



**Handelshögskolan**  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

**OFTA OCH DETALJERAT  
ELLER  
SÄLLAN OCH SPARSAMT**

- Företagsledare vid tre svenska industridesignföretag om sin kommunikation av ekonomisk information

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Externredovisning  
Vårterminen 2007

Handledare: Inga-Lill Johansson  
Författare: Johan Andersson 800920

## **FÖRORD**

---

Författaren vill här passa på att tacka de som på ett eller annat sätt hjälpt till för att göra den här uppsatsen möjlig.

Först och främst, ett stort tack till handledare Inga-Lill Johansson som har givit vägledning och konstruktiv kritik under uppsatsens gång.

Därtill ett stort tack till intervjuade företagsledare för att ni ställde upp och tog er tid.

Avslutningsvis vill författaren tacka Ulla Johansson för förslag till respondenter och uppslag till uppsatsen, Charlotta för korrekturläsning och opponenter i författarens studiegrupp för givande oppositioner.

*Göteborg, juni 2007-06-01*

*Johan Andersson*

# SAMMANFATTNING

---

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Extern redovisning och Företagsanalys, Vårtermin 2007, **Författare:** Johan Andersson, **Handledare:** Inga-Lill Johansson

**Titel:** Kommunikation av ekonomisk information - En studie av företagsledare vid svenska industridesignföretag

**Bakgrund och problemdiskussion:** Efterfrågan på svensk industridesign ökar. Trots detta har fortfarande omsättningen för svenska industridesignföretag varit lägre än närliggande branscher. Lönsamheten för svenska industridesigners ökade heller inte nämnvärt efter den satsning regeringen gjorde på design mellan åren 2003-2005. Här är det något som haltar då resurser förbrukas i för stor grad i förhållande till de inkomster rörelsen ger. Redovisningsinformation kan här vara till hjälp då den kan verka som ett kommunikationsmedel dels internt i företaget, dels externt. Redovisningsinformation internt har goda effekter i att den är motiverande, engagerande, delegerande av ansvar, ökar anställdas förståelse för företagets situation och kostnadseffektiviserar designprocessen. Kommunikation externt kan resultera i att kunder, långivare med flera ser företaget som rationellt vilket för företaget leder till ökad legitimitet.

**Syfte:** Beskriva hur företagsledare vid svenska industridesignföretag kommunicerar redovisningsinformation internt och externt. Beskriva och ge förklaring till de förändringar företagsledarna gjort över tid avseende kommunikation av ekonomisk information.

**Metod:** För att undersöka användningen av redovisningsinformation av företagsledare vid svenska industridesignföretag har insamling av data skett i form av tre stycken fallstudier. Intervjuer med företagsledare hos industridesignföretagen Ergonomidesign, No Picnic och Propeller har hållits där respondenterna beskrivit användning av redovisningsinformation. Undersökningen är av kvalitativ karaktär där syftet är att ge en ökad förståelse och inblick i vad de här företagsledarna beskriver, snarare än att dra generella slutsatser.

**Avgränsningar:** Uppsatsen kommer endast att studera hur företagsledaren använder sig av ekonomisk information i sin kommunikation med interna och externa intressenter. Däremot kommer uppsatsen inte att analysera huruvida företagsledaren använder ekonomisk information i andra situationer så som vid beslutsfattning.

**Slutsatser:** Respondenterna använder redovisningsinformation i sin kommunikation internt, i olika stor utsträckning. Två företagsledare är positiva till att delge samtliga inom företaget ekonomisk information. Den tredje företagsledaren menar att viss information förstör den kreativa processen och därför förses designers sparsamt med redovisningsinformation medan ekonomiskt ansvariga projektledare informeras. Samtliga företagsledare kommunicerar i liten grad ekonomisk information externt. Företagsledarnas användning av ekonomisk information har förändrats eller kommer att förändrats antingen för att skraddarsy information för befintliga mottagare eller att införa kommunikation till nya mottagare.

**Förslag till fortsatt forskning:** Studera hur mottagare, exempelvis designers, uppfattar redovisningsinformation.



<b>1 INLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 BAKGRUND .....	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION .....	2
1.3 FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE .....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR OCH BEGREPPSDEFINITIONER.....	3
1.5 UPPSATSENS DISPOSITION .....	4
<b>2 METOD</b> .....	<b>5</b>
2.1 ANSATS .....	5
2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD .....	5
2.3 URVAL AV DATA.....	6
2.3.1 Primär data.....	6
2.3.2 Sekundär data .....	7
2.4 INTERVJU OCH BEARBETNING AV DATA .....	7
2.5 REDOVISNING AV DATA .....	8
2.6 TILLFÖRLITLIGHET, BEROENDE OCH ÖVERFÖRBARHET.....	9
2.7 KÄLLKRITIK .....	11
<b>3 TEORETISK REFERENSRAM</b> .....	<b>12</b>
3.1 DESIGN OCH DESIGNPROCESSEN .....	12
3.2 REDOVISNING OCH EKONOMISK INFORMATION .....	13
3.2.1 Redovisningens användning .....	13
3.2.2 Redovisningens utformning.....	15
3.3 FÖRETAGSLEDNING OCH KOMMUNIKATION AV REDOVISNINGSMATERIAL .....	16
<b>4 KOMMUNIKATION AV EKONOMISK INFORMATION</b> .....	<b>20</b>
4.1 FÖRETAGSPRESENTATION.....	20
4.1.1 Ergonomidesign.....	20
4.1.2 No picnic.....	20
4.1.3 Propeller.....	20
4.2 DESIGNPROCESSEN – KOMMUNIKATION OCH EKONOMISK INFORMATION .....	20
4.3 KOMMUNIKATION INTERNT .....	25
4.4 KOMMUNIKATION EXTERNT.....	29
4.5 FÖRÄNDRING I KOMMUNIKATION .....	30
4.6 DAGENS SITUATION OCH FRAMTIDEN .....	31
<b>5 DISKUSSION OCH SLUTSATS</b> .....	<b>33</b>
5.1 BAKGRUND TILL SLUTSATS .....	33
5.2 SLUTSATS .....	33
5.3 DISKUSSION.....	35
5.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER .....	36
<b>6 KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>37</b>
<b>BILAGA</b> .....	<b>40</b>

# 1 INLEDNING

---

*I inledande kapitel ges en bakgrund och förs en problemdiskussion till valt ämne. Därefter presenteras uppsatsens frågeställning och syfte förklaras. Kapitlet avslutas med att förklara uppsatsens avgränsningar och disposition.*

## 1.1 BAKGRUND

---

Var du än vänder dig så hörs och syns idag ordet design. Vi läser om det, ser det på TV och handlar det i trendiga varuhus. Men vad är design och vad betyder det egentligen? De flesta associerar ordet design och designade produkter till något lyxigt, tidsriktigt eller trendigt (Michl, 2004; Johansson, 2006). Begreppet design skall dock inte likställas med lyx även om de oftast används i sådana sammanhang. Design betyder i praktiken att lösa ett problem på ett kreativt sätt där såväl funktionella som estetiska krav ingår (SVID, 2007).

Industridesign är förknippat till den del av design som har med massproduktion att göra. Industridesign är närmare bestämt utveckling och planering av industriellt producerade produkter (Michl, 2004) där såväl estetiska, funktionella som miljövänliga och ergonomiska krav ingår. (SVID, 2007; Michl, 2004; Johansson, 2006).

