



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

ETT KOMPATIBELT CONTROL PACKAGE?

-en fallstudie av Metso Power AB

Kandidatuppsats i företagsekonomi,
Ekonomistyrning,
Höstterminen 2009,

Handledare: Johan Åkesson

Författare: Jennie Liew
Karin Sandberg Noring

TACK TILL...

Allra först vill vi tacka vår handledare, Johan Åkesson, som bistått oss med oumbärlig vägledning och värdefulla synpunkter.

Vidare skulle vi vilja tacka vår handledare på Metso Power AB, Jonas Bengtsson, som har offrat en stor del utav sin arbetstid till att tålmodigt svara på frågor och förklara svårtolkade begrepp (om och om igen). Vi vill också tacka Lina Stolpe, för att hon lät oss ta del av sin veckokalender, samt övriga respondenter för att de delat med sig utav sina erfarenheter och åsikter. Vi skulle också vilja rikta ett särskilt tack till Mikael Noring, som etablerade vår kontakt med Metso Power AB.

Speciellt tack till vår "tredje gruppmedlem" som med sitt glada humör och med en ängels tålamod har gjort uppsatsen möjlig. Slutligen skulle vi vilja tacka övriga personer som med sitt stöd och sina synpunkter underlättat för oss i vårt arbete.

Göteborg, Januari 2010

Jennie Liew och Karin Sandberg Noring

SAMMANFATTNING

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Hötterminen 2009

Författare: Jennie Liew, Karin Sandberg Noring

Handledare: Johan Åkesson

Titel: Ett kompatibelt Control Package? –en fallstudie av Metso Power AB

Företag: Metso Power AB

Bakgrund: Under senare år har många företag valt mer processororienterad inriktning på verksamheten, framförallt i syfte för att förbättra kundvärdet. Många företag har en mer hierarkisk struktur i utgångsläget, vilket innebär att vertikal och horisontell struktur kombineras. Ett vanligt misstag är då att nya processororienterade styrmedel införs, utan att existerande vertikalt orienterade styrmedel tas bort. Detta leder till att företagets styrmedel sänder ut motstridiga styrsignaler. För att öka företagets möjlighet att uppnå uppsatta mål, så krävs det att dess styrmedel är kompatibla. I sämre tider är det vanligt att företag formulerar mål med Net Working Capital som grund. Om styrning av Net Working Capital effektiviseras så finns stora möjligheter att frigöra kapital i verksamheten. Effektiviteten i styrningen ökar genom att företagets styrmedel är kompatibla med varandra. Möjligheten att utforma styrmedel effektivt ökar om företagets ekonomistyrning ses som en helhet, ett Control Package. Bättre förståelse för hur ett Control Package bör utformas ökar företagets möjligheter att förbättra sina prestationer och uppnå sina mål.

Syfte Med denna uppsats ämnade vi analysera utformningen av Metso Power AB:s Control Package för att på så sätt undersöka om dess styrmedel kompatibla med varandra eller inte. Ett delsyfte var att erhålla förståelse för hur ekonomistyrning används i allmänhet, i synnerhet gällande Metso Power AB:s styrning av Net Working Capital.

Metod Genom kvalitativ forskningsmetod och deduktivt angreppssätt har en fallstudie utförts, som grundar sitt empiriska material på ostrukturerade och semi-strukturerade intervjuer.

Slutsats Studien finner att vissa styrmedel går att hänföra till flera kategorier, vilket stärker vår syn om att styrmedel bör studeras i relation till varandra. Styrmedlen inom Metso Power AB upplevdes inkompatibla med varandra, både inom och mellan kategorier av styrmedel. En central iakttagelse är att medvetandegraden om Net Working Capital måste öka om arbetet med att integrera Working Capital Management i den löpande verksamheten ska vara effektivt.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1 INLEDNING.....	1
1.1 Problembakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte.....	2
1.4 Avgränsningar.....	3
1.5 Disposition.....	3
KAPITEL 2 TEORETISK REFERENSRAM	4
2.1 Definition av Ekonomistyrning	4
2.2 Definition av Net Working Capital.....	4
2.2.1 Komponenter i Net Working Capital	5
2.3 Organisationsstruktur.....	5
2.3.1 Vertikal och horisontell organisation	5
2.3.2 Matrisorganisation	6
2.3.3 Projektorganisation	7
2.3.4 Belöningsystem.....	7
2.3.5 Agentteori.....	9
2.4 Formell Styrning	9
2.4.1 Strategisk styrning.....	10
2.4.2 Ettårsstyrning	10
2.4.3 Operativ styrning.....	11
2.4.4 Working Capital Management	11
2.4.5 Myopia.....	12
2.5 Mindre Formaliserad Styrning.....	12
2.5.1 Företagskultur och medarbetarskap	13
2.5.2 Lärande	13
2.6 Anpassad Styrning	15
2.7 Analysmodell	16
KAPITEL 3 METOD.....	18
3.1 Ansats	18
3.1.1 Undersökningsdesign	18
3.1.2 Angreppssätt	18
3.1.3 Forskningsmetod	18
3.1.4 Val av intervjumodell.....	19
3.2 Urval	19
3.2.1 Val av fallföretag.....	19
3.2.2 Val av respondenter	20

3.3 Insamling och Bearbetning av Data.....	21
3.4 Studiens Trovärdighet	21
3.4.1 Validitet och reliabilitet	21
KAPITEL 4 EMPIRI	23
4.1 Inledning.....	23
4.2 Presentation av Respondenter	24
4.3 Metso Power AB.....	24
4.3.1 Begrepp inom organisationsstrukturen	24
4.3.2 Företagsbeskrivning	24
4.3.3 Mål och vision.....	25
4.4 Organisationsstruktur.....	25
4.4.1 Projektorganisationen	27
4.4.2 Belöningsystem.....	28
4.5 Formell Styrning	29
4.5.1 Strategisk styrning	29
4.5.2 Ettårsstyrning	29
4.5.3 Operativ styrning.....	30
4.5.4 Working Capital Management	30
4.6 Mindre Formaliserad Styrning.....	32
4.6.1 Företagskultur och medarbetarskap	32
4.6.2 Lärande.....	33
KAPITEL 5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	35
5.1 Organisationsstruktur.....	35
5.1.1 Belöningsystem.....	35
5.2 Formella Styrmedel	36
5.2.1 Net Working Capital	37
5.3 Mindre Formaliserad Styrning.....	37
5.4 Control Package.....	39
KAPITEL 6 SLUTSATS	41
6.1 Slutsatser	41
6.2 Förslag till Fortsatt Forskning	42
KAPITEL 7 REFERENSLISTA	43
BILAGA 1 INTERVJUGUIDE	I
BILAGA 2 RESPONDENTER	II
BILAGA 3 KOMPONENTER I NET WORKING CAPITAL	III

KAPITEL 1 INLEDNING

I det inledande kapitlet skildras en bakgrund till uppsatsens ämnesområde som följs utav en problemdiskussion. Efter problemdiskussionen beskrivs uppsatsens syfte och därefter redogörs för de avgränsningar som gjorts. Kapitlet avslutas med en disposition över uppsatsens olika delar.

1.1 Problembakgrund

De senaste åren har det blivit allt mer vanligt att företag inför nya styrmedel. Många företag har gått från att vara funktionsindelade till att bli mer processindelade och ett vanligt misstag är att funktionsorienterade styrmedel lever kvar och kombineras med nya processororienterade styrmedel.¹ Detta leder till att företaget använder sig utav flera styrmedel samtidigt, ofta utan att reflektera över huruvida styrmedlen är kompatibla med varandra eller inte.² Ekonomistyrning ska vara ett hjälpmedel för chefer att kunna formulera väsentliga strategier för att öka företagets prestationer,³ men om styrmedel inom företaget ger motstridiga styrsignaler kan detta bidra till att chefer upplever förvirring och fattar sämre beslut.⁴

Under sämre tider inser många företag vikten av kapitalrationalisering.⁵ På grund av den finansiella krisen har det blivit allt viktigare för företag att frigöra kapital i organisationen, då även företag med stabila tillgångar måste räkna med att det nu är svårare och dyrare att få tag på externt kapital.⁶ En oftast outnyttjad likviditetskälla är företagets Net Working Capital (NWC).⁷ NWC är skillnaden mellan företagets omsättningstillgångar och dess kortfristiga skulder och är det kapital som behövs för ett företags löpande verksamhet.⁸ Att frigöra kapital genom att reducera NWC är en billig form av finansiering för företaget.⁹ Styrning av NWC går under begreppet Working Capital Management (WCM) och innebär att åtgärder vidtas för att säkerställa att NWC ligger på en tillfredsställande nivå.¹⁰ Under en konjunkturedgång är det vanligt att företag koncentrerar sig på att öka kassaflödet, vilket vanligen innebär att fokuseringen på WCM tilltar.¹¹ För att få effektivitet i styrningen av NWC (och övriga mål), så krävs det att styrmedlen inom företaget är kompatibla med varandra.¹²

1.2 Problemdiskussion

Ett flertal artiklar tar upp betydelsen av ekonomistyrningens utformning för att företaget ska kunna nå måluppfyllelse och bli välmående. Exempelvis ägnade tidsskriften *Management Accounting Research* i december 2008 en specialutgåva åt ämnet.¹³ Sannolikheten för att ett företag ska uppnå måluppfyllelse ökar om ekonomistyrningen utformats i enlighet med företagets mål.¹⁴

¹ Siverbo & Åkesson, *Överdös av Styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?*, s 32

² Brown & Malmi, *Management Control Systems as a Package – Opportunities, challenges and research directions*, s 288

³ Chenhall, *Management Control Systems Design Within its Organizational Context: findings from contingency-based research and directions for the future*, s 151

⁴ Siverbo & Åkesson, *Överdös av Styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?*, s 32

⁵ Kaiser & Young, *Need Cash? Look Inside Your Company*, s 64

⁶ Ernst & Young, *All Tied Up – Working Capital Management Report 2009*, s 1

⁷ Ibid, s 1

⁸ <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sok/r%C3%B6relsekapital?type=NE>, 2009-12-03

⁹ Ibid, 2009-12-03

¹⁰ Lantz, *Operativ verksamhetsstyrning*, s 113

¹¹ Ernst & Young, *All Tied Up – Working Capital Management Report 2009*, s 1-2

¹² Brown & Malmi, *Management Control Systems as a Package – Opportunities, challenges and research directions*, s 288

¹³ Ibid, s 288

¹⁴ Merchant & Van der Stede, *Management Control Systems*, s 5

Ekonomistyrningen ökar medarbetarnas medvetenhet om vad som förväntas av dem och därmed påverkas deras beteende i rätt riktning.¹ Det är många olika faktorer som avgör om ett företags val av styrmedel är framgångsrika eller inte och² för att undvika snabba och irrationella beslut i svåra tider, så bör företag se till att skapa en hållbar lösning.³

Styrmedel kan enligt Samuelsson indelas i organisationsstruktur, formella styrmedel och mindre formaliserade styrmedel⁴ och ett företags ihopsamlade styrmedel utgör dess Control Package⁵. I studien *"Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions"* tar Brown och Malmi upp att det är vanligt att forskare studerar de enskilda komponenterna i ett företags ekonomistyrning. Däremot sätts de inte i sitt sammanhang, då det bortses från styrmedlens påverkan och samverkan med varandra.⁶ Att studera ett företags Control Package, är därför viktig, då detta ger en indikation på om ekonomistyrningen utformats så att företagets prestationer förbättras. Utvärderingen av företagets Control Package kan även bidra till kännedom om hur detta ska utformas för att företagets mål ska uppnås.⁷

Det är allt vanligare att företag sätter upp mål om att förbättra NWC och då detta ofta motsvarar en stor del av det totala kapitalet är det viktigt att tänka på utformningen av WCM.⁸ Storleken på NWC påverkas utav en mängd beslut som fattas utav olika medarbetare på olika nivåer i företaget och därför skulle en ansvarsfördelning mellan dessa förenkla WCM. På så sätt kommer beslutsfattare som påverkar NWC med sitt agerande, att väga in kostnader för detta då de fattar sina beslut.⁹

I denna studie kommer Metso Power AB att användas som referensobjekt, ett företag där ett av de centrala målen är att förbättra NWC.¹⁰ Då Metso Power AB har en komplex organisationsstruktur och under de senaste åren har infört flera nya styrverktyg, ser vi en anledning till att undersöka om deras problem med NWC hänger ihop med inkompatibilitet mellan deras styrmedel. Huvudfrågan för studien är därför att studera huruvida det finns motstridigheter mellan styrmedlen inom Metso Power AB:s Control Package och hur utformningen av detta påverkar NWC.

1.3 Syfte

Huvudsyftet med denna studie är att beskriva och analysera utformningen av Metso Power AB:s Control Package, för att se om dess styrmedel är kompatibla med varandra eller ej. För att skapa förståelse för hur utformning av Control Package påverkar företagets möjlighet till måluppfyllelse, så är ett delsyfte med studien att studera hur man inom Metso Power AB praktiserar ekonomistyrning i allmänhet och Working Capital Management i synnerhet.

¹ Merchant & Van der Stede, *Management Control Systems*, s 5

² Brown & Malmi, *Management Control Systems as a Package – Opportunities, challenges and research directions*, s 287-288

³ *Cash is king: Improving working capital*, s 32

⁴ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 31

⁵ Brown & Malmi, *Management Control Systems as a Package – Opportunities, Challenges and Research Directions*, s287

⁶ *Ibid*, s 287

⁷ *Ibid*, s 288

⁸ Greve & Nordström, *Controllerhandboken*, s 559

⁹ *Ibid* s 566

¹⁰ Metso Annual Report 2008, s 5

1.4 Avgränsningar

Vi har avgränsat oss till att endast studera ett fallföretag, Metso Power AB. Företaget är en del i Metsokoncernen, men av tidsmässiga skäl har det inte funnits möjlighet att undersöka övriga företag inom koncernen.

Vi har använt ett begränsat antal årsrapporter, från 2003-2008, eftersom den verksamhet som bedrevs innan 2003 skiljer sig från den verksamhet som bedrivs idag.

Vi har av tidsmässiga skäl avgränsat oss till att endast intervjua sex stycken respondenter inom Metso Power AB. Denna avgränsning innebär vidare att vi inte har haft möjlighet att intervjua representanter från samtliga discipliner och nivåer i företaget. Vi har därför avgränsat oss till sådana discipliner som vi anser betydelsefulla i sin påverkan på NWC och till respondenter med sådan position att de både tar emot och verkställer styrning.

1.5 Disposition

KAPITEL 1 INLEDNING	I inledningen beskrivs en kort bakgrund till ämnesområdet för uppsatsen och frågeställning och syfte definieras.
KAPITEL 2 TEORETISK REFERENS RAM	I detta kapitel behandlas olika teorier som ansetts vara relevanta för fallstudien och vår analysmodell presenteras.
KAPITEL 3 METOD	I metodkapitlet framhålls vår ansats, val av respondenter och fallföretag, samt kritik mot metodvalet.
KAPITEL 4 EMPIRI	I empirin görs en presentation av fallföretaget, där intervjuer ligger som huvudsaklig grund.
KAPITEL 5 ANALYS	I detta kapitel används analysmodellen för att föra samman teori och empiri i en diskussion
KAPITEL 6 SLUTSATS	I det avslutande kapitlet sammanfattas de viktigaste delarna i analysen och frågeställningen besvaras. Här presenteras också förslag till fortsatt forskning.
KAPITEL 7 REFERENS LISTA	Här redogörs för vilka källor som använts i uppsatsen.

KAPITEL 2 TEORETISK REFERENSRAM

I inledningen av den teoretiska referensramen definieras grundläggande begrepp för denna studie. Sedan beskrivs ekonomistyrningens olika styrmedel utifrån organisationsstruktur, formell och mindre formaliserad styrning. I slutet av kapitlet ägnas ett stycke åt anpassad styrning innan det avslutas med en beskrivning av den analysmodell som ligger till grund för jämförelse mellan teori och empiri.

2.1 Definition av Ekonomistyrning

Om företagets ekonomistyrning är väl utformad så ökar sannolikheten att företaget kommer att nå måluppfyllelse, eftersom risken för oönskat beteende och felaktiga beslut från medarbetare då minimeras.¹ En traditionell definition av ekonomistyrning är att den "avser all den planering och uppföljning som bedrivs i ett företag där måttenheten är pengar".² Denna precisering blir dock något begränsad, då den ger en föreställning av att ekonomistyrning endast ska tolkas som monetär term.³ En modernare definition av ekonomistyrning är "påverkan på en verksamhet i avsikt att nå vissa ekonomiska mål".⁴ För att uppnå detta kan exempelvis budgetering, långsiktig planering, samt uppföljning och utvärdering av detta användas.⁵ Ekonomiska mål delas upp i finansiella, såsom likviditet och soliditet, och icke finansiella, såsom exempelvis kundnöjdhet.⁶

Företagets val av organisationsstruktur och val av styrmedel påverkar i allra högsta grad dess möjlighet till måluppfyllelse.⁷ Ekonomistyrningens utgångspunkter är företagets vision, affärsidé och strategi och genom att bearbeta dessa kan ekonomistyrningen anpassas så att man styr mot de ekonomiska mål som önskas uppnås.⁸ Enligt Samuelsson kan styrmedlen inom ekonomistyrningen delas in i följande huvudsakliga kategorier: formell styrning, mindre formaliserad styrning och organisationsstruktur⁹ och ett företags samlade styrmedel utgör företagets Control Package. För att företaget ska öka sina prestationer och nå upp till sina mål så krävs det en förståelse för hur styrmedel inom ett Control Package bör utformas för att vara kompatibla med varandra.¹⁰

2.2 Definition av Net Working Capital

Net Working Capital används för att driva den löpande verksamheten¹¹ och definieras som skillnaden mellan företagets omsättningstillgångar och dess kortfristiga skulder, *se figur 1*. NWC är för övrigt den del av omsättningstillgångarna som finansieras av långfristiga skulder och eget kapital.¹² Omsättningstillgångar delas generellt in i kundfordringar, kassa och varulager och kortfristiga skulder delas vanligen in i leverantörsskulder samt förutbetalda intäkter och upplupna kostnader.¹³

¹ Merchant & Van der Stede, *Management Control Systems*, s 2-5

² Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 64

³ Ibid, s 65

⁴ <http://ne.se/sok/ekonomistyrning?type=NE> 2009-12-03

⁵ Ibid

⁶ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 65

⁷ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 104

⁸ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 63

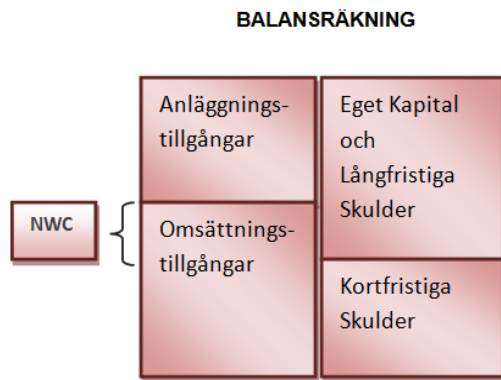
⁹ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 31

¹⁰ Brown & Malmi, *Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions*, s. 288

¹¹ <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/sok/r%C3%B6relsekapital?type=NE>, 2009-12-03

¹² Lantz, *Operativ verksamhetsstyrning*, s 113

¹³ Brealey et al, *Fundamentals of corporate finance*, s 218



Figur 1, Net Working Capital¹

När ett företag investerar i sitt NWC så innebär det att företaget har mindre tillgängligt kapital, på samma sätt som då investeringar görs i anläggningar eller maskiner. Detta innebär att kassaflödet påverkas negativt när exempelvis varulagret växer eller när kunder är sena med att betala sina skulder. Omvänt gäller då att en minskning av NWC innebär ett positivt kassaflöde. Det är viktigt att notera att kassaflödet mäts genom förändring av NWC, inte genom hur stort NWC är.²

