga alltför mycket tid på att finjustera sina planer och strategier. Så länge den utvecklade och formulerade strategin fungerar läggs istället all fokus på implementeringen och genomförandet. Det kvittar hur bra en utvecklad strategisk plan är - om den inte till fullo implementeras och genomförs så är den verkningslös. Fagerhult är därför väldigt fokuserade på just implementering och genomförande av sin strategiska plan, eller "execution" som de själva kallar det. Fagerhult anser att många företag under utvecklingsfasen lägger för mycket tid och

pengar på analyser, medan förhållandevis lite resurser läggs på implementering. Istället tycker Fagerhult att en tillräckligt god förståelse av det VD kallar för "självbild" och "målbild" räcker. Självbild innebär en förståelse för det egna företagets nuvarande situation, medan målbild innebär en förståelse för vad företaget strävar efter. Fagerhult formulerar därför en förhållandevis enkel handlingsplan för hur man skall ta sig från punkt A till punkt B, det vill säga där man är idag och där man vill vara i framtiden.

#### **4.3.2 Strategiutveckling**

Under utvecklingen av den strategiska plan som Fagerhult formulerade 2004 gjordes flera analyser. Fagerhult har inte en särskild avdelning som arbetar med att genomföra analyser under strategiarbetet. Istället är det den högsta ledningsgruppen med VD i spetsen som sköter strategiutvecklingen. Styrelsens roll under utvecklingen är framförallt att kommunicera ägarnas preferenser och därmed bestämma förutsättningarna för den strategiska planen. Fagerhult förankrar sina strategiplaner och målsättningar hos styrelsen, men någon mer aktiv roll har inte styrelsen under vare sig strategiutvecklingen eller strategiimplementeringen.

Viktiga moment under Fagerhults strategiutveckling är att genomföra analyser av Fagerhults styrkor och svagheter såväl som deras möjligheter och hot, vilket mynnar ut i en nulägesanalys. Det första steget i analysarbetet är de mycket viktiga marknadsanalyserna. De två primära marknader som Fagerhult har verksamhet på, och lägger ned mest tid på att analysera, är nyckelsegmenten "Bygg" och "Retail". Fagerhult analyserar inte bara de marknader som man för närvarande har en etablerad verksamhet på, utan även potentiella och intressanta framtida marknader eller marknadssegment. Den information man samlar in och undersöker är framförallt marknadernas storlek och tillväxt, vilket man mäter i monetära termer. Utöver sina egna analyser köper Fagerhult även in mycket färdigställd information i form av rapporter och analyser ifrån till exempel Exportrådet eller från analysföretag som Gartner Research. Den information som Fagerhult tillskaffar sig genom dylika marknadsrapporter och -analyser innefattar finansiell såväl som icke-finansiell information. Relationen mellan andelen finansiell respektive icke-finansiell information ligger därför, i viss mån, utanför Fagerhults absoluta kontroll. Fagerhult poängterar dock att man aldrig förlitar sig på endast en enskild informationskälla utan att man använder sig av flera kompletterande källor för att skapa sig en så sammanhängande och fullständig bild av marknaden som möjligt. Detta innefattar att Fagerhult försöker, i den mån det går, komplettera finansiell information med relevant icke-finansiell information.

Nästa moment som Fagerhult tar sig an under strategiutvecklingen är konkurrentanalyser. Via så djupa och breda analyser av sina konkurrenter som möjligt försöker företaget införskaffa sig nödvändig information för att kunna skapa sig en helhetsbild över sina konkurrenter. Fagerhult inhämtar mycket finansiell information, såsom exempelvis lönsamhet, ifrån de respektive konkurrenternas balans- och resultaträkningar. Företaget kompletterar dock den finansiella informationen med stora inslag av icke-finansiell information. Exempel på sådan information är storleken på de respektive konkurrenternas verksamheter, deras styrkor och svagheter samt på vilka marknader de är framgångsrika. Genom att Fagerhult lägger relativt mycket tid på att analysera sina konkurrenters strategier skapar man sig samtidigt en ännu mer holistisk syn och förståelse för den egna marknaden som man verkar på.

Det tredje momentet i utvecklingsfasen är att Fagerhult genomför internanalyser och sedan jämför sig mot sina konkurrenter. Genom denna form av jämförande analys kan Fagerhult skapa sig en klar bild över sina egna styrkort och svagheter vilket ger företaget den "självbild" som var ett av de två målen med utvecklingsfasen. Som fjärde och sista moment formulerar Fagerhult den "målbild" som var det andra målet med utvecklingsfasen. Skillnaden mellan var Fagerhult är idag, självbilden, och där man vill vara i framtiden, målbilden, framställs som ett "gap". Utvecklingsfasen mynnar därefter ut i att strategi- och handlingsplaner formuleras för hur Fagerhult ska nå fram till sin målbild.

Fagerhult sammanfattar sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information under utvecklingsfasen till att vara en trea respektive en fyra på den femgradiga skalan.

### 4.3.3 Strategiimplementering

Fagerhults planer bygger på att man har en kommunicerbar bild av framtiden som man kan bryta ned i ett fåtal enkla aktiviteter och målsättningar. Fagerhult lägger väldigt mycket fokus på implementeringen av sin strategi. Företaget menar att "*Execution is king*" (Per Borgvall, VD Fagerhult), det vill säga att implementeringen, och i förlängningen därmed genomförandet, är det som är väger tyngst i strategiarbetet.

Det första och viktigaste momentet vid strategiimplementering är enligt Fagerhult kommunikation av strategin. Företaget menar att det inte går att implementera strategin lyckosamt ifall man inte lägger ned väldigt mycket tid på att kommunicera ut målen, visionen och strategin till alla delar av organisationen. Fagerhult uppger även att ju större en organisation är, desto mer tid måste läggas på att kommunicera ut strategin. För att kunna kommunicera ut strategin på ett tydligt sätt måste den dock först brytas ned och göras mer påtaglig och lättförståelig. Fagerhult börjar sin nedbrytning av strategin med de övergripande målsättningarna på koncernnivå. Därefter bryts strategin ned genom att Fagerhult fastställer måltal på de operativa enheterna inom organisationen, hela vägen ned till säljbolag och enskilda fabriker. Därifrån fortsätter nedbrytningen med ännu mindre aggregerade måltal på enskilda funktioner och underenheter i de respektive operativa enheterna. Som sista led i nedbrytningen sätts individuella måltal på enskilda avdelningar eller processer. Vid nedbrytningen av strategin till de olika nyckeltalen och måltalen använder Fagerhult nästan uteslutande finansiell information. Det absolut viktigaste måltalet är finansiellt resultat och det bryter företaget ned till hela vägen till avdelningsnivå. Andra viktiga nyckeltal vid implementeringen är bruttomarginaler, rörelsemarginaler före och efter finansiella poster, avkastning på sysselsatt kapital samt soliditet. Fagerhult framhåller dock att det finns vissa skillnader mellan olika delar av koncernen. För till exempel ett tillverkande bolag är produktivitet, effektivitet och kostnader de allra viktigaste måtten, medan tillväxt och bruttomarginaler är de viktigaste måtten för ett säljande bolag.

Fagerhults tillvägagångssätt för att lyckas med kommunikationen och nedbrytningen av strategin börjar med att berörda chefer görs införstådda med den nya strategins delar, planer, nyckeltal och måltal. Denna interna kommunikation sker via ledningskonferenser, personliga möten, intranet och annan skriftlig kommunikation.

De respektive cheferna blir sedan ansvariga för att kommunicera ut strategins delar till sina respektive enheter. Detta är en uppgift som absolut inte får delegeras. Den interna kommunikationen sker till stor del utifrån finansiell information, såsom de finansiella nyckeltal och måltal som Fagerhult har brutit ned strategin till. Fagerhult uppger dock att ju längre ned i organisationen man kommer desto svårare blir det att förmedla ren finansiell information. Företaget kompletterar därför den interna kommunikationen med icke-finansiell information, såsom beskrivningar av konkurrenters agerande, för att underlätta implementeringen av strategin. Därmed blir användningen av icke-finansiell informationen större på de lägre organisatoriska nivåerna i Fagerhult.

Fagerhult betonar även uppföljningsfasen som ett mycket viktigt moment under strategiimplementeringen. Vid detta moment följer Fagerhult kontinuerligt upp de mål som sattes i samband med strateginedbrytningen. Fagerhult använder således samma information här som under nedbrytningsmomentet, det vill säga, en kraftig övervikt åt finansiella mått och måltal.

Fagerhult sammanfattar sin informationsanvändning under strategiimplementeringen med siffran fem på finansiell information och siffran tre på icke-finansiell information.

#### **4.3.4 Fördelar och nackdelar med olika informationstyper**

##### **4.3.4.1 Nedbrytning av strategi**

För att kunna kommunicera strategin måste den brytas ned till ett fåtal aktiviteter och målsättningar. Detta anser Fagerhult bäst görs med hjälp av finansiell information. Företaget anser dock att ju längre ned i organisationen man kommer desto mer och mer bör den finansiella informationen kompletteras med icke-finansiell information. Fagerhult strävar dock efter att bryta ned strategin till finansiella mål och nyckeltal så långt som det är möjligt. Företaget framhåller även att för tillverkningsavdelningar bör relativt sett en högre andel icke-finansiella mått användas jämfört med en marknadsavdelning.

##### **4.3.4.2 Indikatorer på långsiktig överlevnad**

Fagerhult anser att ett företags nuvarande finansiella situation är fundamental för att avgöra dess långsiktiga överlevnad. Den finansiella informationen är dock inte ensamt avgörande för ett företags överlevnadspotential. Till det tillkommer också att företaget måste ha en tydlig positionering och färdigställda marknadsplaner. Utöver detta måste självklart ett företag också ha en gedigen förståelse för sina konkurrenters situation och agerande. För utan en sådan icke-finansiell kunskap anser Fagerhult att en bra finansiell kunskap inte är tillräckligt eftersom sådana faktorer förändras på sikt.

##### **4.3.4.3 Utvärdering av nyligen genomförda prestationer**

När ett företag vill göra en prestationsutvärdering, även vid ett kort tidsintervall, anser Fagerhult att man alltid måste använda "hårda fakta", det vill säga kvantifierbar information. Kvalitativ icke-finansiell information lämpar sig inte för detta ändamål. Fagerhult menar att framförallt finansiell kvantitativ information är att föredra vid prestationsutvärdering, oberoende av tidsintervall, och exempel på sådan är orderingång. Fagerhult menar vidare att det kan vara mycket svårt att mäta icke-finansiell information, såsom marknadsandel, på väldigt korta tidsintervaller. Även ifall möjligheten finns så är relevansen av sådan information begränsad.

#### **4.3.4.4 Risk för kortsiktigt beteende**

Fagerhult anser att riskerna för kortsiktigt beteende är större vid användning av finansiell information, såsom finansiella nyckeltal och måttal. Marknads-, design- och produktutvecklingsstrategier är av naturen mer långsiktiga, och Fagerhult menar därför att information som är relaterad sådana strategier, som framförallt är icke-finansiell, uppmuntrar ett mer långsiktigt tänkande och beteende än vad finansiella mått och måttal i samband med exempelvis kvartalsrapporter gör. Fagerhult anser därför att företag bör eftersträva en balans mellan användningen av finansiella mål med andra icke-finansiella mål för att motverka alltför kortsiktigt beteende.

#### **4.3.4.5 Risk för manipulation**

Fagerhult tycker att frågeställningen är något svårbedömd och kan inte riktigt ta ställning. Fagerhult gör dock bedömningen att finansiell information är mer lättmanipulerad än den icke-finansiella motsvarigheten.

#### **4.3.4.6 Övrigt**

Fagerhult tycker ser inga andra direkta fördelar eller nackdelar med finansiell jämfört med icke-finansiell information under strategiarbetet.

### **4.4 Profilgruppen**

#### **4.4.1 Strategi**

Aluminiumprofil tillverkaren Profilgruppen jobbar efter en strategisk plan, som löper på tre till fem år. Årligen sker mindre uppdateringar av planen, men vartannat eller var tredje år genomförs också en större revidering och förnyelse. Den nuvarande strategiska planen som Profilgruppen strävar mot baseras på lönsam tillväxt. Ett par övergripande mål som har inkluderats i den strategiska planen innebär en ökad intensifiering på prioriterade internationella marknader samt att företaget ska stärka positionen på den svenska hemmamarknaden. Utöver dessa två mål innefattar den strategiska planen även utökade satsningar på kvalificerade förädlings tjänster och på att stärka företagets image som innovativ komponentleverantör. Profilgruppen betraktar i övrigt strategiska beslut såsom de beslut som har en långsiktig påverkan på företaget. Profilgruppen kontrasterar dylika beslut mot operationella eller taktiska beslut som inte är lika långsiktiga.

#### **4.4.2 Strategiutveckling**

När Profilgruppens ledning påbörjar en revidering av strategin tar man avstamp i scenarioanalyser avseende olika strategiinriktningar. Profilgruppen genomför en större faktainsamling och informationsberedning inför scenarioanalyserna. De alternativa scenarierna jämförs och vägs därefter mot varandra för att bilda en grund för det fortsatta utvecklingsarbetet.

Det första momentet i informationsinsamlingen som Profilgruppen genomför är en undersökning av företagsexterna förhållanden. Profilgruppen börjar med att analysera de marknader där man har verksamhet. Marknadernas tillväxt är en faktor som studeras, och med tillväxt menar Profilgruppen den volymutveckling och förväntade tillväxten mätt i tonnage på de respektive geografiska marknaderna. Profilgruppen väljer att mäta tillväxten med hjälp av viktmåttet tonnage hellre än att undersöka och mäta tillväxten i monetära termer såsom försäljningstillväxt. Motivet till detta är att



priserna på metaller på råvarubörsen har en tendens till att fluktuera relativt mycket och snabbt och därmed inte alltid motsvarar den reala tillväxten på marknaden. Profilgruppens omsättning kan öka kraftigt på grund av stigande aluminiumpriser, men eftersom kostnaderna ökar synonymt med intäkterna, begränsas nyttan av att enbart analysera omsättningsutvecklingen.

Efter att Profilgruppen har analyserat marknaderna går man vidare och undersöker konkurrenterna. Det som företaget analyserar under detta moment är konkurrenternas agerande på marknaden, deras strategier samt ifall det skett eventuella strategiska ompositioneringar under den senaste tiden. Profilgruppen försöker, utifrån analysen av hur konkurrenterna har agerat, avgöra hur de kan förväntas agera i framtiden. Utöver insamlande av denna form av icke-finansiell information studerar Profilgruppen även den eventuella vertikala eller horisontella integration som skett bland konkurrenterna. Sist i den externa analysen kartlägger Profilgruppen omvärldsförändringar och trender. Profilgruppen är främst intresserade av eventuella ekonomiska trendförändringar men tittar även på nya tekniska applikationer för aluminium.

Efter att Profilgruppen genomfört en externanalys är nästa moment en internanalys. Här studeras företagets möjlighet att växa på de marknader där man har verksamhet. Profilgruppen undersöker sin konkurrenskraft genom att analysera sin prissättning, sitt produktutbud och sina produkters prestanda. Utöver detta undersöker man även företagets kundservice och leveransprecision. Denna analys genomförs för att etablera företagets styrkor respektive svagheter. Därefter jämför sig Profilgruppen gentemot sina konkurrenter för att skärskåda sin nuvarande position på marknaden. Efter att alla analyser genomförts och scenarioanalyserna jämförts emot varandra formulerar ledningsgruppen en strategisk plan som sedan förankras i Profilgruppens styrelse.

Sammanfattningsvis graderar Profilgruppen sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information till en fyra respektive en trea på den femgradiga skalan.

#### **4.4.3 Strategiimplementering**

Profilgruppen anser att implementering av den formulerade strategin kräver förhållandevis mycket mer arbete än strategiutvecklingen. Företaget menar att för att lyckosamt implementera strategin får man räkna med en tidsåtgång som är fyra gånger så stor som för strategiutvecklingen. Den färdigställda strategiska planen som ledningen formulerar innefattar dock inte en färdigstrukturerad implementeringsplan. Därmed blir det första momentet under strategiimplementeringen att bryta ned den strategiska planen till ett antal implementeringssteg. Dessa respektive steg bryts därefter ned ytterligare till delplaner för organisationens respektive ansvarsområden. För att underlätta implementering av strategin införde Profilgruppen år 2004 ett balanserat styrkort. Detta för att möjliggöra nedbrytning av strategin hela vägen till enskilda avdelningar och befattningshavare. "*Balanced Scorecard är det viktigaste styrmedlet*" (Nils Arthur, VD Profilgruppen).