Intresset för industridesign ökar i Sverige och företagen känner en allt större press att producera en mer mångsidig produkt (QNB, 2004). Det räcker inte längre med att bara producera något som endast fyller sin funktion. Det krävs idag att företagen producerar en allt mer mångfasetterad produkt för att följa konsumenternas krav. Detta har lett till att det arbetas mer med design inom företagen idag, men framför allt köps design in i allt större utsträckning. Inköpen görs främst ifrån svenska industridesignföretag då svensk design anses vara mycket väl utvecklad. (QNB, 2004)

Trots den ökade efterfrågan av designade produkter så är industridesignföretagens situation ansträngd (Johansson, 2006). Omsättningen per anställd var år 2003, 719 000 kr vilket var avsevärt lägre än andra designrelaterade branscher. Till exempel omsatte teknik konsulter 13 procent mer per anställd och reklam konsulter mer än dubbelt så mycket som industridesignföretagen, per anställd (Johansson m. fl, 2004). Så för att främja designbranschen gjorde regeringen en satsning på design, ”*Design som utvecklingskraft*”, mellan åren 2003-2005 vilket avslutades med ”*design-året*”. Det som har konstaterats var att satsningen gav en lönsamhet på cirka 300 miljoner kronor och att 150 nya jobb skapats - för de företagen som köpte in design. Det vill säga de företag som köpte in designen för att därefter sälja sin produkt var den stora vinnaren av satsningen. Designföretagen däremot såg näst intill ingen förändring och ett flertal kreatörer hade arbetat med projekt långt mer än vad de fick ersättning för (Johansson, 2006).

Det är här redovisningsinformation som kommunikationsmedel kommer in i bilden. I traditionell syn är redovisningen av finansiell karaktär där överordnad uppgift är att minska osäkerhet (Mellempvik m. fl, 1988). Redovisningen är då först och främst dåtidsorienterad (Björnenak och Olson, 1999) och dess användbarhet är att ge ekonomisk uppföljning som underlag vid beslutsfattning. Redovisningsinformation har dock idag även andra användningsområden (Mellempvik m. fl, 1988; Jönsson; 1988, Collins 1982, Björnenak och

Olson, 1999). Företagsledaren kan använda redovisningen och dess information i sin ledning av företaget i sociala sammanhang, som ett kommunikationsmedel (Bedford och Baladouni, 1962). Redovisning vittnar till exempel om ett rationellt tänkande och avspeglar därmed företagets trovärdighet och legitimitet (Mellembvik m. fl, 1988). Redovisning kan användas för att öka anställdas förståelse för företagets situation, ge dem motivation samt förklarar förväntningar (Collins, 1982, Jönsson, 1988). Därtill kan redovisningsinformation användas som underlag till framtida förbättringar (Björnenak och Olson, 1999). Det har till exempel kunnat konstateras att redovisningsinformation medför en ökad ekonomisk medvetenhet hos anställda vilket resulterar i en effektivisering i produktutvecklingsprocessen (Brooker m.fl, 2007). Redovisningen används alltså numera även som ett medel för att informera och påverka och genom detta förbättra förutsättningarna för en mer effektiv rörelse.

## 1.2 PROBLEMDISKUSSION

---

Kreativiteten tycks det inte vara något fel på här i Sverige då vi anses vara långt framme i utvecklingen av designprodukter (Johansson, 2006). Däremot är den ekonomiska situation som råder för designföretagen problematisk (Johansson m. fl, 2003; Johansson, 2006).

Som vi sett är bra design alltså inte den givna vägen till framgång utan designindustrin haltar efter rejält (Johansson m.fl, 2004; Johansson, 2006). Kritiker hävdar att design endast är en del av ett designföretags samlade resultat. Att argumentet god design leder till god lönsamhet håller inte eftersom omvärlden och marknaden påverkar designers mer än designers påverkar marknaden. Konsekvensen av att se designen som skall kunna påverka omvärlden leder ofta till misslyckanden. Att ha ett för stort fokus på design och designers har sina konsekvenser i form av att utgifterna ofta blir högre än inkomsterna (Ainamo, 1996).

Hur kan det då komma sig att designföretagen i Sverige har så låg lönsamhet som de faktiskt har? Är det kreativiteten som tar övertaget och att fokuseringen av den gör att lönsamheten blir lidande? Kanske är det kreatörerna som i allmänhet tror att vägen till ett företags goda resultat går igenom bra design (Ainamo, 1996), som sätter käppar i hjulet för designföretagen? Vad kan i sådana fall göras åt problemet? Antingen torde det vara att designers lägger ner för mycket tid och resurser på sina projekt eller att priset som kunden betalar för utfört projekt är för lågt. Kanske är det så att Svenska designföretag har så stort fokus på just kreativiteten så att den ekonomiska delen blir lidande? Någonstans går det snett. Så vad gör företagsledarna vid svenska designföretag åt sin situation?

Företagsledarens uppgift vid produktutveckling kan dels vara att bejaka den frihet och flexibilitet produktutvecklingsprojektet kräver, dels försöka kontrollera så att projektet går i rätt riktning och se till att önskade mål uppnås (Bonner m.fl, 2002). Produktutvecklare eller kreatörer är av den art att de lätt tappas motivation om de kontrolleras för hårt och har krav på sig som inte anses rimliga. I en kreativ miljö måste alltså ledaren vara mycket försiktig med att lägga sig i men samtidigt försöka hitta en balans så att någon form av kontroll skapas (Bonner m. fl, 2002). Ledaren bör även ge återkoppling till utförd uppgift samt ge instruktioner för att hålla medarbetarens motivation uppe (Hällsten och Tengblad, 2006). Här kan redovisningen fylla en viktig funktion. Frågan är om företagsledare vid svenska industridesignföretag använder redovisningen på detta sätt?

### 1.3 FRÅGESTÄLLNING OCH SYFTE

---

Utifrån bakgrund och problemdiskussion så ser uppsatsens frågeställning ut på följande sätt:

*Hur använder företagsledare i ett svenskt designföretag sig av ekonomisk information internt och externt?*

Med följdfrågan:

*Hur och varför har företagsledarens användning av ekonomisk information i företagen internt och externt förändrats över tid?*

Uppsatsens syfte är att beskriva hur företagsledare vid tre svenska designföretag använder sig av ekonomisk information i sin kommunikation dels med externa parter, men kanske framför allt internt inom organisationen. Därtill ämnar uppsatsen förklara huruvida och i sådana fall varför företagsledarnas användande av den ekonomiska informationen förändrats över tid. Uppsatsen är av kvalitativ karaktär och syftet är därmed att försöka beskriva och ingående förstå hur intervjuade företagsledare använder sig av ekonomisk information i sin kommunikation, snarare än att dra generella slutsatser angående ämnet.

### 1.4 AVGRÄNSNINGAR OCH BEGREPPSDEFINITIONER

---

Författaren kommer att studera huruvida företagsledare inom svenska designföretag använder sig av ekonomisk information. Designföretag kan vara en rad olika företag då begreppet design används i många sammanhang (Johansson, 2004). Uppsatsen begränsar sig dock till att studera företag inom området industridesign.

Begränsning kommer att göras genom att uppsatsen kommer att studera hur företagsledaren använder sig av ekonomisk information i sin kommunikation med interna och externa intressenter. Däremot kommer uppsatsen inte att analysera huruvida företagsledaren använder ekonomisk information i andra situationer så som vid beslutsfattning.