2.2.1 Komponenter i Net Working Capital

NWC består av skillnaden mellan omsättningstillgångar och kortfristiga skulder. Vilka komponenter som påverkar NWC mest, beror på typ av företag och bransch.³

- **Omsättningstillgångar** är de tillgångar som är mer likvida, det vill säga det går relativt snabbt att omvandla dem till pengar.⁴ Det finns generellt fyra olika typer av omsättningstillgångar: kundfordringar, lager, kassa och kortfristiga placeringar.⁵
- **Kortfristiga skulder** är skulder som ska betalas tillbaka inom det närmaste året.⁶ De består bland annat av leverantörsskulder, upplupna kostnader och förutbetalda intäkter.⁷

2.3 Organisationsstruktur

När ett företag väljer sin organisationsstruktur bör detta göras i syfte att påverka företagets verksamhet i sådan riktning att företagets mål uppfylls.⁸ Ett företags organisationsstruktur beror på flera olika faktorer såsom exempelvis verksamhetens utformning, hur arbete ska utföras, vilket ansvar och vilka befogenheter medarbetare ska ha och hur personalstrukturen ser ut. Det finns olika slag av organisationsstruktur och vanliga är vertikal, horisontell och matrisorganisation.⁹

2.3.1 Vertikal och horisontell organisation

Den vertikala organisationen är det traditionella sättet att se på organisationsstrukturen, då företaget betraktas som en hierarki. Överordnade, högre upp i organisationen har befogenheter över de underordnade, som befinner sig längre ner i organisationen och styrningen sker från toppen och

¹ Greve, *Ekonomistyrning principer och praxis*, s 168

² Brealey et al, *Fundamentals of corporate finance*, s 221-222

³ Greve, *Ekonomistyrning principer och praxis*, s 168

⁴ Brealey et al, *Fundamentals of corporate finance*, s 50

⁵ Ibid, s 543

⁶ Ibid, s 51

⁷ Brealey et al, *Fundamentals of corporate finance*, s 218

⁸ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 104

⁹ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 74

nedåt. Ägarnas krav utformar ekonomistyrningen så till vida att de sätter krav på styrelsen som i sin tur omvandlar kraven till applicerbart ansvar för de olika enheterna. Exempel på detta är att räntabilitet på eget kapital omvandlas till lönsamhets- och resultatansvar på divisionsnivå och kostnadsansvar på ansvarsenhetsnivå. Utgångspunkten är att kapital, intäkter och kostnader ska kunna kopplas till ansvariga på respektive enhet.¹ I det vertikala perspektivet ligger tyngdpunkten på enheternas självständighet. Under förutsättning att uppsatta mål uppfylls för respektive enhet så fungerar också helheten. Dock uppstår problem då en enhet inte uppfyller uppsatta mål, eftersom helheten är beroende av att varje enhet fullgör sina åtaganden.²

Den horisontella organisationsstrukturen bygger på att betrakta ekonomistyrningen ur ett kundperspektiv och skapa värde för kunden genom hela den så kallade värdekedjan. Företaget betraktas som en process där målet utgörs av att öka kundvärdet, genom att exempelvis öka varors och tjänsters funktioner, kvalitet, leveranstider och service. Verksamheten delas upp i delprocesser, såsom huvud-, operativa- och stödprocesser, som i sin tur delas in i olika typer av aktiviteter.³

Varje länk i värdekedjan ska se nästa länk som sin kund, vilket skapar en kedja som förbrukar så lite resurser som möjligt. Varje steg i värdekedjan ska tillföra värde för kunden, som kunden är beredd att betala en merkostnad för.⁴ Styrande faktorer är koordinering och samordning mellan de olika delarna i värdekedjan, inte räntabilitetsmått och vem som har befogenheter.⁵ I en horisontell organisation sätts den enskilda enheten i ett helhetsperspektiv, där varje enhets funktion är känd för alla andra enheter. På så sätt tvingas olika enheter samarbeta och kommunicera med varandra. Ett problem som kan uppstå med detta styrsätt är att ansvar och befogenheter inte överensstämmer då ansvarsområdena inte är lika uppenbara som i en vertikalt styrd organisation.⁶

2.3.2 Matrisorganisation

Företag som strävar efter en mer horisontell, processinriktad styrning utgår ofta från en vertikal struktur, vilket betyder att organisationen måste kombinera horisontellt och vertikalt synsätt. Företaget bildar då en så kallad matrisorganisation. Exempel på detta är att varje process har kundansvar och ansvarar för sina produkter gentemot sin kundkategori, det vill säga ett horisontellt ansvar, och varje funktion har ett ansvar för sitt eget arbete gentemot sina överordnade, det vill säga en vertikal ansvarsstruktur, *se figur 2*.⁷ Produkter kan exempelvis indelas efter tillverkningsmetod eller användning och ansvaret kan vara uppdelat geografiskt område så att en enhet ansvarar för marknaden inom ett visst geografiskt område. För att fläta samman dessa två uppdelningar kan företaget organiseras utefter dessa klassificeringar. Några chefer ansvarar då för produktutvecklingen och några andra för den geografiska utvecklingen.⁸

¹ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 74-75

² Ibid, s 79-80

³ Ibid, s 77-79

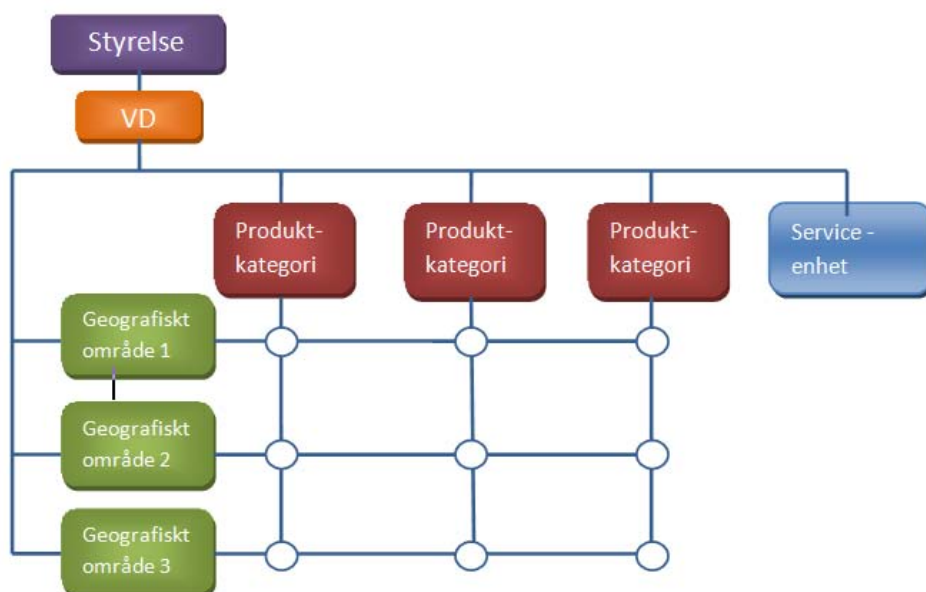
⁴ Ibid, s 78

⁵ Ibid, s 78-79

⁶ Ibid, s 80

⁷ Ibid, s 79-81

⁸ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 109



Figur 2, Exempel på matrisorganisationen, fritt ritad efter Samuelsson¹

Siverbo och Åkesson skriver i sin artikel "Överdös av styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?" att de flesta nu existerande företag har gjort Anpassningar i sin organisation för att skapa en mer processororienterad verksamhet. Ett problem som de upplever med denna utveckling är att företag vanligen inte kombinerar detta med en Anpassning av sina formella styrmedel. Ofta lever funktionsindelningen kvar i organisationen och kombineras med den mer kundorienterade processororienteringen. Siverbo och Åkesson anser att denna kombination är svår att hantera och att det krävs fullt Anpassade styrmedel för att inte tappa effektiviteten i organisationen.²

2.3.3 Projektorganisation

I organisationer där kundordrar är stora och löper över en längre period, såsom exempelvis försäljning av anläggningar, bildas vanligen projektgrupper där ansvaret löper från order via konstruktion till leverans. Denna organisationsform kan även användas då ett företag planerar och genomför förändringar av sin verksamhet internt, såsom exempelvis införandet av ett nytt kvalitetssystem. Normalt har projektorganisationen en matrisliknande struktur, där medlemmar till projektet plockas in från olika linjeenheter i organisationen.³ När projektorganisationen är utformad som en matris, så finns en viss risk för konflikter mellan projektledare och linjechefer eftersom det kan vara svårt att bedöma projektledarens befogenheter gentemot med linjechefernas.⁴

2.3.4 Belöningsystem

Det är viktigt för organisationer att ta till vara på sina medarbetare, eftersom deras kompetens, ansvar och motivation påverkar företagets möjligheter att kunna överleva på lång sikt. Belöningsystem är en typ av styrmedel som ska påverka medarbetarnas motivation och engagemang, samt hjälpa till att styra medarbetarens personliga intressen så att de i största möjliga mån är förenade med företagets ägares intressen.⁵ Grunder för belöningar är ofta någon form av finansiella mått, men trenden visar att även icke-finansiella mått diskuteras i allt större utsträckning.

¹ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 109

² Siverbo & Åkesson, *Överdös av Styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?*, s 34

³ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 112-113

⁴ Magnusson, *Controllerhandboken*, s 191

⁵ Arvidsson, *Controllerhandboken*, s 226

Det är viktigt att det som mäts är tillförlitligt och att det inte finns möjlighet till datamanipulation.¹ Belöningen kan dels vara monetär, såsom årsbonus, men också i form av icke-monetära termer såsom extra ledighet, befordran och liknande. Belöningar kan vara relaterade till prestationer som görs på individnivå, men de kan också vara baserade på en grupp eller en organisations prestation som exempelvis total försäljning för en försäljningsavdelning inom ett företag.²

Forskning visar att det finns några grundläggande teorier när det gäller belöningar och hur de påverkar medarbetare:

- Individer är mer benägna att arbeta för att få en belöning än för att undvika en bestraffning.
- Om högre chefer visar att de anser att styrmedel är viktiga och vettiga, så kommer lägre chefer att vara av samma uppfattning.
- För att upprätthålla motivationen så är det viktigt för individen att få feedback på sina prestationer.
- Belöningsystemets möjlighet att påverka individens beteende minskar om tiden mellan prestation och feedback är lång. Ju lägre ner i organisationen, desto större behov av snabb återkoppling.
- Individens engagemang blir maximalt när det krävs ansträngning för att nå ett mål, men det får inte vara för enkelt eller kännas ouppnåeligt.³

I artikeln *"A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing"* skriver Ning Nan om problematiken med att hitta ett bra belöningsystem utifrån en chefs perspektiv, då det dels är svårt att veta vilken typ av kunskap medarbetare besitter men även är svårt att se hur lätt medarbetarens kunskap går att förmedla. Chefer måste utforma ett belöningsystem som framkallar hög nivå av ansträngning från de medarbetare som besitter kunskap som är svår att förmedla, det vill säga en huvudman-agent situation. Nan menar även att belöningsystem är av stor vikt för organisationers förmåga att förmedla kunskap, då enbart teknologier i många fall inte är tillräckligt för att få kunskapen att nå ut.⁴ Kim och Mauborgne uttrycker i sin artikel *"Fair process: managing in the knowledge economy"*, det som att:

*"Unlike the traditional factors of production – land, labour, and capital – knowledge is a resource locked in the human mind. Creating and sharing knowledge are intangible activities that can neither be supervised nor forced out of people."*⁵

Nan kom fram till att belöningsystemet bör anpassas efter hur svår kunskapen är att förmedla. För kunskap som är lätt att förmedla, som exempelvis data, bör lösningen vara att använda sig av konkret uppsatta mål. Då kunskapen är något svårare att förmedla, menar Nan att belöningsmetoden ska grunda sig på medarbetarens prestation, utifrån hur väl han/hon lyckas förmedla kunskap. När det gäller kunskap som är svår att förmedla finns det inget belöningsystem som kan användas från huvudman-agent modellen för att medarbetaren ska uppmuntras att dela med sig av sin kunskap.⁶

¹ Arvidsson, *Controllerhandboken*, s 230

² Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 86

³ Anthony & Govindarajan, *Management Control Systems*, s 565-566

⁴ Nan, *A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing*, s 101-102

⁵ Kim & Mauborgne, *Fair process: managing in the knowledge economy*, s 71

⁶ Nan, *A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing*, s 101

2.3.5 Agentteori

När ett företags ägare och dess anställda inte arbetar utifrån samma mål, så uppstår intressekonflikter i organisationen. Det har utformats olika teorier om hur dessa kan motverkas och de teorierna går under samlingsnamnet agentteorier.¹ Agentteorier undersöker hur individer kan motiveras för att prestera i enlighet med företagets ägares intressen och teorin beskriver viktiga faktorer som bör tas med vid utformningen av exempelvis ett belöningsystem.² En anledning till att agentteorierna har fått större fokus på senare år är den ökade decentraliseringen i företag. Ökad decentralisering medför att anställda på lägre nivåer i företaget får ett större ansvar i beslutsprocesser, vilket innebär att högsta ledningen tappar viss kontroll över vilka beslut det är som fattas.³

Den underordnade kallas i sådana teorier för *agent* och den överordnade, oftast ägaren, kallas för *huvudman*. Ett agent-förhållande föreligger då en part (huvudmannen) måste delegera ansvar och befogenheter till en annan part (agenten), för att agenten ska kunna utföra sina uppgifter.⁴ Agenten har ofta möjlighet att fatta ett snabbare och till och med bättre beslut än huvudmannen, eftersom han/hon befinner sig närmare den dagliga verksamheten och därmed har mer kunskap om hur den fungerar och reagerar på olika beslut. Detta bidrar till en ökad osäkerhet hos huvudmannen, som nu inte kan kontrollera att agenten fattar det bästa beslutet ur ägarnas perspektiv, det vill säga det beslut som maximerar vinsten. Om det föreligger en konflikt mellan ägarnas och agentens intressen, så är risken stor att agenten fattar det beslut som bäst stämmer överens med sina egna behov och intressen. Den stora svårigheten för huvudmannen ligger i att få agentens intressen att förenas med ägarnas.⁵

Huvudmannen kan använda sig av olika metoder för att kontrollera och styra agenten. Ett alternativ som ökar möjligheterna att kunna övervaka agentens agerande är regelstyrning med någon form av kontrollsystem, till exempel ett väl utvecklat budgetsystem. Ett annat alternativ är resultatstyrning i kombination med ett belöningsystem. På så sätt försäkras sig huvudmannen om att agentens intressen sammanfaller med ägarnas. Nackdelen med båda alternativen är att de medför stora kostnader som minskar den totala vinsten för företaget. Med andra ord så måste huvudmannen finna ett sätt att kontrollera agenten som inte kostar mer än vad det smakar.⁶

2.4 Formell Styrning

Formella styrmedel brukar kategoriseras som hårda och de är ofta kopplade till finansiella mått. Några exempel på formella styrmedel är produktkalkylering, prestationsmätning, budgetering och internprissättning.⁷

Ett företags organisationsstruktur och andra typer av styrmedel befinner sig i en komplex samverkan med varandra. I de flesta fall bestäms en organisations affärsidé och strategi på central nivå, varvid viss decentralisering sker i ettårsstyrningen. Den högsta ledningen bestämmer vilka förutsättningar den operativa ledningen har, genom att fatta beslut om vilken inriktning och vilken kapacitet

¹ Brealey et al, *Fundamentals of corporate finance*, s 673-674

² Anthony & Govindarajan, *Management Control Systems*, s 581

³ Greve, *Ekonomistyrning principer och praxis*, s 192

⁴ Anthony & Govindarajan, *Management Control Systems*, s 582

⁵ Greve, *Ekonomistyrning principer och praxis*, s 193

⁶ Ibid, s 193

⁷ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 68

organisationen ska ha. I denna bemärkelse kan man säga att den högsta ledningen har ansvar för effektivitet, eller graden av måluppfyllelse, och den operativa ledningen har ansvar för produktivitet.¹ I ”Controllerhandboken” delar Samuelsson in formella styrmedel i strategisk styrning, ettårsstyrning och operativ styrning²

Ekonomistyrningens utformning har påverkats av en modell, där styrmedel innehåller följande komponenter:

1. Målet fastställs
2. Handlingsalternativ fastställs
3. Resultatet följs upp och en sammanställning görs över avvikelser från mål
4. För att kunna nå en bättre måluppfyllelse modifieras handlingsalternativ med hänsyn till utfallen.³

2.4.1 Strategisk styrning

I den strategiska styrningen behandlas få frågor, men de är ofta mycket omfattande och löper över en lång period. Något som diskuteras på denna nivå är organisationens affärsidé och strategier. Ofta utsätts dessa inte för löpande förändringar, vilket gör att man kan diskutera om de hör till de formella styrmedlen. Det blir dock allt vanligare att företag nyttjar information från medarbetare i organisationen för att ompröva strategier mer löpande. Detta innebär att styrmedlen innehåller allt mer ”bottom-up”, vilket betyder att företaget blir mer flexibelt för viktiga förändringar i omvärlden.⁴

2.4.2 Ettårsstyrning

I ettårsstyrningen läggs verksamhetsplaner upp med affärsidé och strategier som grund. Det är vanligt att företag, innan de bestämmer sina ettårsplaner, diskuterar huruvida deras strategival fortfarande är aktuella och rimliga eller om de av någon anledning behöver omformuleras. Ettårsstyrningen innefattar bland annat beräkningar av kapacitets- och kapitalbehov, men också verksamhetsplanering i form av prognoser och budget vilka löpande följs upp under året.⁵

Enligt Marginson och Ogden i artikeln ”*Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers’ budgeting behaviours*” så är en djupliggande källa till oro för chefer tvekan över hur företaget utvärderar dem och hur nöjda ledningen är med deras prestationer.⁶ Enligt artikeln uppskattar chefer därför generellt utförliga specifikationer och snäva prestationsmål från ledningen, eftersom detta medför en känsla av säkerhet och ger chefen en klar insikt om vad ledningen förväntar sig. Författarna menar därför att budget har positiva effekter i företag där chefer upplever att deras arbetsroll är otydlig. Budget förmedlar vad ledningen förväntar sig utav chefer, medför struktur och minskar därmed osäkerheten. Möjligheten till att uppnå budgetmål kan därför skapa motivation och engagemang.⁷

¹ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 35

² Ibid, s 31

³ Ibid, s 33

⁴ Ibid, s 34-35

⁵ Ibid, s 33-35

⁶ Marginson & Ogden, *Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers’ budgeting behaviours*, s 442

⁷ Ibid, s 435

2.4.3 Operativ styrning

I den operativa styrningen behandlas mer kortsiktiga frågor, såsom vad som ska tillverkas under veckan och hur mycket.¹ Den operativa styrningens frågor är många, men de är oftast på detaljnivå och därför av en relativt liten omfattning i jämförelse med exempelvis frågor som rör strategi.²

2.4.4 Working Capital Management

Begreppet Working Capital Management (WCM) innebär att man ser till att "mängden NWC i verksamheten ligger på en tillfredställande nivå med avseende på omständigheterna".³ Ett stort NWC gör företaget mer okänsligt för oväntade operativa händelser, men samtidigt innebär ett litet NWC att verksamheten har en billig finansiering. Om NWC är litet så finansieras större delen av omsättningstillgångarna av kortfristiga skulder som normalt sätt är räntefria eller har en mycket låg ränta.⁴ Ett negativt NWC kan innebära att företaget är utsatt för risk, eftersom kortfristiga skulder då finansierar delar av anläggningstillgångarna, vilket kan leda till att företaget måste sälja anläggningstillgångar för att kunna betala av sina kortfristiga skulder.⁵ Målet med WCM är därför sällan att minimera NWC, utan det handlar oftast om att hitta den rätta balansen som gör det möjligt att uppnå överordnade mål, såsom räntabilitet på det totala kapitalet.⁶ Alternativen är vanligen att binda upp kapital eller att dras med en kostnad. Exempelvis uppstår en beordringssäkerkostnad vid varje materialinköp, vilket kan leda till att företag väljer att göra få och stora inköp, dock leder stora inköp till ökade lagerhållningssäkerkostnader. Här måste en avvägning göras för att hitta rätt balans.⁷ Det är viktigt att ansvaret för NWC läggs ut på de personer som genom sina beslut påverkar dess storlek, annars finns en övervägande risk för att ingen ser NWC som sin skyldighet.⁸

För de flesta företag är behovet av att ha tillgång på fritt kapital stort. Några åtgärder som kan vidtas för att få ner det bundna kapitalet är:

- Förkortning av kundernas kredittider
- Effektivisering av faktureringsrutiner och fakturabevakning, dels för att fakturorna ska nå ut till kunden tidigare och dels för att se så att kunderna betalar i tid.
- Förbättring av inköpsrutiner och produktionsplanering för att minska företagets behov av att ha säkerhetslager, samt lagerrensning på produkter som ej efterfrågas.⁹

Enligt Kaiser och Young, i artikeln "*Need cash? Look inside your company*", så bör sådana prestationsmål som berör vinst inte användas då man fokuserar på WCM. Vinstmål ser endast till företagets resultaträkning, vilket kan medföra att medarbetare förbiser sådana kostnader som endast syns i balansräkningen när de fattar beslut.¹⁰ Exempelvis kan inköpare lockas att göra stora inköp för att erhålla mängdrabatter från leverantörer. Sådana inköp ökar kostnaden för lagerhållning,

¹ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 33

² Ibid, s 34

³ Lantz, *Operativ verksamhetsstyrning*, s 113

⁴ Ibid, s 113

⁵ <http://www.blinfo.se/GetEobEntries.do?type=contains&criteria=r%C3%B6relsekapital#r%C3%B6relsekapital>, 2009-12-03

⁶ Greve & Nordström, *Controllerhandboken*, s 559

⁷ Ibid, s 561

⁸ Ibid, s 566

⁹ Greve, *Ekonomistyrning principer och praxis*, s 150-151

¹⁰ Kaiser & Young, *Need Cash? Look inside your company*, s 66

men då denna kostnad endast syns i balansräkningen så finns risken att inköparen inte reflekterar över den i sin strävan att öka vinsten.