Profilgruppens balanserade styrkort har baserats på vad företaget kallar fyra fokusområden. De fyra är kundfokus, processfokus, personalfokus och finansiellt fokus. Det balanserade styrkortet uppdateras årligen av Profilgruppen för att säkerställa att det alltid ska vara anpassat efter den strategiska planen. På kundfokusområdet mäter Profilgruppen mestadels kvantifierbar icke-finansiell

information såsom leveransprecision och kundattityd. Inom fokusområdet processer arbetar Profilgruppen strukturerat med metodiken PDCA (Plan-Do-Check-Act) och konstruerar PCDA-kartor, vilka följs upp kvartalsvis för alla avdelningar. På exempelvis tillverkningsavdelningar följer Profilgruppen regelbundet upp kvantifierbara icke-finansiella mål. Exempelvis mäts målluppfyllnad för mått avseende kapacitetsutnyttjande, produktivitet och elförbrukning. I personalfokusområdet mäts framförallt kvantifierbar icke-finansiell information såsom personalens attityd, säkerhet i arbetet och antal genomförda utvecklingssamtal. Inom det finansiella fokusområdet följs och mäts rörelsemarginal och kassaflöde månadsvis. Andra viktiga finansiella nyckeltal är avkastning på kapital och kapitalbindning. Vid kommunikation med personalen kan det ibland vara svårt att bryta ned strategin på ett lättförståeligt och kommunicerbart sätt. Profilgruppen menar att komplicerade nyckeltal kan försvåra kommunikationen och därmed i förlängningen också implementeringen av strategin. När Profilgruppen ska kommunicera ut mått från det finansiella fokusområdet använder man därför framförallt de relativt mer lättförståeliga finansiella nyckeltalen rörelsemarginal respektive kassaflöde.

Profilgruppen anser att det kan vara problematiskt att försöka uppnå alla förbättringar samtidigt. Företaget strävar därför efter att ha så få mål per fokusområde som möjligt, helst maximalt tre mål. Företaget kan under vissa år addera ett antal ytterligare mått att mäta och följa upp, utöver de mål som redan finns i det balanserade styrkortet. Exempelvis kan tillverknings- eller marknadsavdelningar få ett par nya mått och mål att sträva efter om det finns skäl för det. Som exempel nämner Profilgruppen att man under tidigare år har riktat särskilt fokus mot säljmarginal och produktionskostnad. Det sista momentet under implementeringsfasen är kontinuerlig uppföljning. I och med Profilgruppens användning av ett balanserat styrkort underlättas uppföljningen. Måtten i styrkortet är kvantifierbara vilket möjliggör enkel och regelbunden uppföljning, naturligtvis av just de mått och måltal som tidigare har fastställts.

Profilgruppen säger sig använda mer finansiell information under implementeringsfasen. Företaget anger en fyra respektive en trea på den femgradiga skalan vad det gäller användning av finansiell respektive icke-finansiell information under denna fas.

#### **4.4.4. Fördelar och nackdelar med olika informationstyper**

##### **4.4.4.1 Nedbrytning av strategi**

Profilgruppen anser att de finansiella målen är viktigare och därför försöker man bryta ned de finansiella målen så långt ned som det är absolut möjligt. När Profilgruppen skall kommunicera mått från det finansiella fokusområdet till personalen använder man framförallt rörelsemarginal och kassaflöde. Profilgruppen framhåller dock det fundamentala i att ha kvantifierbara, det vill säga mätbara, mått. Profilgruppen har både finansiella och icke-finansiella produktivetsmått, men företaget bryter ned det icke-finansiella måttet till lägre organisatoriska nivåer. Detta med motiveringen att det icke-finansiella är enklare att kommunicera och att inte alla medarbetare är lika intresserade av finansiell information. Icke-finansiella mål används därför på både avdelningsnivå och skiftsnivå, exempelvis när man sätter dagliga produktionsmål för en enhet.

##### **4.4.4.2 Indikatorer på långsiktig överlevnad**

Profilgruppen uppger att om man ska analysera och försöka bedöma ett företags långsiktiga överlevnadsförmåga bör man till allra största del ta hänsyn till finansiell information. Om ett företag inte går med vinst överlever det inte på sikt.

#### **4.4.4.3 Utvärdering av nyligen genomförda prestationer**

I görligaste mån använder Profilgruppen finansiell information även för utvärdering av nyligen genomförda prestationer. Ju kortare tidsintervall mellan prestation och utvärdering, desto mer icke-finansiell information tenderar Profilgruppen dock att använda. Ambitionen hos Profilgruppen är att använda finansiella mål med så kort fördröjning som möjligt för att undvika svårigheter med att snabbt mäta prestationer.

#### **4.4.4.4 Risk för kortsiktigt beteende**

Att vara ett börsföretag, med den medföljande finansiella fokusering som aktiemarknaden premierar, medför att strategiska planer ofta är tämligen aggressiva avseende kortsiktiga finansiella mål. Profilgruppen bedömer att risken för att strategiplanens alla långsiktiga delar och mål inte uppfylls är större om man hela tiden fokuserar på att uppnå kortsiktiga finansiella mål. Finansiell information kan således öka risken för kortsiktigt beteende. Profilgruppens VD avslutar sitt resonemang med kommentaren "*Det är lättare att implementera en långsiktig strategi om du har större fokus på de icke-finansiella måtten*". (Nils Arthur, VD Profilgruppen)

#### **4.4.4.5 Risk för manipulation**

Profilgruppen har ingen uppfattning om huruvida risken för manipulation är större vid användning av finansiella eller icke-finansiell information. Frågan anses svårbedömd.

#### **4.4.4.6 Övrigt**

Profilgruppen har inget övrigt att tillägga på denna fråga.

### **4.5 Gunnebo Industrier**

#### **4.5.1 Strategi**

Verkstadsbolaget Gunnebo Industrier har lönsam tillväxt som långsiktig strategi. Tillväxten ska uppnås via förvärv, men även organiskt, främst på utvalda marknader. Gunnebo Industrier strävar efter att nå marknadsledande positioner på de marknader där man är verksam. För att uppnå detta är det viktigt att produktutbudet håller hög klass, helst högre än konkurrenternas. Samtidigt skall företaget sträva efter att vara prisledande. Gunnebo Industrier har relativt autonoma affärsområden vilka sinsemellan har delvis olika strategier. Detta eftersom de olika affärsenheterna har relativt olika förutsättningar, exempelvis avseende marknadernas nuvarande, eller framtida förväntade, utveckling. De beslut som tas avseende företagets inriktning i framtiden och beslut som är av långsiktig karaktär, anser Gunnebo Industrier vara så kallade strategiska beslut. Gunnebo Industrier har en strategisk plan som sträcker sig över en treårsperiod. Planen innehåller förhållandevis exakta budgetar i form av resultat- och balansräkningar samt likviditetsbudgetar. Planer för bland annat tillväxtsatsningar såsom förvärv och investeringar skall finnas med i dessa budgetar.

#### **4.5.2 Strategiutveckling**

Gunnebo Industrier har som mål med sin strategiutveckling att arbeta fram den treåriga strategiplanen. Dessa planer revideras och uppdateras rullande varje år för att

beakta ny information som kan ha påverkat prognostiseringen. Flera olika analyser ligger till grund för utformningen eller uppdateringen av den strategiska planen.

Vid strategiutvecklingen har de marknadsanalyser som Gunnebo Industrier genomför en viktig roll. Företaget studerar tillgänglig och färdigställd statistik och prognostiseringar för olika marknader i syfte att utröna marknadens potentiella utveckling. En viktig faktor för att bedöma detta är åt känna av åt vilket håll konjunkturen är på väg åt. Gunnebo Industrier poängterar att det är viktigt att titta på utvecklingen för faktorer såsom arbetslöshet på de respektive marknaderna. Om Gunnebo Industrier anar att en marknad där man är representerad kommer att vika ned så försöker man identifiera det så tidigt som möjligt så att företaget kan kompensera genom att öka sitt engagemang och sin verksamhet på andra marknader där prognostiseringen ser bättre ut. Måtten som används vid analyser av specifika marknader skiftar mellan olika affärsområden. Viktig information kan exempelvis vara den prognostiserade volymutvecklingen för nybyggnation av olika typer av bostäder. Likartade analyser görs också på fordonsmarknader, till exempel i den viktiga skogsindustrin där man söker utröna hur många stora skogsfordon som kommer att byggas i framtiden. Gunnebo Industrier studerar även den förväntade prisutvecklingen på sina kunders försäljningsmarknader, eftersom det kan påverka kundernas ekonomiska utrymme för inköp.

Utöver marknadsanalyser genomför Gunnebo Industrier även konkurrentanalyser. Företaget undersöker konkurrenternas utveckling, bland annat genom att titta på deras respektive balans- och resultaträkningar i den mån de finns tillgängliga. Utöver detta undersöks även konkurrenternas prisutveckling samt andra eventuella informationsunderlag som går att få tag på genom bland annat myndigheter. Gunnebo Industrier pratar också med sina konkurrenter på exempelvis branschmässor, vilket bidrar till analysen av dem.

Gunnebo Industrier fäster stor vikt vid företagets inköp av material och råvaror. Företaget försöker analysera utvecklingen för inköspriser på insatsvaror i syfte att kunna kontrollera sin kostnadsbild. Gunnebo Industrier undersöker även alternativa leverantörer för att ytterligare försöka få bukt med, eller sänka, sina inköspriser. Företaget försöker analysera sina egna produkter och de faktorer som kan tänkas göra att de blir obsoleta i framtiden.

Efter att alla analyser genomförts och sammanställts fastställer Gunnebo Industrier sin strategiska plan innehållande bland annat balans- och resultaträkningar för de kommande tre åren. Denna strategiska plan utgör sedan grunden för det efterföljande implementeringsarbetet.

Gunnebo Industrier sammanfattar och graderar sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information till fyra respektive tre på den femgradiga skalan.

### **4.5.3 Strategiimplementering**

Efter att Gunnebo Industrier har utformat sin treåriga strategiplan går arbetet med att implementera planen vidare till affärsenhetscheferna. Eftersom Gunnebo Industriers olika affärsenheter är såpass olika, exempelvis avseende marknadernas nuvarande och förväntade utveckling, styrs de också relativt autonomt. Det är visserligen

ledningsgruppen som bestämmer planen, men det är upp till affärsområdescheferna att implementera strategin. Gunnebo Industrier strävar efter att följa den treåriga strategiplanen i så hög utsträckning som möjligt. En affärsområdesunik treårsplan tas fram för respektive affärsområde utifrån den övergripande treårsplanen. Givet den strategiska treårsplanen sätts således mål för de respektive affärsområdena. Gunnebo Industrier menar att man måste bygga sin organisation underifrån och tar därför hänsyn till vad varje affärsområde kommer att behöva för att uppnå sina mål. För implementeringen använder Gunnebo Industrier ekonomistyrningsverktyg som budget och prognoser vilka uppdateras en gång i kvartalet.

Nedbrytning och fastställande av målsättningar är ett viktigt moment under strategiimplementeringen. Företaget använder en mängd olika nyckeltal utifrån de olika posterna i strategiplanen. Till de viktigaste nyckeltalen som används vid styrningen hör materialandelar, lageromsättningshastighet och genomsnittligt antal kundkreditdagar. Kostnadseffektivitet i produktionen studeras även noga via nyckeltal som kostnad per producerad enhet. I slutändan syftar styrningen via olika nyckeltal till att förbättra Gunnebo Industriers marginaler och avkastning på kapital. Eftersom externa intressenter, exempelvis aktiemarknaden, har ett stort fokus på finansiella nyckeltal, väljer Gunnebo Industrier att prioritera och använda sig av dessa nyckeltal även internt vid strategiimplementeringen.

När det kommer till strategiimplementering sammanfattar Gunnebo Industrier sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information till att vara tre respektive fyra på en femgradig skala.

#### **4.5.4 Fördelar och nackdelar med olika informationstyper**

##### **4.5.4.1 Nedbrytning av strategi**

När det gäller nedbrytning av strategin anser Gunnebo Industrier att finansiell information lämpar sig bäst. Företaget försöker bryta ned alla nyckeltal så långt det är möjligt i organisationen, både till avdelningsnivå och för vissa avdelningar, främst säljavdelningar, även till individnivå. På tillverkningsavdelningar används på avdelningsnivå både finansiella kostnads mål och icke-finansiella mål såsom produktivitet mål. På tillverkningsavdelningar används inte finansiell information på individnivå i samma utsträckning som på säljavdelningar.

##### **4.5.4.2 Indikatorer på långsiktig överlevnad**

Ett företag med en hälsosam balansräkning kan oftast överleva en serie svaga år. Finansiella nyckeltal som exempelvis soliditeten är därför ett mått på ett företags långsiktiga hälsa. Att företag är representerade på olika marknader med olika konjunkturer kan också vara en indikator på att man spridit ut sina risker. Gunnebo Industrier har gjort detta och har därför en lägre variation i rörelsemarginalen mellan olika år. Rörelsemarginal har förhållandevis sällan överstigit 25 procent, men har å andra sidan inte heller understigit 5-6 procent.

##### **4.5.4.3 Utvärdering av nyligen genomförda prestationer**

Gunnebo Industrier anser inte att en tidshorisont kortare än en månad lämpar sig för utvärdering av företagets prestationer. Företaget anser att kortsiktiga fluktuationer försvårar kortsiktiga utvärderingar. Man bör därför ej använda sig av ett kortare tidsintervall än en månad. Om dessa fluktuationer inte slås ut på ett större intervall än en dag eller en vecka ges felaktiga utslag. ”En månad är nog det kortaste perspektivet

*vi kan se på*” (Christer Lenner, VD Gunnebo Industrier). Kortare utvärderingar än en månad är enligt Gunnebo Industrier inte relevanta, även om möjligheten till det kan finnas.

#### **4.5.4.4 Risk för kortsiktigt beteende**

Gunnebo Industrier menar att både finansiella och icke-finansiella mått kan ge upphov till kortsiktigt beteende. Särskilt inför kvartalsrapporter är det lätt hänt att börsbolag agerar kortsiktigt för att kunna presentera bättre finansiella siffror till aktiemarknaden. Gunnebo Industrier försöker dock själva alltid fatta beslut på långsiktig grund. Exempelvis tar företaget ibland höga kostnader på kort sikt för att kunna generera större intäkter på längre sikt oberoende om en kvartalsrapport är närliggande.

#### **4.5.4.5 Risk för manipulation**

Gunnebo Industrier anser att icke-finansiell information kan vara lättare att manipulera på grund av svårigheterna med att kunna upptäcka felen, jämfört med finansiell information.

#### **4.5.4.6 Övrigt**

Gunnebo Industrier har inget att tillägga på denna fråga.

## **4.6 Beijer Alma**

### **4.6.1 Strategi**

Komponenttillverkaren Beijer Alma betraktar strategi som ett brett begrepp. När VD talar om begreppet är det huvudsakligen affärsmodellerna inom de respektive affärsområdena som avses. Det handlar om hur Beijer Alma strategiskt riktar in affärsområdena och val av vilka kundsegment och kundnyttor som företaget försöker tillfredsställa. Strategi kan betraktas som frågor kring hur man strategiskt riktar in de befintliga resurserna i verksamheten, såsom anställda, produktionsresurser och säljinsatser. Dessa måste stödja och vara en del av strategin. Införskaffande av nya resurser via förvärv eller investeringar är också strategiska beslut.

### **4.6.2 Strategiutveckling**

Analysfasen är väldigt viktig för Beijer Almas strategiarbete. Analyserna syftar i första hand till att förstå kundnyttan. Om det verkligen handlar om att bygga strategin från grunden eller om det var länge sedan man arbetade igenom dessa frågor måste man göra detta ännu noggrannare än om det rör sig om en mindre strategiuppdatering. Dessa större genomarbetningar är något som Beijer Alma har gjort emellanåt. Teknikens nytta och känslighet för kunden är särskilt viktigt att analysera eftersom det avgör företagets förmåga att ta betalt för produkten eller tjänsten, så kallad ”pricing power”. Beijer Alma analyserar därför även hela värdesystemet till kundens kund. Det kan röra sig både om vilken nytta Beijer Alma tillhandahåller i nuläget, men även om potentiell framtida nytta. Företaget kanske exempelvis betjänar alldeles för många kundbehov och behöver rikta in sig strategiskt mot ett smalare behov med högre marginaler. En metod för kundanalys som Beijer Alma använder är djupintervjuer med kunder. Man arbetar även med att samla information om kunden inom den egna organisationen, såsom säljavdelningens kunskap om kundens behov och den kunskap om kunderna, produkterna och marknaden som finns hos avdelningen för forskning och utveckling. Att ligga i teknikfronten kunskapsmässigt är även viktigt för Beijer

Alma och därför försöker man alltid undersöka huruvida delar av produktsortimentet riskerar att bli obsoleta.