Uppsatsen kommer att använda sig av begreppet *ekonomisk information* vilket innefattar såväl extern som intern redovisning (ekonomistyrning).

Uppsatsen kommer att använda begreppen *designer* och *skapare* parallellt vilket åsyftar till de individer vilka är formgivare till det som skall produceras.



## 1.5 UPPSATSENS DISPOSITION

---

**Kapitel ett** ger en bakgrund och för en problemdiskussion till valt ämne vilket resulterat i en frågeställning. Kapitlet presenterar vidare uppsatsens avgränsningar och disposition.

**Kapitel två** förklarar den metod som använts i uppsatsen. Inledningsvis diskuteras ansats och undersökningsmetod för att därefter presentera urval, bearbetning och presentation av data. Avslutningsvis diskuteras uppsatsens trovärdighet och källkritik

**Kapitel tre** presenterar de centrala begrepp som används i uppsatsen. Därtill presenteras tidigare studier vilka anses relevanta för uppsatsens ämne.

**Kapitel fyra** presenterar det empiriska material som samlades in under de tre intervjuer som hölls. Vidare analysers det empiriska material som samlats in och jämför med tidigare studier.

**Kapitel fem** presenterar de slutsatser som uppsatsen kommit fram till. Därtill förs en diskussion beträffande uppsatsens placering. Avslutningsvis presenteras förslag till fortsatta studier inom ämnesområdet.

**Kapitel sex** presenterar den litteratur som används i uppsatsen.

## 2 METOD

---

*Följande kapitel kommer att beskriva hur författaren gått tillväga i sin framställning av uppsatsen. Kapitlet kommer inledningsvis att diskutera uppsatsens ansats och undersökningsmetod. Vidare förklaras metod för urval, bearbetning och presentation av data. Kapitlet avslutas med att förklara uppsatsens tillförlitlighet, beroende och överförbarhet samt hur källor valts ut.*

### 2.1 ANSATS

---

Det finns två synsätt på vad som är forskning och vetenskap. Naturvetenskapen har synen att vetenskap är fri från subjektivitet, där bevisa och formulera allmängiltiga lagar är centralt (Lantz, 1993). Kritik har dock framförts beträffande den här synen av vetenskap vid samhällsforskning. De som tror att fysiska fenomen hos naturvetenskapen och sociala fenomen hos samhällsvetenskapen fungerar på samma sätt kallas av kritiker för *positivister*. Kritikerna menar att det är skillnad i den bemärkelsen att samhällsvetenskapen inte har några mänskliga lagar på samma sätt som naturvetenskapen har oföränderliga naturlagar. Det här leder till att samhällsforskningen får en subjektiv karaktär vilket betyder att sådant som uppfattningar, förkunskaper, fördomar och så vidare påverkar resultatet (Holme och Solvang, 1996). Det bör alltså påpekas, att då uppsatsen figurerar i samhällsvetenskaplig forskning så påverkas uppsatsen av författarens förkunskaper och meningar. Det kan därmed slås fast att uppsatsens är av *hermeneutisk* ansats där subjektivitet är en naturlig del av ämnet och att uppsatsen präglas av att ge förståelse och tolka snarare än att bevisa något (Halvorsen, 1992; Home och Solvang, 1996). Författaren är medveten om att egna erfarenheter, förkunskaper och åsikter beträffande ämnet kommer att påverka studien i viss mening. Genom att låta respondenterna i stor utsträckning obehindrat få förklara sin syn beträffande uppsatsens ämne så anser dock författaren att påverkan har minskats.

### 2.2 UNDERSÖKNINGSMETOD

---

Uppsatsen ämnar studera användningen av redovisningsinformation hos tre företagsledare vid svenska industridesignföretag. Syftet är att ingående beskriva tre företagsledares kommunikation av ekonomisk information, men inte att dra några generella slutsatser beträffande ämnet. Data kommer att samlas in i form av tre stycken fallstudier. Fallstudier används för att beskriva och studera några få enheter på djupet (Lekvall och Wahlbin, 2001), men är inte ämnade för att göra generaliseringar på (Halvorsen, 1992), och anses därför vara lämpliga att använda sig av i den här studien. Vidare karakteristika hos fallstudier är enligt Merriam (1994), att de är *induktiva, heuristiska och partikularistiska*. Heuristisk betyder att ge läsaren större förståelse över det ämne vederbörande studerar. Induktiv betyder att forskaren skapar teorier utifrån den empiri som har kommit fram i studien medan partikularistisk visar att undersökningen koncentrerar sig på något specifikt till exempel en händelse, företeelse eller person (Merriam, 1994). Fallstudiens karakteristika stämmer väl överens med vad uppsatsen ämnar uppnå då den här studien kommer att koncentrera sig på en företeelse i form kommunikation av ekonomisk information och att använda sig av litteratur och tidigare forskning och använda sig av teorier som stöd för uppsatsens ämne snarare än att utgå ifrån någon speciell.

Litteratur som behandlar val av metod skiljer ofta på kvantitativa och kvalitativa metoder. Kvantitativa metoder beskrivs ofta som mätbara och uttrycks i siffror. Vidare beskrivs kvantitativa metoder som strukturerade och formaliserade vilka undersöker huruvida man allmänt kan generalisera det som studerats (Holme och Solvang, 1996; Halvorsen, 1992; Merriam, 1994). Kvalitativa metoder försöker på ett djupare plan förstå och förklara studiens område snarare än att fokusera på formalisering och dra generella slutsatser av den (Holme och Solvang, 1996). Då uppsatsens syfte är att studera ämnet, hur företagsledare inom industridesignföretag kommunicerar ekonomisk information internt och externt, har tre intervjuer hållits med företagsledare vid nämnd bransch. Uppsatsen försöker beskriva och i viss mån analysera mer ingående dessa tre företagsledares rutiner och val angående kommunikation av redovisningsinformation. Det här görs för att för läsaren skapa en större kunskap och förståelse angående studerat ämne och visa upp exempel på rutiner som finns och val som företagsledare gör. Studien ämnar dock inte att generalisera beträffande hur företagsledare inom industridesignbranschen kommunicerar ekonomisk information. Utifrån studiens syfte så kommer uppsatsen metod alltså att vara av kvalitativ karaktär.

## 2.3 URVAL AV DATA

---

### 2.3.1 PRIMÄR DATA

För att kunna besvara uppsatsens frågeställning och syften har primär data samlats in från de tre personliga intervjuer som hållits med företagsledare för företagen Ergonomidesign, No Picnic och Propeller. Personliga intervjuer har valts eftersom det på bästa sätt samlar in data beträffande hur en individ uppfattar saker och ting (Lekvall och Wahlbin, 2001).

#### *Urval av företag*

De flesta industridesignföretagen har varit och är fortfarande små. Att arbeta ensam eller ihop med några få är vanligt förekommande för industridesigners (Johansson m. fl, 2004) Uppsatsen ämnar att studera hur företagsledare kommunicerar ekonomisk information internt och externt. Vid ett litet företag antas att kommunikation av redovisning inte är vidare utarbetad. Att kommunicera redovisningsinformation internt blir ju en omöjlighet om en företagare arbetar själv och det är därför relativt ointressant att studera små företag. Det som den här uppsatsen ämnar studera är hur företagsledaren kommunicerar information externt men kanske framför allt inom företaget. Det fodras då att det finns någon att kommunicera med. Därför har valet på företag fallit på aktörer inom branschen som har möjlighet och förutsättningar att kommunicera. Det vill säga att företagsledaren har externa men kanske framför allt interna intressenter att kommunicera redovisningsinformation till.