I Deloofs studie *"Does working capital management affect profitability of Belgian firms?"*, från 2003, undersöktes förhållandet mellan ett företags lönsamhet och NWC, med data från National Bank of Belgium. Datan var inhämtad från drygt tusen företag i Belgien mellan åren 1992-1996.¹ Deloof jämförde antal kreditdagar gällande kundfordringar, lagerperiod, leverantörsskulder och kom fram till att relationen mellan ett företags Gross Operating Income och NWC var negativ. Detta antogs bero på att tiden mellan förvärv och inköp av råmaterial och indrivning av pengar för försäljning var för lång.² Han menar att ett företag som har lägre vinst även väntar längre med att betala sina leverantörsskulder och att detta är förklaringen till negativ korrelation mellan vinst och kundfordringar. Det är därför viktigt hur ett företag arbetar med sitt NWC. Lägre antal kreditdagar för kundfordringar och minskad lagerperiod ökar även kassaflödet.³

2.4.5 Myopia

De flesta organisationer baserar sina prestationsmått på någon typ av finansiellt mått. Detta leder ofta till att mellanchefer blir kortsiktigt orienterade, då de till varje pris vill klara de uppsatta finansiella målen. Detta kallas för myopiaproblemet.⁴ Chefer kan till exempel undvika att göra långsiktiga goda investeringar, för att undvika att investeringskostnaden ska belasta resultatet för pågående period. Sådana prioriteringar görs för att uppnå bättre resultat på kort sikt. Detta kan ge upphov till att företaget går miste om framtida vinster.⁵ Cheferna kan även manipulera med redovisningen genom att flytta intäkter och kostnader till en annan period än de egentligen kan hänvisas till, så kallad redovisningsmanipulation.⁶ Många företag väljer ändå att använda sig av finansiella prestationsmått då de är relativt lätta och billiga att mäta.⁷

I Merchants artikel *"The effects of financial controls on data manipulation and management myopia"* redovisas en undersökning om huruvida det finns en korrelation mellan finansiella kontrollsystem och kortsiktigt orienterat beteende hos chefer.⁸ Merchant fann en positiv korrelation mellan kontrollerande variabler, såsom budgeterade kostnadsmål, och ett kortsiktigt beteende, såsom att i periodskiften se till att dra fram intäkter till nuvarande period och senarelägga kostnader till nästa period.⁹ En av cheferna som deltog i studien beskrev situationen enligt följande:

"We're under considerable pressure to meet our short-term goals, and sometimes to meet them I've had to do some things I'd rather not have done, such as in deferring preventative maintenance".¹⁰

2.5 Mindre Formaliserad Styrning

Inom ekonomistyrning har fokus länge legat på formella styrmedel och organisationsstruktur. Dock håller detta på att ändras och de företeelser som benämns mindre formaliserade styrmedel har fått

¹ Deloof, *Does working capital management affect profitability of Belgian firms?*, s 575

² Ibid, s 576-578

³ Ibid, s 585

⁴ Merchant & Van der Stede, *Management Control Systems*, s 436

⁵ Johnson & Kaplan, *The rise and fall of management accounting*, s 6

⁶ Merchant & Van der Stede, *Management Control Systems*, s 444

⁷ Ibid, s 436

⁸ Merchant, *The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia*, s 297

⁹ Ibid, s 303

¹⁰ Ibid, s 299

mer uppmärksamhet.¹ Individens roll i företaget har uppmärksammats allt mer. Företag försöker uppnå att organisationen bemannas med rätt personer som besitter den rätta kompetensen, men man arbetar även med att skapa en viss kultur inom organisationen så att medarbetarna arbetar på rätt sätt.²

2.5.1 Företagskultur och medarbetarskap

Företagskultur i en organisation är ett socialt fenomen³ och innebär hur man inom ett företag tänker, handlar och beter sig. Några exempel på detta är hur man kommunicerar med varandra och bemöter varandra, hur och när möte äger rum, företagets historik, språk och jargong, samt uttalade värderingar inom företaget.⁴ Många av dessa faktorer genomsyrar hela organisationen och det är därför viktigt att ta företagskultur i beaktande då organisatoriska ansvar och formella styrmedel utvecklas.⁵ Processer för planering och styrning i företaget påverkas starkt av kulturen och sådana processer skiljer sig därför mellan olika länder.⁶ Företagskulturen måste understödjas av en passande organisationsstruktur. Exempelvis kräver en processororienterad verksamhet att kulturen i företaget uppmuntrar till samarbete och att alla tar ansvar för företaget som helhet.⁷

Medarbetarskap åsyftar till att individen själv ska få vara med och påverka sitt arbete. Detta åstadkoms genom att individen känner att han har befogenheter, inflytande och känner att det arbete som utförs är av betydelse. Förutsättningarna för medarbetarskap är en tydlig organisation, där ansvarsfördelning och roller är klara. Ibland stöter medarbetarskap dock på motstånd från chefer som känner att de inte har fullt förtroende för sina anställda och tycker att de tappar kontrollen då medarbetarna får för stora befogenheter och inflytande.⁸

2.5.2 Lärande

I många organisationer finns utrymme för utökat organisatoriska lärande, eftersom organisationer som är bra på att lära har lättare att upptäcka och korrigera eventuella problem.⁹ Lärande omfattar bland annat nya arbetsuppgifter, att öka kvaliteten i befintliga arbetsuppgifter och att utföra arbete på kortare tid. Detta kan åstadkommas genom att ändra metoder, rutiner, identifiera avvikelser och hitta lösningar till problem och svagheter. Det som eftersträvas är ett företag där medarbetare själva försöker göra förändringar som bidrar till att effektivisera arbetsprocessen.¹⁰

Organisatoriskt lärande och individuellt lärande är två skilda ting, även då individerna som lär är medlemmar i en organisation. Det finns många exempel på organisationer där individer har större kunskap än organisationen och organisationen kan endast öka sin kunskap med hjälp av individens erfarenhet och handlingar.¹¹

2.5.2.1 Single loop/Double loop lärande

Inom organisationsteori brukar man tala om två olika sätt att lära, *single loop* och *double loop*, se figur 3. Single loop innebär att man rättar till ett bristfälligt resultat när det uppstår, men man

¹ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 86

² Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 38

³ Eriksson-Zetterquist et al, *Organisation och organisering*, s 241

⁴ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 86

⁵ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 38-39

⁶ Hofstede & Hofstede, *Organisationer och Kulturer*, s 271

⁷ Siverbo & Åkesson, *Överdöds av Styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?* s 35

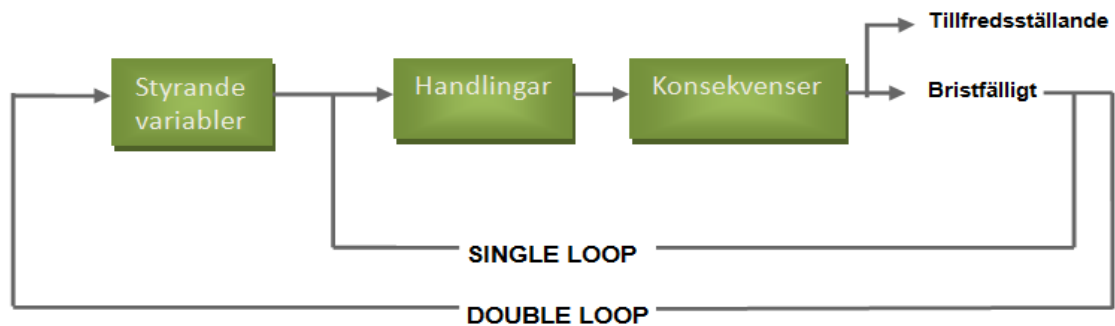
⁸ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 68

⁹ Argyris & Schön, *Organizational Learning*, s 9

¹⁰ Ax et al, *Den nya ekonomistyrningen*, s 89

¹¹ Argyris & Schön, *Organizational Learning*, s 9

ifrågasätter och ändrar ingenting i organisationens struktur och styrning för att motverka att problemet uppstår igen. Problemet rättas till genom att endast ändra på handlings sättet för att sedan återgå till de strategier och mål som organisationen för tillfället fokuserar sig på.¹ Double loop innebär att ett bristfälligt resultat rättas till när det uppstår och att det sedan genomförs en utredning om varför resultatet av handlingarna inte är tillfredsställande. Detta görs genom utvärdering och förändring av de styrande variablerna och på så sätt motverkas att problemet uppstår igen. Styrande variabler är sådana som ska driva och vägleda individer inom företaget i deras dagliga arbete.²



Figur 3, Single loop/double loop lärande³

En organisation kan inte utveckla lärande om inte ett tillfredsställande resultat eller bristfälligt resultat uppstår som följd av individers agerande när de följer en uttänkt handlingsplan. Lärande uppstår alltså inte då ett nytt problem upptäcks eller då en ny handlingsplan tänks ut, utan då man upptäcker rätt och fel i en redan existerande⁴

Argyris menar i sin artikel *“Teaching smart people how to learn”* att individer ofta hävdar att de välkomnar kritik och att de är öppna för nytt lärande, men deras sätt att agera ofta visar på något annat. Det finns ett behov av att undvika besvärande och hotfulla situationer, samt känslor av sårbarhet och inkompetens. Detta beteende hittas främst hos de mest kompetenta och intelligenta medarbetarna, då de ofta känner prestationsångest och en rädsla för att misslyckas. Ett sådant beteende motarbetar organisatoriskt lärande och medför att organisationer inte utnyttjar sin fulla kapacitet för att nå framgång.⁵

Medvetenhet om värdet av organisatoriskt lärande brukar ofta leda till motivation och engagemang för förändring och förbättring. Detta är dock inte tillräckligt för företaget och det hjälper inte heller att ändra organisationsstruktur eller andra styrmedel. Individer har fortfarande kvar sitt inbäddade defensiva beteende.⁶ Argyris hävdar dock att det finns möjlighet för organisationer att bryta sig ur detta, men det krävs att individen lär sig de tankegångar som han/hon använder när handlingar utformas och genomförs så att man i nästa steg kan identifiera motsägelser mellan de synsätt som individen tror sig använda och de synsätt som faktiskt används. Individen utformar och genomför ofta handlingar oavsiktligt och på detta sätt kan individen själv upptäcka sådant beteende.⁷

¹ Argyris, *On organizational learning*, s 8

² Ibid, s 8-9

³ Ibid, s 8

⁴ Ibid, s 9

⁵ Argyris, *Teaching smart people how to learn*, s 100

⁶ Ibid, s 100

⁷ Ibid, s 105

2.5.2.2 Knowledge Management

Lärandet i en organisation kan kopplas till så kallad *Knowledge Management* (KM), vilket innebär en lösning på hur ett företag kan tillvarata de kunskaper som medarbetarna besitter.¹ Interaktion människor emellan och betydelsen att medarbetare träffas, diskuterar och utbyter erfarenheter är av största vikt för att kunskapen ska förmedlas.² Möten synliggörs den enskilda individens kompetens genom handlingar och det blir lättare att koppla lärandet till relevanta exempel.³

Hanish et al, beskriver i artikeln "*Knowledge Management in Project Environments*" vikten av KM även i tillfälliga organisationsformer, som exempelvis ett projekt. Studien baseras på strukturerade intervjuer med projektledare och KM-experter från 27 företag, som framför allt är belägna i Tyskland. Författarna kom fram till att respondenterna upplevde ett behov av förbättring av KM inom projekten, men att det endast var i ett fåtal av företagen som man hade börjat närma sig en användning. I övrigt kom författarna fram till att det främst var kulturella faktorer som avgjorde om KM i projekten var framgångsrika eller inte. IT-system och metoder för projektstyrning utgjorde endast stödfunktioner.⁴

Många företag använder sig enbart av IT-system för att förmedla information och kunskap inom företaget. I boken "*Scener ur ett företag*" menar Larsson & Löwstedt att det krävs mer än ett IT-baserat KM-program för att förmedla lärande som för organisationen framåt.⁵ I studien om KM i projekt uttryckte en av respondenterna, vid frågan om IT-systemets funktion, följande:

*"Well, this urging of project leaders to hand in lessons learned after each stage [. . .]. From my experience, this process does not necessarily "live". Technically, it might be done and then be ticked off, but is not part of the culture. [. . .] it is done a couple of times and then slowly abandoned (no. 2, transportation)."*⁶

Även om databaser är en bra grund till att få ut information till medarbetare krävs det att andra åtgärder vidtas för att sprida kunskapen.⁷ Företagskulturen torde även vara en kritisk faktor till om arbetet med KM är framgångsrikt eller inte.⁸

2.6 Anpassad Styrning

Strategier implementeras i företaget genom organisationsstruktur och andra styrmedel och resultatet påverkas av organisationens kultur. För att skapa en framgångsrik utformning av ekonomistyrning så krävs det att dessa komponenter tas i beaktande, eftersom de ständigt påverkar varandra och företagets effektivitet är beroende av hur väl dessa balanseras.⁹ Utgångspunkt för företagets strategi ligger i dess affärsidé och vision, det vill säga dess långsiktiga målsättning. Genom affärsidéer och visioner formuleras relevanta mål som ska uppnås på kortare sikt. Det är strategin

¹ Larsson & Löwstedt, *Scener ur ett företag*, s 95

² Ibid, s 109

³ Ibid, s 115

⁴ Hanish et al, A. *Knowledge management in project environments*, s 148

⁵ Larsson & Löwstedt, *Scener ur ett företag*, s 95-96

⁶ Hanish et al, *Knowledge management in project environments*, s 155

⁷ Larsson & Löwstedt, *Scener ur ett företag*, s 115

⁸ Hanish et al, *Knowledge management in project environments*, s 158

⁹ Hofstede & Hofstede, *Organisationer och Kulturer*, s 327

som visar vägen för hur företaget ska uppnå målen och företagets ekonomistyrning måste anpassas till strategin för att företaget ska kunna nå sina uppsatta mål, se figur 4.¹

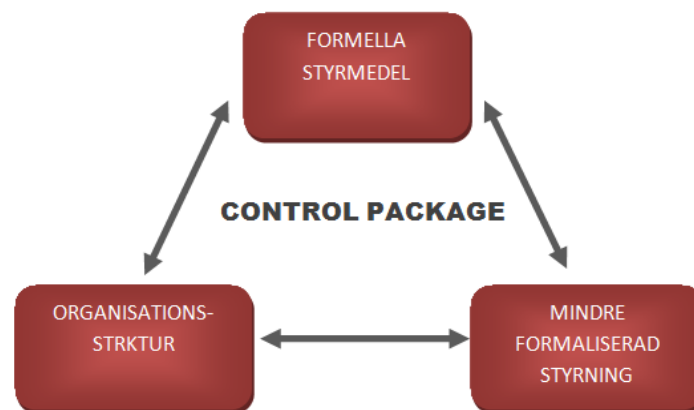


Figur 4, Från affärsidé till ekonomisk styrning²

Då många företag är en del utav en större koncern, så krävs det att företagets ekonomistyrning är anpassad för att passa in i koncernens övergripande styrmodell.³ Detta skapar problem, främst vid företagsförvärv, eftersom befintlig styrning i det förvärvade företaget då ska anpassas till koncernens övergripande styrning. Koncernens krav på standardiserad ekonomisk styrning kan leda till att ekonomistyrningen inom det förvärvade företaget blir sämre anpassad till de specifika förutsättningar som företaget har.⁴ Oftast fungerar verksamheten bättre om koncernen endast förmedlar mål som ska uppnås och sedan delegerar beslutsrätt och ansvar till företaget.⁵

2.7 Analysmodell

I vår analys kommer vi att utgå från Lars A. Samuelssons kategoriindelning av styrmedel i "Controllerhandboken", det vill säga organisationsstruktur, formell styrning och mindre formaliserad styrning. Dessa utgör företagets *Control Package*, det vill säga dess ihopsamlade styrmedel, se figur 5.



Figur 5, Företagets hopsamlade styrmedel utgör dess Control Package (egen bild)

Ett företag bör se till att organisationsstrukturen stöds av övriga styrmedel, som i sin tur ska passa ihop med företagskulturen.⁶ I artikeln "Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions" beskriver författarna Brown och Malmi problemet med att

¹ Lindvall et al, *Controllerhandboken*, s 654

² Ibid, s 654

³ Ibid, s 661

⁴ Ibid, s 661

⁵ Ibid, s 663

⁶ Siverbo & Åkesson, *Överdos av Styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?*, s 35

forskare ofta studerar komponenter i ekonomistyrningen en och en, utan att ta hänsyn till hur de påverkar och samverkar med varandra. Ett annat problem som tas upp är forskningens fokusering på formella styrmedel. Författarna menar att det fortfarande saknas kunskap om hur andra typer av styrmedel påverkar.¹ När kunskapen om hur olika styrmedel fungerar ihop ökar, så för det med sig en bättre förståelse för hur företagets Control Package ska utformas för att stödja organisatoriska mål och förbättra företagets prestationer.²

Siverbo och Åkesson talar i sin artikel "*Överdos av styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?*" om motstridiga styrsignaler mellan gamla och nya styrmedel. De menar att man vid införandet av ett nytt styrmedel bör se till så att gamla och nya styrmedel är kompatibla med varandra.³

I enlighet med syftet kommer analys att utföras om hur Metso Power AB:s Control Package är utformat och om det finns motstridigheter inom det. Varje kategori av styrmedel kommer först att studeras var för sig, för att sedan analyseras i relation till varandra. På detta sätt eftersträvas en förståelse för hur utformningen av Metso Power AB:s Control Package påverkar deras NWC.