Beijer Alma uppger att man analyserar marknadstrender, vilket är nära knutet till kundanalyser. Lönsamhetskalkyler och känslighetsanalyser avseende insatsvaror är också viktigt. Beijer Alma framhåller att det är viktigt att identifiera trender i kostnader för insatsvaror som skulle kunna göra det svårare att i framtiden bibehålla marginalen på en viss produkt. Nästa steg i analysarbetet är att analysera företagets förutsättningar, förmågor och styrkor för att tillfredsställa olika identifierade kundbehov. Mycket av den information som Beijer Alma använder vid strategiutveckling är framåtblickande. Det är dock svårare för alla beslutsfattare inom affärsområdena, som bidrar vid strategiutvecklingen, att verkligen arbeta igenom siffrorna. Beijer Alma ser gärna att man backar upp analysmaterialet med finansiella siffror, men ofta blir det inte så. Inom koncernledningen ställs större krav på den finansiella kvaliteten på materialet än inom de enskilda affärsområdena.

Beijer Alma anser att en trea respektive en fyra på den femgradiga skalan motsvarar deras användning av finansiell respektive icke-finansiell information under strategiutvecklingen.

### **4.6.3 Strategiimplementering**

När Beijer Alma har utarbetat en ny strategi blir ofta en första konsekvens att man behöver genomföra organisationsförändringar. Det kan röra sig om att bilda nya affärsområden eller göra om organisationsschemat och ansvaret för kunder, produktgrupper eller liknande. Att driva igenom organisationsförändringarna är således det första momentet i strategiimplementeringen.

Nästa moment i strategiimplementeringen är att upprätta strategiska handlingsplaner för hur den nya organisationen ska arbeta framöver. De strategiska handlingsplanerna skall därefter följas upp, något som dock skulle kunna göras bättre än idag. Beijer Alma uppger att man inte arbetar med budget utan med ett prognossystem. Man uppskattar hur potentialen ser ut och fastställer mål för nästa kvartal och år. Dessa mål är huvudsakligen finansiella. Företaget har exempelvis ofta mål för resultat, marginaler och försäljning i kronor, men ibland även i volym. Beijer Alma föredrar att använda kvantifierbara mål. *”Styck och kronor är ju enklast att mäta”* (Bertil Persson, VD Beijer Alma). Därefter behöver man anpassa företagets ekonomistyrning (management accounting) och uppföljningssystem för att möjliggöra mätning och uppföljning av den nya strategin. Strategiska förändringar får nämligen ofta konsekvenser för mätsystemet och leder ofta fram till förändringar i informationssystemet. *”Din management accounting måste anpassas så att du kan mäta organisationen och mäta prestationerna utefter det sätt du har valt att organisera dig”*. (Bertil Persson, VD Beijer Alma)

Beijer Alma sammanfattar sin användning av information under implementeringen såsom en femma på finansiell information och en trea på icke-finansiell information.

### **4.6.4 Fördelar och nackdelar med olika informationstyper**

#### **4.6.4.1 Nedbrytning av strategi**

Avseende möjligheten att bryta ned strategiska mått och måltal till avdelningsnivå uppger Beijer Almas VD att det generellt inte är några problem. Skillnaderna mellan hur företaget går tillväga och anser att man bör gå tillväga skiljer sig dock åt mellan

olika avdelning inom företaget. Beijer Alma bryter ned finansiella mål till avdelningsnivå och inom vissa avdelningar hela vägen ned till individnivå. ”Direkt försäljning” och ”marginal i försäljning” används flitigt på säljavdelningarna. Även icke-finansiella mått såsom säljarnas aktivitet gällande antal kundbesök och antal säljsamtal används. På försäljningsavdelningar är det lämpligare att bryta ned finansiella mått längre, medan man inom tillverkningsenheter snarare bör använda icke-finansiella mått längre ned i organisationen. På produktionsavdelningarna bör särskilt kvantitets- och effektivitetsmått användas. Där är det inte verkningsfullt att använda de slutliga ekonomiska talen utan istället måste man använda tal som ligger närmare individernas prestationer. För en person som arbetar vid en maskin är det lämpligt att mäta effektivitet i maskinen, mätt såsom produktion i kilo per tidsenhet, meter per tidsenhet eller antal ställ per tidsenhet. Det är vanligt på tillverkningsavdelningar att individer inte får lönekompensation utifrån det ekonomiska utfallet. Beijer Alma uppger att ”*Man får vad man mäter*” och tillägger: ”*Har du problem någonstans så brukar halva problemet vara löst när du har mätt och visar upp mätresultaten*”. (Bertil Persson, VD Beijer Alma)

#### **4.6.4.2 Indikatorer på långsiktig överlevnadsförmåga**

Nytan med finansiell information begränsas enligt Beijer Alma av att den är historisk. ”*Det finns en begränsning i ekonomiska tal och det är att de är historiska. Allt annat lika så säger de ingenting om framtiden utan som siffror säger de bara något om historien.*” (Bertil Persson, VD Beijer Alma) Inte desto mindre fäster man ofta mycket avseende vid finansiell information när framtida överlevnadsförmåga bedöms. Om ett företag eller ett affärsområde har visat en historiskt bra trend med god kontinuitet i siffrorna blir ofta slutsatsen att man även fortsättningsvis kan prestera, såvida inte den icke-finansiella informationen säger något annat. Beijer Alma anser dock att man bör studera den underliggande verksamheten och se om det har hänt något avseende sättet som kunderna gör affärer på eller som man själv gör affärer på. Om stora förändringar eller ett paradigmskifte sker, exempelvis en helt ny teknik kommer, så kan förhållandena vara helt annorlunda i framtiden. Inom Beijer Almas bransch har exempelvis distributionskanalerna förändrats kraftigt på senare år genom den stora ökningen av antalet byggvaruhus, vilket har påverkat kundernas beteende. Det gäller att förstå denna typ av skiften i kundbeteendet eller kundstrukturen och anpassa verksamheten därefter. Detta är en icke-finansiell information som är absolut nödvändig. Ofta har man relativt bra förståelse för detta inom sin befintliga verksamhet, men om det handlar om ny verksamhet som skall förvärfvas är risken klart större att man köper ett företag som snart drabbas av denna typ av problem. I de situationerna är det därför extremt viktigt att göra dessa analyser. Beijer Alma använder inte bara icke-finansiell information i dessa analyser men icke-finansiell information dominerar.

#### **4.6.4.3 Utvärdering av nyligen genomförda prestationer**

Beijer Alma uppger att finansiell information används för detta syfte om den kortsiktiga prestationsutvärderingen rör företaget på aggregerad nivå. På mer nedbruten nivå, inom olika delar av företaget, är det däremot lika mycket icke-finansiell information som finansiell information. Vid mätning av produktionsavdelningen handlar det väldigt mycket om produktivitets- och effektivitetsmått såsom kilo eller liter per tidsenhet.



#### **4.6.4.4 Risk för kortsiktigt beteende**

Beijer Alma anser att risken för kortsiktigt beteende generellt är väldigt stor. ”*Du kan köra sönder ett företag fullständigt genom att mäta fel*”. (Bertil Persson, Beijer Alma). Beijer Alma bedömer att risken är mycket stor vid användning av finansiell information, men anser samtidigt att även icke-finansiella mål också kan skapa väldigt tokiga beteenden. Beijer Alma anser att alla mätningar, bedömningar och utvärderingar som baserar sig på icke-genomtänkta strategier och metoder leder fel. Därför är det viktigt att använda rätt information. Beijer Alma tror att risken är större på den finansiella sidan, eftersom det lätt blir väldigt stora tal när man hanterar finansiell information. Det finns dock, oavsett informationstyp, alltid risker vid mätning, framförallt om företaget försöker skapa kortsiktiga värden. Beijer Alma nämner Ericssons bonussystem där företaget sålde tillgångar och undvek att betala sina leverantörer inför årsskiftet för att maximera bonusen. Även mycket av de kreditproblem som syns i det finansiella systemet under hösten 2007 och inledningen av 2008 anser Beijer Alma var orsakade av felaktiga bonussystem.

#### **4.6.4.5 Risk för manipulation**

Beijer Alma betraktar även manipulation som en stor risk inom mätsystemet. Gränsdragningen mellan manipulation och kortsiktighet kan dock ibland vara svåra att dra. Finansiell information som omfattas av bokföringen bedömer Beijer Alma kan medföra lägre risk eftersom det krävs mer att manipulera det. Samtidigt framhålls att det inte är självklart och att risken nog är ungefär lika stor för båda informationstyperna.

#### **4.6.4.6 Övrigt**

Beijer Alma har inget att tillägga utöver den tidigare berörda nackdelen att finansiell information är mycket tidskrävande att arbeta igenom under utvecklingsfasen.

### **4.7 Consilium**

#### **4.7.1 Strategi**

Avseende definitioner i strategiarbetet skiljer marinprodukttillverkaren Consilium tydligt mellan visioner, strategier och målsättningar. Consiliums övergripande vision är grunden för företagets strategier. Strategiska beslut handlar i första hand om vilka marknader Consilium skall vara verksamt på. Företaget har gjort en renodling avseende vilka affärsområden företaget är verksamt inom. Man har gjort sig av med elva affärsområden och fokuserar på två som berör marina produkter, såsom säkerhetsprodukter och navigationsprodukter. Företaget har arbetat fram ett strategidokument som benämns Consilium Sea Chart som innehåller strategiska mål, både finansiella och icke-finansiella sådana. De övergripande strategiska målsättningarna är dock huvudsakligen av finansiell karaktär. Det rör sig bland annat om finansiella mål avseende var företaget skall befinna sig 2010, 2012 och 2015, bland annat i termer av omsättning. Kortare målsättningar såsom var företaget skall befinna sig exempelvis i slutet av 2008 finns med i budget och andra planer. Kompletterande förvärv ses inte som strategiska beslut medan etableringar inom nya marknadsnichar såsom ”off-shore” ses som strategiska.

#### **4.7.2 Strategiutveckling**

Marknadsanalys är en central del i utvecklingen av Consiliums strategi. Informationen som Consilium använder syftar till att bedöma den framtida tillväxten på olika

marknader. Det är viktigt att identifiera att det finns en god underliggande marknad, helst med tillväxt. Fraktmarknaden växer flera gånger snabbare än tillväxten för världens BNP-tillväxt på ungefär 3,5 procent per år. Genom globaliseringen har efterfrågan på transporter vuxit mycket kraftigt. Consilium baserar därför sina prognoser på förväntningar om framtida BNP-tillväxt och antaganden om att transportnäringar växer snabbare än BNP. Consilium analyserar ofta marknaden mätt i både antal och monetära termer. I samband med marknadsanalyserna analyseras även konkurrenterna på de olika marknaderna. Finansiell information från redovisningen spelar en roll för detta och ger en indikation om hur det går för konkurrenterna, men tillgången till redovisningsinformation inte är fullständig. Consiliums produkt erbjudande relativt konkurrenternas analyseras också. En annan viktig informationskälla är marknadsavdelningens dagliga möten med konkurrenter i skarpa offersammanhang. Vid analys inför strategiska beslut om etableringar inom nya marknadsnichar kartlägger Consilium volymen och prisbilden på produkterna på de aktuella marknaderna. Om marknaden är intressant går man vidare med icke-finansiella faktorer såsom vem i kundföretagen som fattar beslut om inköp och vilka konkurrenterna är. Den interna förmågan analyseras samtidigt utifrån organisatoriska faktorer såsom tillgången till relevant kompetens hos personalen.

Vid strategiutveckling anger Consilium att de använder motsvarande en fyra respektive en fyra för finansiell respektive icke-finansiell information.

#### **4.7.3 Strategiimplementering**

Det första momentet i Consiliums strategiimplementering är att bygga upp organisationen. Det är viktigt att integrera de olika dotterbolagen och uppnå de eftersökta skal fördelarna genom olika samordningsprojekt mellan bland annat avdelningarna Produktion, Forskning- och Utveckling samt Marknad. För detta spelar icke-finansiell information större roll än finansiell information, medan det blir tvärt om när den inledande organisationsuppbyggnaden har kommit en bit på vägen. Consilium identifierade ett 40-tal projekt som man arbetar för att genomföra och har fördelat ut till de 16 dotterbolagscheferna. Inom projekten i Consilium Sea Chart finns en rad konkreta målsättningar och under dessa återfinns många aktiviteter för att uppnå målen, ofta med tydliga deadlines. Företaget försöker använda kvantifierbara mål i möjligaste mån. En gång i kvartalet möts de 16 högsta cheferna och diskuterar måluppfyllnad och genomför uppföljning. Betydelsen av uppföljning inom strategiimplementeringen betonas och företaget arbetar bland annat med videokonferenser för att möjliggöra ännu tätare uppföljningsmöten.

Inom Consilium Sea Chart finns ett antal mått som följs upp inom de områden som är viktigast för implementeringen av Consiliums strategi. I kolumnen Personal och organisation mäts genomförda internutbildningar avseende olika produkter efter kompetensförsörjning är av vikt för företagets strategi. Företaget har en matris för att beskriva personalens och företagets kompetenser avseende olika produkter. Consilium använder ett färgsystem med färgerna grönt, gult och rött för att indikera huruvida företaget har de resurser som krävs. Om eventuella åtgärder krävs beskrivs dessa sedan i en resurs- och kompetensplan för respektive bolag. Medarbetarnas närvaro är ett annat mått som används. En del i strategiimplementeringen är även belöningssystem. Företaget har ett optionsprogram som är direkt kopplat till aktieägarvärdet och omfattar cirka 30 medarbetare. Prestationsutvärderingen när det gäller denna del av strategiimplementeringen sker således via aktiekursen. Ledningen

har inom optionsprogrammet kommunicerat sina ambitioner och mål avseende Consiliums framtida aktiekurs.

Inom Consilium Sea Chart är Produktion nästa viktiga område som också innehåller flertalet aktiviteter. Kostnad och felfrihet hos inköpta komponenter, effektivitet i monteringen, felfrihet vid monteringen och leveranser i tid mäts och utvärderas på månadsbasis. Lokaliseringssvalet mellan länder som Sverige, Bulgarien och Kina bestäms huvudsakligen utifrån kostnadsbedömningar. Inom FoU som är nästa område mäts "time-to-market" och uppfyllande av deadlines. Företag spenderar ofta för lång tid i utvecklingsfasen och de förlorade intäkterna av att komma ett år för sent är mycket stora. Inom Marknad finns generellt många mål och mått, däribland försäljning per produkt och geografisk marknad. I den första delen av strategiimplementeringen är det mer icke-finansiella mål som används och sedan övergår det till att bli mer finansiella mål. Exempelvis mäts under det första året efter en lansering oftast antal sålda enheter och antal kundbesök medan man år två till fyra går över till att mäta ordergång i kronor och så småningom resultat. Marknadsandelar mäts också med hög exakthet utifrån kvartalsvis statistik över antalet nylevererade fartyg kombinerat med de egna orderböckerna. Consilium hade gärna kommunicerat ut vissa mål, såsom försäljningsmål, till alla medarbetare i företaget och inte bara inom ledningsgruppen. Consilium uppger dock att denna möjlighet begränsas av börsavtalet.

På den kvantitativa frågan om strategiimplementeringen anges siffran fyra för finansiell information respektive fyra för icke-finansiell information.

#### **4.7.4 Fördelar och nackdelar med olika informationstyper**

##### **4.7.4.1 Nedbrytning av strategi**

Finansiella omsättningsmål finns främst på koncernnivå, affärsområdesnivå och produktnivå. Ju lägre organisatorisk nivå som avses, desto mindre är möjligheten att använda konkreta finansiella mål. Istället bör man därför använda icke-finansiella mål eftersom de tenderar att vara mer praktiskt hanterbara. Strategiska mål som är lämpliga att bryta ned är bland annat leveranssäkerhet och marknadsandelar mätt i antal. Belöningsystemen utgår ofta från antal sålda enheter därför att man vid finansiella mått hamnar fel i vissa avseenden.

##### **4.7.4.2 Indikatorer på långsiktig överlevnad**

Det största hotet mot företagets långsiktiga överlevnad är om man skulle missa tekniska förändringar. Myndighetsbeslut med ändrade regelverk framhålls också som viktiga risker. Consilium konstaterar att den finansiella redovisningsinformationen inte kan indikera dessa risker. Lönsamhet är också viktigt på lång sikt eftersom Consilium nog alltid kommer få tillgång till kapital så länge man uppvisar lönsamhet och växer, men det största hotet kommer från att missa teknikskiften eller andra strukturella förändringar på marknaden.