Företagen som valts ut är alla tre i Sverige stora aktörer inom marknaden för industridesign. Valda företag är Ergonomidesign, No Picnic och Propeller. Urvalet av intervjuer brukar oftast grunda sig i så kallade strategiska urval. Man strävar efter att få så mycket information som möjligt i sina intervjuer och gör valet därefter (Halvorsen, 1992). Valet av företag har gjorts utifrån detta, att söka intervjuer vilka resulterar i så intressant och fullkomlig information som möjligt. Genom sin storlek anser författaren att utvalda tre företag har förutsättningar för att kommunicera ekonomisk information och har förmodligen då även kunskap om uppsatsens ämne. Därför har dessa tre företag valts ut. Därtill har ett av valet grundat sig i den så kallade *snöbollseffekten* (Halvorsen, 1992), där en respondent ger förslag till vidare respondenter. Anledningen till att författaren anammade att studera ett rekommenderat företag vara att

företaget i fråga är en etablerad stor aktör inom svensk industridesign. Därtill fick författaren indikationer på att det rekommenderade företaget arbetade på ett annorlunda sätt gentemot det på förhand utvalda företaget och därför ansågs det intressant att studera detta.

### ***Urval av respondenter***

Syftet med uppsatsen är att undersöka hur ekonomisk information används i företagen externt och internt. Att välja att se hur företagsledare kommunicerar redovisningsinformation anses intressant då tidigare studier visar hur redovisning kan användas som kommunikationsmedel, där företagsledaren/ledningen med hjälp av redovisningsinformation försöker påverka, belysa och motivera sin omgivning internt i företaget men också externt (Mellempvik m. fl, 1988; Bedford och Baladouni, 1963; Jönsson, 1998; Jönsson 1988; Collins, 1982). Valet av att intervjua företagsledare beror också på önskemålet av att intervjua en person som är kunnig och insatt inom valt studerande ämne. Det här anses vara av största vikt då syftet med kvalitativ intervju är att skapa en grund för djupare och fullständiga uppfattningar om studerande ämne, och en förutsättning är då att intervjua någon med dessa kunskaper (Holme och Solvang, 1996). I uppsatsen har författaren valt att intervjua företagsledare vid industridesignföretagen Ergonomidesign, No Picnic och Propeller. Hos Ergonomidesign intervjuades Vice VD, tillika ekonomiansvarig, Birgitta Sundén. Hos No Picnic hölls en intervju med företagets VD Sam Peters medan Patrik Sjöstrand, anställd som Investment Manager vid Propellers ägare Design Communication, intervjuades hos Propeller. De individer som intervjuades ansågs ha störst kunskap beträffande uppsatsens ämne samtidigt som de har en ledande position vid respektive företag.

### **2.3.2 SEKUNDÄR DATA**

För att kunna beskriva uppsatsens bakgrund, problemdiskussion och syfte samt att förklara viktiga begrepp och studera tidigare studier i närliggande områden har data av sekundär karaktär sökts. Insamlingen har främst skett via böcker, artiklar och uppsatser men också i viss mån från Internet. Böcker, artiklar och uppsatser har i första hand sökts genom Göteborgs universitets databas GUNDA. Där har dels böcker sökts direkt, medan artiklar från tidsskrifter sökts genom databaser för företagsekonomi där databasen *Buisness Source Premier* har används flitigt. Sökord som använts är främst *management accounting* och *communication* ofta i kombination med begrepp som *development* och *design*. Vid sökning för böcker har även motsvarande termer på svenska använts. Därtill har sökmotorn *Google* använts, först och främst vid sökningen efter data rörande *design* och *designprocess*.

## **2.4 INTERVJU OCH BEARBETNING AV DATA**

---

### ***Intervju***

Personliga intervjuer hölls med respektive respondent. Intervjuerna bestämdes i förväg för att vid utsatt tid hållas i företagets lokaler. Intervjuernas längd varade mellan 50 minuter och 75 minuter där diktafon användes för att vara till hjälp vid sammanställningen av det empiriska materialet.

En intervju kan vara av olika karaktär. Lantz (1993), presenterar fyra typer av intervjuer nämligen *den öppna*, *den riktat öppna*, *den halvstrukturerade* och *den strukturerade*. Vid den strukturerade intervjun svarar respondenten på i förväg bestämda frågor med fasta svarsalternativ. En fördel i denna intervjumetod är att jämförbarheten mellan respondenter är stor vilket i sin tur leder till att man kan göra slutsatser av kvantiteter. Strukturen med helt öppna intervjufrågor fungerar precis tvärtom. Här beskriver respondenten fritt hur

vederbörande uppfattar ett ämne och vad den uppfattar är relevant för ämnet, vilket ofta leder till helt olika beskrivningar av samma ämne. Till skillnad från den strukturerade intervjun, är det här respondenten som bestämmer avgränsningen för ämnet. Jämförbarheten mellan olika respondenter begränsas vid en helt öppen intervjustruktur (Lantz, 1993). Vid denna studies intervjuer användes utarbetat frågeformulär med övergripande frågor. Frågeformuläret användes snarare som ett stöd för att hålla intervjun inom intresseområdet än att följas helt. Anledningen till att använda frågeformuläret på det här sättet var att försöka få fram respondentens egen syn på redovisning och kommunikation snarare än att styra respondenten åt något håll. Holme och Solvang (1996), resonerar kring detta då de nämner att vid en kvalitativ intervju använder forskaren sig av en manual eller handledning vid intervjutillfället istället för standardiserade frågeformulär för att i så liten utsträckning som möjligt styra och påverka respondenten. Manualen anses dock vara nödvändig, då intervjun i annat fall tenderar att falla in på sidospår (Holme och Solvang, 1996). Valet som gjorts i uppsatsen är att under intervjun använda sig av övergripande frågor. Intervjustrukturen valdes för att leda in respondenten på rätt spår och kunna jämföra olika respondenters svar men samtidigt inte störa respondenten i sina beskrivningar eller påverka vederbörande angående ämnet. Vad gäller Lantz (1993), klassificering av intervjuer anses den här studien använda sig av något mellan den riktat öppna och den halvstrukturerade vilken författaren vidare nämner som en tämligen öppen intervjumetod.

### ***Bearbetning av data***

Författarens önskan är att på ett så bra sätt som möjligt återge vad respondenterna framfört under rådande intervjuer och samtidigt skapa en för uppsatsen passande empirisk struktur. Därför har bearbetning av data skett enligt vad som mycket starkt påminner om en kvalitativ innehållsanalys (Graneheim, 2004). Kvalitativ innehållsanalys innebär att först och främst lyssnas det empiriska materialet av och antecknas ner för att sedan läsas igenom ett par gånger. Vidare plockas de delar eller meningar av texten och omgivande förklaringar till dessa ut, vilka anses vara relevanta för studiens frågeställningar. Därefter delas det förkortade och koncentrerade empiriska materialet i olika ämnesområden, så kallade kategorier. Det här anses vara ett kritiskt moment då det gäller att på ett bra sätt kunna sätta in samtliga av uppsatsen relevanta områden i passande kategorier. Kategorierna skall vara fullständiga men samtidigt ömsesidigt uteslutande vilket betyder att alla reflektioner skall finnas med men att ingen får vara med i två kategorier (Graneheim, 2004). Graneheim (2004), fortsätter sedan genom att sätta ihop olika kategorier till övergripande teman. I den här uppsatsen likställs dock kategorier och teman. Kvalitativ innehållsanalys sammanfattar enligt författaren respondenternas beskrivningar och förklaringar på ett bra samtidigt som den kategoriserar svaren vilket underlättar läsningen och används därför som metod vid bearbetning av data.