¹ Brown & Malmi, *Management Control Systems as a Package – Opportunities, challenges and research directions*, s 288

² Ibid, s 288

³ Siverbo & Åkesson, *Överdos av Styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?*, s 32

KAPITEL 3 METOD

I detta kapitel beskrivs vilka metodval som ligger till grund för denna studie. Först ges en bild av studiens ansats, det vill säga efter vilket mönster insamling och analys av data har gjorts, samt vilket angreppssätt och vilken forskningsmetod som använts. Vi redogör sedan för val av fallföretag och respondenter och detta följs av en diskussion om huruvida metoden för denna studie är relevant och om studien kan anses vara trovärdig.

3.1 Ansats

När man gör en studie så krävs en ansats som utgör grund för de ställningstaganden som tas rörande hur studien konkret ska genomföras, samt hur insamlad data ska analyseras. Denna ansats sätter ramen för studiens upplägg och utformning.¹

3.1.1 Undersökningsdesign

En undersökningsdesign är en vägledning för hur insamling och analys av data ska gå till och den ska lotsa undersökaren genom undersökningsprocessen. Det finns olika typer av design, såsom experimentell, tvärsnitts- och fallstudiedesign². Vid en fallstudie studeras ett eller ett fåtal objekt, såsom patienter, företag och situationer, utifrån flera olika aspekter och denna metod har länge tillämpats då man exempelvis studerar beslutssituationer inom företag.³ Inom det studerade objektet kan det rymmas mängder av händelser, personer eller processer beroende på vilket fokus som undersökningen har.⁴ Som undersökningsmetod används fallstudier främst i fyra fall: som illustration, som hjälpmedel för att skapa hypoteser, som metod vid aktions-/förändringsarbete och som hjälpmedel för att skapa en ny teori.⁵ Syftet med denna uppsats är att studera huruvida styrmedel inom ett företags Control Package är kompatibla med varandra eller ej. Vi anser därför att en fallstudie är ett lämpligt tillvägagångssätt då det konkretiserar hur företaget tillämpar sin ekonomistyrning i praktiken, något som inte kan fångas upp genom endast sekundärdata.

3.1.2 Angreppssätt

Det finns två olika vetenskapliga angreppssätt, deduktivt och induktivt. Vid en induktiv forskning leder insamling av data och empiri fram till egna teoretiska slutsatser och vid deduktiv forskning applicerar forskaren existerande teorier på den information som är framtagen.⁶ Vår vetenskapliga ansats är deduktiv, då vi använder oss utav befintliga teorier i den teoretiska referensramen för att försöka förklara de empiriska data vi samlat in.

3.1.3 Forskningsmetod

Det är vanligt att skilja på kvantitativ och kvalitativ forskningsmetod. Kvantitativ forskningsmetod har varit den ledande metoden för forskning inom företagsekonomi, men sedan mitten av 80-talet har kvalitativ forskning tagit en allt större roll.⁷ Kvantitativ forskning är inriktad på insamling av numerisk data och den vetenskapliga ansatsen är ofta deduktiv, då det man studerar är relationen mellan teori och forskning.⁸ Vid kvalitativ forskning så ligger fokus på ord snarare än på siffror vid insamling av

¹ Bell & Bryman, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 46-47

² Ibid, s 47

³ Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda forska och rapportera*, s 104-105

⁴ Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod*, s 60

⁵ Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda forska och rapportera*, s 106

⁶ Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod*, s 33

⁷ Bell & Bryman, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 85

⁸ Ibid, s 85

data.¹ Kvalitativa forskare är intresserade av vad det är som egentligen sker, det vill säga processer och dess innebörd, och använder sig därför mest av intervjuer och observationer vid datainsamling. Eftersom vi finner intresse i att söka förståelse för innebörden av vad som sker i ekonomistyrningen i ett företag, och då vi till största delen använder data som är svår att mäta, så arbetar vi utifrån en kvalitativ metod med en del kvantitativa data. Vårt empiriska material har till stor del sin grund i intervjuer och observationer, men det finns även viss kvantitativ data från bland annat årsrapporter.

3.1.4 Val av intervjumodell

Det huvudsakliga syftet med intervjuer då det gäller kvalitativa fallstudier, är att få fram information i form av bland annat åsikter, avsikter och erfarenheter, som är svår eller omöjlig att observera på annat sätt.² Det finns olika modeller för genomförande av intervju och de skiljer sig framförallt då det gäller dess strukturella uppbyggnad. I ena hörnet hittas den strukturerade intervjumodellen som innebär att man i förväg har bestämt vilka frågor som ska tas upp och i vilken ordning de ska ställas.³ I andra hörnet befinner sig den ostrukturerade intervjumodellen där endast en eller ett fåtal frågor ställs och där respondenten sedan får prata fritt. Denna typ av intervjumodell liknar mer ett vanligt samtal och är bra då intervjuaren har otillräcklig kunskap för att formulera relevanta frågor.⁴ I mitten återfinns den semi-strukturerade intervjumodellen, vilket innebär att intervjuaren följer en intervjuguide som innehåller en lista över de ämnen som ska tas upp. Respondenten kan fritt utforma sina svar och intervjuaren har sedan möjlighet att ställa uppföljningsfrågor.⁵

En stor del av våra insamlade empiriska data bygger på intervjuer och vi har valt utföra de flesta utav dem med hjälp utav en semi-strukturerad intervjumodell. På så sätt har vi gett respondenten utrymme att öppet tala om sådant som de ansett vara av vikt och vi har haft möjlighet att be dem utveckla sådant vi har funnit vara av särskilt intresse. Ett par av våra intervjuer har varit av mer ostrukturerad karaktär, då vi upplevde ett behov av genomgång inom vissa områden som är specifika för företaget.

3.2 Urval

Ett medvetet urval utgår ifrån antagandet att man vill utforska och få förståelse.⁶ Fallet som ska studeras definieras och avgränsas, forskaren bestämmer sig för när och var observationer ska göras, samt vem och vad som ska observeras.⁷ Val av fallföretag och respondenter är en grundläggande del för denna uppsats.

3.2.1 Val av fallföretag

Ett avgränsat studieobjekt är något undersökaren finner särskilt intressant i förhållande till studiens syfte och i studien blir det ett exempel på en större grupp av liknande objekt.⁸ Som fallföretag till denna studie valdes Metso Power AB, som är en del av en stor koncern. Företaget valdes med hänsyn till att de har en komplex organisationsstruktur och tillhör ett marknadsområde som har stor

¹ Bell & Bryman, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 298

² Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod*, s 86

³ *Ibid*, s 87

⁴ Bell & Bryman, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 363-364

⁵ *Ibid*, s 363

⁶ Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod*, s 61

⁷ *Ibid*, s 60

⁸ *Ibid*, s 24

geografisk spridning. Metso Power AB är också intressant ur den aspekten att de relativt nyligen infört en del nya styrmedel. Kontakten etablerades genom Mikael Noring, Quality Assurance Engineer, som i sin tur lämnade en förfrågan till ekonomiavdelningen om möjlighet till uppsatsskrivande inom ekonomistyrning. Jonas Bengtsson, Controller, kontaktade oss eftersom han upplevde att Metso Power AB hade svårigheter med att hålla NWC på en bra nivå. Med detta som grund vill vi undersöka hur Metso Power AB:s Control Package samverkar inom organisationen och hur det påverkar utgången av NWC.

3.2.2 Val av respondenter

Respondenterna valdes med hänsyn till vilka poster inom organisationen de ansvarar för. Vår ambition var att finna chefer vilka förses med direktiv om mål och strategier uppifrån, som de sedan förmedlar nedåt till sin lokala disciplin genom olika styrverktyg. Vi strävade dessutom efter att få intervjua personer vars ansvarsområden involverar faktorer med betydande påverkan på NWC. Flera av respondenterna sitter med i ledningsgrupper både lokalt och globalt, vilket har gett oss en inblick i hur organisationen styrs på flera olika nivåer inom företaget. Med två av respondenterna utfördes ostrukturerade intervjuer. Dessa bestod dels av en genomgång av företagets kvalitetssystem och dels av en introducerande genomgång av Metsokoncernen och Metso Power AB. Dessa genomgångar ansåg vi vara nödvändiga för att få en förståelse för hur organisationen är uppbyggd och för hur arbetsprocesser går till inom de olika disciplinerna. Vi har också haft löpande möten med vår handledare, Jonas Bengtsson, under hela uppsatsen gång.

Respondenterna valdes till största del ut av vår handledare, Jonas Bengtsson, efter att vi redogjort för vilken typ av respondenter vi sökte. Det var även Jonas som kontaktade respondenterna och som bokade in intervjuerna.

Respondent	Befattning	Ledningsgrupp	Typ av intervju
Lina Stolpe	General Manager Finance	Ledningsgruppen, Metso Power AB Ledningsgrupp för Service, globalt	Semi-strukturerad
Owe Asp	General Manager Sales	Ledningsgrupp för Service, globalt	Semi-strukturerad
Hans Lindström	Procurement Manager	Ledningsgruppen, Metso Power AB	Semi-strukturerad
Micael Hangelin	Manager, Quality Management	Ledningsgruppen, Metso Power AB	Ostrukturerad
Mikael Berg	Project Manager		Semi-strukturerad
Jonas Bengtsson	Controller, Finance		Ostrukturerad och Semi-strukturerad

3.3 Insamling och Bearbetning av Data

Mycket av de data som samlats in är baserade på intervjuer. Detta kan motiveras med att det i de flesta fall inte finns någon konkret dokumentation av de val som gjorts när det gäller styrmedel, samt att mycket information var företagsspecifik. Intervjuerna byggde på både ostrukturerade och semi-strukturerade modeller. I de semi-strukturerade intervjuerna användes en allmän intervjuguide som bas, se *Bilaga 1*. Frågorna var öppna i sin karaktär för att ge respondenten möjlighet att prata fritt om ämnet och vid behov fanns det även möjlighet att ställa följdfrågor. För att få en bra sammanfattande bild av företaget, bland annat gällande organisationsstruktur, arbetssätt och styrmedelsval, sammanfattades allt respondenterna berättade. I vissa fall antecknades även egna observationer. Vårt empiriska material bearbetades utifrån en analysmodell som är uppbyggd utifrån den teori som återfinns i den teoretiska referensramen. Viss information sorterades bort, eftersom den inte ansågs relevant i förhållande till analysmodellen. Viss information har även tagits bort eftersom den inte bedömts vara offentlig.

I första hand har primärdata använts och där information saknats eller varit ofullständig har vi kompletterat med sekundärdata. De sekundärdata som använts är böcker, artiklar, företagsspecifika bildspel, årsrapporter från Kvaerner Power AB, Metso Power AB och Metsokoncernen, samt tidigare utförda studier som berört uppsatsens ämnesområde. Enligt Merriam i *"Fallstudien som forskningsmetod"* gör forskaren antagandet att de tidigare gjorda studierna är tillförlitliga och att beskrivningar och tolkningar är trovärdiga.¹ Där data inhämtats från databaser och artiklar har huvudsakliga sökord varit "Working Capital Management", "Knowledge Management", "Interorganizational Learning" och "Management Control Systems".

För att få en uppfattning om hur NWC förändrats över tid och hur situationen ser ut idag studerades årsrapporter från åren 2003-2008 och en trendlinje för hur NWC fluktuerat över tid togs fram. Utgångsåret 2003 valdes eftersom tidigare verksamhet inte motsvarade den verksamhet som bedrivs idag. Årsrapporter 2003-2006 är från Kvaerner Power AB. 2006-12-29 övergick Kvaerner i Metsokoncernens ägo varför årsrapporter därefter är från Metso Power AB.

3.4 Studiens Trovärdighet

Vid bedömning av studier används olika kriterier för att bedöma studiens trovärdighet. Två av dessa är validitet och reliabilitet.²

3.4.1 Validitet och reliabilitet

Att överföra teoretiska begrepp och resonemang till insamlad empirisk data är ett problem som alla undersökare måste hantera. Det finns två viktiga faktorer som bör beaktas i detta sammanhang, validitet och reliabilitet.³ Eftersom vår studie i första hand baseras på kvalitativa data beskrivs validitet och reliabilitet med detta som utgångspunkt.

Validitet definieras som "ett mätinstruments förmåga att mäta det som man avser att det ska mäta".⁴ Då man i kvalitativa studier inte använder sig av mätningar i större utsträckning, anser vissa

¹ Merriam, *Fallstudien som forskningsmetod*, s 123

² Bell & Bryman, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 48

³ Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda forska och rapportera*, s 38

⁴ Ibid, s 38

kvalitativa forskare att validitet inte är av något större intresse.¹ Andra försöker istället anpassa begreppet så att det stämmer bättre in på kvalitativa studier. Exempel på detta är LeCompte och Goetz som beskriver validitet såhär:

- **Intern validitet** innebär att undersökarens observationer ska stämma bra överens med de teorier som undersökaren utvecklar. Man anser vidare att kvalitativa studier ofta har god intern validitet, eftersom undersökaren ofta är nära och delaktig i sitt studieobjekt under en lång tid.
- **Extern validitet** är i den grad som slutsatser från en studie är tillräckligt allmänna så att de kan appliceras på andra sociala miljöer. Detta medför ofta problem i kvalitativa studier eftersom man ofta ägnar sig åt fallstudier där endast ett eller ett fåtal objekt ingår.²

Eftersom vi inte är tillhör företagets organisation och inte är en del i den sociala gruppen, så har det funnits begränsningar i vår möjlighet att göra observationer. Framförallt påverkade detta förmågan att samla in material angående mindre formaliserad styrning. Men vi har ändå haft möjlighet vid några tillfällen att använda Metso Power AB:s kontor som studieplats, vilket har ökat den interna validiteten något. Eftersom tiden för studien varit begränsad, så har endast ett fallföretag studerats, vilket innebär att den externa validiteten kan vara något låg.

Reliabilitet innebär att "ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag".³ Om en studie har hög reliabilitet så innebär det att studien kan utföras av en annan undersökare och med ett annat urval, men ändå ge liknande resultat.⁴ Även reliabiliteten kan vara problematisk i kvalitativa studier. LeCompte & Goetz ger följande innebörd till reliabilitet:

- **Intern reliabilitet** innebär att om en studie utförs av mer än en undersökare, så ska dessa ha ett överenskommet angreppssätt för hur de ska tolka sådant som de ser och hör.
- **Extern reliabilitet** är i den grad som en genomförd studie kan upprepas av andra undersökare. Det är svårt att få hög extern reliabilitet på kvalitativa studier, då sociala miljöer ständigt förändras. LeCompte & Goetz hävdar dock att det finns tillvägagångssätt som ökar den externa reliabiliteten, exempelvis anser de att man måste gå in i samma sociala roll som vid den ursprungliga studien för att kunna utföra en jämförbar undersökning.⁵

I och med att intervjuerna varit öppna, så ingår även respondenters individuella åsikter och bedömningar i svaren. Detta kan påverka studiens tillförlitlighet och det går att ifrågasätta om resultatet skulle bli likvärdigt om andra respondenter eller andra intervjutillfällen valdes. Det slutliga fastställandet av respondenter har gjorts av vår handledare vilket innebär att urvalet är begränsat och att det finns en möjlighet att vissa viktiga aspekter gått oss förbi. Då respondenterna representerar flera discipliner inom företaget och har fört likartade resonemang på samma typ av frågor, anser vi att detta är en indikation på att reliabiliteten ändå är tämligen god.

Vid sammanställning av intervjumaterialet har våra anteckningar och observationer jämförts i direkt anslutning till intervjutillfället. Detta ger en högre intern reliabilitet, eftersom risken för felaktiga uppfattningar och tolkningar minimeras.

¹ Bell & Bryman, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 305

² Ibid, s 306

³ Eriksson & Wiedersheim-Paul, *Att utreda forska och rapportera*, s 39

⁴ Ibid, s 39

⁵ Bell & Bryman, *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, s 306

KAPITEL 4 EMPIRI

I detta kapitel beskrivs de data som samlats in via intervjuer, årsrapporter och företagsspecifika bildspel. För att ge en inblick i hur arbetet på Metso Power AB kan se ut inleds empiridelen med en beskrivning av ekonomichefens arbetsvecka. Denna är fritt formulerad efter en genomgång med Lina Stolpe av hennes veckokalender. Därefter ges en företagsbeskrivning av Metso Power AB där även övergripande mål och vision beskrivs. Företagsbeskrivningen följs sedan av en sammanställning av organisationsstruktur, formell och mindre formaliserad styrning inom Metso Power AB.

4.1 Inledning

En måndagsmorgon i december sitter Metso Power AB:s ekonomichef Lina Stolpe på planet till Finland. Det är dags för Service ledningsgruppsmöte och under två dagar ska hon tillsammans med sina svenska och finska kollegor diskutera situationen på den finska marknaden. Det blir två långa dagar och Lina får bland annat ta del av hur tekniksituationen och beläggningen ser ut. Själv presenterar hon hur resultatet ser ut just nu och går igenom budgeten för Service globalt för 2010.

Trots att Lina försökt beta av en del frågor via mail och telefon under mötesdagarna tillbringar hon onsdagsmorgonen med att svara på frågor som uppkommit när hon varit borta. Efter en stund sätter sig Lina tillsammans med kontrollern Jonas Bengtsson och diskuterar eventuella justeringar i 2010 års interna timpriser. På eftermiddagen, när USA har vaknat till, har Lina en diskussion via telefon med sin amerikanska controllerkollega om hur omkostnader ska fördelas. De har tidigare haft olika åsikter om hur fördelningen ska gå till, vilket gör att samtalet drar ut på tiden. Efter en del administrativt arbete och en avstämning om hur man ligger till med Operating Profit och Net Working Capital för Metso Power AB och Service globalt är det dags för det månatliga avdelningsmötet. Idag är agendan lite annorlunda än vanligt eftersom årsbokslutet lurar runt hörnet. Tillsammans med sina sex medarbetare går Lina igenom hur arbetsuppgifterna med bokslutet ska fördelas och vilka som behöver arbeta några dagar runt jul.

På torsdagen deltar Lina i ledningsgruppsmöte för Metso Power AB. Varje medlem i ledningsgruppen får en stund på sig att gå igenom sitt ansvarsområde och när det blir Linas tur går hon igenom 2009 års resultat samt budget för 2010. Det är mycket som ska avhandlas, så när Lina kommer ut från mötet så har det hunnit bli mörkt ute.

Äntligen fredag! Denna fredag skiljer sig från andra eftersom det veckovisa avstämningsmötet med VD Martin Ridderheim är inställt. Istället går Lina runt på ekonomiavdelningen och stämmer av hur alla ligger till inför årsbokslutet. Eftersom man gjort ett utförligt arbete med kvartalsboksluten så finns det nu en bra grund. Lina känner att arbetet flyter på bra och är nöjd med att inte behöva be fler än nödvändigt arbeta över helgerna. Under eftermiddagen sätter sig Lina och Jonas för att återigen diskutera interna timpriser och tillsammans fattar de ett beslut om dessa. Eftermiddagen går ganska snabbt. Innan Lina stämplar ut för dagen har hon hunnit med att registrera tid, göra reseräkningar och svara på mail, samt att ha en inventeringsgenomgång.

Ännu en vecka är till ända. En vecka som innehållit några flygtimmar, mycket möten, budgetgenomgång, en del diskussioner samt avstämningsgällande årsbokslut. En helt vanlig vecka i december för Metso Power AB:s ekonomichef...

4.2 Presentation av Respondenter

Det material som beskrivs i empiridelen grundar sig mestadels på genomförda intervjuer. Respondenterna bestod till största del av personer med chefsansvar från olika discipliner inom Metso Power AB:

- **Lina Stolpe**, General Manager Finance
- **Owe Asp**, General Manager Sales
- **Hans Lindström**, Procurement Manager
- **Micael Hangelin**, Manager, Quality Management
- **Mikael Berg**, Project Manager
- **Jonas Bengtsson**, Controller Finance

En mer utförlig beskrivning av respondenterna återfinns i *bilaga 2*.