##### **4.7.4.3 Utvärdering av nyligen genomförda prestationer**

Consiliums tar regelbundet fram en veckorapport där ordergång och fakturering uppdelat per produkt framgår, både i antal och kronor. Informationen i rapporten gäller både för enskilda avdelningar och på mer aggregerad nivå. Fokus ligger dock på marknadssidan och möjlighet till kortsiktig uppföljning via finansiell information av exempelvis tillverkningsavdelningar är inte möjligt. Månadsrapporten liknar

veckorapporten men innehåller även information om leveranssäkerheten. Marknadsandelar kan bara mätas kvartalsvis.

#### 4.7.4.4 Risk för kortsiktigt beteende

Finansiella målsättningar användes tidigare inom Consiliums belöningssystem. Allmänt finns risken att man fattar beslut till förmån för enskilda bolag på övriga koncernens bekostnad. Därför har Consilium övergått till att basera bonusarna på det koncernmässiga resultatet av försäljningen av olika produkter. Man har blandning och inte bara finansiell information utan även icke-finansiella mått vid bonusberäkningen. Det var svårt för en enskild på marknadsavdelningen med det koncernmässiga resultatssystemet. Därför övergick man till antal istället för monetära termer med motiveringen att det är enkelt och ger snabbare feedback.

#### 4.7.4.5 Risk för manipulation

Consilium ser ingen större skillnad avseende manipulationsrisken för finansiella respektive icke-finansiella mått. I regel är både förhållandevis svåra att manipulera eftersom det upptäcks i efterhand. Exempelvis kan viktiga mått i implementeringen på marknadsavdelningen inte manipuleras utan att det märks senare vid orderregistreringen. Avseende måtten om leveranssäkerhet inom produktionsområdet kan informationen däremot lättare manipuleras.

#### 4.7.4.6 Övrigt

Consilium ser inga andra för- eller nackdelar.

### 4.8 Svar på strukturerade frågor

En överblick över de svar som de sju företagen gav på de strukturerade frågorna presenteras i tabell 4.1. I tabellen framgår de kvantitativa svar som företagen gav om användningen av finansiell respektive icke-finansiell information vid strategiutveckling respektive strategiimplementering. Längst ned i tabellen visas även summa, genomsnitt och spännvidd för var och en av kolumnerna. Dessa redovisas för att underlätta eventuella jämförelser gentemot de resultat som Bhimani och Langfield-Smith (2007) erhöll i sin enkätundersökning.

Företag	Utveckling		Implementering	
	Finansiell	Icke-finansiell	Finansiell	Icke-finansiell
Gunnebo	5	4	4	5
Nederman	5	4	4	3
Fagerhult	3	4	5	3
Profilgruppen	4	3	4	3
Gunnebo Industrier	4	3	3	4
Beijer Alma	3	4	5	3
Consilium	4	4	4	4
Summa	28	26	29	25
Genomsnitt	4	3,7	4,14	3,57
Spännvidd	3 till 5	3 till 4	3 till 5	3 till 5

Tabell 4.1 Svaren på de strukturerade frågorna.

Företagens svar på de strukturerade frågorna följer den ordinalskala som diskuterades i 3.5.3 samt vidareutvecklades och presenterades i avsnitt 3.8. Tabell 4.1 indikerar att företagen överlag anser att de använder sig av mer finansiell än icke-finansiell

information under strategiarbetet. Under både strategiutvecklingen och strategiimplementeringen angav företagen i genomsnitt en högre användning av finansiell information jämfört med icke-finansiell information. En avslutande observation också värd att kommenteras är att företagen i några fall svarade avvikande gällande den strukturerade frågan jämfört med svaren på de kvalitativa frågorna. När intervjupersonerna resonerade fritt och beskrivande kring deras strategiarbete uppvisade de många gånger en imponerande kunskap om hur detta arbete genomfördes. Detta medför att de kvalitativa svaren kan anses förmedla en tyngre vikt vid en helhetsbedömning av företagets användning av information under strategiarbetet.

## 5. Analys

---

*I kapitel fem analyseras först förekomsten av eventuella gap rörande användning av information vid strategiarbetet, uppdelat i strategiutveckling (avsnitt 5.1.1) respektive strategiimplementering (avsnitt 5.2.1) samt en sammanvägning (avsnitt 5.1.3).*

*Därefter analyseras förekomst av ett eventuellt gap rörande motiv till användning av information vid strategiarbetet uppdelat i fem avsnitt (avsnitt 5.2.1 till och med 5.2.5). Ytterligare identifierade motiv presenteras i avsnitt 5.2.6 samt avslutningsvis även en sammanvägning av det totala gapet rörande motiv till användning i avsnitt 5.2.7.*

---

### 5.1 Gap rörande användning

Empirin i kapitel fyra har visat hur de undersökta företagen arbetar med och använder sig av information under utveckling och implementering av strategi. Vad som tydliggjordes i empirin är att få, eller inga, företag arbetar sinsemellan på samma sätt i praktiken. Härunder ämnas därför en analys av de respektive företagens användning av information under strategiarbetet göras. Detta för att försöka påvisa huruvida ett eventuellt gap mellan praktik och teori existerar, och i så fall hur stort detta gap är. Företagen kommer att presenteras i en ordning som representerar hur långt från normativ teori de står. Det första företaget som presenteras i avsnitt 5.1.1 (Gunnebo) uppvisar ett stort gap mellan dess användning av information under strategiutvecklingen i praktiken och de normativa teorierna om hur ett företag bör göra. Det sista företaget (Beijer Alma) som presenteras i avsnitt 5.1.1 agerar till mångt och mycket i enlighet med normativ teori. I slutet av avsnitt 5.1.1 presenteras en tabell (tabell 5.1) och en sammanvägd analys över strategiutvecklingen. Samma upplägg används också i nästföljande avsnitt 5.2.1 om gap rörande användning under strategiimplementering. De sju företagen presenteras och analyseras i den ordning de uppvisar ett gap. Företagen som står längst från normativ teori presenteras först (Fagerhult) och det företag som närmast normativ teori (Profilgruppen) presenteras sist i avsnitt 5.2.1. Även i detta avsnitt presenteras i slutet en sammanvägd tabell (tabell 5.2) och analys.

#### 5.1.1 Gap rörande strategiutveckling

##### 5.1.1.1 Gunnebo

Gunnebo har inte en lång historia av egen strategiutveckling. Efter att ha styrts som ett portföljbolag under en serie år fick företaget börja om med att utarbeta nya rutiner för hur deras strategiutveckling skulle genomföras. Under strategiutvecklingen använder sig Gunnebo av till allra största del finansiell information. Under konsolideringen försökte företaget att sammanställa stora delar av den mycket ostrukturerade och osorterade finansiella informationen man kunde extrahera ifrån de respektive disparata företagens bokföring. Detta för att skapa sig en god inblick i koncernens eventuella kundgrupper och dylikt. Trots att den finansiella informationen var oorganiserad försökte man inte hitta andra möjligheter till att identifiera kundgrupper. Istället för att försöka finna icke-finansiell information till sin hjälp använde man sig av finansiell information som i grunden inte var optimalt anpassad för detta syfte. Detta agerande är tvärtemot vad normativ teori förespråkar. När Gunnebo genomför internanalyser för att lägga upp en kurs inför framtiden tar de avstamp i finansiell information. Utöver ett visst mått av insamlande av kvalitativ information inför konsolideringsfasen använder Gunnebo i praktiken till allra största del finansiell information under sin strategiutveckling. Gunnebo uppvisar det tydligaste och största gapet bland de sju undersökta företagen.

Gunnebo valde att ange en femma respektive en fyra på frågan om företagets användning av finansiell respektive icke-finansiell information under strategiutvecklingen. Förhållandet kan anses vara i minsta laget. De kvalitativa svar som Gunnebo gav på frågorna inom område B indikerar snarare att en större differens mellan de respektive informationstyperna hade varit mer representativ.

#### **5.1.1.2 Nederman**

Nederman har en förhållandevis tydlig inriktning när det kommer till informationsinsamlande och –användning under sin strategiutveckling. Nederman samlar under sina analyser huvudsakligen in finansiell information, även om man kompletterar med en mindre mängd icke-finansiell information såsom NKI. Denna insamlade information bildar därefter det underlag på vilka långsiktiga beslut tas. Under sin internanalys undersöker Nederman främst lönsamhet och annan finansiell information. Ett genomgående tema i Nedermans informationsanvändning är att de försöker samla in all finansiell information som finns tillgänglig. I de fall när det inte räcker, kompletterar företaget med icke-finansiell information. Givet dessa anledningar kan Nederman anses påvisa ett tydligt gap mellan deras faktiska användning av information och det som normativ teori rekommenderar. Sammanfattningsvis påvisar Nedermans användning av information under strategiutvecklingen ett mycket påtagligt gap gentemot de normativa teorier som förts fram.

Företaget graderar sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information till en femma respektive en fyra på den femgradiga skalan. Detta kan inte anses att till fullo representera den grad av användning av informationstyperna som de kvalitativa frågorna inom område B påvisade. Snarare hade en större övervikt gentemot finansiell information, och därför en lägre gradering på icke-finansiell information, varit mer representativt för Nederman.

#### **5.1.1.3 Gunnebo Industrier**

Gunnebo Industrier har som mål med strategiutvecklingen att upprätta en treårsplan innehållande resultat- och balansräkningar. Detta mål ställer relativt stora krav på informationen för att en så pass långsiktig plan ska vara, och förbli, relevant över hela tidsperioden. Företaget börjar sin strategiutveckling med att analysera marknaderna, vilket man gör genom att titta på bland annat marknadernas respektive förväntade konjunkturutveckling och sysselsättning. Företaget använder till viss del icke-finansiell information när man undersöker förväntad framtida produktion, mätt i antal, på byggnationer och fordonsproduktion. Men framförallt använder Gunnebo Industrier finansiell information, och ofta redan färdigställd statistik som man köper in. Denna form av informationsinsamling, det vill säga att köpa färdig statistik, gör att Gunnebo Industrier inte själva alltid kan påverka graden av finansiell kontra icke-finansiell information. I de fall man köper in färdig statistik försöker man inte alltid insamla kompletterande icke-finansiell information i syfte att skapa sig en mer holistisk bild av marknaderna. När Gunnebo Industrier undersöker sina konkurrenter använder man både finansiell och icke-finansiell, såväl som kvalitativ information. Detta är i linje med vad normativ teori rekommenderar. Vid undersökningar om kundernas framtida inköspotential läggs den största vikten på att insamla och analysera finansiell information. När företaget genomför internanalyser läggs också där stort fokus på finansiell information genom att företaget strävar efter att kontrollera sin kostnadsbild. Sammanfattningsvis kan konstateras att Gunnebo

Industrier till allra största del använder sig av finansiell information men att man kompletterar med en viss del icke-finansiell information. Detta förfarande motiverar att ett gap mellan praktik och normativ teori kan påvisas, dock ej lika brett som i Gunnebos och Nedermans fall.

Gunnebo Industrier graderar själva sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information till en fyra respektive en trea på den femgradiga skalan. Detta svar kan tyckas väl representera de svar som gavs på de kvalitativa frågorna inom område B.

#### **5.1.1.4 Fagerhult**

Fagerhult, likt flera andra bolag i studien, lägger relativt sett mindre tid på strategiutveckling än på strategiimplementering. Under strategiutvecklingen arbetar Fagerhult mot målet att fastställa sina styrkor och svagheter respektive sina hot och möjligheter. Vid de externa analyserna köper Fagerhult in mycket färdigställd statistik och rapporter. Detta förfarande, likt Gunnebo Industrier, medför att graden av finansiell respektive icke-finansiell information ligger utanför företagets direkta inflytande. Till skillnad mot Gunnebo Industrier försöker dock Fagerhult alltid komplettera det inköpta analysmaterialet med så mycket icke-finansiell information som möjligt. Bland annat köper man in rapporter från flera olika källor för att skapa sig en holistisk bild över de externa faktorerna. Detta förfarande kan sägas ligga mer i linje med vad normativ teori rekommenderar. Sammanfattningsvis kan därför inte Fagerhult anses påvisa ett tydligt gap gentemot normativ teori.

Fagerhult graderar själva sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information till en trea respektive en fyra på den femgradiga skalan. Detta svar kan tyckas väl representera de svar som gavs på de kvalitativa frågorna inom område B.

#### **5.1.1.5 Consilium**

Consilium använder en gedigen blandning av information under sin strategiutveckling. Under de externa analyserna undersöker man bland annat marknaden både i monetär- såväl som volymutveckling. Under undersökning av nya, potentiella marknader används framförallt icke-finansiell information. När företaget analyserar konkurrenter använder man finansiell information, från resultat- och balansräkningar, i den mån det finns tillgängligt. Consilium säger att information ifrån konkurrenters redovisning dock sällan finns i den mängd och utformning som vore önskvärt. Företaget kompletterar därför den finansiella informationen med icke-finansiell dito. Vid sina internanalyser använder sig Consilium främst av icke-finansiell information. Överlag kan därför Consilium anses följa normativ teories rekommendationer för hur ett företag bör använda sig av information under sin strategiutveckling. Ett gap kan därför i detta fall inte påvisas.

Consilium anger en fyra respektive en fyra för användningen av finansiell respektive icke-finansiell information under strategiutvecklingen. Detta svar kan anses ligga helt i linje med vad svaren på de kvalitativa frågorna inom område B.

#### **5.1.1.6 Profilgruppen**

Profilgruppen inleder sin strategiutveckling med ett antal externanalyser. Under dessa analyser använder företaget en stor blandning av finansiell och icke-finansiell information. På marknadsanalyser undersöker Profilgruppen volym- och



trendutveckling och på konkurrentanalyserna undersöker man framförallt icke-finansiell information. Under övriga omvärldsanalyser undersöker företaget framförallt teknologiska trender och förändringar i form av icke-finansiellt informationsinsamlade och analyserande. Att framförallt samla in och analysera icke-finansiell information är också aktuellt under företagens internanalyser där man på Profilgruppen analyserar sin position på marknaden och i konkurrensen. Överlag kan därför Profilgruppen anses agera nära nog helt i linje med normativ teori vad det gäller deras användning av finansiell respektive icke-finansiell information. Profilgruppen uppvisar därmed inget gap gentemot normativ teori.

Profilgruppen anger en fyra respektive en trea för användningen av finansiell respektive icke-finansiell information på den femgradiga skalan. Detta kan anses ge en något skev bild av företagens användning jämfört med svaren på de kvalitativa frågorna i område B. En förklaring kan vara att den informationstyp de prioriterar och den de faktiskt använder inte till fullo överrensstämmer.

#### **5.1.1.7 Beijer Alma**

Beijer Alma utgår under sin strategiutveckling från att söka förståelse för den kundnytta företaget uppfyller eller vill uppfylla i framtiden. Företaget hävdar att om man förstår kundnyttan förstår man samtidigt den egna möjligheten att ta betalt för levererade varor eller tjänster. För att nå denna insikt analyserar Beijer Alma hela värdesystemet, inklusive kundernas kunder. Detta ställer krav på stora mängder icke-finansiell såväl som finansiell information. Under marknads-, konkurrent- och internanalyser använder dock Beijer Alma mycket finansiell information, i den mån den är tillgänglig. Ovanligt nog hävdar Beijer Alma att man under utvecklingen, som är relativt tidspressad, inte alltid hinner bearbeta finansiell information. Företaget jobbar mycket med framåtblickande analyser vilket medför att Beijer Alma använder främst icke-finansiell information. Beijer Alma agerar här tvärtemot många andra företag i undersökningen eftersom man tar avstamp i icke-finansiell information och kompletterar med finansiell information där det är möjligt och där man har tid. Detta agerande indikerar att inget gap föreligger och sammanfattningsvis kan därför Beijer Alma anses agera i linje med normativ teori.

Beijer Alma anser själva att en trea respektive en fyra på den femgradiga skalan representerar företagens användning av finansiell respektive icke-finansiell information. Detta kan anses överrensstämma väl med vad som framkommit i de kvalitativa frågorna inom område B.

#### **5.1.1.8 Sammanvägande analys av gap rörande strategiutveckling**

Gemensamt för de flesta företag i undersökningen var att de under strategiutvecklingen genomförde både externa och interna analyser. Hur tydligt de framhöll dessa två delar som två separata analyser varierade dock.