## **2.5 REDOVISNING AV DATA**

Uppsatsen redovisar sin empiriska del i fem stycken teman vilka är valda dels efter studiens intresseområde, dels efter vad respondenterna framförde under intervjuerna. Det bör återigen förtydligas att syftet med uppsatsen inte är att dra några generella slutsatser utan att försöka förstå företagsledningarnas syn och användning på kommunikation och redovisning. Därför finns vissa teman som inte direkt är kopplade till uppsatsens frågeställning men som anses relevanta för studien med för att förstå helheten i ämnet. De teman som uppsatsen redovisar sin empiriska och vad de innehåller är;

*Designprocessen – kontroll och ekonomisk information*

Temat beskriver företagets designprocess. Vidare beskrivs vilken kontroll och vilken ekonomisk information som figurerar under processen.

*Kommunikation internt*

Temat beskriver hur företagsledarna använder ekonomisk information i sin kommunikation internt.

*Kommunikation externt*

Temat beskriver hur företagsledarna använder ekonomisk information i sin kommunikation externt.

*Förändring av kommunikation*

Temat beskriver hur och varför har företagsledningens användande av ekonomisk information förändrats. Därtill beskrivs framtida planerade förändringar rörande kommunikation av ekonomisk information.

*Dagens situation och framtiden*

Temat beskriver företagsledarnas syn på dagens situation och framtiden.

Respondenternas intervjuvar redovisas anonymt i det avseendet att i uppsatsens empiriska och analytiska del kommer intervjuade respondenter namnges till pseudonymerna Adam, Bertil och Cesar vilka har anställning hos företagen A, B och C. På så sätt anonymiseras intervjuvaren i den mening att vilken företagsledare som har vilken rutin eller åsikt i tillhörande företag inte framgår. Det här valet har gjorts efter överenskommelse med respondenterna vilken diskussion förts angående att det viktiga är vad som sägs och inte vem som säger vad.

Utifrån studiens empiriska material angående kommunikation av ekonomisk information av företagsledare vid svenska industridesignföretag har en analys gjorts. Analysen knyter an och jämför studiens empiriska material med tidigare forskning och studier, vilka nämns i uppsatsens referensram. Vidare har analysen delats upp efter uppsatsens empiriska teman och lagts i anslutning direkt efter tillhörande tema. Det här valet har gjorts för att på ett så träffsäkert sätt som möjligt kunna analysera och diskutera temats ämne med det empiriska materialet färskt i minnet. Därtill har analysen lagt i anslutning till tillhörande tema för att undvika eventuell upprepning, som det anses finnas risk för om analysdelen separeras. Det empiriska materialet analyseras i viss mån sammansatt för att få en så bra jämförbarhet som möjligt. Det vill säga intervjuerna analyseras i emellanåt sammanflätade för att kunna jämföra respondenters olika tankesätt. Analysen är i första hand av deskriptiv karaktär då det primära syftet är att beskriva hur företagsledarna kommunicerar redovisningsinformation (Lekvall och Wahlbin, 2001). Därtill ges en del förklaring till varför företagsledarna väljer att använda redovisningsinformation i sin kommunikation.

## **2.6 TILLFÖRLITLIGHET, BEROENDE OCH ÖVERFÖRBARHET**

I den klassiska litteraturen används begreppen validitet och reliabilitet för att säkerställa studiens resultat. Validitet översätts ofta som giltighet och relevans vilket betyder huruvida mätmetoden mäter det som avses att mätas (Halvorsen, 1992, Lekvall och Wahlbin, 2001). Reliabilitet betyder i sin tur hur pålitlig mätningen är (Halvorsen, 1992). Det vill säga kommer en liknande studie med samma metod ge liknande resultat (Lekvall och Wahlbin,



2001; Merriam 1994). Kritik har dock framförts angående användandet av begreppen validitet och reliabilitet vid säkerställning av samhällsforskning (Byron, 1997), eller vid kvalitativ forskning (Graneheim, 2004; Merriam, 1994). I synnerhet har begreppet reliabilitet ifrågasatts då samhället ständigt förändras och därför är det inte relevant att diskutera huruvida en studies resultat kan upprepas. Dessutom anses kvalitativ forskning påverkas av den inneboende subjektivitet som finns hos forskaren och därför är det irrelevant att diskutera reliabilitet (Merriam, 1994).

För att säkerställa en kvalitativ studies trovärdighet används istället termerna *tillförlitlighet, beroende och överförbarhet* (Graneheim, 2004). Tillförlitlighet beskriver hur väl insamlad data och dess analys stämmer överens med vad som ämnas mätas. Uppsatsens syfte är att beskriva hur företagsledare inom svensk industridesign använder sig av redovisningsinformation i sin kommunikation externt och internt. För att få en så bra tillförlitlighet som möjligt har tämligen öppen intervju metod använts där respondenterna fritt fått beskriva sin användning och syn av redovisningsinformation. Författaren har i så liten utsträckning som möjligt försökt styra intervjun och på så sätt påverka respondenterna. Istället för att rikta intervjun allt för hårt och då riskera att påverka respondenten och inte få med all data har sortering av data skett i efterhand där irrelevant empiriskt material tagits bort. Den data som ansetts vara relevant har placerats i teman. Ett par av studiens tema är endast indirekt kopplade till användning av ekonomisk information men detta är för att öka förståelsen för läsaren i vilka sammanhang redovisningsinformation har diskuterats. Därför anses dessa teman högst relevanta då uppsatsen ämnar att utförligt beskriva företagsledarnas användning av redovisningsinformation. Graneheim (2004), beskriver att tillförlitlighet är hur väl uppsatta teman täcker empiriskt material. Med detta menas att sorteringen av det empiriska materialet har gjorts så att onödiga data plockas bort medan all relevant data måste finnas med under något av de teman som empirin bygger på.

För att säkra uppsatsens tillförlitlighet vill författaren påpeka att det hade varit önskvärt att låta respondenterna läsa uppsatsens empiriska material och lämna eventuella synpunkter innan uppsatsen i helhet sammanställts. På grund av att uppsatsen skrivits under endast tio veckor har detta varit en omöjlighet. Författaren har dock genom telefon och mail kontaktat intervjuernas respondenter då oklarheter beträffande uppsatsens empiriska material uppstått. Detta för att i så hög grad som möjligt säkerställa tillförlitligheten.

Med begreppet beroende menas graden av förändring av data under studiens gång och förändringar i forskarens tillvägagångssätt under den analytiska processen (Graneheim, 2004). Vidare betyder begreppet vikten av att forskaren förklarar studiens tillvägagångssätt, från bakomliggande antaganden till insamling av information och hur uppsatsens kategorier (teman), utvecklats. Forskaren skall med andra ord beskriva uppsatsens metod i det syfte att den skall kunna verka som en manual för liknande studier (Merriam, 1994). I den här uppsatsens metod försöker författaren på ett så begripligt och detaljerat sätt förklara studiens tillvägagångssätt och därmed säkra begreppet beroende.