4.3 Metso Power AB

Vårt fallföretag, Metso Power AB är en del av Metsokoncernen, vilken har en komplex organisationsstruktur. Metso är Finlands näst största bolag och är noterade på Helsingforsbörsen.¹

4.3.1 Begrepp inom organisationsstrukturen

För att underlätta fortsatt läsning, så följer här en kort beskrivning av de olika delarna inom Metsokoncernens organisation, presenterade i storleksordning:

- **Marknadsområde:** Metskoncernens indelning i olika branscher, där Metso Power AB tillhör marknadsområdet Energy and Environmental Technology.
- **Affärsområde:** Olika verksamhetsområden inom marknadsområdet, där Metso Power AB tillhör affärsområdet Power Business Line.
- **Affärsenhet:** Affärsområden bryts ner i mindre delar, så kallad affärsenheter, beroende på typ av projekt, där Metso Power AB till största delen tillhör affärsenheten Service.
- **Disciplin:** Affärsenheten indelas i olika avdelningar med olika funktioner, såsom försäljning, reservdelar och logistik.

4.3.2 Företagsbeskrivning

Kvaerner Power AB köptes 2006-12-29 upp av Metsokoncernen och blev Metso Power AB.² Metsokoncernens verksamhet är indelad i tre huvudsakliga marknadsområden, Mining and Construction Technology, Energy and Environmental Technology och Paper and Fiber Technology. Verksamheten består av att tillhandahålla hållbar teknologi och service för industrier inom gruvdrift, bygg, energi, metallåtervinning, samt massa- och papper. Metso är etablerat i mer än 50 länder runt om i världen.³

Jonas Bengtsson berättar att Metso Power AB är en del inom marknadsområdet Energy and Environmental Technology, där verksamheter finns i Finland, Sverige, Brasilien, Indien och USA. Göteborg är det globala centrumet för affärsenheten Service, då större delen av verksamheten har denna inriktning. Affärsenheten Service arbetar främst med ombyggnationer och reparationer av

¹ Hans Lindström, Procurement Manager, 2009-11-30

² Metso Power AB, Årsredovisning 2007

³ Metso Annual Report, s 2

bland annat kraftpannor. Enligt Jonas Bengtsson har Metso Power AB ca 420 anställda varav 20 stycken arbetar i Örnsköldsvik och resten är placerade i Göteborg. Av dessa är drygt 280 tjänstemän och resterande 120 personer arbetar inom produktion.

4.3.3 Mål och vision

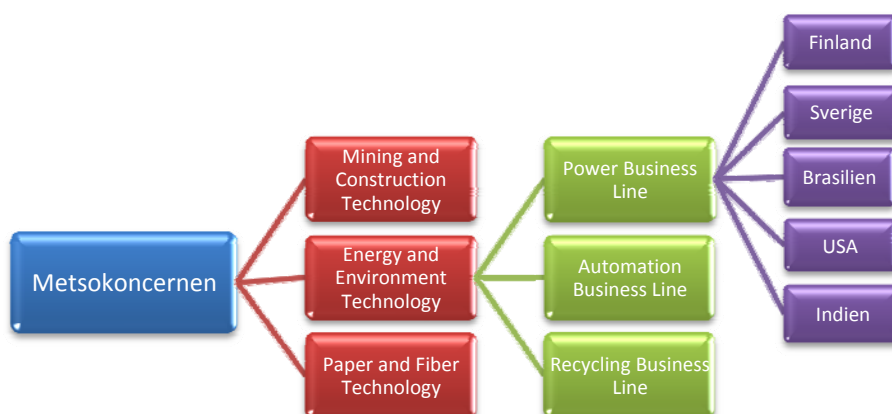
Jonas Bengtsson berättar att Metsokoncernen har övergripande mål som samtliga dotterbolag ska arbeta efter. I koncernens årsrapport för 2008 står det att företagets uttalade finansiella mål ligger på att förbättra sin konkurrenskraftighet, sitt kassaflöde och sin vinst. Vidare står det att det finns stort utrymme för förbättring av NWC och lagerstyrning¹ och enligt Jonas Bengtsson är ett av de mest centrala målen för 2009 är att reducera NWC. Metsokoncernen har dessutom långsiktiga finansiella mål, för perioden 2008-2012, såsom att fokusera på tillväxt, vinst och kassaflöde.²

Metsokoncernens vision är att vara "the industry benchmark" inom de marknadsområden koncernen är verksam och för att uppnå denna vision ska organisationen ha en hållbar och lönsam tillväxt.³

4.4 Organisationsstruktur

Enligt Jonas Bengtsson strävar Metso Power AB efter att vara en matrisorganisation, då det dels finns en strävan efter att öka kundnöjdheten och en stor del av arbetet är processorienterat men samtidigt är Metso Power AB indelat i discipliner som styrs uppifrån.

Metsokoncernen är indelad i marknadsområdena Mining and Construction Technology, Energy and Environmental Technology och Paper and Fiber Technology. Koncernen är även geografiskt uppdelad i Finland, resten av Norden, övriga Europa, Nordamerika, Syd- och Centralamerika, Asien samt övriga världen. De olika marknadsområdena delas in i olika affärsområden, så kallade Business Lines, se *figur 6*. Jonas Bengtsson berättar att Metso Power AB är en del av affärsområdet Power Business Line som ligger inom marknadsområdet Energy and Environmental Technology.⁴ Power Business Lines huvudverksamheter är belägna i Finland och Sverige, men finns även i USA, Brasilien och Indien.



Figur 6, Metsokoncernens organisationsstruktur, fördelat på olika affärsområden och geografiska områden (egen bild).

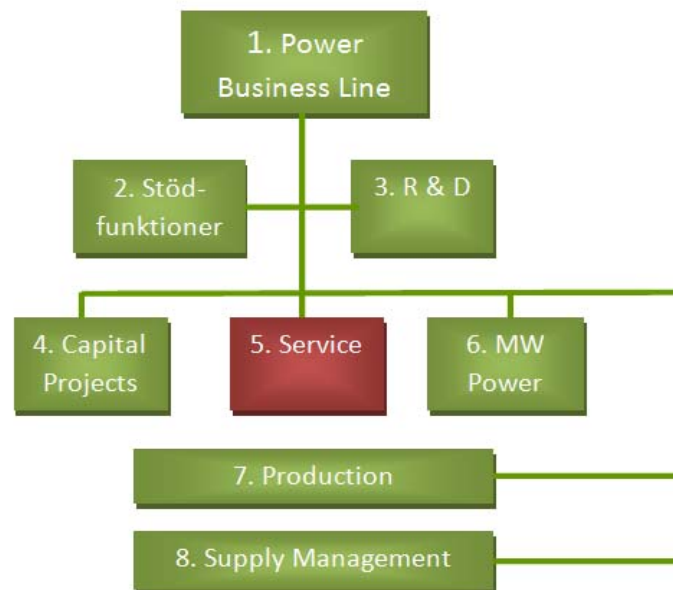
¹ Metso Annual Report, s 5

² Metso, *Our strategy 2008-2012*, bildspel

³ Ibid

⁴ Metso Annual Report, s 30-31

Power Business Line kan i sin tur brytas ner i tre affärsenheter: Capital, Service och MW Power, se figur 7. Power Business Lines geografiska områden har huvudansvaret för olika delar, där Capital och MW Power har sin huvudverksamhet i Finland och Service har sin huvudverksamhet i Sverige. Figuren nedan kan appliceras för affärsområdet som helhet men även för varje land.¹ Jonas Bengtsson beskriver att varje geografiskt område har en ansvarig för varje affärsenhet. På så sätt finns en person på varje geografiskt område som rapporterar in resultat för varje affärsenhet.



Figur 7, Organisationsschema över Power Business Line²

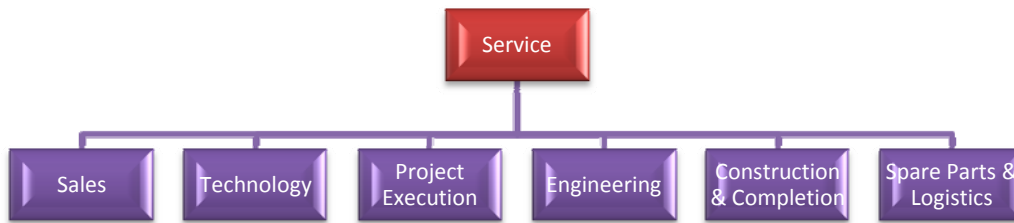
1. **Power Business Line** - Affärsområde inom Metsokoncernen
2. **Stödfunktioner** – Funktioner som stöder ledning och hela verksamheten, innehåller bland annat Ekonomi, HR och Kvalitetsavdelning
3. **R&D** – Forskning och Utveckling
4. **Capital** – Affärsenhet inom Power Business Line vars verksamhet innebär större projekt, såsom nyleverans och stora ombyggnader av anläggningar
5. **Service** - Affärsenhet inom Power Business Line vars verksamhet innebär ombyggnadsprojekt och service vid exempelvis driftsstopp. Tillhandahåller även reservdelar varav vissa är egentillverkade.
6. **MW Power** - Joint Venture mellan Metsokoncernen (60%) och Wärtsilä (40%). Är verksam inom nytillverkning, service och produktion av mindre pannor.
- 7&8. **Production** och **Supply Management**, stödjer samtliga affärsenheter inom Power Business Line.³

¹ Metso, *Power Business Line, Organization structure*, bildspel

² Ibid

³ Jonas Bengtsson, Controller, okt-jan 2009

Jonas Bengtsson säger att Metso Power AB huvudsakligen är verksam inom affärsenheten Service. Service kan brytas ned ytterligare i olika discipliner, se figur 8.



Figur 8, Discipliner inom Affärsenheten Service¹

Micael Hangelin beskriver att Metso Power AB:s organisationsstruktur är komplex, då många chefer har mer än en post och kan sitta som chef på både lokal och global nivå. Exempelvis är Owe Asp både lokal försäljningschef på Metso Power AB, men också global försäljningschef för Service. Ett par av respondenterna antydde att organisationsstrukturen är något svår att förstå och att det tar ett tag innan man lär sig hur det fungerar.

Power Business Lines komplexa organisationsstruktur skapar ett ömsesidigt beroende inom disciplinerna. Respondenterna har olika uppfattningarna om hur samordning och samarbete fungerar mellan discipliner. Några tycker att det fungerar tillfredsställande och upplever att medarbetare uppmärksammar och lyssnar på dem relativt bra, men att det finns vissa saker som går att förbättra. Lina Stolpe och Jonas Bengtsson menar att ekonomiavdelningen behöver arbeta för att synas bättre och därmed skapa bättre relationer med andra avdelningar. Ett mål är att varje disciplin inom Metso Power AB ska få en kontaktperson på ekonomiavdelningen. Man planerar även att medverka på avdelningsmöten, dels för att synas och förbättra relationer och dels för att belysa hur just den avdelningen kan bidra till företagets måluppfyllelse. Owe Asp menar att man är beroende av varandra mellan disciplinerna. Bland annat är säljavdelningen och inköpsavdelningen på Metso Power AB tätt sammankopplade, men samarbetet fungerar inte alltid helt smärtfritt. För att minska eventuella friktioner har Owe Asp tillsammans med Hans Lindström kommit fram till att de ska placera en inköpare på säljavdelningen på försök.

4.4.1 Projektorganisationen

Metso Power AB arbetar mycket i projektform och enligt projektledaren Mikael Berg så varierar projektorganisationens struktur beroende på projektets art och storlek. Medlemmar till projektorganisationen hyrs in från olika discipliner i företaget, såsom kvalitetsingenjörer och inköpare, och denna personal debiterar sedan projektet med sina utförda timmar. Projektorganisationen är enligt Mikael Berg en slags linjeorganisation med olika avdelningar såsom inköp, tillverkning och montage. Mikael beskriver vidare att varje avdelning har sin fastställda budget och så länge arbetet löper på bra så lägger projektledaren sig inte i hur de agerar på lägre nivåer.

Projektens fördelning består enligt försäljningschef Owe Asp av 50 % större ombyggnader (över 10MSEK), 40 % mindre jobb, såsom underhållsstopp (mindre än 10MSEK) och 10 % reservdelar. Både Owe Asp och Jonas Bengtsson berättar att projekten faktureras ut vid olika tillfällen, beroende på

¹ Metso, Power Business Line, Organization structure, bildspel

projektets storlek och betalningsplan. Owe Asp säger vidare att det är projektledaren som initierar all fakturering för större projekt, men att det i mindre projekt är säljarens ansvar.

Mikael Berg berättar att projektledaren kommer in i upphandlingens slutskede, strax innan kontraktsskrivning, för att vara med vid förhandling av olika villkor och se till att kontraktet inte innehåller några konstigheter. Hans Lindström säger att en inköpare sitter med genom hela projektet och hjälper till med planeringen, eftersom de känner till aktuella inköpspriser och leveranstider. Enligt Mikael Berg läggs betalningsplanen upp vid förhandlingen och är unik från projekt till projekt. Budget för projektet är fastställd av försäljaren, men Mikael säger att denna diskuteras igenom innan projektstart. Under projektets gång sker samarbete mellan olika discipliner och ibland även över landsgränser. Kommunikation sker vanligen via mail och normalt hålls projektmöten varannan vecka. Då projektet är avslutat så görs det en uppföljning och slutligen skriver projektledaren en rapport. För vissa stora projekt sitter delar av projektgruppen ihop, men vanligtvis sitter medlemmarna i projektorganisationen på sina egna avdelningar. Mikael Berg menar att detta kan leda till att projektets medlemmar har svårare att koncentrera sig helhjärtat.

Vinstnivån vid en försäljning beror på marknad, kund och konkurrens, men Owe Asp menar att det inte sätts några överdrivna marginaler även om Metso Power AB är ensam leverantör. Vinstnivåerna ska vara sunda, då det är viktigt att bibehålla bra kundrelationer. Strategiskt viktiga ordrar går ner till lägre vinstnivåer, men Owe Asp poängterar att en order alltid ska löna sig.

4.4.2 Belöningsystem

Då Metso Power AB:s mål ska kommuniceras ut, sker det enligt Lina Stolpe uppifrån och ner i organisationen. På lägre nivåer så förmedlas information om målen bland annat på avdelningsmöten. Flera respondenter uttalar att de varje år har individuella utvecklingssamtal med medarbetare inom sin disciplin. Där sätts personliga mål för medarbetaren om vad som ska uppnås under året. Det kan exempelvis vara att leda projekt, implementera ett system eller att genomgå en viss utbildning. Uppföljning sker normalt efter ett halvår där eventuella justeringar av målen sker.

Flera av respondenterna nämner att belöningsystemet tidigare har varit individuellt, baserat på de personliga mål som utarbetats på utvecklingssamtalen. Från och med år 2009 har koncernen istället infört ett organisationsbaserat belöningsystem. Belöningen syftar på att medarbetaren ska uppnå ett mål som satts för hela Power Business Line, det vill säga ett gemensamt mål som mäts vid årsskiftet och som innefattar det sammanlagda resultatet för Finland, Sverige, Brasilien, USA och Indien. Lina Stolpe säger att belöningsystemet för år 2009 baseras till 60 % på Operating Profit och till 40 % på NWC. Eftersom målen mäts på hela Power Business Line menar Lina Stolpe att det är av stor vikt att hålla sig uppdaterad om hur övriga länder ligger till. På så sätt kan man se hur mycket Metso Power AB påverkar det totala resultatet, vilket ger en indikation på hur företaget har presterat och hur man bör prestera framåt. Enligt Lina Stolpe kan prestationsmått ändras från år till år och kommer att kopplas till belöningsystemet.

När det gäller försäljningsavdelningen säger Owe Asp att individuella säljmål sätts, men att belöningsystemet även här baseras på Operating Profit och NWC. Det senare är svårt för säljare att relatera till och Owe Asp menar att de inte tar detta mål så allvarligt. Måttet är för övergripande och det är svårt för säljarna att se vad de själva bidrar med. Owe anser att det behövs ett bättre och mer detaljerat belöningsystem för att öka förståelsen.

Mikael Berg säger att *"Tankar om rörelsekapitalet finns bara i projektledarens huvud"*¹ och menar att det inte är något som i sig motiverar medarbetare i projektet att arbeta bättre. Medarbetarna får istället ökad motivation och drivkraft av att vara delaktiga i intressanta projekt, speciellt vid de tillfällen som projekten går bra. En annan motivationsfaktor kan enligt Mikael Berg vara att följa tidsplanen, eftersom det leder till stora böter om denna inte hålls.

4.5 Formell Styrning

Inom Metsokoncernen sätts övergripande mål på koncernnivå och Lina Stolpe beskriver att dessa sedan bryts ner i mindre delar för att se vad de innebär för Service. Inom Service globala ledningsgrupp arbetar man sedan med målen för att omvandla dem till formell styrning nedåt i organisationen.

4.5.1 Strategisk styrning

Metsokoncernen har ett antal uttalade strategier för hur de ska lyckas med att nå de mål som satts för åren 2008-2012.² En strategi är att koncernen ska växa genom strategiska uppköp³ och några respondenter menar att sökandet efter lämpliga företag ständigt pågår. En annan viktig pådrivare för Metsokoncernens strategier är att vara globalt tillgänglig.⁴ Enligt Owe Asp strävar man efter att transportsträckor ska minimeras och att kunden ska kunna erbjudas service på plats. På så sätt eftersträvas en geografisk närhet mellan leverantör och kund.

Flera utav respondenterna beskriver hur strategier förmedlas ner i organisationen. Enligt Lina Stolpe har Power Business Line möten två gånger per år, där mål och strategier för affärsområdet diskuteras och beslutas. Lina säger att koncernens mål bryts ner i mindre delar för att se vad de innebär för Service. Inom Service globala ledningsgrupp arbetar man sedan med att ta fram olika strategier för att uppnå målen. Exempel på detta kan vara att bredda produktutbudet och ändra lagerförhållanden. Strategierna förmedlas sedan ut till medarbetare bland annat via månadsmöten.

4.5.2 Ettårsstyrning

Enligt flera respondenter använder sig Metso Power AB av en form av målstyrning. På koncernnivå har fokus i flera år legat på Operating Profit, men för år 2009 blev även NWC ett centralt mål. Styrning inriktad på måluppfyllelse finns även på avdelningsnivå. Exempelvis säger Owe Asp att det finns ett övergripande säljmål för försäljningsavdelningen och även individuella mål för varje säljare.

Samtliga respondenter arbetar efter budget och varje disciplin har en egen budget att hålla sig till, något som de flesta respondenter upplever fungerar bra. Owe Asp berättar att han samlar ihop alla säljchefer på en årlig konferens för att tillsammans arbeta fram ett budgetförslag. Detta förslag läggs fram för VD, Martin Ridderheim, som gör en rimlighetsbedömning innan budgeten fastslås.

Mikael Berg berättar att budget för hela projektet, samt för dess discipliner sätts redan i försäljningsprocessen av försäljaren, men diskuteras igenom med projektledaren innan projektstart. Man gör prognoser under projektets gång och budgeten följs upp. Projektledaren är den ytterst ansvariga för budgeten, men eftersom projektet redan är sålt finns ingen möjlighet att påverka

¹ Mikael Berg, *Project Manager*, 2009-12-15

² Metso, *Our strategy 2008-2012*, bildspel

³ Metso Sustainability Report 2008, s 3

⁴ Metso Annual Report, s 8

intäkter, utan endast kostnader. Ett andra styrmedel inom projektorganisationen, menar Mikael Berg är tidsplaner. Dessa innehåller deadlines som kan medföra stora böter om de inte hålls. Det går även att få böter om viss dokumentation saknas eller om produkten inte lever upp till vissa prestandakrav.