Nästintill samtliga företag genomförde under externanalyserna undersökningar av marknader och konkurrenter. Det enda företaget som inte lyfte fram att de genomförde konkurrentanalyser var Beijer Alma. Företagens informationsinsamling och informationsbearbetning skiljde sig dock åt. För att kunna uttala sig om den framtida utvecklingen för marknader och konkurrenter ansåg vissa av företagen att man behöver undersöka framförallt icke-finansiell information. Andra företag ansåg tvärtom att finansiell information var den bästa indikatorn för att förutsäga framtida

utveckling. I de flesta fall där finansiell information om företagens konkurrenter samlades in och bearbetades inhämtades den ifrån resultat- och balansräkningar. Intressant att notera är att företagen var inbördes konsekventa i sitt analysförfarande när det gäller marknads- och konkurrentanalyser. Fagerhult, Profilgruppen och Consilium, som föredrog att helt eller mestadels använda sig av icke-finansiell information under sina marknadsanalyser, gjorde nämligen också detsamma vid sina konkurrentanalyser. Beijer Alma använde också mestadels icke-finansiell information under marknadsanalysen men de framhöll inte att de genomförde specifika konkurrentanalyser. Gunnebo, Gunnebo Industrier och Nederman som föredrog finansiell information för dessa två analyser var också inbördes konsekventa i sin informationsinsamling och bearbetning.

När det kom till företagens internanalyser var spridningen hos svaren ganska stora. Beijer Alma, Nederman och Gunnebo Industrier valde främst att använda finansiell information, medan Consilium och Profilgruppen främst valde icke-finansiell information. Fagerhult och Gunnebo lyfte inte fram att de genomförde någon större internanalys vid strategiutvecklingen.

Baserat på tabell 5.1, som bygger på den metod för inbördes rangordning som presenterats i avsnitt 3.8, kan en sammanvägning av gapet rörande utveckling göras.

Företag	Utvecklingsgap
Gunnebo	Ja
Nederman	Ja
Gunnebo Industrier	Ja
Fagerhult	Nej
Consilium	Nej
Profilgruppen	Nej
Beijer Alma	Nej
Summa Ja	3
Summa Nej	4

Tabell 5.1 Gap rörande strategiutveckling.

I tabell 5.1 framgår att tre av företagen gav svar som visar på att de ej agerar i enlighet med normativ teori. Fyra företag uppvisar tydliga tendenser till att agera i enlighet med normativ teori. Baserat på ordinalskalan för bedömning av gapets storlek (se avsnitt 3.8) rörande utveckling kan därmed ett ”måttligt” gap mellan hur företag använder information under strategiutvecklingen och vad normativ teori föreskriver konstateras.

## 5.1.2 Gap rörande strategiimplementering

### 5.1.2.1 Fagerhult

Under strategiimplementeringen lägger Fagerhult allra mest energi på kommunikation. För att lyckas med implementeringen måste strategin brytas ned och göras kommunikerbar. Fagerhults tillvägagångssätt för att lyckas med detta är att bryta ned strategin till tydliga mål och mått, vilka nästan uteslutande är finansiella. Företagets nedbrytning uppvisar dock vissa skillnader mellan olika organisatoriska enheter. Relativt stor skillnad i graden av finansiella respektive icke-finansiella mått kan urskiljas mellan exempelvis tillverkningsavdelningar och säljavdelningar.

Fagerhult använder också en större grad av icke-finansiella mått på lägre organisatoriska nivåer, vilket är i linje med normativ teori. Fagerhult betonar vikten av att kunna mäta och följa upp de mål man använder, vilket påvisas av företagets större användning av kvantifierbara, och framförallt finansiella, mått. Sammanfattningsvis kan sägas att Fagerhults tillvägagångssätt vid nedbrytning av strategin lutar åt en övervägande majoritet finansiella mål och mått och därmed kan ett gap gentemot normativ teori påvisas.

Fagerhult anger att en femma respektive en trea på den femgradiga skalan representerar deras användning av finansiell respektive icke-finansiell information under strategiimplementeringen. Detta överrensstämmer väl med de svar som gavs på de kvalitativa frågorna inom område C.

#### **5.1.2.2 Gunnebo Industrier**

Gunnebo Industrier använder under sin strategiimplementering en mycket genomarbetad och långsiktig budget. I samband med detta använder företaget sig av till allra största del finansiell information. Denna information ligger till grund för de mål som inkluderas i budgeten. I budgeten används också ett antal kvantifierbara icke-finansiella mål. I och med att Gunnebo Industrier strävar efter att följa sin budget så nära som det är möjligt ställs höga krav på att de mått som inkluderas i budgeten ska vara mätbara och underlätta uppföljning. Sammanfattningsvis kan sägas att Gunnebo Industrier använder sig av till stor del likartade mått som aktiemarknaden är intresserade för sina analyser av bolaget. Gunnebo Industriens användning av information vid nedbrytning av strategin är relativt långt ifrån normativ teori, vilket innebär ett stort gap.

Gunnebo Industrier anger en trea respektive en fyra på den femgradiga skalan när man ska bedöma och gradera sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information under strategiimplementeringen. Detta kan anses gå tvärtemot vad som sades vid de kvalitativa frågorna inom område C.

#### **5.1.2.3 Nederman**

Nederman använder sig av kommunikation av strategin för att säkra att implementeringen lyckas. För att kommunikationen ska vara lättförståelig och uppnå sitt syfte använder man framförallt kvantifierbar information. Den information som är basen för kommunikationen hos Nederman är till största delen finansiell, men kompletteras till viss del med icke-finansiell information. Kvantifierbar information har fördelen att vara både lättförståelig, lätt kommunicerbar och lätt att följa upp. Nederman har efter företagets nyligen genomförda börsnotering förändrat sina rutiner vid strategiimplementering något. Tidigare använde sig Nederman av en större andel framåtblickande information. Börskontraktet innehåller emellertid restriktioner om vilken form av information som får spridas internt, vilket påverkade företagets möjligheter att fritt distribuera framförallt finansiell information under implementeringen. Idag har andelen framåtblickande finansiell information därför minskat något. Sammanfattningsvis kan Nedermans användning av information under strategiimplementeringen inte anses överrensstämma med normativ teori och ett gap föreligger således.

Nederman graderar sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information under strategiimplementeringen till en fyra respektive en trea på den femgradiga

skalan. Detta svar kan antas överrensstämma relativt väl med svaren på de kvalitativa frågorna inom område C.

#### **5.1.2.4 Beijer Alma**

Beijer Alma arbetar mest med prognoser när de implementerar sin strategi. Vid dessa prognoser fastställer företaget mål på års-, kvartals- och månadsbasis. Detta ställer krav på att målen ska vara mätbara och att de därmed kan följas upp. De mått som Beijer Alma använder är därför nästan uteslutande kvantifierbara, och till största grad också finansiella. Beijer Alma påvisar i och med sin höga grad av finansiella mål och mått och sin bristande användning av icke-finansiella mål och mått ett stort gap gentemot normativ teori.

Beijer Alma graderar sin användning av finansiell respektive icke-finansiell information under strategiimplementeringen till en femma respektive en trea. Detta överrensstämmer väl med de svar som gavs på kvalitativa frågorna inom område C.

#### **5.1.2.5 Gunnebo**

Gunnebo använder mycket rapporter inom sin strategiimplementering. Dessa rapporter, som de respektive affärsområdena sammanställer och vidarebefordrar, ska innehålla stora mängder finansiell information. Utöver dessa krav på vad rapporterna ska innehålla, ställer Gunnebo också krav på att de ska innehålla till viss del icke-finansiell information, både kvantitativ såväl som kvalitativ. Gunnebo lägger stort fokus på finansiell informationsinsamling och -bearbetning men tar också i beaktande relativt stor mängd icke-finansiell information. Gunnebo var dessutom ett av få företag i undersökningen som systematiskt inkluderade kvalitativ information i sin rapportering. Företagets informationsanvändning under implementeringen innehåller därmed både kvantitativ och kvalitativ information. Företaget agerar därmed i enlighet med normativ teori.

Gunnebo själva anger en fyra respektive en femma på den femgradiga skalan när det gäller användning av finansiell information respektive icke-finansiell information under strategiimplementeringen. Detta kan anses stämma väl överens med de svar som gavs på de kvalitativa frågorna inom område C.

#### **5.1.2.6 Consilium**

Consilium definierar två relativt skilda moment inom strategiimplementeringen. I den första delen fokuserar företaget på de eventuella organisatoriska förändringar som krävs för att implementera strategin. Under denna del använder företaget framförallt icke-finansiell information för att strukturera upp organisationen i nya enheter. Den andra delen av implementeringen handlar främst om att bryta ned strategin till mål och mått. Dessa är huvudsakligen av finansiell art, men också till viss del kvantifierbara icke-finansiella. Här förändras därför graden av användning av de respektive informationstyperna till det omvända, och finansiell information blir viktigare. Consilium använder sig av något som närmast kan jämföras med en strategikarta, benämnt Consilium Sea Chart, för att strukturera upp sina mål och mått och för att förenkla kommunikationen av dem. Dessa mått är till övervägande del icke-finansiella. Överlag kan Consilium därmed anses agera i linje med normativ teori och därför kan inget gap påvisas för bolaget.

Consilium anger sin informationsanvändning till en fyra respektive en fyra för finansiell respektive icke-finansiell information under strategiimplementeringen. Sett över hela strategiimplementeringen förefaller detta svar stämma väl överens med de svar som gavs på de kvalitativa frågorna inom område C.

#### **5.1.2.7 Profilgruppen**

Profilgruppen lägger stort fokus på sin strategiimplementering jämfört med strategiutveckling. För att lyckas med att implementera sin strategi använder företaget ett balanserat styrkort med fyra fokusområden, varav tre fokuserar på icke-finansiella mått och ett fokuserar på finansiella mått. Företagets tillvägagångssätt för att bryta ned sin strategi till mått för att underlätta kommunikation och uppföljning tar därför till stor del hänsyn till icke-finansiell information. Profilgruppen använder sig därmed av information under strategiimplementeringen på ett sätt som ligger helt i linje med normativa teorier. Inget gap kan därmed påvisas för Profilgruppen.

I sammanvägningen och graderingen av företagets användning av finansiell respektive icke-finansiell information anger Profilgruppen en fyra respektive en trea. Detta svar kan inte riktigt sägas spegla den faktiska användningen av de respektive informationstyperna enligt svaren på de kvalitativa frågorna inom område C som gav en motsatt bild.

#### **5.1.2.8 Sammanvägande analys av gap rörande strategiimplementering**

Som tidigare diskuterats i avsnitt 4.8 har föreliggande studie utgått från att svaren på de kvalitativa frågorna har större vikt än svaren på de strukturerade frågorna. I föreliggande studie har därmed främst de kvalitativa svaren legat till grund för analysen och det absoluta avgörandet huruvida ett företag uppvisar ett gap eller ej.

Vad som är intressant att notera är att alla de företag som under sin implementering lägger stor vikt vid att bryta ned strategin till mätbara mål för att underlätta främst uppföljning men även kommunikation, också är de företag som uppvisar störst gap. Detta gäller de fyra företagen Beijer Alma, Fagerhult, Gunnebo Industrier och Nederman. De övriga tre företagen, Consilium, Gunnebo och Profilgruppen, bryter även de ned strategin till kvantifierbara mått, men valde inte att på de kvalitativa frågorna poängtera att det var viktigt med uppföljning. Många av företagen förde fram kommunikation som ett viktigt medel för att implementera företagets strategi. Hur de gick till väga för att underlätta kommunikationen med medarbetarna, och vilken information de valde att använda, hade en viss spridning. Gemensamt för företagen var dock att de ofta prioriterade kommunikation av tydliga, kvantifierbara mått för att underlätta förståelsen. Ytterligare en intressant observation var att många av företagen använde sig av, relativt sett, mer icke-finansiell information på de lägre organisatoriska nivåerna. Detta är i linje med vad normativ teori fört fram, det vill säga, att icke-finansiell information kan brytas ned till lägre nivåer.

Baserat på tabell 5.2, som bygger på den metod för inbördes rangordning som presenterats i avsnitt 3.8, kan en sammanvägning av gapet rörande utveckling göras.

Företag	Implementeringsgap
Fagerhult	Ja
Gunnebo Industrier	Ja
Nederman	Ja
Beijer Alma	Ja
Gunnebo	Nej
Consilium	Nej
Profilgruppen	Nej
Summa Ja	4
Summa Nej	3

**Tabell 5.2** Gap rörande strategiimplementering.

Tabell 5.2 visar på att fyra företag inte agerar i enlighet med normativ teori, medan tre företag kan anses göra det. Baserat på ordinalskalan för bedömning av gapets storlek rörande implementering kan därmed ett medelstort gap mellan hur företag använder information under strategiimplementeringen i praktiken och normativ teori konstateras. Intressant att notera är att gapet under implementeringen är något större jämfört med det gap som uppvisades under utvecklingen. Företagen uppvisar med andra ord ett större gap gentemot normativ teori under denna del av strategiarbetet än vad som uppvisades under strategiutvecklingen.

### 5.1.3 Sammanvägande analys av gap rörande användning

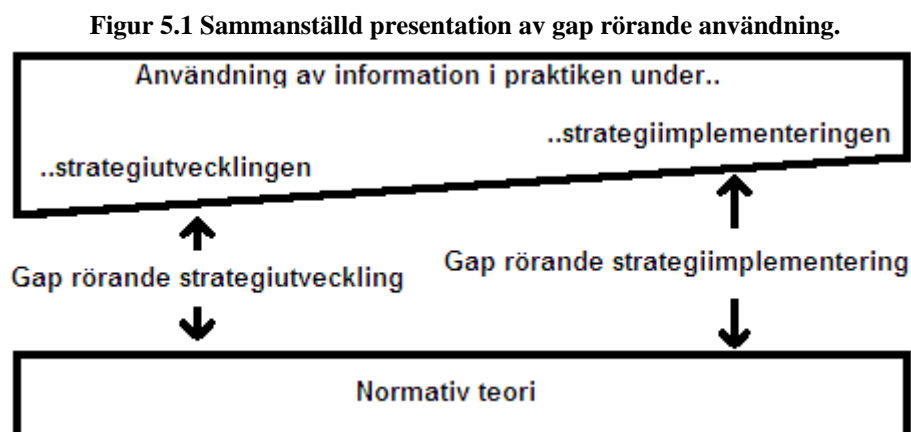
Vad som tydliggörs av analyserna av företagens användning av information under strategiarbetet är att det inte går att påvisa ett påtagligt gap gentemot normativ teori sett över alla företagen. En intressant observation är att tre av de undersökta företagen uppvisar ett gap avseende endera utveckling eller implementering av strategi, men inte i båda. Dessa tre företag, Beijer Alma, Fagerhult och Gunnebo, agerar alltså i enlighet med normativ teori under vissa delar av strategiarbetet men inte under andra. Gunnebo agerar i linje med normativ teori under sin utvecklingsfas men ej under implementeringen, medan Beijer Alma och Fagerhult båda gjorde tvärtom. Två av företagen, Nederman och Gunnebo Industrier, stod långt ifrån normativ teori både gällande utveckling och implementering av strategi. Två av företagen, Consilium och Profilgruppen, uppvisade tydliga influenser av normativ teori och agerar därefter såväl under strategiutvecklingen som under strategiimplementeringen.

Tabell 5.3 visar en sammanvägande bild av de respektive gapen rörande utveckling och implementering av strategi.

Företag	Utvecklingsgap	Implementeringsgap
Gunnebo	Ja	Nej
Nederman	Ja	Ja
Fagerhult	Nej	Ja
Profilgruppen	Nej	Nej
Gunnebo Industrier	Ja	Ja
Beijer Alma	Nej	Ja
Consilium	Nej	Nej
Storlek på gapet	Måttligt	Medelstort

**Tabell 5.3** Sammanställd presentation av gap rörande användning.

En ansats till att visualisera det totala gapet rörande användning presenteras i figur 5.1.



Som figur 5.1 visar är gapet rörande strategiimplementering något större än gapet rörande strategiutveckling. För att kunna beskriva gapet rörande användning under strategiarbetet i dess helhet tilldelas resultaten för de två faserna samma tyngd och vägs ihop såsom beskrevs i avsnitt 3.8. Gapet rörande användning under strategiarbetet är därmed mitt emellan "måttligt" och "medelstort" på skalan som framgår i avsnitt 3.8. Eftersom inget namn på mittpunkten mellan dessa två skalsteg finns används två ord för att beskriva gapets storlek.