Begreppet överförbarhet betyder hur studiens resultat och slutsatser kan generaliseras i andra sammanhang (Graneheim, 2004). Graneheim (2004), menar att forskaren kan ha en åsikt angående överförbarheten i sin studie, men att det till sist ändå är läsaren som avgör huruvida studien är överförbar till andra områden. Huruvida den här studien över huvudet taget går att generalisera är svårt att uppskatta och det är heller inte syftet med den. Det om skulle kunna diskuteras är då samtliga respondenter påtalar gemensamma problem. Det kan då enligt

författaren vara rimligt att anta dessa gemensamma problem är problem för fler aktörer i branschen än just de intervjuade.

## 2.7 KÄLLKRITIK

---

Källkritik är en metod att bedöma sanningshalten hos en källa (Thurén, 2003). Thurén använder sig av fyra termer för att förklara sanningshalten vilka är *äkthet, tid, beroende och tendens*. Äkthet betyder att källan är den det utger sig för att vara och är sann (Thurén, 2003). För att trygga denna aspekt har uppsatsen sökt information nästan uteslutande från publicerade källor och inte använt sig av till exempel opublicerade källor via Internet. Vad gällande tid så menar Thurén (2003), att ju senare en källa är desto mer trovärdig är den. Uppsatsen har försökt att anamma detta in den utsträckning som varit möjligt. Dock finns viss litteratur vilka är de enda i sitt slag och används därför även om källan är förhållandevis gammal. Litteratur vilket behandlar ämnen som under tid förändras, anser den här studiens författare, är av stor vikt att den är uppdaterad. Termen beroende innebär att en källa bör bekräftas av en annan källa för att anses trovärdig (Thurén, 2003). Det vill säga forskaren bör använda sig av flera källor för att inte förlita sig på en enda. Uppsatsen har i möjligaste mån försökt att hitta flera av varandra oberoende källor vilka tar upp liknande ämne. Detta för att säkerställa källorna och nyansera då olika källor ofta ser saker från olika synvinklar. Med tendens menas i vilken utsträckning de källor som används är partiska. Ett exempel på en partisk källa är när någon som intervjuas inte för fram hela sanningen utan respondenten i fråga presenterar en romantiserande bild av verkligheten (Thurén, 2003). För uppsatsen skulle detta kunna vara ett problem då författaren har svårt att uppskatta huruvida respondenten berättar hela sanningen. För att lösa detta eventuella problem framförs det empiriska materialet sammansatt, det vill säga vem som säger vad framgår inte och på så sätt skyddas respondenterna. Vidare bör tilläggas att författaren uppfattat som att respondenterna beskrivit kommunikationen av redovisningsinformation utan några som helst indikationer på att endast viss information i ämnet framförts.



## 3 TEORETISK REFERENSRAM

---

*Följande kapitel kommer att förklara och definiera för uppsatsen centrala begrepp. Kapitlet kommer vidare att ta upp teori och tidigare forskning inom områdena design och redovisning. Kapitlet kommer att avslutas med att presentera redovisning som kommunikationsmedel.*

### 3.1 DESIGN OCH DESIGNPROCESSEN

---

Det finns många uppfattningar om vad design egentligen är och begreppet förknippas ofta med formgivning, produktutveckling, gestaltning och så vidare (Larsson, 2001). Design kan dock inte begränsas till formgivning av produkter då det har att göra med alla sinnen (Johansson, 2006), och kan också betyda att utveckla sånt som en miljö, en tjänst, en process eller ett budskap (SVID, 2007).

Design är emellertid ett latinskt ord vilket betyder avteckna och beteckna något vilket kan åsyfta resultatet av en aktivitet, till exempel en produkt, men också själva processen i sig (Larsson, 2001). Design anses vidare vara motsatsen till tillfällighet, ett mål, en plan som tillskrivits av någon (Michl, 2004) Design har att göra med att utveckla något där estetiska och funktionella krav ingår. SVID:s (2007.05.30), definition av design är följande;

*”Design innebär en arbetsinsats för att lösa ett problem på ett kreativt sätt där både funktionella och estetiska krav ingår. Design används ibland även för att beskriva resultatet av arbetsinsatsen.”*

Om design är en arbetsinsats för att lösa ett problem på ett kreativt sätt, så vad är då egentligen designprocessen? För att kunna svara på den frågan måste det göras ett antagande. Författaren antar här att det som skall designas är en produkt. Vi talar alltså här om produktutveckling. Produktutvecklingen kommer till i en process vilket kallas produktutvecklingsprocessen, vilket inte skall blandas ihop med designprocessen. Larsson (2001), delar upp produktutvecklingsprocessen i sex stycken aktiviteter vilka är *formgivning, industriell design, konstruktion, marknad, produktion* och *administration*. Vidare förklaras att designprocessen är den del av produktutvecklingsprocessen som är relaterade till den fysiska produktutformning vilket görs av designers. De aktiviteter som designprocessen består av är *formgivning, industriell design* och *konstruktion*(Larsson, 2001).

Så om författaren nu utgår ifrån designprocessen vad är då industriell design eller med andra ord industridesign? Industridesign är mer specialiserat på industriell produktion. Industridesign beskrivs närmare bestämt som utveckling och planering av industriell produktion av produkter (Michl, 1997). Att begränsa industridesign till produkter kan dock diskuteras då det argumenteras i att produktionen också kan vara av processer, budskap, miljöer och tjänster (SVID, 2007). Författaren i den här uppsatsen utgår dock ifrån att industridesign är utveckling och planering av produkter.

Vid industridesign är produktionen avsedd att göras i serie där såväl estetiska, ergonomiska, praktiska, ekologiska och produktions- och marknadsföringsmässiga samt ekonomiska krav ingår (SVID, 2007; Johansson, 2006). Produkterna som produceras är kopplade till det estetiska samtidigt som de är kopplade till det tekniska för i annat fall blir det konst (Johansson, 2006). Industridesign skiljer sig också ifrån ingenjörskonst i den mening att design inte är lika fokuserad vid produktens tekniska egenskaper som ingenjörskonsten är. Dessutom skiljer industridesign sig ifrån marknadsföring då marknadsföringen fokuserar sig främst på marknads eftersökt (Ainamo, 1996).

Därtill har design och industridesign också en relation till användaren. Att den producerade produktens funktion har en utgångspunkt utifrån användarens situation (Johansson, 2006). Ainamo (1996), beskriver industridesign som produktutveckling vilken kommer till uttryck genom sambandet mellan produkten och dess användare. Michl (1997), menar på att industridesign är utveckling och planering av industriellt framtagna produkter med avsikt att tilltala användare.

Michl (1997), påtalar även att den producerade produkten vid industridesign bör ha funktionella egenskaper, estetiskt utseende och vara utformad för att kunna massproduceras. Att produkten skall vara producerad efter sitt ändamål samtidigt som den för användaren skall vara lättanvänd, miljövänlig och vara en så liten belastning som möjligt för sin omgivning (Michl, 1997).

Det kan konstateras att produkten vid industridesign har en rad krav på sig. Det är designerns roll att utföra professionell utformning i processen att få fram en produkt som fyller dessa krav. För att förtydliga så skall nämnas att designern inte deltar i själva produktionen av produkten (SVID, 2007).