4.5.3 Operativ styrning

Den operativa styrningen går ner på detaljnivå och behandlar hur den dagliga verksamheten ska skötas. Delar som berör operativ styrning återfinns under rubriken Working Capital Management.

4.5.4 Working Capital Management

Working Capital Management är en form av formell styrning, där det finns inslag både av strategisk-, ettårs- och operativ styrning.

Metso Power AB definierar NWC enligt följande:¹

$$\text{Net Working Capital} = \text{Kundfordringar} + \text{Lager} - \text{Leverantörsskulder} - \text{Förskottsbetalningar}$$

Variationer i NWC är plottat i diagrammet nedan, se *Diagram 1*. En sammanställning över hur kundfordringar, lager, leverantörsskulder och förskottsbetalningar varierat över tid finns i *Bilaga 3*.

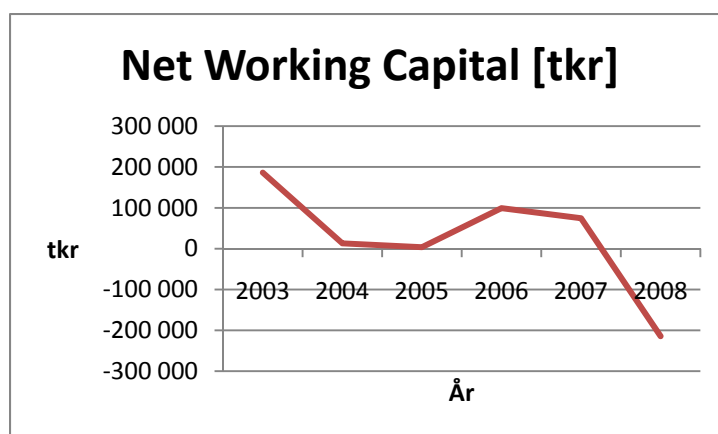


Diagram 1, NWC för åren 2003-2008²

Jonas Bengtsson säger att även om NWC för 2008 var på en tillfredsställande nivå för Metso Power AB, så gäller ändå direktiven från koncernen om att sänka NWC ytterligare. Detta kan dels bero på att NWC fluktuerar mycket under året och nivån som presenteras i årsrapporten endast ger en ögonblicksbild. Eftersom målet med NWC är gemensamt för hela Power Business Line menar Jonas vidare att NWC kan behöva förbättras trots att det ser ganska bra ut för Sverige, exempelvis om Finland ligger lite sämre till.

Jonas Bengtsson säger att det är ett kortsiktigt mål att reducera NWC, men att det är ett långsiktigt mål att få in WCM i det löpande arbetet. Det är viktigt att öka medvetandet i organisationen om vad NWC är och hur den enskilde medarbetaren kan vara med och påverka dess komponenter. På så sätt kan man uppnå ett NWC som ligger på en tillfredsställande nivå. Ekonomiavdelningen har en strategi

¹ Bengtsson, *NWC-Net Working Capital*, bildspel

² Kvaerner Power AB, Årsredovisningar 2003-2006 och Metso Power AB, Årsredovisningar 2007-2008

om att de ska ut och visa sig i organisationen, för att bland annat informera om vad Operating Profit och NWC är och hur olika discipliner kan bidra till en förbättring. *"Hur får man alla att förstå? Det är ett stort jobb för ekonomiavdelningen!"*¹ Lina Stolpe berättar vidare att NWC kommer att följas upp löpande för att se om någon grupp behöver arbeta mer med det. *"Det blir då mer i form av punktinsatser där vi benar ut vart problemet ligger"*.²

4.5.4.1 Lager

Enligt flera respondenter är produkterna kundspecifika, vilket betyder att de tillverkas efter order och därmed inte går att lagerhålla. Lagret består till största del av Work in Progress, dock finns vissa reservdelar alltid på lager för servicejobb. Lina Stolpe påpekar att detta speglar hur verksamheten är.

Hans Lindström berättar att Metso Power AB arbetar med att införa ett strategiskt lager som ett steg i att förbättra lagerhållningen. Under året har lagret tömts och artiklar utvärderats och omklassificerats i en strävan efter att minska lagret och därmed bidra till en sänkning av NWC. Arbetet har medfört att lagret minskat väsentligt. I övrigt säger Hans Lindström att man arbetar med att reducera kostnader genom att bland annat kontrollera in- och utleveranser. På så sätt säkras kvaliteten och därmed minimeras kvalitetskostnader, vilka annars brukar vara höga.

4.5.4.2 Kundfordringar

Jonas Bengtsson berättar att utestående kundfordringar fluktuerar mycket under året och då många ordrar ligger på stora belopp är kundfordringar en viktig komponent i NWC. Enligt Lina Stolpe har fokuseringen ökat på aktiv indrivning av kundfordringar från ekonomiavdelningens sida, där man numer har en kundfordringsansvarig. Owe Asp säger att säljarna ansvarar för kundfordringar på lägre belopp medan större kundfordringar är projektavdelningens ansvar. Lina Stolpe säger att kundfordringsansvarig påminner den ansvariga om varje obetald kundfordring för att de ska bli medvetna om vad som är obetalt och uppmärksamma kunden på detta. Varje månad rapporteras obetalda kundfordringar till VD, Martin Ridderheim, och om det handlar om stora belopp kontaktar VD ansvarig projektledare för att diskutera om det finns godtagbara skäl till att kundfordringen ej är betald.

Flera respondenter påpekar ett problem med långa ledtider vid fakturering, speciellt vid löpande ordrar. Det är svårt att få in fakturaunderlag i tid vilket leder till att löner för prestationer inom projektet betalas ut innan fakturan är skickad till kund.

4.5.4.3 Förskottsbetalningar

Vid mindre ombyggnadsarbeten ska man enligt Owe Asp ha ett positivt kassaflöde genom hela projektet och detta upprätthålls genom att kunden gör delbetalningar under projektets gång som täcker kostnader för den fas projektet befinner sig i. Vid projektstart erhåller Metso Power AB normalt runt 20% i förskottsbetalning, men då projektet oftast startar innan förskottsbetalningen inkommit så är kassaflödet ofta negativt den första tiden. Detta ger en motsvarande ökning av NWC.

Lina Stolpe menar att antalet förskottsbetalningar har minskat på grund av det rådande konjunkturläget. Företag är nu mer medvetna om betydelsen av positivt kassaflöde och är därför inte villiga att betala mer i förskott än nödvändigt.

¹ Lina Stolpe, General Manager Finance, 2009-11-24

² Ibid

4.5.4.4 Leverantörsskulder

Hans Lindström säger att en stor procentuell del av omsättningen används för inköp. Leverantörer måste genomgå en utvärderingsprocess innan de godkänds, där bland annat kvalitet, pris och leveranssäkerhet säkerställs. Då leverantören är ny eller då det handlar om ett större projekt drivs förhandlingar om leverantörsavtalets villkor. Leverantörerna är enligt Hans Lindström klassificerade utefter vilken finansiell påverkan de har i kombination med hur hög dess leveransrisk är.

Enligt Hans Lindström är det viktigt med goda relationer till leverantörerna. *"Man tjänar på om leverantören vill göra jobbet – det ger oss bättre service"*.¹ Hans Lindström menar att för hård prispress skapar sämre leverantörsförhållanden, vilket kan leda till ökade administrationskostnader. Om administrationskostnaderna blir tillräckligt höga förloras den extra marginal som prispressen innebar. Dessutom har man försämrat relationen till leverantören.

4.6 Mindre Formaliserad Styrning

Delar i den mindre formaliserade styrningen går mycket in i varandra och är dessutom ofta en del av den formella styrningen eller organisationsstrukturen. Metso Power AB är en stor organisation där varje avdelning vanligen sitter avskilt, vilket skapar utrymme för egen kultur inom gruppen.

4.6.1 Företagskultur och medarbetarskap

I Metsokoncernens årsrapport nämns följande värderingar, som enligt Jonas Bengtsson ska genomsyra hela verksamheten: *"framgång för våra kunder, lönsamma innovationer, personligt engagemang och yrkesmässig utveckling"*.² Metsokoncernen satsar på att gå från ett produktorienterat tankesätt till mer kundorienterat. Ett exempel på detta är att medarbetaren ska inspireras till att tänka *"I am the customer's business partner"* istället för *"I am a company representative"*.³ Owe Asp trycker på vikten av goda relationer med kunderna och menar att nöjda kunder kommer tillbaka och är dessutom benägna att vara mindre priskänsliga. En av de värderingar som Metsokoncernen betonar är vikten av lärandet inom organisationen. Den yrkesmässiga utvecklingen ska integreras i verksamheten och alla medarbetare ska vara engagerade och sträva efter att uppnå samma mål. Koncernen framhåller även att det är viktigt att lära av varandra.⁴

På Metso Power AB har man enligt Lina Stolpe ganska mycket kontroll på sina medarbetare. Det finns klara regelverk, såsom exempelvis en utförlig personalhandbok, vilket Lina Stolpe menar skapar trygghet och säkerhet i arbetet. Jonas Bengtsson berättar att det fortfarande används stämpelklocka och att man även har ett internt chatprogram där man loggas in automatiskt då man startar sin dator. Kontoret är uppdelat i korridorer på olika plan, där varje korridor innehåller en viss avdelning och det krävs personalkort för att kunna komma in. Lina Stolpe betonar vikten av att den anställde har rätt kompetens och rätt personlighet för att passa in i organisationen. Inom Metso Power AB rekryterar man i första hand internt, men då nyrekrytering sker så är anställningsprocessen omfattande.

Inom Metsokoncernen använder man sig utav ett gemensamt globalt intranät och Jonas Bengtsson beskriver att det här presenteras sådant som är av betydelse för hela koncernen. Det finns även

¹ Hans Lindström, Procurement Manager, 2009-11-30

² Metso Annual Report, s 28

³ Metso, *Our strategy 2008-2012*, bildspel

⁴ Ibid

intranät för Metso Power AB och här är nyheterna av mer lokal karaktär, såsom lokala satsningar, organisationsförändringar och resultat. Intranätet är den huvudsakliga informationskällan och Jonas Bengtsson menar att medarbetaren själv ansvarar för att ta del av informationen.

Metso Power AB:s belöningsystem är dels ett formellt styrmedel, men är också informellt då det ger medarbetarna insikt om vad som förväntas av dem och ger en känsla av att det arbete som utförs är av betydelse. Enligt Lina Stolpe är belöningsystem baserat på hela företagets prestation, vilket innebär att medarbetaren måste se företaget som en helhet och inte bara se till resultatet av sin egen prestation.

4.6.1.1 One Power

Power Business Line arbetar sedan några år tillbaka med införandet av ett kvalitetssystem, One Power, som är gemensamt för hela Power Business Line. Micael Hangelin berättar att One Power är navet i organisationen då systemet beskriver organisationens olika arbetsprocesser. Processerna är indelade i olika steg där det finns beskrivningar om arbetets tillvägagångssätt. Enligt Micael Hangelin har varje process en ansvarig processägare och en processgrupp, med medarbetare från olika länder inom Power Business Line. Det sker kontinuerliga utvärderingar genom möten då man diskuterar huruvida processerna bör modifieras eller inte. Tanken med systemet är att det ska leda till kontinuerliga processförbättringar, där ansvarsfördelning och arbetsbeskrivning tydliggörs.

Inom projektorganisationer finns en kvalitetsansvarig och One Power används fullt ut. Mikael Berg anser att det fungerar bra och menar även att det nya kvalitetssystemet är relativt likt det gamla och att det inte innebär några större förändringar i projektorganisationens sätt att arbeta. Jonas Bengtsson nämner att One Power är ett av Metso Power AB:s tyngsta styrverktyg, men att det inte rör ekonomiarbetet i någon större utsträckning. Inom inköpsavdelningen använder Hans Lindström processerna för att implementera övergripande strategier och mål i syfte att kommunicera ut dessa till sina medarbetare.

Grunden för One Power ligger i uttrycket "We are all in the same boat". Detta innebär enligt Micael Hangelin att alla måste arbeta tillsammans, oavsett var i världen de befinner sig, för att på så sätt föra företaget framåt. Detta ska uppnås genom att man arbetar utifrån samma processer. Micael nämner vidare att visionen är att *"alla ska arbeta enligt samma koncept och utifrån samma processer. I teorin innebär detta att man i Sverige kan ta över när Indien går hem för dagen och när det blir eftermiddag i Indien så kan USA ta vid"*.¹

4.6.2 Lärande

Flera respondenter nämner att deras disciplin har månadsmöten, då man exempelvis informerar medarbetare om vilka mål man arbetar mot och hur verksamheten har fungerat den senaste månaden, samt vad som är planerat för följande månad. Även inom ledningsgruppen för Service hålls det möten varannan månad. Enligt Lina Stolpe är detta ett tillfälle då varje ledningsgruppsmedlem får möjlighet att gå igenom vad som har hänt inom dennes område, hur situationen ser ut nu och vad som är planerat inom den närmsta framtiden. På så sätt håller man sig uppdaterad om vad som händer i företaget. Även Metso Power AB har ledningsgruppsmöten med liknande upplägg.

De chefer som rapporterar till Metso Power AB:s VD, Martin Ridderheim, träffas på avstämningsmöten och dessa hålls varje vecka. Lina Stolpe berättar att varje disciplin då går igenom

¹ Micael Hangelin, Manager, Quality Management, 2009-12-08

sin nuvarande situation och om det har uppstått några problem. Lina menar att detta ger god insyn i vad olika discipliner fokuserar på just nu och hur detta sedan påverkar hennes egen disciplin.

Försäljningsavdelningen arbetar, enligt Owe Asp, med intern benchmarking. Ett exempel på detta är att om organisationen i USA har fått en order så "testas" denna order även i Sverige. Detta gör man enligt Owe Asp för att se hur resultatet hade blivit om ordern utförts i Sverige och om det skiljer sig från resultatet i USA. När testet är färdigt så utvärderas orsaker till varför resultatet blivit sämre eller bättre i Sverige. Vidare berättar Owe Asp att offertuppföljning är en del av försäljningsavdelningens arbete, som innebär en uppföljning med kunden om varför ordern erhöles eller förlorades.

Micael Hangelin säger att Metso Power AB för närvarande är på väg att införa användandet av en databas, TASMAN, som är ett rapporteringsverktyg för projektorganisationer i samtliga företag inom Power Business Line. Både Mikael Berg och Micael Hangelin nämner att all kommunikation inom ett projekt ska läggas upp här. Enligt Micael Hangelin är syftet med TASMAN att man ska kunna ta del av andra projektorganisationers erfarenheter och på sätt förhindra att misstag som gjorts tidigare upprepas.

I mars 2009 övergick Metso Power AB till ett nytt affärssystem. Micael Hangelin säger att syftet är att alla inom Power Business Line ska arbeta i samma system, vilket ska leda till mer enhetlighet och enklare kommunikation. Flera av respondenterna påpekar att detta har inneburit mycket merarbete. Mikael Berg berättar exempelvis att skiftet skedde mitt under ett stort projekt som bara var delvis debiterat. Detta skapade problem då resterande delar fakturerades i det nya systemet. På ekonomiavdelningen har man för tillfället en person som arbetar heltid med systemsupport och då skiftet till det nya affärssystemet skedde i mars, så menar Jonas Bengtsson att det blir mer tidskrävande att ta fram samlade rapporter för hela år 2009. Owe Asp anser också att det nya systemet medfört vissa problem då det kräver mer arbetstid, speciellt i upplärningsfasen, vilket innebär att säljare får mindre tid till att underhålla kontakten med kunder. Samtidigt menar flera respondenter att systemet inneburit förenklingar, framförallt när det gäller framtagandet av statistik. Lina Stolpe anser också att det på sikt är bra med ett gemensamt system eftersom det leder till att det nu går att få fram mycket mer information och statistik.

KAPITEL 5 ANALYS OCH DISKUSSION

I detta kapitel analyseras och diskuteras det empiriska materialet utifrån den analysmodell som presenterades i den teoretiska referensramen. Inledningsvis analyseras varje kategori av styrmedel, var för sig. Därefter analyseras och diskuteras styrmedlen som ett Control Package, för att se huruvida styrmedlen är kompatibla eller ej, samt om det finns motstridigheter i styrsignaler inom styrmedlen.

5.1 Organisationsstruktur

En stor del av verksamheten inom Metso Power AB bedrivs i projekt, där man tar in medlemmar till projektorganisationer från olika discipliner inom företaget. Metso Power AB arbetar även med att bli mer processororienterat för att öka kundnöjdheten, samtidigt som det är indelat i olika discipliner som styrs uppifrån. Företaget har således en kombination av horisontell och vertikal styrning, vilket enligt Samuelsson definieras som en matrisorganisation.¹ Power Business Lines organisationsstruktur, med uppdelning efter affärsområde och geografisk spridning, gör att även den klassificeras som en matrisorganisation. En kombinerad process- och funktionsindeldad styrning, kan enligt Siverbo och Åkesson ge inkompatibla styrsignaler.² Inom Metso Power AB kan den komplexa organisationsstrukturen upplevas svår att greppa, då denna medför viss förvirring hos medarbetarna. Exempelvis kan en chef sitta på flera poster.

Inom Metso Power AB kan en medarbetare tillhöra en viss disciplin och samtidigt sitta med i en projektorganisation. Medarbetaren får direktiv dels från sin avdelningschef, men även från projektledaren och detta innebär enligt Magnusson en risk för konflikt mellan projektledare och avdelningschef eftersom det kan vara svårt att bedöma vem som sitter på vilka befogenheter.³

5.1.1 Belöningsystem

Det lokala belöningsystemet för Metso Power AB grundar sig på mål som formulerats av Metsokoncernen för hela Power Business Line och är således organisationsbaserat. Eftersom målen sätts på koncernnivå och ska förmedlas vertikalt ner i organisationen verkar det som en viss tröghet uppstår och flera chefsrespondenter antydde att belöningsystemet inte är perfekt utformat. Mikael Berg säger bland annat att *"Tankar om rörelsekapitalet finns bara i projektledarens huvud"*.⁴ Enligt Anthony och Govindarajan så bör högre chefer förmedla en känsla av att styrmedlen är relevanta. De menar också att målet måste kännas uppnåeligt för individerna.⁵ Flera respondenter har uttryckt en problematik med det nya belöningsystemet, eftersom de anser att det är svårt att förmedla ner inom den egna disciplinen. Den enskilda medarbetaren har svårt att relatera till målet om att förbättra NWC och därmed koppla belöningsystemet till den egna prestationen. Chefernas tveksamhet och målets karaktär kan påverka effektiviteten av belöningsystemet då detta kan skapa problem med att upprätthålla motivationen. Nan menar i sin artikel *"A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing"* att belöningsystem bör utformas på så sätt att de framkallar hög nivå av ansträngning från de medarbetare som besitter kunskap som är svår att förmedla.⁶ Ett

¹ Samuelsson, *Controllerhandboken*, s 109

² Siverbo & Åkesson, *Överdöds av Styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?* s 34

³ Magnusson, *Controllerhandboken*, s 191

⁴ Mikael Berg, *Project Manager*, 2009-12-15

⁵ Anthony & Govindarajan, *Management Control Systems*, s 565-566

⁶ Nan, *A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing*, s 101-102

övergripande organisationsbaserat belöningsystem kan anses dämpa initiativen för de personer inom Metso Power AB som besitter kunskap om NWC, att förmedla detta till sina medarbetare.