## 5.2 Gap rörande motiv till användning

Under detta avsnitt kommer en analys att genomföras av de olika motiv som normativ teori har fört fram om varför användning av icke-finansiell information innebär fördelar jämfört med finansiell information. Avsnittet är strukturerat på samma sätt som frågorna i område D i intervjuguiden. Företagens uppfattningar om de olika motiven kommer att jämföras och ställas emot normativ teori. Gemensamma uppfattningar hos de undersökta företagen kommer att analyseras i den mån de kan identifieras. I flera fall valde företagen att svara på frågorna genom att berätta hur företagets arbete var utformat utifrån det aktuella motivet. Vid sådana fall utgår författarna från att det är företagets uppfattning att man bör använda den information som företagen berättade att de använde avseende den aktuella frågan.

### 5.2.1 Nedbrytning av strategi

Av de sju undersökta företagen påvisar två genom sina svar på denna fråga tydliga gap. Fagerhults och Gunnebo Industriars användning överensstämmer inte med normativ teori angående att icke-finansiell information skulle vara lämpligare för nedbrytning av strategin. Vad som är intressant att notera är dock att båda dessa företag pekar på skillnader i hur man bryter ned strategin till mål och mått på tillverknings- respektive säljavdelningar. Båda företagen menar att man på tillverkningsavdelningar bör komplettera med icke-finansiella mått men att man på säljavdelningar nästan uteslutande bör använda finansiella mått. Både Fagerhult och Gunnebo Industrier poängterar dock i sina svar att de framförallt försöker bryta ned finansiella mått så långt som det är möjligt. Värt att notera gällande nedbrytning av strategi är därför de branschspecifika faktorer som uppdagades. Flera företag anser att olika informationstyper är lämpligare beroende på viken funktion avdelningen har. Föreliggande studies upplägg, vilket innebar att intervjuföretagen alla var verksamma

inom tillverkning, påvisar tydliga skillnader mellan sälj- och tillverkningsavdelningar. Dessa branschspecifika faktorer som påverkar valet av information skulle troligtvis inte ha kunnat identifieras om undersökningen hade riktats till företag i helt skilda branscher.

Fem av företagen håller med normativ teori om att icke-finansiella mått är lämpligare för att bryta ned strategin till organisationens alla nivåer. Dessa fem företag, Beijer Alma, Consilium, Gunnebo, Nederman och Profilgruppen, använder alla en blandning av finansiella och icke-finansiella mått på alla nivåer av organisationen. En intressant observation är att dessa företag poängterar hur viktigt det är att underlätta möjligheterna till att kunna kommunicera sin nedbrutna strategi genom att välja lämpliga mått beroende på vilken nivå i organisationen det gäller. De flesta företagen i undersökningen framhåller hur viktigt det är med möjligheten att följa upp målen och att kvantifierbar information därmed är lämpligast. Överlag kan dock noteras att de allra flesta företag anser att icke-finansiell bör användas i större grad längre ned i organisationen, vilket är i linje med normativ teori. Consilium hävdar att ju längre ned i organisationen man mäter, desto mindre är möjligheten till att överhuvudtaget använda sig av finansiell information. Sammanfattningsvis kan poängteras att företagen överlag har insett nödvändigheten i att bryta ned sin strategi till tydliga mått för kommunikation och uppföljning. Alla företag, om än i olika stor grad, var även medvetna om de olika informationstypernas möjligheter och lämpligheter avseende nedbrytning av strategin.

Analys av företagens svar medför att de kan rangordnas utifrån hur långt ifrån eller hur nära de agerar i enlighet med normativ teori. Denna rangordning presenteras i tabell 5.4, och i vanlig ordning är det översta företaget det som uppvisar störst gap (Gunnebo Industrier) och det nedersta företaget det som uppvisar minst gap (Beijer Alma) gentemot normativ teori.

Företag	Gap rörande motiv: nedbrytning
Gunnebo Industrier	Ja
Fagerhult	Ja
Nederman	Nej
Gunnebo	Nej
Consilium	Nej
Profilgruppen	Nej
Beijer Alma	Nej
<b>Storlek på gap</b>	Litet

Tabell 5.4 Gap rörande motiv: möjligheter för nedbrytning av strategin.

Som tabellen visar agerar två företag ej i enlighet med normativ teori medan fem företag gör det. Detta ger möjlighet att konstatera att ett litet gap rörande motivet nedbrytning föreligger.

### 5.2.2 Indikatorer på långsiktig överlevnad

Tre av företagen, Gunnebo Industrier, Fagerhult och Profilgruppen, anser tvärtom normativ teori att finansiell information är lämpligast för att bedöma ett företags



långsiktiga överlevnadsförmåga. De tre företagen anser alla att finansiell information hämtad ur redovisningen, såsom soliditet, lönsamhet med mera, är den bästa indikatorn för ett företags framtida prestationer. Gunnebo Industrier och Fagerhult anser dock att man bör komplettera med icke-finansiell information om exempelvis marknaden och företagets konkurrenter vid analyser av företags framtid. De fyra företagen Beijer Alma, Consilium, Gunnebo och Nederman var av åsikten att icke-finansiell information är viktigast för att sja om ett företags överlevnadsförmåga. Exempel på information som fördes fram som viktig att analysera var teknologiska förändringar, förändrat kundbeteende, eventuella legala förändringar eller förändringar i företagets distributionskanaler. Beijer Almas uppfattning om att finansiell information på grund av dess historiska, eftersläpande natur, inte alls var lämplig för dylika analyser, kan anses ligga helt i linje med normativ teori.

Analys av företagens svar angående motivet rörande indikatorer på långsiktig överlevnad medför att företagen kan rangordnas utifrån hur långt ifrån eller hur nära de agerar i enlighet med normativ teori. Denna rangordning presenteras i tabell 5.5. Det företag som uppvisade störst gap gentemot normativ teori (Profilgruppen) står överst i tabellen och det företag som uppvisade minst gap (Beijer Alma) står längst ned i tabellen.

Företag	Gap rörande motiv: långsiktig överlevnad
Profilgruppen	Ja
Gunnebo Industrier	Ja
Fagerhult	Ja
Nederman	Nej
Consilium	Nej
Gunnebo	Nej
Beijer Alma	Nej
<b>Storlek på gap</b>	Måttligt

Tabell 5.5 Gap rörande motiv: indikatorer på långsiktig överlevnad.

Tre av de sju företagen uppvisar tydliga gap, medan fyra företag agerar i linje med normativ teori och därmed inte uppvisar några gap. Detta gör att det kan konstateras att det föreligger ett måttligt gap för motivet rörande indikatorer på långsiktig överlevnad.

### 5.2.3 Utvärdering av nyligen genomförda prestationer

Enligt normativ teori är finansiell information på grund av sin eftersläpande natur, och då framförallt information man tillskaffar sig via redovisningen, inte alls lämpar sig för analyser av nyligen genomförda prestationer. På denna fråga var fyra av företagen, Consilium, Fagerhult, Gunnebo Industrier och Nederman, dock överens om motsatt åsikt. De anser, tvärtemot normativ teori, att finansiell information lämpade sig bäst för sådana analyser. Vad som är mycket intressant att notera här är att företagen framhåller att det visst finns finansiell information lämplig för detta ändamål. Tre av de fyra företagen poängterar att orderingång och fakturering är två bra exempel på hur man bör använda finansiell information för prestationsutvärderingar. Dessa två är ofta av den art att de inte är eftersläpande utan att de snabbt kan sammanställas och

användas för utvärdering. Tre av dessa fyra företag, nämligen Consilium, Fagerhult och Gunnebo Industrier, uppger också att mätningar på kortare sikt än cirka en månad bakåt i tiden, inte är särskilt relevanta. Detta eftersom det kan finnas fluktuationer på till exempel priser på insatsvaror eller liknande som kan ha abnorma effekter på prestationsutvärderingen. Ett exempel på icke-finansiell information som inte bör mätas på kortare intervaller än en månad, men helst kvartalsvis, uppgavs vara marknadsandelar. Fagerhult hävdar också att kvalitativ, och därmed också icke-finansiell, information inte är lämplig för sådana här analyser överhuvudtaget. Beijer Alma, Gunnebo och Profilgruppen framförde åsikter om att icke-finansiell information är överlägsen vid analyser och utvärderingar av nyligen genomförda prestationer. Dessa företag sade sig även använda finansiell information, ofta på högre och mer aggregerad nivå, men att man framförallt använder icke-finansiell information vid utvärdering på korta tidsintervaller. Motiv och uppfattningar som fördes fram var att finansiell information ofta kräver större tidsintervaller för att det ska vara möjligt att genomföra relevanta utvärderingar. Gunnebo anser att finansiell information kan ge en snedvriden bild. Detta eftersom kostnader ofta kommer före intäkter och att man därför bör undersöka icke-finansiell information för att få en bra bild av läget. Detta är helt i enlighet med normativ teori om att finansiell information är eftersläpande i sin natur.

I tabell 5.6 visas vilka företag som agerar i enlighet med normativ teori angående prestationsutvärdering på kort sikt. Den inbördes rangordningen följer samma logik som i tidigare avsnitt.

Företag	Gap rörande motiv: prestationsutvärdering
Fagerhult	Ja
Consilium	Ja
Gunnebo Industrier	Ja
Nederman	Ja
Profilgruppen	Nej
Beijer Alma	Nej
Gunnebo	Nej
<b>Storlek på gap</b>	Medelstort

Tabell 5.6 Gap rörande motiv: möjligheter till utvärdering av nyligen genomförda prestationer.

Fyra företag uppvisar tydliga gap gällande motivet prestationsutvärdering, medan tre företag ej gör det. Detta medför att ett medelstort gap kan konstateras angående motivet rörande prestationsutvärdering på kort sikt.

#### 5.2.4 Risk för kortsiktigt beteende

Det motiv kopplat till risken för kortsiktigt beteende som har förts fram i normativ teori för varför icke-finansiell information har fördelar framför finansiell information, anser inte Gunnebo eller Nederman stämma. Dessa båda företag anser inte att risken för kortsiktigt beteende var kopplat till informationstypen i sig, utan att risken snarare berodde på andra orsaker. Gunnebo förde fram åsikten att det var ledningen som satte ramarna för, och därmed direkt eller indirekt, uppmuntrade ett eventuellt kortsiktigt beteende. Samma åsikt delades också av Nederman, som i sin tur också anser att icke-

finansiella mål kunde uppmuntra ett kortsiktigt beteende. Både dessa företag använde sig därför av finansiell information men antydde att de var medvetna om vilka risker som kunde medfölja och att de agerade för att motverka dem. Åsikten om att både finansiell såväl som icke-finansiell information i extrema fall kunde uppmuntra kortsiktigt beteende, delades också av både Beijer Alma och Gunnebo Industrier. Dessa två företag anser dock att finansiell information medförde en något större risk på grund av den risk som stora ekonomiska tal i allmänhet och kvartalsrapportering i synnerhet medför. Därför anser både Beijer Alma och Gunnebo Industrier att icke-finansiell information i regel medförde något mindre risk. Beijer Alma framförde dock åsikten att det i alla lägen var mycket viktigt att mäta på genomtänkta mått, vare sig de var av finansiell eller icke-finansiell art. Consilium, Fagerhult och Profilvergruppen angav i linje med normativ teori att finansiell information kunde medföra större risker för kortsiktigt beteende. Profilvergruppen framförde åsikten att de externa krav på att ett börsnoterat företag ska sammanställa och presentera mycket finansiell information kunde leda till en större fixering för att redovisa bra kortsiktiga resultat i kvartalsrapporterna. Detta var en uppfattning som också Gunnebo Industrier till viss del framförde. Fagerhult anser att icke-finansiella mål, som ju oftare är länkade till mer långsiktiga och strategiska mål, till sin natur därför motverkade kortsiktigt beteende.

Avseende de svar som företagen gav angående motivet rörande kortsiktigt beteende har en rangordning gjorts i tabell 5.7, där Gunnebo uppvisar störst gap och Consilium uppvisar minst gap.

Företag	Gap rörande motiv: kortsiktigt beteende
Gunnebo	Ja
Nederman	Ja
Gunnebo Industrier	Nej
Beijer Alma	Nej
Fagerhult	Nej
Profilgruppen	Nej
Consilium	Nej
<b>Storlek på gap</b>	Litet

Tabell 5.7 Gap rörande motiv: risk för kortsiktigt beteende.

Två företags uppfattningar överensstämde ej med normativ teori om att finansiell information riskerar att leda till kortsiktigt beteende. Fem av företagen gav svar som visar att de höll med normativ teori. Därmed kan ett ”litet” gap anses föreligga angående motivet rörande risken för kortsiktigt beteende.

### 5.2.5 Risk för manipulation

På denna fråga uppvisade företagen en relativ enhetlighet i uppfattningarna. En klar majoritet, nämligen de fem företagen Consilium, Beijer Alma, Gunnebo, Gunnebo Industrier och Nederman, hade en uppenbar tilltro till redovisningsreglerna. Dessa företag anser, tvärtemot normativ teori, att finansiell information bör vara svårare att manipulera eftersom den skyddas av regler. Några företag framförde åsikten att icke-finansiell information går att manipulera minst lika lätt, eller till och med lättare, än

den finansiella motsvarigheten. Detta på grund av en avsaknad av regler och normer kring hur hanteringen av icke-finansiell information ska ske. Både Fagerhult och Profilgruppen anser frågan vara svårbedömd. Fagerhult uppgav efter övervägande att finansiell information troligtvis kan vara mer lättmanipulerad, medan Profilgruppen valde att inte ta ställning i frågan.

Givet de svar som företagen gav har de rangordnats i tabell 5.8. Det företag som uppvisade störst gap (Nederman) står överst, medan det företag som valde att inte svara på denna fråga (Profilgruppen) står underst.

<b>Företag</b>	<b>Gap rörande motiv:manipulation</b>
Nederman	Ja
Gunnebo Industrier	Ja
Gunnebo	Ja
Beijer Alma	Ja
Consilium	Ja
Fagerhult	Nej
Profilgruppen	Ej Svar
<b>Storlek på gap</b>	<b>Stort</b>

**Tabell 5.8 Gap rörande motiv: risk för manipulation av information.**

Tabellen visar att fem av företagen inte höll med normativ teori. Ett företag anser tvärt emot de andra fem att normativ teori stämde. Ett företag (Profilgruppen) valde att inte svara på frågan med motiveringen att frågan ansågs svårbedömd. Gapet mellan normativ teori rörande motivet om risken för manipulation och praktik kan därmed konstateras att vara stort.

### **5.2.6 Övriga motiv till informationsanvändning**

Utöver de motiv som normativ teori har fört fram gällande icke-finansiell informations överlägsenhet jämfört med finansiell information, framkom under intervjuerna ytterligare ett antal fördelar och nackdelar med de respektive informationstyperna. Värt att notera är att företagen i flertalet fall själva hade identifierat vissa fördelar respektive nackdelar med finansiell respektive icke-finansiell information. Dessa var oftast kopplade till vissa situationer och under vissa förutsättningar. Sådana ytterligare fördelar och nackdelar framkom i frågorna inom de kvalitativa delarna såväl som i fråga D6 under intervjuerna. Dessa övriga motiv bakom företagets användning av information kommer i detta avsnitt att presenteras och analyseras gemensamt.

Flera företag motiverade sin användning av de respektive informationstyperna utefter deras tillgänglighet. Det som påpekades var att finansiell information inte alltid fanns i den grad av tillgänglighet som var önskvärt, vilket motiverade att företagen istället sökte annan information utöver den rent finansiella. Till exempel förde Nederman och Gunnebo Industrier fram att man under sina konkurrentanalyser ansåg att den finansiella information man kunde samla in från resultat- och balansräkningar inte var tillräcklig för en fullständig analys. Ett av motiven till att man därför använde sig av icke-finansiell information var alltså nödvändigheten i att insamla kompletterande

information. I andra fall fördes motivet bakom en större användning av finansiell information fram som att det berodde på att sådan information var lättare tillgänglig än icke-finansiell information. Dessa två motiveringar bakom informationsanvändningen är därför relativt motsägelsefulla. I de fall där företagen kompletterade den finansiella informationen med icke-finansiell på grund av den tidigare inte fullt tillräckliga tillgänglighet, ansågs icke-finansiell information ofta vara ett supplement till, snarare än ett substitut för, den finansiella. Värt att notera angående tillgänglighet hos informationen är också det faktum att flera företag valde att köpa in färdigställd statistik och rapporter. Denna form av information är i vissa fall mycket tillgänglig, framförallt statistik på marknader, priser och dylikt. Detta förfarande medför dock att företagets motiv bakom graden av användning av finansiell respektive icke-finansiell information inte är den enas överlägsenhet framför den andres. Istället är det tillgängligheten av sådan statistik och rapporter som är det underliggande motivet bakom användningen av de två informationstyperna.