## **3.2 REDOVISNING OCH EKONOMISK INFORMATION**

---

Vad som är redovisning och definition på redovisning är sedan länge ett omdiskuterat ämne. Traditionell syn på redovisning är att det är ett funktionellt system vars uppgift är att registrera, spara, bearbeta och rapportera information (Jönsson, 1988). Informationen är här av finansiell karaktär (Mellemlvik m. fl, 1988), fokuserad på vad som redan har hänt och avspeglar utslutande interna händelser inom ett företag (Björnenak & Olson, 1999). Man brukar även skilja på externredovisning som främst vänder sig mot externa intressenter (Smith, 2006) och internredovisningen som är en del av ekonomistyrningen och som vänder redovisningen till interna parter (Ax m. fl, 2005).

Redovisningsinformation ses numera ur ett mer brett perspektiv. Från att ha varit finansiell, dåtidsorienterad och internt fokuserad vars uppgift först och främst var att ge finansiella rapporter som i sin tur skulle ligga till grund för beslutsfattning, har nu både redovisningens användning och utformning vidgats (Mellemlvik m.fl, 1988; Björnenak och Olson, 1999; Jönsson, 1988; Jönsson, 1998) .

### **3.2.1 REDOVISNINGENS ANVÄNDNING**

Redovisningen har med tiden både fått ett ökat antal användare och ett större användningsområde (Björnenak och Olson, 1999). Användning av redovisning är i traditionell mening till för att reducera osäkerhet, för att verka som underlag vid uppföljning och som

stöd vid beslutsfattning. Det kan då röra sig om företagsledare som skall bestämma produktval, resursanskaffning eller utveckling av nya produkter och marknader (Dergård, 2006). Det kan vara en aktieinvestor som vill fatta beslut angående att köpa, sälja eller behålla en placering. Det kan vara en långivare som behöver ekonomisk information om ett företag i samband med att låna ut pengar. Det kan också röra sig om uppföljning och kontroll av resursanvändning och prestationsmätning. Här används redovisningen som ett hjälpmedel den kommunicerar och rapporterar om rådande situation (Mellempvik m. fl, 1988). Redovisningen beskrivs traditionellt som ett funktionellt beräkningssystem med givna variabler som registrerar, mäter och rapporterar information (Jönsson, 1988).

Redovisningen har idag större användning än de traditionellt avsedda målen. Mellempvik med flera (1998), nämner att redovisningen eventuellt har än viktigare funktioner än de traditionella. Att redovisningen inte bara hjälper till vid finansiella analyser utan att den även är till stor hjälp vid ledningen av ett företag. De menar att redovisningen inte kan separeras ifrån andra processer utan att den är en del av den sociala kontexten. Därtill framförs kritik mot redovisningens förmåga att reducera osäkerhet då det har konstateras att människan kan göra olika redovisningsval och på så sätt vilja framställa situationen i ett företag åt något speciellt håll. I dessa fall ökar snarare än minskar osäkerheten vid exempelvis beslutsfattning (Mellempvik m. fl, 1988).

Redovisningen kan användas i en mängd sammanhang. Här kommer en rad exempel på användningsområden.

Redovisning kan ses som *delegerare* av ansvar. Delegeringen uppstår genom att organisationen är uppdelade i avdelningar och redovisas därefter. Individerna inom avdelningen ses då som ansvariga för sin avdelning och dess redovisning. Därefter kan också utvärdering av delegerat ansvar göras (Mellempvik m. fl, 1988).

För att rikta uppmärksamheten mot ett visst håll kan man använda redovisningen som en typ av *signal* (Mellempvik m. fl, 1988). Det vill säga när man vill uppmärksamma någon om rådande situation, till exempel om något inte står rätt till, så använder man redovisningen som underlag för att förklara situationen.

Redovisning kan användas som *legitimering* av företaget (Mellempvik m. fl 1988). Resonemanget bakom detta bygger på att redovisning anses vara ekonomiskt rationellt och pålitligt vilket betyder att företaget anses mer seriöst och legitimt när redovisning används (Burchell m.fl, 1980). Detta är användbart inte minst vid extern kommunikation till exempel vid resursanskaffning (Mellempvik m. fl, 1988).

Redovisning används emellanåt för att skapa en *myt*, det vill säga den skapar en bild av företagets verklighet som formar de anställdas syn vad som är viktigt (Burchell, 1980; Mellempvik m. fl, 1988). Det är inte som man traditionellt sett det, ett funktionellt system utan ett socialt fenomen vars utseende påverkas av vad som efterfrågas (Jönsson, 1988). Eftersom redovisningen kan påverkas av olika val och på så sätt kan vinklas åt det håll man vill, verkar den snarare som en illusion av verkligheten än ren fakta (Mellempvik m. fl, 1988).

Redovisningen används därtill vid framförandet av *förväntningar på framtiden* och för att *motivera* de anställda samt *förmedla* och *förklara* företagets situation (Collins, 1982).

Vidare kan redovisning användas vid utövning av *makt* i olika situationer. Detta kan göras genom val av redovisningssystem som påverkar hur företagets redovisade situation ser ut. Det vill säga att om systemen visar olika resultat så väljer man det som gynnar företaget bäst. Redovisningen visar alltså upp en manipulerad information. Redovisning kan också användas för utövning av makt på individnivå då man manipulerar individens resultat för att styra vederbörandes beteende åt något håll. Därmed ses redovisningen som ett maktredskap (Mellemvik m. fl, 1988).

Som vi här ser och Mellemvik med flera (1988), nämner, används redovisningen i situationer som kräver kommunikation. Redovisningen blir då en del av den sociala kontexten och inte bara ett system

### 3.2.2 REDOVISNINGENS UTFORMNING

Redovisningen har idag ett vidgat användningsområde. Från att endast ha varit ett underlag till beslutsfattning har det visat sig att redovisningen även är användbar i normativ mening, det vill säga att den ger information om hur det borde vara och verkar då i ett planeringssyfte. Nya styrmodeller så som ABC-kalkylering, aktivitetsbaserad ledning, målkostnadskalkylering och balanserat styrkort fyller nya syften och används inom nya områden vilket har lett till att behovet av redovisningsinformation har ökat. Intern redovisningsinformation kompletteras nu med externa uppgifter och finansiell information stöds av icke finansiell information (Björnenak och Olson, 1999).

I sin studie visar Björnenak och Olson (1999), att redovisningsinformation sträcker sig långt mycket längre än till att fokusera på internt dåtidsorienterade finansiella händelser, som traditionellt sett ses som den enda informationen. Redovisningsinformation har genom exempelvis målkostnadskalkylering fått ett mer framåtblickande perspektiv och därmed blivit mer framtidsorienterad, vilket gjort att redovisningsinformationen verkar till en större grad normativ, det vill säga hur det borde vara, än deskriptivt, förklarande hur det varit. Redovisningen verkar här som ett planeringsinstrument för företaget och den går alltså från att vara endast dåtidsorienterad till att även bli framtidsorienterad (Björnenak och Olson, 1999).

Redovisningsinformationen i de nya modellerna använder inte bara intern utan även extern information. Interna objekt så som produkt och företagsavdelningar har traditionellt sett varit viktiga för företag att mäta kostnader eller resultat på. Numera används i redovisningen även externa objekt och kostnadsdrivare så som konkurrenter, marknad och kunder, vilka i sin tur fyller viktiga roller i förklaringen till företagets variationer av resultat och kostnader (Björnenak & Olson, 1999).