De olika affärsområdena rapporterar som en helhet in sitt resultat till koncernen. Dock har länderna inom Power Business Line inte befogenhet över varandras verksamheter, utan kan endast bevaka hur andra länder presterar. En positiv aspekt är att då Metso Power AB presterar bra så har företaget arbetat tillsammans som en helhet. Detta kan bidra till ett ökat samarbete och en bättre helhetsyn, vilket kan stärka organisationskulturen, något som uppmuntras i Siverbos och Åkessons artikel.¹ Enligt Merchant finns det ett samband mellan kortsiktiga finansiella mål, kortsiktigt beteende och datamanipulation.² Då belöningsystemet inom Metso Power AB är baserat på hela Power Business Lines prestation bör sådana myopiaeffekter motverkas. Man kan dock ifrågasätta om det är lämpligt att koncernledningen utformar ett belöningsystem som ska gälla på alla nivåer, då de troligen inte har full kunskap om hur verksamheten ser ut inom disciplinerna lokalt i Göteborg.

Då koncernledningen utformar belöningsystemet, som kontrollerar att underliggande verksamheter strävar efter samma mål, kan detta ses som ett Huvudman-Agentförhållande. Koncernen delegerar ansvar och befogenheter till Metso Power AB samtidigt som de kontrollerar att Metso Power AB fattar beslut i enlighet med koncernens intressen om att maximera vinst och minska NWC.

5.2 Formella Styrmedel

Metsokoncernens uttalade finansiella mål om att öka Operating Profit och minska NWC är något som ska genomsyra hela organisationen. Målen omvandlas till strategier på olika nivåer inom koncernen, exempelvis får Service uttalade mål som de ska uppfylla och dessa omvandlas till strategier som implementeras i disciplinerna. Enligt Kaiser och Young så bör prestationsmått som berör vinst inte vara centrala samtidigt som man fokuserar på WCM, eftersom vinstmått leder till en inriktning mot resultaträkningen.³ På Metso Power AB har man länge fokuserat på Operating Profit, medan NWC är ett relativt nytt mål. Kunskapen hos medarbetarna är förmodligen större rörande hur de kan påverka storleken på Operating Profit och då målet om NWC kombineras med detta vinstmått så är det troligt att medarbetarna väljer att fokusera mer på vinsten än på att frigöra kapital.

Budget utgör i allmänhet ett viktigt formellt styrmedel för Metso Power AB. I projektorganisationen har varje avdelning sin egen budget, som arbetats fram av försäljningsavdelningen, och avdelningen kan agera relativt fritt så länge arbetet flyter på och de håller sig inom budgeten. Dock kan medarbetarna inom avdelningen oftast inte påverka budgetarbetet. Användandet av budget har enligt Merchant ett samband med datamanipulation och kortsiktig orientering.⁴ Inom projekt kan sådant ogynnsamt beteende uppstå, då det kan förekomma oro för att få en stramare budget till nästa projekt. Risken finns då att en avdelning utnyttjar hela sin budgetpost, trots möjligheter att minska kostnaderna.

Budget görs även för andra discipliner och exempelvis inom försäljning samlas säljchefer för att tillsammans utarbeta en rimlig säljbudget. De flesta respondenter upplever budgeten som en bra form av styrmedel och enligt Marginson och Ogden har en budget många positiva effekter. Det inger

¹ Siverbo & Åkesson, *Överdöds av Styrning! Har vi plöckat för mycket från smörgåsbordet?*, s 35

² Merchant, *The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia*, s 303

³ Kaiser & Young, *Need Cash? Look inside your company*, s 66

⁴ Merchant, artikel, *The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia*, s 303

en känsla av tillfredsställelse att lyckas uppnå uppsatta mål och budgeten kan också förmedla trygghet då den medför insikt om vad ledningen förväntar sig från sina medarbetare.¹

5.2.1 Net Working Capital

Det går att ifrågasätta om Metso Power AB har problem med för högt NWC, eftersom NWC var negativt vid årsskiftet 2007/2008. Målet med en förbättring av NWC är kortsiktigt, men på längre sikt vill Metso Power AB få in WCM i det löpande arbetet. Det är viktigt för effektiviteten i organisationen att NWC ligger på en tillfredställande nivå² och enligt Greve och Nordström bör målet med WCM inte vara att minimera NWC, utan att hitta den rätta balansen.³

Det kan anses vara missvisande att mäta totalt NWC för hela Power Business Line och inte se till varje geografiskt område, eftersom förutsättningarna kan se olika ut. Det finns en problematik med att mäta NWC i sådana verksamheter som Metso Power AB bedriver, då många av projekten är långa och det är mycket pengar i omlopp. Stora projekt delfaktureras, men slutbetalningen sker inte förrän vid överlämnandet. Då den första betalningen inkommer efter projektstart, innebär detta att projektet under vissa perioder har ett negativt kassaflöde, vilket medför att NWC ökar. Det sker även en fördröjning i faktureringen på vissa mindre servicearbeten, eftersom löner ofta betalas ut innan faktureringsunderlag har hunnit komma in. Detta innebär att totalt NWC varierar beroende på antal pågående projekt och i vilken fas de är i.

I Metsokoncernens årsrapport omnämns ett utrymme för förbättrad lagerstyrning som ett led i arbetet med NWC. Inom Metso Power AB arbetar man aktivt med detta, bland annat genom att Hans Lindström har tagit fram ett system för ett så kallat strategiskt lager. Lagret har även tömts på alla artiklar för att städas upp innan det har fyllts på med strategiskt viktiga artiklar för att upprätthålla god kundservice. Detta uppfyller således Metsokoncernens mål om en förbättrad lagerhållning och medför ett reducerat NWC. Ett strategiskt lager medför en stramare lagerhållning och enligt Greve och Nordström innebär detta en ökad beordringssärkostnad.⁴ Eftersom ökade beordringssärkostnader påverkar vinsten så måste Metso Power AB här göra en avvägning.

En annan åtgärd som vidtagits för att påverka NWC är att man inom Metso Power AB bättrat på sina faktureringsrutiner och man arbetar idag mer aktivt för att driva in utestående kundfordringar. Detta är enligt Greve en viktig åtgärd som kan vidtas för att reducera NWC.⁵ Det återfinns även inslag av agentteorin i hanteringen av obetalda kundfordringar. Kundfordringsansvarig medvetengör säljare och projektledare om betydande obetalda fakturor och ber dem i sin tur att kontakta kunden. Om fakturorna förblir obetalda vid månads slut, så rapporterar kundfordringsansvarig detta till VD och detta medför att även han blir ett påtryckningsmedel och därmed en huvudman.

5.3 Mindre Formaliserad Styrning

Metso Power AB har ett antal värderingar som ska återspeglas i dess verksamhet. En värdering som märks tydligt i Metsos strategier är att arbeta för kunders framgång. Detta visas bland annat i en strävan efter att bli en mer processororienterad organisation. Man vill vara kundens partner och inte

¹ Marginson & Ogden, *Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours*, s 435

² Lantz, *Operativ verksamhetsstyrning*, s 113

³ Greve & Nordström, *Controllerhandboken*, s 559

⁴ Ibid, s 561

⁵ Greve, *Ekonomistyrningens principer och praxis*, s 150-151

bara en säljare för att på så sätt förbättra kundrelationer och öka kundnöjdheten. Om kunder är nöjda ökar möjligheten att de väljer Metso Power AB. Arbetet med att öka kundnöjdheten är således en del i att förbättra Metso Power AB:s konkurrenskraftighet.

En mer processororienterad verksamhet kräver att medarbetare ser helheten av företagets prestationer, något som Metsokoncernen frambringrar genom sitt organisationsbaserade belöningsystem. Belöningsystemet leder dessutom till en insikt om vad som förväntas av den enskilde medarbetaren. Detta kan leda till ett ökat engagemang hos medarbetaren, vilket är en av Metso Power AB:s värderingar. Då intranätet är Metso Power AB:s främsta informationskälla, så tvingas medarbetaren även till engagemang för att hålla sig uppdaterad om företagets aktuella verksamhet.

På Metso Power AB upplevs en stark möteskultur, då det är vanligt att förmedla och utbyta information och fatta beslut genom olika typer av möten. Enligt Larsson och Löwstedt är möten ett viktigt forum för medarbetare att diskutera och utbyta erfarenheter. Inom Metso Power AB har möten en viktig funktion i styrningen, eftersom man här bryter ner mål till strategier och tillvaratar den kunskap som medarbetare besitter. Exempelvis ska ekonomiavdelningen sprida kunskap om företagets ekonomiska mål, genom att delta i olika avdelningsmöten. På så sätt vill de bland annat öka medvetenheten om hur varje disciplin kan bidra till att påverka NWC i rätt riktning.

Metsokoncernen försöker tillgodogöra sig medarbetarnas kunskaper genom att sammanställa dessa i kvalitetssystemet One Power. Genom att ha processägare från olika geografiska områden och inom olika affärsenheter försöker koncernen sammanföra medarbetarnas kunskap. Detta är ett exempel på hur man vill uppnå samhörighet och helhet inom Power Business Line, en känsla av ett enigt företag. Ett annat steg för att uppnå detta är införandet av det nya affärssystemet för att medarbetare inom organisationen, oavsett position och geografiskt område, ska arbeta i samma system. Enligt Hofstede och Hofstede skiljer sig processer för styrning och planering mellan olika länder, beroende på kultur.¹ Det kan därför vara problematiskt att införa nya styrmedel, där ingen hänsyn tas till kulturella skillnader.

Arbetet med One Power innebär kontinuerliga utvärderingar och förbättringar av arbetsprocesser. Detta är enligt Argyris och Schön ett sätt att utveckla sitt organisatoriska lärande, då det är lättare att upptäcka och korrigerar problem inom organisationer där lärandet fungerar väl.² Respondenterna påtalar ofta hur viktigt det är med uppföljning på olika sätt, oavsett vilken disciplin de tillhör, och det överensstämmer även med Argyris teori om double loop lärande, vilket innefattar utvärderingar och förändringar av styrande variabler.³ Inom Metso Power AB kan detta bland annat ses i försäljningsavdelningens interna benchmarking, där det sker uppföljning om varför man fått eller inte fått en order. Utvärdering sker även genom att exempelvis applicera en erhållen amerikansk order i Sverige för att se eventuella skillnader i resultat och utvärdera varför skillnaderna uppstår. Dessutom sker uppföljning av projekt som ska dokumenteras i databasen TASMAN.

Enligt Larsson och Löwstedt krävs dock mer än databaser för att förmedla kunskap inom företaget och föra företaget framåt.⁴ Hanish menar att IT-system endast utgör stödfunktioner och att det

¹ Hofstede & Hofstede, *Organisationer och kulturer*, s 271

² Argyris & Schön, *Organizational learning*, s 9

³ Argyris, *On organizational learning*, s 8-9

⁴ Larsson & Löwstedt, *Scener ur ett företag*, s 115

krävs en stödjande företagskultur för att uppnå förbättring av Knowledge Management.¹ Inom Metso Power AB blir detta motsägelsefullt då man främst arbetar med olika databaserade system, såsom intranät, TASMÄN och One Power, för att sprida information och kunskap. Argyris menar att individer ofta genomför handlingar oavsiktligt och rutinmässigt och att det krävs att individen själv upptäcker sådant beteende för att kunna åtgärda detta.² TASMÄN är bland annat till för att undvika att misstag upprepas, men frågan är om det räcker med en databas för att hindra sådana återupprepningar.

5.4 Control Package

Metso Power AB använder sig av stämpelklocka och ett lokalt chatprogram, vilket ger cheferna en möjlighet att övervaka sina underställda. Det finns även en personalhandbok, vilken innehåller klara regler för de anställda. Samtidigt finns det en uttalad strategi om ökad kundfokusering och en strävan efter att ha en organisationsstruktur av matriskaraktär. Styrsignalerna kan upplevas som motstridiga, då man dels blir kontrollerad och styrd uppifrån, samtidigt som samarbete mellan discipliner och personligt engagemang ska främjas. Enligt Siverbo och Åkesson är det viktigt att företagskulturen understöds av organisationsstrukturen.³ Då företagskulturen kan upplevas något kontrollerande i kombination med en strävan efter en mer processinriktad verksamhet, så kan man ifrågasätta om de understöder varandra fullt ut.

Belöningsystemets utformning kan också anses strida mot Metso Power AB:s ökade kundfokusering och processorientering. Målet om att öka vinsten och reducera NWC kan motarbeta en av Metsokoncernens grundläggande värderingar, att värna om sina kunders framgång. Ett exempel på motstridighet är att en medarbetare på försäljningsavdelningen får direktiv från försäljningschefen om att vårda kundrelationer, samtidigt som Metso Power AB fokuserar på att reducera NWC bland annat genom att driva in kundfordringar. Indrivning av mindre kundfordringar ligger på säljarens ansvar. Det kan vara problematiskt för säljaren att upprätthålla en god kundrelation samtidigt som han/hon måste kräva kunden på betalning och inte har möjlighet att bevilja uppskov. Ett annat exempel på motstridigheter finner man inom lagerhanteringen. Det finns krav från koncernledningen på att förbättra lagerhållningen och frigöra kapital i lager, men samtidigt måste artiklar finnas i lager för att Metso Power AB ska kunna upprätthålla en god kundservice.

Då belöningsystemet har gått från att vara individbaserat till att nu vara baserat på hela organisationens prestationer och då prestationsmått kan förändras från år till år, kan det ifrågasättas om styrmedlen anpassas därefter. Det är mycket möjligt att gamla och nya styrmedlen lever kvar sida vid sida, utan att det ifrågasätts om de är kompatibla. Exempelvis används det fortfarande individuella säljmål inom försäljningsavdelningen som nu ska kombineras med det nya målet om att förbättra NWC. Dessa styrmedel kan anses vara motstridiga, då det ena syftar till att sälja till varje pris och det andra bland annat syftar till att effektivisera faktureringsrutiner. Det finns en risk att en säljare ger en kund längre kredittid för att försäkra sig om att en order förvärvas, trots att längre kredittider ökar NWC.

Inom Power Business Line vill man uppnå en känsla av att vara ett företag och betonar vikten av att vara en helhet. Detta stöds av ett belöningsystem som kräver att medarbetaren ser helheten av

¹ Hanish, *Knowledge management in project environments*, s 148

² Argyris, *Teaching smart people how to learn*, s 105

³ Siverbo & Åkesson, *Överdödas av Styrning! Har vi plöckat för mycket från smörgåsbordet?*, s 35

organisationens prestationer. I samma syfte har ett gemensamt kvalitetssystem och affärssystem införts. Då ekonomistyrning ser olika ut i olika länder och är beroende av landets kultur, så bör kulturen finnas i åtanke då nya styrmedel utformas och införs.¹ Power Business Line sträcker sig över fyra världsdelar och det är troligt att organisationskultur och styrning skiljer sig väsentligt. Om koncerner använder sig av alltför standardiserad ekonomistyrning kan detta enligt Lindvall et al leda till att ekonomistyrningen i dotterbolaget inte är anpassad till dotterbolagets förutsättningar.² När Kvaerner Power AB förvärvades för ett par år sedan, och övergick till att bli Metso Power AB, så anpassades deras ekonomistyrning antagligen till koncernens krav, men frågan är om Metso Power AB:s specifika förutsättningar togs i beaktande.

Inom Metsokoncernen finns ett nyuppsatt mål från koncernledningen om att förbättra NWC, både på kort och lång sikt. Enligt Lindvall et al ska målen förverkligas genom företagets strategi. Strategin ligger sedan som grund för hur ekonomistyrningen ska utformas.³ Inom Metso Power AB går det skönja ett antal strategier för hur arbetet med att förbättra NWC ska genomföras, exempelvis arbetet med strategiskt lager, indrivning av kundfordringar, samt att öka medvetandegraden om NWC på alla nivåer inom företaget. Målet om att öka vinsten och minska NWC i kombination med fokuseringen på förbättrad kundnöjdhet skapar dock motstridigheter inom Metso Power AB:s Control Package.

¹ Hofstede & Hofstede, *Organisationer och kulturer*, s 271

² Lindvall et al, *Controllerhandboken*, s 661

³ *Ibid*, s 654

KAPITEL 6 SLUTSATS

I det avslutande kapitlet beskrivs vilka slutsatser som kan dras utifrån analysen. I övrigt ges förslag till fortsatt forskning inom ämnet.

6.1 Slutsatser

I intervjuerna med respondenterna har vi funnit att det finns motstridigheter inom styrmedlen, men även att många styrmedel inom Metso Power AB går att hänföra till mer än en kategori. Detta belyser vikten av att se företagets Control Package som en helhet. En tydlig motstridighet inom ett styrmedel finner vi i företagets organisationsstruktur, där det finns oklarheter om vilka direktiv som ska vara överordnade. En medarbetare som tillhör en projektorganisation är ofta samtidigt en del av en disciplin och får då ta emot direktiv från två håll. Ett exempel på styrmedel som kan hänföras till flera kategorier är kvalitetssystemet One Power. Här finns dels inslag av formell styrning, då det innehåller uppsatta regler för hur arbetsprocesser ska gå till, samtidigt som det kan hänföras till mindre formaliserad styrning då det är navet i verksamheten och ska ge medarbetare en känsla av samhörighet. Det är viktigt att styrmedel inom ett Control Package är kompatibla med varandra och därför bör man vara kritisk innan ett nytt system införs. Metso Power AB har på senare tid infört flera nya styrmedel såsom One Power, TASMAN och ett nytt affärssystem och det är av stor vikt att dessa fungerar ihop med de gamla styrmedlen.

Det finns risk för att svårigheter uppstår när nya styrmedel implementeras och det kan uppfattas problematiskt att man inom Power Business Line strävar efter att ha en gemensam styrning oavsett geografiskt område. Det går att lära en medarbetare att arbeta efter ett visst mönster, men då det finns flera kulturella och individuella skillnader mellan de olika länderna finns risken att en för styrd arbetsgång medför att medarbetarnas motivation påverkas och att den ekonomistyrningen blir sämre anpassad till den egna situationen. Det går förvisso att påverka den formella styrningen, men den mindre formaliserade styrningen är svårare att inverka på. Dessa kategorier av styrmedel måste vara kompatibla med varandra, det vill säga att valet av formella styrmedel måste understödjas av företagskulturen. Power Business Line sträcker sig över fyra världsdelar och därmed ett flertal kulturer och vi anser att detta kan bidra till problem i deras strävan efter gemensamma processer och datasystem.

Vidare finner vi att det nya belöningsystemet kan leda till brister i personligt engagemang, eftersom medarbetare inom Metso Power AB har svårt att förstå den egna prestationen i förhållande till belöningsystemet. Därmed finns det en risk att belöningsystemet motarbetar en av Metso Power AB:s grundläggande värderingar. För att NWC ska kunna finnas i varje medarbetares medvetande, måste den enskilda medarbetaren förstå vikten av den egna prestationen kopplat till NWC. Även en del chefer upplever svårigheter att relatera till NWC och har därmed svårt att förmedla belöningsystemet till sina underställda. En mer utbredd kunskap om vad NWC innebär och hur det kan påverkas anser vi vara av central betydelse.

Inom Metso Power AB:s går det att se hur utformningen av dess Control Package anpassats för att öka möjligheten att uppnå företagets uttalade finansiella mål om att förbättra konkurrenskraftighet, kassaflöde och vinst. Målet om att förbättra sin konkurrenskraftighet kan sammankopplas med målet om att öka kundnöjdheten och kan ses både i organisationsstrukturen, i form av matrisstrukturen, men även i den mindre formaliserade styrningen, där man strävar efter en ökad kundfokusering.