Två företag, nämligen Nederman och Consilium, framförde att motivet bakom sin användning av vald informationstyp till viss del berodde på börskontraktet. Enligt det avtalet får inte framåtblickande, börskurspåverkande information användas och spridas hur som helst. På grund av att föreliggande studies upplägg, vilket innebar att alla intervjupersoner representerade börsnoterade företag, framkommer härvid ett intressant motiv bakom användning av information. Framåtblickande finansiell information har en nackdel i att den inte får användas utan förbehåll eftersom den i förlängningen kan vara potentiellt börspåverkande. Detta medför ytterligare motiv som inte normativ teori har adresserat till varför företag bör använda icke-finansiell information.

Under strategiimplementeringen var det många företag som talade om vikten av att ha en god kommunikation med organisationens alla delar. Detta är i linje med vad, bland andra, Simons (2000) har fört fram. Samma företag betonade också vikten av att kunna följa upp och utvärdera de mått man valt att bryta ned strategin till. Detta menade man motiverade valet av att framförallt använda sig av kvantifierbar information under dessa båda moment. I de flesta fall ansågs också finansiella mått vara lämpligast, på grund av att de med lätthet kan följas upp och ofta underlättar kommunikation. Detta bakomliggande motiv till att använda en större grad av finansiell information under strategiimplementeringen var något som flera företag förde fram. Överhuvudtaget anser de flesta företagen att möjligheten till att kvantifiera, och därmed öka möjligheten för uppföljning, var en stor anledning till att finansiell information ofta var att föredra. Flertalet intervjupersoner kommenterade också att uppdelningen mellan finansiell och icke-finansiell information inte var alltför vanligt förekommande i praktiken. De anser istället att den största skiljelinjen i företagets informationsanvändning snarare går mellan kvantifierbar och icke-kvantifierbar information. Det kan anses anmärkningsvärt eftersom det finns en mycket stor mängd icke-finansiella mått som med lätthet kan kvantifieras. Exempelvis Smith (2005) presenterar i sin bok en lista på 60 stycken icke-finansiella mått, kallade "non-financial indicators" (NFI). Även Kaplan och Norton har med det balanserade styrkortet fört fram nödvändigheten i att kunna kvantifiera mål till tydliga mått. Detta för att kunna kommunicera strategin till organisationens alla delar, samt för att underlätta uppföljning. Profilgruppen var det enda företaget som tydligt uppgav att de använde sig av ett balanserat styrkort. De agerade också nära nog helt i enlighet med normativ teori under strategiarbetets alla moment.

Att tidspress påverkar valet av information fördes fram som motiv av två av företagen. I Gunnebo anses tidsbristen under strategiutvecklingen motivera en större användningsgrad av finansiell information. Beijer Alma däremot motiverade sin större användningsgrad av icke-finansiell information under strategiutvecklingen med att den finansiella informationen ofta tar längre tid att arbeta igenom. Företaget jobbar mycket med framåtblickande information vilket gör scenarioanalyser och bearbetning av finansiell information till en mycket tidskrävande process. Detta medför att icke-finansiell information har en fördel framför finansiell, vilket går att koppla till att den snabbare är tillgänglig som beslutsunderlag.

### **5.2.7 Sammanvägande analys av gap rörande motiv till användning**

Relativt sammanvägningen av gapet rörande användning kan konstateras att företagen hade en något större enighet angående svaren. Huruvida företagen höll med och agerade i enlighet med normativ teori skiljde sig dock tämligen mycket åt emellan de respektive undersökta motiven till användning. Gällande flera av motiven uppvisades en enhetlig front, såsom angående risken för manipulation. Där uppvisades ett stort gap gentemot normativ teori, eftersom fem av företagen ansåg att redovisningsregler motverkade möjligheterna till, och risken för, manipulation. Även gällande risken för att finansiell information kan riskera att leda till kortsiktigt beteende uppvisas likartade åsikter företagen emellan. Här anser fem av företagen, i enlighet med normativ teori, att finansiell information medför större risker för kortsiktigt beteende hos medarbetare. Gällande möjligheter för nedbrytning av strategin höll även fem av sju företag med normativ teori. Övriga två motiv gav dock upphov till mindre tydliga svar. Gällande indikatorer på långsiktig överlevnad och kortsiktig prestationsutvärdering var svaren inte tydligt överhängande åt endera hållet. Ett måttligt gap kan dock indikeras gällande indikatorer på långsiktig överlevnad, medan ett medelstort gap kan indikeras gällande risken för kortsiktigt beteende.

Vad som är intressant att notera är att företagen inte själva framförde i sina svar på de kvalitativa frågorna att deras motiv bakom användning av information följde normativ teori. Ett par företag kan dock anses ha en uppfattning i linje med normativ teori, även om de inte uttryckligen angav de normativa motiven som skäl för sitt agerande. Företagen framförde istället i svaren på de kvalitativa frågorna flera andra motiv bakom sitt val av informationsanvändande. Dessa ytterligare framförda motiv ryms alltså inte i den presentation angående gap rörande motiv som förevisas i tabell 5.9.

I tabell 5.9 presenteras en sammanställning av huruvida företagen uppvisar ett gap eller ej avseende de respektive motiv som berörs av frågorna inom område D. Sammanställningen och redovisningen om huruvida ett gap har påvisats eller ej följer den uppställningsform som redovisades i avsnitt 3.8. Företagen är i denna tabell inte rangordnade efter storleken på deras gap, utan istället i den kronologiska ordning som intervjuerna genomfördes. I tabell 5.9 är det istället de respektive gapen rörande motiv som har rangordnats från vänster till höger. Det motiv som påvisar minst gap (kortsiktigt beteende) presenteras längst till vänster i tabellen. Det motiv som uppvisar störst gap (manipulation) presenteras längst till höger i tabell 5.9.

Företag	Gap rörande:				
	Kortsiktigt beteende	Nedbrytning	Långsiktig överlevnad	Prestationsutvärdering	Manipulation
Gunnebo	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja
Nederman	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja
Fagerhult	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej
Profilgruppen	Nej	Nej	Ja	Nej	Ej svar
Gunnebo Industrier	Nej	Ja	Ja	Ja	Ja
Beijer Alma	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja
Consilium	Nej	Nej	Nej	Ja	Ja
<b>Storlek på gap</b>	Litet	Litet	Måttligt	Medelstort	Stort

**Tabell 5.9 Sammanställd presentation av gap rörande motiv till användning.**

Baserat på resultaten av undersökningen rörande gapen för de respektive motiven till användning kan en sammanvägning göras. Denna sammanvägning som presenteras i tabell 5.9 ovan ligger till grund för analysen av det totala gapet rörande motiv till användning av information under strategiarbetet. Såsom beskrivits i avsnitt 3.8 vägs alla fem individuella gap samman för att avgöra det totala gapets storlek. På grund av att inget enhetligt gap kan konstateras genom att studera storleken på de enskilda konstaterade gapen på de respektive motiven, måste en sammanvägande metod begagnas. Alla individuella ”Ja” respektive ”Nej” vägs samman för att bedöma storleken på det totala gapet. Av de totalt 35 observationerna är 16 ”Ja”, 18 ”Nej” medan ett är ”Ej svar”. Genomsnittligt antal ”Ja” på de fem respektive motiven blir därmed 3,2 och genomsnittligt antal ”Nej” blir 3,6. Givet metoden för att beräkna gapets storlek som har beskrivits i avsnitt 3.8 medför detta att det sammanvägda totala gapet rörande motiv till användning av information preliminärt skulle kunna beräknas till att vara ”måttligt”.

Ett antal andra aspekter behöver dock tas i beaktande innan storleken på det totala gapet bestäms. I och med att företagen aldrig självmant valde att ange de motiv som förs fram i normativ teori kan det anses föreligga ett något större gap än vad som räknades fram ovan. Företagen förde även fram flera andra motiv (se avsnitt 5.2.6) som skäl för sitt agerande. Varken motivet tillgänglighet hos informationstyperna, motivet angående tidspress eller motivet angående börsavtalet, har beaktats av normativ teori. Detta innebär att gapet får anses vara något större än den preliminära bedömningen indikerade. Sammanfattningsvis konstaterar därför författarna att gapet mellan normativ teori och praktik gällande motiv till användning är ”medelstort” snarare än ”måttligt”.



## 6. Slutsatser och fortsatt forskning

---

*I kapitel sex dras slutsatser avseende gap rörande användning och gap rörande motiv till användning. Därefter diskuteras implikationer av studiens resultat och förslag till fortsatt forskning.*

---

### 6.1 Slutsatser

#### 6.1.1 Gap rörande användning

Problemet i föreliggande uppsats formulerades som följer:

*Använder företag finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet i den utsträckning och med de motiv som normativa teorier förespråkar?*

För att besvara det identifierade problemet har företags användning av finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet beskrivits och jämförts med normativa teories rekommendationer. Gapet rörande användning har beskrivits under strategiutveckling och strategiimplementering. Sammanvägningarna i avsnitten 5.1.1.8 och 5.1.2.8 visade att det föreligger ett ”måttligt” gap rörande användning av information under strategiutveckling och ett ”medelstort” gap rörande användning av information under strategiimplementering. För att kunna nå en slutsats om gapet rörande användning under strategiarbetet i sin helhet tilldelades resultaten för de två faserna samma tyngd och vägdes ihop. Slutsatsen om gap rörande användning blir därmed som följer:

- *Studien konstaterar att ett ”måttligt” till ”medelstort” gap rörande användning av information under strategiarbetet föreligger i stora svenska börsnoterade tillverkningsföretag.*

Avseende möjligheterna att generalisera slutsatsen till andra företag än dem som ingår i studien kan man enligt diskussionen i avsnitt 3.3.2 ana att gapet rörande användning är minst lika stort för mindre tillverkande företag som för de undersökta större företagen. Mot bakgrund av att de undersökta företagen är börsföretag och därmed kan antas vara utsatta för fler intressentkrav än onoterade företag kan man även ana att gapet är minst lika stort i onoterade bolag som i de undersökta börsnoterade bolagen. Studien har även visat att noterade företag på grund av börsavtalet har särskilda svårigheter att använda finansiell information vid strategiarbetet, vilket ytterligare förstärker sannolikheten för att användningen av finansiell information kan vara större i onoterade företag än i de undersökta företagen. Sammanfattningsvis skulle detta kunna betyda att det föreligger ett gap i ett stort antal tillverkande företag i det svenska näringslivet. Det skulle dock behövas ytterligare studier för att leda ett sådant resonemang i bevis.

Att utreda gapets orsaker ligger utanför ramen för denna studie. Det är dock viktigt att framhålla att man inte utan vidare kan dra slutsatsen att gapet beror på bristande kunskap eller insikt hos företagen. I den mån företagen inte agerar i linje med normativ teori kan det vara för att normativ teori inte har förstått företagets komplexa verklighet och att det istället är företagen som agerar rätt. Det kan även vara så att det finns en insikt hos företagen om betydelsen av icke-finansiell information, men att



implementeringsproblem av olika slag medför att företag ändå fortsätter använda finansiell information som man gjort historiskt.

Vid en jämförelse med tidigare studier på området kan konstateras att de undersökta företagens högre användning av finansiell information jämfört med icke-finansiell information under strategiimplementering är i linje med Bhimani och Langfield-Smiths (2007) slutsats om stora brittiska företag. Bhimani och Langfield-Smith fann dock i sin studie att företag under strategiutveckling använder lika mycket icke-finansiell som finansiell information. Uppsatsförfattarnas studie konstaterade däremot att företag även under strategiutveckling använde en övervikt av finansiell jämfört med icke-finansiell information, vilket innebär ett gap mot normativ teori som Bhimani och Langfield-Smith (2007) alltså inte fann i stora brittiska företag. Sammanfattningsvis indikerar det identifierade gapet inom både strategiutveckling och strategiimplementering att gapet rörande användning kan vara större i stora svenska tillverkningsföretag jämfört med stora brittiska företag.

### 6.1.2 Gap rörande motiv till användning

Företags *motiv till användning* av finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbetet har beskrivits och jämförts med de motiv som förs fram i normativa teorier. Gapet rörande motiv till användning har beskrivits för flera olika möjliga motiv, både specifika motiv härledda ur normativa teorier och de övriga motiv som identifierades vid intervjuerna med företagen.

Sammanvägningen i avsnitt 5.2.7 visade att det föreligger varierande gap avseende de respektive motiven till användning. För ett par av motiven är gapen små medan några motiv uppvisar stora gap. För att kunna nå en slutsats om gapet rörande motiv till användning under strategiarbetet i sin helhet tilldelades resultaten från de fem olika motiven samma tyngd och vägdes ihop. Därtill beaktades även att företagen för fram ytterligare motiv vilka normativa teorier inte förefaller beröra samt att företagen inte tenderade att uppge de motiv som normativa teorier för fram. Allt annat lika innebär detta ett vidgat gap. Slutsatsen om gap rörande motiv till användning blir därmed som följer:

- *Studien konstaterar att ett ”medelstort” gap rörande motiv till användning av information under strategiarbetet föreligger i stora börsnoterade tillverkningsföretag.*

Det går inte att utifrån studiens resultat påstå att företagen har fel motiv till användning av information. Det kan snarare vara så att normativ inte har tagit i beaktande den komplexa värld, med alla dess påverkande faktorer, som företagen befinner sig i. Normativa teoretiker kan i framtiden behöva beakta även de fördelar och nackdelar med finansiell respektive icke-finansiell information som praktiker verksamma i företagen har fört fram i föreliggande studie. Utifrån de normativa teorier som ligger till grund för studien kan konstateras att gapet inte är särskilt stort rörande Kaplan och Nortons (1996, 1992) teori om nedbrytning av strategi. Även de normativa teoretiker (Johnson och Kaplan, 1987) som anser att finansiell information medför risk för kortsiktigt beteende får vatten på sina kvarnar av studiens resultat. Gapet är däremot stort för Smiths (2005) teori om att finansiell information medför högre risk för manipulation än icke-finansiell information. På grund av de

branschspecifika faktorer som identifierades är författarna försiktiga avseende möjligheten att generalisera studiens slutsatser till andra branscher eller andra länder.

## **6.2 Förslag till fortsatt forskning**

Studien har konstaterat att det föreligger gap mellan både företags användning och information och normativ teori, såväl som mellan företags motiv till användning och de motiv som förs fram i normativ teori. Det vore intressant för framtida forskning att gå vidare och studera orsakerna bakom gapen. Framtida studier skulle i så fall kunna utgå från följande problemformulering:

*Varför använder inte företag finansiell och icke-finansiell information vid strategiarbete i den utsträckning och med de motiv som normativa teorier förespråkar?*

Det finns flera tänkbara faktorer till varför det föreligger gap. En faktor som kan studeras är om implementeringsproblem spelar en roll i sammanhanget. En annan uppföljning kan vara att utifrån teorier om diffusion av ekonomistyrningsmodeller studera skillnader i förekomst av gap utifrån exempelvis geografiska faktorer såsom huvudkontorens lokalisering. Angående bransch skulle framtida studier kunna studera andra branscher än tillverkningsbranschen för att därmed kunna göra jämförelser. Eventuellt spelar branschspecifika förutsättningar en roll för varför företag agerar i linje med normativ teori eller inte.

Ett intressant upplägg vore att genomföra intervjuer med personer på olika organisatoriska nivåer i företagen. Detta för att försöka säkerställa huruvida informationsanvändningen är konsekvent sett över alla organisatoriska nivåer, eller ifall påtagliga skillnader kan identifieras. En sådan undersökning hade även kunnat utsträcka sig till att innefatta intervjuer med styrelser för att undersöka deras informationsanvändning och roll vid strategiarbetet. Jämförelser mellan styrelsens, ledningens och övriga nivåers informationsanvändning skulle därefter kunna genomföras. När informationsanvändningen för de respektive nivåerna inom ett företag har identifierats hade eventuella orsakssamband kunnat ha studerats.

Det vore även intressant att upprätta tidsserier och studera hur användningen av olika typer av information har utvecklats över tiden. Detta för att undersöka huruvida gapet mellan normativ teori och praktik har ökat eller minskat över tiden. Longitudinella studier har dessutom rekommenderats av forskare inom fältet (Bhimani och Langfield-Smith, 2007).