Målet om att öka vinsten kan kopplas ihop med Operating Profit och ett förbättrat kassaflöde kan sammankopplas med det kortsiktiga målet med ett förbättrat NWC och det långsiktiga målet om att integrera WCM i verksamheten. En övergripande förändring i Metso Power AB:s Control Package är införandet av det organisationsbaserade belöningsystemet, vilket baseras på Operating Profit och NWC. Ett problem som kan uppstå är risken för att NWC försummas. Detta grundar sig dels på att Operating Profit står för den största procentuella andelen i belöningsystemet och dels på att Operating Profit är det mått som använts tidigare, vilket innebär att medarbetare har störst kännedom om detta. Medarbetarna är inte fullt medvetna om hur de bör agera för att påverka NWC, vilket innebär att lärande är den kritiska faktorn om Metso Power AB ska kunna uppnå sitt långsiktiga mål. Fokuseringen på NWC syns ändå i Metso Power AB:s arbete med WCM, som bland annat lett till införande av ett strategiskt lager, ekonomiavdelningens ökade koncentrerings på indrivning av kundfordringar, samt aktivt arbete med att sprida kunskap om NWC:s betydelse inom organisationen.

Styrmedel inom Metso Power AB upplevdes inkompatibla med varandra, både inom och mellan kategorier av styrmedel. Centrala iakttagelser är Metso Power AB:s svårighet med att förmedla kunskap om betydelsen av WCM, samt att utformningen av belöningsystemet upplevs för övergripande. Bristen på kunskap om NWC leder till att medarbetare inte kan relatera sin prestation till den del av belöningsystemet som grundar sig på detta. Att förbättra NWC är inom Metso Power AB både ett kortsiktigt och långsiktigt mål och vi anser att en mer utbredd kunskap om vad NWC innebär och hur det kan påverkas är av central betydelse. I takt med ökad kunskap bör WCM integreras mer effektivt i verksamheten. Då arbetet med NWC följs upp löpande är det viktigt att Metso Power AB försäkras om att styrmedlen anpassas därefter. För att uppnå ett visst mål bör ekonomistyrningen inom företaget ses som en helhet. Vår uppsats stärker bilden av att styrmedel ej bör studeras enskilt utan bör studeras som en grupp, ett Control Package.

6.2 Förslag till fortsatt forskning

Ett förslag till vidare forskning inom ämnet är att studera Control Package på olika nivåer i en organisation. Genom att studera styrning på olika nivåer kan man se hur de övergripande målen omvandlas till strategier på enhetsnivå. Dock bör även hänsyn tas till andra ej övergripande mål, då dessa kan motverka de övergripande målen och därmed ge upphov till motstridiga styrsignaler.

Ytterligare ett förslag till forskning är att jämföra olika former av Control Package, genom att exempelvis jämföra två företag inom samma koncern eller olika företag inom samma bransch. Detta för att se huruvida deras Control Package skiljer sig och hur skillnader i företagens prestationer kan hänföras till skillnader i utformningen av deras Control Package.

KAPITEL 7 REFERENSLISTA

Litterära källor

Argyris, C. (1992). *On organizational learning* (upplaga saknas). Cambridge Massachusetts: Blackwell Publishers.

Argyris, C. (1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review, vol. 69, Nr.3, sid. 99-109.

Argyris C. & Schön D. A. (1978). *Organizational learning* (upplaga saknas). Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.

Ax, C. Johansson, C & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen* (upplaga 2:2). Malmö: Liber Ekonomi.

Bell, E. & Bryman, A. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (upplaga 1:1). Malmö: Liber Ekonomi.

Brealey, R. Myers, S & Marcus, A. (2001). *Fundamentals of corporate finance* (upplaga 3). London: McGraw-Hill Education.

Brown, D. A & Malmi, T. (2008). *Management Control Systems as a Package – Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting Research, vol. 19, sid. 287-300.

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, vol. 28, sid. 127-168.

Deloof, M. (2003). *Does working capital management affect profitability of Belgian firms?*. Journal of business finance and accounting, vol. 30, Nr. 3/4, sid. 573-583.

Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F. (1997) *Att utreda forska och rapportera* (upplaga 5:2). Malmö: Liber Ekonomi.

Eriksson-Zetterquist, U. Kalling, T & Styhre, A. (2006). *Organisation och organisering* (upplaga 2:1). Kristianstad: Liber.

Greve, J. (2009). *Ekonomistyrning principer och praxis* (upplaga 1:1). Kristianstad: Studentlitteratur.

Hanish, B. Lindner, F. Mueller, A. & Wald, A. (2009). *Knowledge management in project environments*. Journal of knowledge management, vol. 13, Nr. 4, sid.148-160.

Hofstede, G. & Hofstede G. J. (2008). *Organisationer och kulturer* (upplaga 2:3). Malmö: Studentlitteratur.

Johnson, T. H. & Kaplan, R. S. (1987). *The rise and fall of management accounting*. Management Accounting, Januari, sid. 5-12.

Kaiser, K. & Young, S.D. (2009). *Need Cash? Look inside your company*. Harvard Business Review, Maj, sid. 64-71.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1997). *Fair process: managing in the knowledge economy*. Harvard Business Review, Juli-augusti, sid. 65-75.

Lantz, B. (2007). *Operativ verksamhetsstyrning* (upplaga 1:4). Malmö: Studentlitteratur.

Redaktörer: Löwstedt, J. & Stymne, B. (2002). *Scener ur ett företag* (EFI:s årsbok 2002). Sverige: Studentlitteratur

Marginson, D. & Ogden, S. (2005). *Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours*. Accounting Organizations and Society, vol. 30, Nr. 5, sid. 435-456.

Matson, J. (2009). *Cash is king: Improving working capital*. Supply Chain Management review, April, sid. 28-32.

Merchant, K. A. & Van der Stede, W.A. (2007). *Management Control Systems* (upplaga 2). Malaysia: Prentice Hall.

Merchant, K. A. (1990). *The Effects of Financial Controls on Data Manipulation and Management Myopia*. Accounting, Organization and Society, vol. 15, Nr. 4, sid. 297-313.

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

Nan, N. (2008). *A principal-agent model for incentive design in knowledge sharing*. Journal of Knowledge Management, vol. 12, Nr. 3, sid. 101-113.

Redaktörer: Olve, N-G. & Samuelsson, L. A. (2008). *Controllerhandboken* (upplaga 9:1). Slovenien: Liber AB.

Siverbo, S. & Åkesson, J. (2009). *Överdös av styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?*. CIO Sweden 4, Sommar, sid.32-35.

Rapporter

Ernst & Young, *All Tied Up – Working Capital Management Report 2009*.

Metso Annual report 2008.

Kvaerner Power AB, Årsredovisningar år 2003-2006.

Metso Power AB, Årsredovisningar år 2003-2008.

Metso Sustainability Report 2008.

Elektroniska källor

Nationalencyklopedin

www.ne.se , 2009-12-03

Björn Lundén information

www.blinfo.se, 2009-12-03 och 2009-12-07

Bildspel

Bengtsson, J. (2009). *NWC-Net Working Capital*.

Metso. (2008). *Our strategy 2008-2012*.

Metso. (2009). *Power Business Line, Organization structure*.

Muntliga källor

Asp, Owe	<i>General Manager Sales</i>	2009-11-24
Berg, Mikael	<i>Project Manager</i>	2009-12-15
Bengtsson, Jonas	<i>Controller Finance</i>	2009-10-14 t.o.m. 2010-01-05
Hangelin, Micael	<i>Manager, Quality Management</i>	2009-12-08
Lindström, Hans	<i>Procurement Manager</i>	2009-11-30
Stolpe, Lina	<i>General Manager Finance</i>	2009-11-24 och 2009-12-18

BILAGA 1 INTERVJUGUIDE

I Bilaga 1 ges en översikt av några av de frågor som användes som stöd under intervjutillfällena. Respondenterna har fått utrymme att fritt utveckla sina svar och vi har haft möjlighet att ställa följdfrågor.

- Beskriv kortfattat dina arbetsuppgifter och ditt ansvarsområde.
- Hur ser organisationsstrukturen och ansvarsfördelning ut inom disciplinen?
- Beskriv arbetsgången inom din disciplin?
- Vilka styrmedel använder Ni Er av inom disciplinen?
- Vilka mål och prestationsmått används inom företaget?
 - ❖ Hur informeras medarbetarna inom disciplinen om uppsatta mål och mått?
- Hur arbetar ni inom disciplinen med målet om ett minskat NWC?
- Finns det några motivationsfaktorer för medarbetare?
- Har ert arbete påverkats av nyligen införda styrmedel?
- Hur följs uppsatta mål upp?
- Hur fungerar samarbetet med övriga discipliner?

BILAGA 2 RESPONDENTER

Bilagan ger en bakgrundsbild av de respondenter som använts i fallstudien. Bakgrunden innefattar bland annat vilka ansvarsområden respondenten har i Metso Power AB och i vissa fall inom Metsokoncernen.

Lina Stolpe, General Manager, Finance, Service

Lina Stolpe är ekonomichef för Metso Power AB och sitter även med som ekonomiskt ansvarig lokalt i ledningsgruppen för Metso Power AB och globalt i ledningsgruppen för Power Business Line, affärsområdet Service. I Göteborg styr hon ekonomiavdelningen som omfattar sju personer. Lina är även personalansvarig för sin avdelning och ansvarar därmed för bland annat rekrytering, lönesättning och utveckling av personal inom ekonomiavdelningen. Lina Stolpe har arbetat på Metso Power AB i Göteborg sedan 2007 och har tidigare arbetat på bland annat Unilever och Hunter Douglas.

Owe Asp, General Manager Sales, Service

Owe Asp är försäljningschef för Metso Power AB och global försäljningschef för Power Business Line, affärsenhet Service. Han sitter även med i ledningsgruppen globalt för Power Business Line, affärsenhet Service. Ansvarsområdet innefattar även personalansvar för försäljningsavdelningen i Göteborg, där rekrytering, lönesättning och utveckling av personal ingår. Owe Asp har arbetat som försäljningschef sedan 2007 och har tidigare arbetat som säljare i drygt tio år.

Hans Lindström, Procurement Manager, Supply Management

Hans Lindström är inköpschef för Metso Power AB. Han har även viss logistik och transport i sitt ansvarsområde. Utöver detta sitter Hans Lindström med i ledningsgruppen lokalt för Metso Power AB. Hans började arbeta på Metso Power AB 2004 och har varit inköpschef sedan 2006. Tidigare har han bland annat arbetat på Saab Ericsson Space.

Jonas Bengtsson, Controller Finance, Service

Jonas Bengtsson är controller på Metso Power AB och arbetsuppgifterna innefattar bland annat rapportering till koncernen, budgetarbete, controller för mindre projekt, samt support åt försäljningsavdelningen. Jonas Bengtsson har arbetat på Metso Power AB sedan 2007 och har tidigare arbetat på bland annat Semcon.

Micael Hangelin, Manager Quality Management,

Micael Hangelin är kvalitetschef för Metso Power AB och arbetar för närvarande med att införa ett kvalitetssystem, One Power, som ska användas globalt inom Power Business Line för att skapa ett enhetligt arbetssätt över landsgränser. Micael Hangelin har arbetat på Metso Power AB sedan 2006 och sitter även med i ledningsgruppen för Metso Power AB.

Mikael Berg, Project Manager, Service

Mikael Berg har arbetat som projektledare i ungefär 15 år och har varit verksam i fler länder, bland annat Frankrike, England, Thailand och Italien. Mikael Berg har arbetat på Kvaerner Power AB/Metso Power AB sedan 2003 och leder och driver projekt som är över 15 MSEK. Han har sedan några år tillbaka arbetat med projektet Mölndal Energi Riskulla, –ett nytt fjärrvärmesystem som ska försörja Mölndals kommun med värme och el. Arbetsuppgifterna innefattar bland annat ekonomiskt ansvar för projektet, samt att tillhandahålla resurser i form av projektorganisation och tidsplan.

BILAGA 3 KOMPONENTER I NET WORKING CAPITAL

I denna bilaga återfinns en tabell över de värden som ligger till grund för uträkningen av Metso Power AB:s i Net Working Capital. I övrigt sammanfattas värderingarna för kundfordringar, lager, leverantörsskulder och förskottsbetalningar. Slutligen sammanställs komponenterna i grafer, för att ge läsaren en överblick hur de har varierat över tid.

Tabell över komponenter som ingår i NWC

En sammanställning av data från årsrapporter från Kvaerner Power AB och Metso Power AB återfinns i Tabell 1

År	Kundfordringar [tkr]	Lager [tkr]	Leverantörsskulder [tkr]	Förskottsbetalningar [tkr]	Net Working Capital [tkr]
2003	431 243	64 369	34 017	275 521	186 074
2004	87 359	245 938	51 452	268 925	12 920
2005	175 576	54 920	62 567	164 525	3 404
2006	301 787	150 824	65 966	287 292	99 353
2007	235 651	220 979	66 291	315 872	74 467
2008	231 894	69 650	47 250	468 567	-214 273

Tabell 1, Sammanställning av data för beräkning av NWC¹

Kundfordringar

Fordringar tas upp till det värde de förväntas avkasta, det vill säga för produkter och service som Metso Power AB redan sålt eller utfört och ännu inte fått betalt för. Om fordringarna är i utländsk valuta räknas de om till kursvärdet på balansdagen, i enlighet med Redovisningsrådets rekommendation nr 8.² Diagram 1 sammanfattar Metsos Power AB:s kundfordringar för åren 2003-2008.³

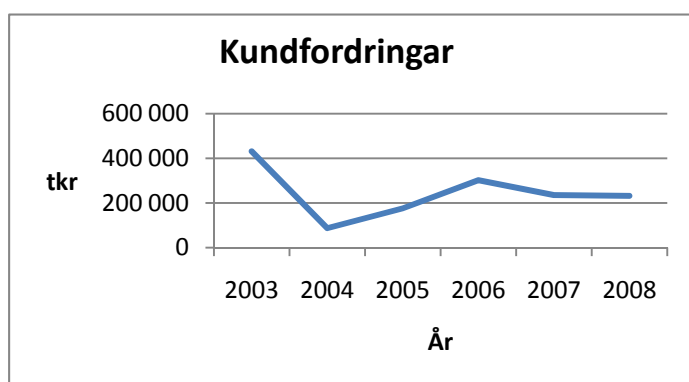


Diagram 1, Kundfordringar för åren 2003-2008⁴

¹ Kvaerner Power AB, Årsredovisningar 2003-2006 och Metso Power AB, Årsredovisningar 2007-2008

² Metso Power AB, Årsredovisning 2008, s 8

³ Kvaerner Power AB, Årsredovisningar 2003-2006 och Metso Power AB, Årsredovisningar 2007-2008

⁴ Ibid

Lager

Lagret anses bestå av det råmaterial, reservdelar, varor under tillverkning och färdiga delar Metso Power AB har i lager.¹ Lagret värderas enligt FIFU och i överensstämmelse med ÅRL till det lägsta av anskaffningsvärdet och nettoförsäljningsvärdet. Då Metso Power AB har egentillverkade hel- och halvfabrikat antas anskaffningsvärdet bestå av direkta tillverkningskostnader men även ett pålägg som motsvarar den kostnad man haft för indirekta tillverkningskostnader. För de varor Metso Power AB har under tillverkning har dessa värderats till den kostnad de har gett upphov till, det vill säga det lägsta av nedlagda direkta kostnader plus ett tillägg för indirekta kostnader och pris enligt kontrakt.²

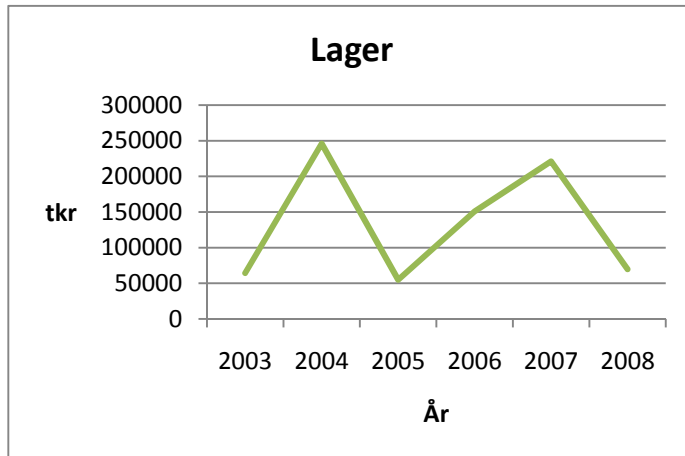


Diagram 2, Lager för åren 2003-2008³

Leverantörsskulder

Det belopp som företaget är skyldig sina leverantörer för varor och utförd service redovisas som leverantörsskulder. De ökar i takt med att företagets verksamhet växer.⁴ Leverantörsskuldena redovisas till nominellt belopp och tas upp som en kortfristig skuld.⁵

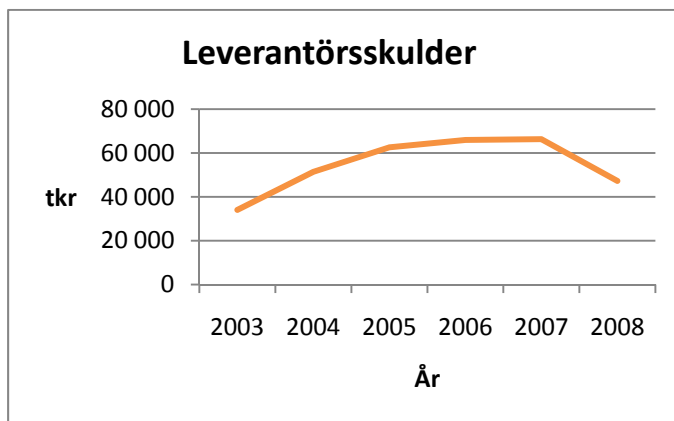


Diagram 3, Leverantörsskulder för åren 2003-2008¹

¹ Bengtsson, *NWC-Net Working Capital*, bildspel

² Metso Power AB, Årsredovisning 2008, s 8

³ Kvaerner Power AB, Årsredovisningar 2003-2006 och Metso Power AB, Årsredovisningar 2007-2008

⁴ Metso Power AB, Årsredovisning 2008, s 8

⁵ Ibid, s 9

Förskottsbetalningar (från kund)

Förskottsbetalningarna utgörs av kapital som företaget har fått innan de levererat varor och utfört service som de är kontrakterade att göra. Metso Power AB använder förskottsbetalningarna för att täcka de finansiella behov och risker företaget har då de levererar en vara, det vill säga att de utgör kapital som företaget redan tagit emot men inte tjänat in.² Förskottsbetalningarna tas upp till det kursvärde de hade när de betalades in. Metso Power AB gör antagandet att återbetalningsskyldighet inte kommer att inträffa.³

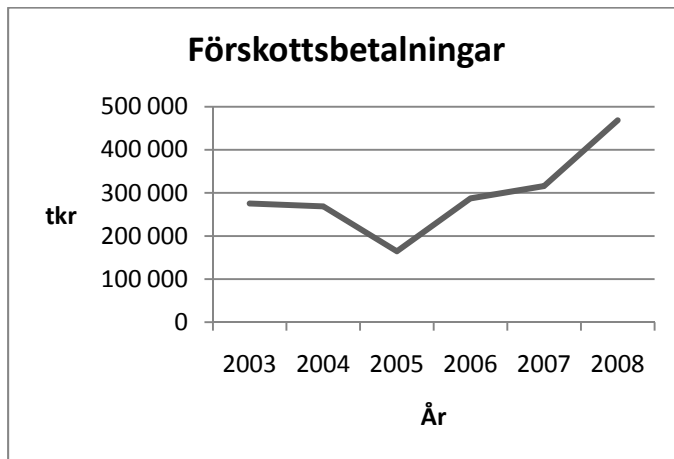


Diagram 4, Förskottsbetalningar för åren 2003-2008⁴

¹ Kvaerner Power AB, Årsredovisningar 2003-2006 och Metso Power AB, Årsredovisningar 2007-2008

² Bengtsson, *NWC-Net Working Capital*, bildspel

³ Metso Power AB, Årsredovisning 2008, s 8

⁴ Kvaerner Power AB, Årsredovisningar 2003-2006 och Metso Power AB, Årsredovisningar 2007-2008