# Källförteckning

## **Litteratur och forskningsartiklar**

- Aaker, D. (2005) *Strategic Market Management*. Sjunde upplagan. New York; Chichester: Wiley.
- Aaker, D. (1992) *Strategic Market Management*. Tredje upplagan. New York: Wiley.
- Ahrens, T. och Chapman, C. Management Control Systems and the Crafting of Strategy: A Practice-Based View, i (2005) *Controlling Strategy: Management, Accounting, and Performance Measurement*. (red)(Chapman, C.)
- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Ax, C., Johansson, C. och Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. Tredje upplagan. Malmö: Liber ekonomi.
- Ax, C. (1997) *Produktkalkylering och resurssnål produktion: En studie av företags kalkylanpassning till Just-In-Time (JIT)*. Lund: Studentlitteratur.
- Baines, A. och Langfield-Smith, K. (2003) Antecedents to Management Accounting Change: A Structural Equation Approach. *Accounting, Organizations and Society*. Volym 28. Sid 675-699.
- Banker, R.D., Chang, H., Pizzini, M.J. (2004) The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *Accounting Review*. Volym 79.
- Bengtsson, L. och Skärvad, P-H. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Bhimani, A. och Bromwich, M. (1994) *Management Accounting: Pathways to Progress*. London: CIMA
- Bhimani, A. (1996) *Management accounting: European Perspectives*. Oxford: Oxford University Press. (red)
- Bhimani, A. och Langfield-Smith, K. (2007) Structure, Formality and the Importance of Financial and Non-Financial Information in Strategy Development and Implementation. *Management Accounting Research*. 18. Sid 3-31.
- Chenhall, R.H. (2003) Management Control Systems Design within its Organizational Context: Findings from Contingency-based Research and Directions for the Future. *Accounting, organizations and society*. Volym 28. Sid 127-168.
- Chenhall, R.H. och Morris, D. (1995) Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business

organizations. *Omega: International Journal of Management Science*. 23 (5) Sid 485-497.

De Waal, A. (2007), *Strategic Performance Management. A Managerial and Behavioural Approach*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Eriksson, L-T. och Wiedersheim-Paul, F. (2006) *Att utreda, forska och rapportera*. Upplaga 8. Göteborg: Liber.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H. och Wägnerud, L. (2004) *Metodpraktikan, konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Stockholm: Norstedts juridik.

Govindarajan, V. (1988) A Contingency Approach to Strategy Implementation at the Business-Unit Level: Integrating Administrative Mechanisms with Strategy. *Academy of Management Journal* (31). Sid 828-853.

Gupta, A.K. och Govindarajan, V. (1984) Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*. Sid 25-41.

Holme, I. och Krohn Solvang, B. (1997) *Forskningsmetodik: Om kvalitativ och kvantitativa metoder*. Andra upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Hoque, Z. (2003) *Strategic Management Accounting: Concepts, Processes and Issues*. Andra upplagan. Frenchs Forest: Pearson Education Australia.

Häckner, E. (1985) *Strategiutveckling i medelstora företag*. Göteborg: BAS.

Ittner, C. och Larcker, D. (1998) Are Non-Financial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*. Volym 36.

Johnson, T. och Kaplan, R. (1987) The Rise and Fall of Management Accounting. *Management Accounting*. Januari. Sid 5-12.

Kald, M., Nilsson, F. och Rapp, B. (2000) On Strategy and Management Control: The Importance of Classifying the Strategy of the Business. *British Journal of Management*. Volym 11. 197-212.

Kaplan, R. och Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. Januari, februari 1992. Sid 71-79.

Kaplan, R. och Norton, D. (1996) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Januari, februari. Sid 75-85.

Kaplan, R. och Norton, D. (2000) Having Trouble with Your Strategy? Then map it. *Harvard Business Review*. September-oktober. Sid 167-176.

Kaplan, R. och Norton, D. (2008) Mastering the Management System. *Harvard Business Review*: Januari. Volym 86, utgåva 1, sid 62-77.

- Langfield-Smith, K. (1997) Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*. Volym 22. Sid 207-232.
- Lundahl, U. och Skärvad, P-H. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Lund: Studentlitteratur. Tredje upplagan.
- Macmillan, H. och Tampoe, M. (2000) *Strategic Management - Process, Content and Implementation*.
- Merchant, K. och Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Stad: Förlag.
- Miles, R.W. och Snow, C.C. (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. och Friesen, P.H. (1982) Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*. Sid 1-25.
- Mintzberg, H. (1978) Patterns in Strategy Formation. *Management Science*. Volym 9.
- Mintzberg, H., Quinn, J. och Ghoshal, S. (2003) *The Strategy Process*. Harlow: Pearson Education.
- Nilsson, F. och Rapp, B. (2005) *Understanding Competitive Advantage: The Importance of Strategic Congruence and Integrated Control*. Berlin: Springer Verlag.
- Raps, A. (2004) Implementing Strategy. *Strategic Finance*. Juni. Sid 49-53.
- Porter, M. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Mars, april. Volym 59. Utgåva 2. Sid 137-145.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Saunders, M., Lewis, P. och Thornhill, A. (2003) *Research Methods for Business Students*.
- Scapens, R. (1991) *Introduction*. i *Issues in Management Accounting* (red) Ashton, D. Hopper, T. och Scapens, R. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Simons, R. (1987) Accounting Control Systems and Business Strategy. *Accounting, Organizations and Society*. Volym 12. Utgåva 4. Sid 357-374.

Simons, R. (1990) The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. *Accounting, Organizations and Society*. 15. Sid 127-143.

Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall.

Smith, M. (2005) *Performance Measurement and Management: A Strategic Approach to Management Accounting*. London: Sage Publications.

SNS (1967) *Företagets långsiktplanering*. Stockholm: Norstedt.

SvD (2008) *Utredare vill behålla huvudkontor*. Svenska Dagbladet. 23 februari 2008.

Van der Stede, W.A. (2000) The Relationship between Two Consequences of Budgetary Controls: Budgetary Slack Creation and Managerial Short-term Orientation. *Accounting, Organizations and Society*. 25 (6) Sid 609-622.

Whittington, R. (1993) *What is strategy - and does it matter?* London: Routledge.

## **Övriga källor**

Affärsvärlden:

<http://www.affarsvarlden.se/>

Affärsvärldens branschindelning:

<http://bors.affarsvarlden.se/details/details.aspx?id=AFV20>

Affärsvärldens branschindelning, branschsegmentet "AFV Bygg och anläggningsrelaterat"

<http://bors.affarsvarlden.se/details/details.aspx?id=AFV2010>

Affärsvärldens branschindelning, branschsegmentet "AFV Fordon och maskiner"

<http://bors.affarsvarlden.se/details/details.aspx?id=AFV2030>

Affärsvärldens branschindelning, branschsegmentet "AFV Industriella konglomerat"

<http://bors.affarsvarlden.se/details/details.aspx?id=AFV2020>

Affärsvärldens branschindelning, branschsegmentet "AFV Övrig industri"

<http://bors.affarsvarlden.se/details/details.aspx?id=AFV2080>

Skatteverkets rekommendationer för företags bokföring

<http://www.skatteverket.se/skatter/euro/eurokurser.4.18e1b10334e8bc80005322.html>

Beijer Almas hemsida

[www.beijer-alma.se](http://www.beijer-alma.se)

Consiliums hemsida

[www.consilium.se](http://www.consilium.se)

Fagerhults hemsida

[www.fagerhult.se](http://www.fagerhult.se)

Gunnebos hemsida

[www.gunnebo.se](http://www.gunnebo.se)

Gunnebo Industriers hemsida

[www.gunneboindustrier.se](http://www.gunneboindustrier.se)

Nedermans hemsida

[www.nederman.se](http://www.nederman.se)

Profilgruppens hemsida

[www.profilgruppen.se](http://www.profilgruppen.se)

SOM-institutet, Formulär Riks-SOM-undersökning 2007

[http://www.som.gu.se/formular\\_kodbocker/Formular\\_RiksSOM2007\\_1.pdf](http://www.som.gu.se/formular_kodbocker/Formular_RiksSOM2007_1.pdf)

## **Bilaga 1 – Bhimani och Langfield-Smiths intervjuguide**

*I denna bilaga presenteras enkätfrågorna och intervjuguiden som Bhimani och Langfield-Smith (2007) använde i sin undersökning.*

---

### **Intervjuguide 1**

Bhimani och Langfield-Smith (2007)

#### **Enkätfrågor:**

**1:** The extent to which strategy development and implementation was structured and formal. skala 1-5,

1: entirely structural and formal, 2: significantly but not entirely structural and formal, 3: equally structured and formal as unstructured and informal 4: significantly unstructured and informal 5: entirely unstructural and informal

**2:** The importance of financial and non-financial information in strategi development, skala 1-5,

1: very low, 5: very high

**3:** The importance of financial and non-financial information in strategy implementation, skala 1-5,

1: very low, 5: very high

**4:** Allowed respondents to describe how strategy development and strategy implementation took place in their organization and whether accounting-based information contributed to these processes

### **Intervjuguide 2**

Bhimani och Langfield-Smith (2007)

#### **Intervjufrågor:**

**1:** What does the company do?

**2:** What does the company consider strategic decisions to be? Please describe your company's principal strategies. Examples?

**3:** Does accounting play a role in strategic decision-making? Who uses the information (production/marketing, etc)?

**4:** How structured and formal are strategy development and implementation activities?

**5:** How far are these strategic activities based on qualitative/quantitative and financial/non-financial information?



## **Bilaga 2 – Samtalsmall för kontakt med intervju- personer**

---

*I denna bilaga presenteras den samtalsmall som användes vid första telefonkontakten med potentiella intervjupersoner. Här presenteras även den samtalsmall som låg till grund för en kompletteringsfråga till en av intervjupersonerna.*

---

### **Samtalsmall för första kontakten med potentiella intervjupersoner:**

Hej, Johan Lind heter jag. Jag är student på Civilekonomprogrammet vid Handelshögskolan i Göteborg. Jag och en studiekamrat skriver uppsats om strategiarbete i större tillverkningsbolag. Det handlar både om hur företag utvecklar strategin och sedan arbetar för att implementera strategin. I samband med detta genomför vi telefonintervjuer med företrädare för företagen om hur man arbetar med de här frågorna. Med anledning av detta skulle vi gärna intervjua någon på ditt företag med god insikt i strategiarbetet. Vår erfarenhet säger att VD ofta har en mycket god kännedom om hela processen.

### **Samtalsmall för andra kontakten med en av intervjupersonerna i syfte att ställa en kompletterande fråga:**

Hej, mitt namn är Jonas Kullman. För en tid sedan blev du intervjuad av mig och min uppsatskamrat Johan Lind i ämnet strategi och informationsanvändning. Jag undrar ifall jag skulle kunna få ställa en kompletterande fråga tillhörande den intervjun?

## Bilaga 3 – Företagspresentation

I denna bilaga presenteras kortfattat de företag som intervjuades i undersökningen. EU:s definition på företagsstorlek samt de krav som ställs för att klassificeras in såsom ”mikro”, ”små” och ”medium” samt en tabell som visar de finansiella siffror på de respektive företagen som påvisar det faktum att de enligt EU:s definition är ”stora”.

För att ett företag enligt EU:s definitioner ska klassificeras såsom ”stort” måste företaget uppnå vissa krav på antal anställda, omsättning och totala tillgångar. EU:s krav på dessa tre variabler för de respektive storleksklasserna presenteras här först i tabell B3.1. För att ett företag ska anses som ”stort” enligt EU:s definition ska därmed de krav som ställs på ”medium” överträffas.

Företagsstorlek	Antal anställda	<- Och ->	
		Omsättning (MEuro)	Totala tillgångar (MEuro)
Medium	<250 st.	50	43
Litet	<50 st.	10	10
Micro	<10 st.	2	2

Tabell B3.1 EU:s klassificering av företag, krav i EUR.

Enligt Skatteverket är den korrekta omräkningskursen för EUR till SEK för december månad 2007, 1 euro = 9,4299 SEK. I tabell B3.2 visar framgår de krav som ställs på svenska företag för att de ska klassificeras som stora enligt EU:s definitioner, omräknat till SEK.

Företagsstorlek	Antal anställda	<- Och ->	
		Omsättning (MSEK)	Totala tillgångar (MSEK)
Medium	<250 st.	471.5	405.5
Litet	<50 st.	94.3	94.3
Micro	<10 st.	18.9	18.9

Tabell B3.2 :s klassificering av företag, krav i SEK.

Företagen i undersökningen kan, baserat på den information som presenteras här således klassificeras såsom ”stora” enligt EU:s definition. Företagsinformationen är hämtad ifrån bokslutskommunikéer och årsredovisningar för år 2007.

Företag	Företagsstorlek (enl. EU)	Antal anställda (st.)	Omsättning (Mkr)	Totala tillgångar (Mkr)
Gunnebo	Stort	6700	7025	4837
Nederman	Stort	303	1041	910
Fagerhult	Stort	1714	2527	1897
Profilgruppen	Stort	475	1179	616
Gunnebo Industrier	Stort	1394	2065	1669
Beijer Alma	Stort	1163	1654	1349
Consilium	Stort	390	756	615

Tabell B3.3 Presentation av företagsinformation

## Bilaga 4 – Begreppsförklaringar

---

*I denna bilaga presenteras de begreppsförklaringar som delgavs intervjupersonerna i samband med intervjun.*

---

Under intervjuens gång kommer ett antal begrepp att adresseras som i viss mån kan klassificeras som akademisk jargong. Här följer en kortare genomgång av vilka begrepp som kommer att användas samt deras respektive betydelse.

Strategiutveckling:	Med strategiutveckling avses det analysarbete som mynnar ut i ett strategiskt beslut eller en strategisk omorientering.
Strategiimplementering:	Med strategiimplementering avses det arbete som företaget vidtar för att verkställa sin strategi.
Finansiell information:	Kvantifierbar information som uttrycks i monetära termer.
Icke-finansiell information:	All annan information, det vill säga, icke-monetär information som kan vara kvantifierbar såväl som kvalitativ

## Bilaga 5 – Intervjuguide

*I denna bilaga presenteras den intervjuguide som användes under intervjuerna med VD för de sju stora svenska tillverkningsföretagen.*

### Informationsanvändning vid strategiarbete

#### Område A – Strategi

1. Vilken eller vilka strategier har ditt företag?
2. Vad utgör ett strategiskt beslut för ditt företag?

#### Område B – Strategiutveckling

1. Beskriv ditt företags arbete med strategiutveckling. Vilka moment ingår?
2. För varje identifierat moment i strategiutvecklingen ...
  - a) Vilken information används vid detta moment?
  - b) Varför används just den informationen?
3. Strukturerad fråga - Skala 1 till 5

1 = Mycket liten utsträckning   2 = Ganska liten utsträckning   3 = Måttlig utsträckning 4 = Ganska stor utsträckning   5 = Mycket stor utsträckning
---

I vilken utsträckning bedömer du sammanfattningsvis att beslutsfattare i ditt företag under *strategiutveckling* använder ...

- a) ...finansiell information?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b) ...icke-finansiell information?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Område C – Strategiimplementering

1. Beskriv ditt företags arbete med strategiimplementering. Vilka moment ingår?
2. För varje identifierat moment i implementeringen...
  - a) Vilken information används vid detta moment?
  - b) Varför används just den informationen?

### 3. Strukturerade frågor - Skala 1 till 5

1 = Mycket liten utsträckning 2 = Ganska liten utsträckning 3 = Måttlig utsträckning  
4 = Ganska stor utsträckning 5 = Mycket stor utsträckning

I vilken utsträckning bedömer du sammanfattningsvis att beslutsfattare i ditt företag under *strategiimplementering* använder ...

a) ...finansiell information?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) ...icke-finansiell information?

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### **Område D – Fördelar och nackdelar med olika typer av information**

1. Hur ser du på möjligheten att använda finansiella respektive icke-finansiella mål och mått om företaget vill bryta ned strategin till enhetsnivå respektive till individnivå?
2. Hur ser du på möjligheten att bedöma företagets långsiktiga överlevnadsförmåga utifrån finansiella respektive icke-finansiella indikatorer?
3. Hur ser du på möjligheten att använda finansiell respektive icke-finansiell information för att utvärdera företagets nyligen genomförda prestationer?
4. Hur ser du på risken för negativt kortsiktigt beteende vid användning av finansiella respektive icke-finansiella mål och mått?
5. Hur ser du på risken för medveten manipulation vid användning av finansiell respektive icke-finansiell information?
6. Ser du några andra fördelar eller nackdelar vid strategiarbetet med finansiell jämfört med icke-finansiell information?

#### **Område E – Avslutande frågor**

1. Vill du tillägga eller ändra något angående svaren på de tidigare frågorna?
2. Kan vi höra av oss om vi skulle ha någon kompletterande fråga?