Redovisningsinformation kan vara av både finansiell och icke finansiell karaktär. Exempel på finansiell information är lönsamhet, marginal och resultat (Ax m. fl, 2004) medan icke finansiell redovisning kan vara tekniska framsteg och konkurrentanalys (Chenall och Morris, 1986). Icke finansiell såväl som finansiell redovisningsinformation används idag. Till exempel används icke finansiell information som förklaring till olika resultat (Björnenak och Olson, 1999).

Det är alltså mycket svårt att dra en gräns mellan vad som är redovisningsinformation och vad som inte är redovisningsinformation (Dergård, 2006). Uppsatsen tänker använda begreppen redovisningsinformation och ekonomisk information synonymt och avser då all den information som på något sätt intresserar företaget och dess ekonomi. Uppsatsen kommer att

studera vilken information som företagsledaren kommunicerar ut till olika intressenter. Det viktiga för uppsatsen är inte att dra skarpa gränser mellan vad som är ekonomisk information och inte, utan hur företagsledare i industridesignföretag kommunicerar internt och externt med hjälp av olika ekonomiska hjälpmedel.

### **3.3 FÖRETAGSLEDNING OCH KOMMUNIKATION AV**

#### **REDOVISNINGSPERSPEKTIV**

---

En företagsledares uppgifter är av varierande karaktär. En viktig uppgift är att kommunicera, det vill säga att sprida olika typer av information. Ett sätt att kommunicera på är genom rapportering av ekonomisk information (Bedford och Baladouni, 1962). Uppsatsens huvudfråga syftar till att beskriva hur företagsledare inom svensk industridesign använder sig av ekonomisk information internt och externt. Alltså hur de kommunicerar med hjälp av ekonomisk information.

#### ***Redovisning som kommunikationsteori***

Bedford och Baladouni (1962), framför redovisning ur ett kommunikationsperspektiv, vilket de menar, visar upp en tydligare bild av redovisningens funktioner i ett ekonomiskt system. Modellen som framförs visar upp hur redovisningsinformation kommuniceras och används och fungerar enligt följande:

Kommunikationsmodeller är generellt uppbyggda på liknande sätt där de viktigaste komponenterna är källan, meddelandet och destinationen. Källan eller med andra ord avsändaren har två problem vid kommunicerandet, nämligen vad som skall kommuniceras och hur det skall göras (Bedford och Baladouni, 1962) Vid redovisning som kommunikationsteori sätter avsändaren (källan) ihop en redovisningsrapport utifrån företagets ekonomiska händelser. Först och främst måste dock avsändaren skaffa sig en uppfattning om vilket informationsbehov som finns. Identifierat informationsbehov är grunden för all redovisningskommunikation. Avsändaren producerar redovisningsrapporten genom att först erhålla information angående företagets ekonomiska händelser vilka därefter tolkas (avkodas) för att sedan välja ut vilken information som skall kommuniceras. Därefter bestämmer avsändaren hur redovisningen skall kommuniceras genom att först koda informationen och därefter skicka iväg den. Redovisningsinformationen som kommuniceras bör ha så hög signifikans och fidelitet som möjligt. Signifikans uttrycker redovisningsinformationens grad av relevans och överensstämmelse med de ekonomiska händelser som har skett i företaget. Fidelitet betyder graden av mottagarens förståelse av den avsedda innebörden av sänd information (Bedford och Baladouni, 1962)

Mottagaren tar emot informationen och tolkar den (avkodning), för att därefter använda den. Informationen som skickats från avsändaren kan dock innehålla så kallat brus vilket betyder att avsend information inte är identisk med mottagarens information. En förutsättning för att informationen skall bli användbar är att mottagaren har tillräcklig kunskap i ämnet. Resultatet av för liten kunskap hos användaren leder till minskad förståelse för den sända informationen. Mottagarens användning av informationen beror sedan på vad vederbörande tycker att redovisningsinformationen fyller för mening och användbarhet. I sin tur påverkas mottagarens syn på användbarheten av informationen av en rad olika faktorer så som ekonomisk situation, vederbörandes personlighet, angelägenhet och behov av informationen etc. (Bedford och Baladouni, 1962). Bedford och Baladouni (1962), beskriver redovisningen ur ett kommunikativt perspektiv där information av företagets ekonomiska händelser tas emot

av avsändaren som i sin tur skickar information till användaren. Redovisning som kommunikationsmedel anses högst relevant för den här uppsatsen då den ämnar att analysera just redovisningen som kommunikation.

### ***Kommunikationens effekt på resultatet***

Samtidigt som informationens användbarhet beror på mottagaren och vederbörandes inställning finns det studier på hur redovisningsinformation kan påverka mottagaren. Brooker med flera (2007), förklarar att redovisningsinformation vid produktutveckling i form av kostnadsinformation påverkar mottagaren i det avseendet att produktutvecklingen blir mer kostnadsorienterad vilket sänker produktutvecklingskostnaden. Kostnadsinformation påverkar den utvecklade produktens kostnad medan dess egenskaper samtidigt inte påverkas. Det vill säga specifik information angående produktens kostnader leder till ett större kostnadsfokus vilket resulterar i minskade produktutvecklingskostnader samtidigt som man behåller produktens egenskaper. Produktutvecklingen blir genom redovisningsinformation helt enkelt mer effektiv (Brooker m fl, 2007).

Bonner med flera (2002), studerar hur ledarens kontroll och inblandning i ett produktutvecklingsprojekt påverkar projektets slutgiltiga resultat. Studien som gjordes var av kvantitativ karaktär där 95 individer ifrån ett produktutvecklingsteam svarade på hur de ser på kontroll av, och ledarens inblandning i, ett produktutvecklingsprojekt. Utförd studie anses vara relevant för den här uppsatsen då Bonner med flera (2002), studerar produktutveckling, vilket är en del av industridesign (Michl, 1997), som i sin tur den här uppsatsen koncentrerar sig på. Bonner med flera (2002), presenterar vidare ledarens kontrollredskap vilket delas upp i, kontroll av *output* och kontroll av projektprocessen. Ledarens kontroll av *output* och hur det påverkar projektets resultat är intressant för den här uppsatsen då kontroll av *output* innebär uppsättande av resultatmål, tidsplan, budget och uppföljning av dessa. Målen i sin tur är ekonomiskt relaterade i form av budgets, resultatmål, deadlines och så vidare. Det vill säga att Bonner med flera (2002), studerar hur ekonomiska mål och uppföljningen av dessa kommuniceras ut till kreatörer och studerar resultatet av detta. Nämnad studie är närbesläktad med den här uppsatsen då denna ämnar att analysera hur företagsledare kommunicerar med ekonomisk information (Bonner m.fl, 2002)

För att strukturera upp team spelar företagsledaren en stor roll i att få teamet att hålla sig på rätt spår och att nå upp till de mål som man har satt upp. Den viktigaste uppgiften för ledaren är att ha kontroll över teamen som av naturen behöver flexibilitet, kreativ frihet och deltagande i bestämmandeprocessen. Det är inte utan risk som medlemmarna i produktutvecklingsteamet får denna flexibilitet och frihet. Att ge kreatörer frihet leder inte bara till friheten att utveckla nya produkter som möter kundens behov. Det leder också till ändlösa diskussioner vilket leder till att tidsschemat och budgeten inte håller. Ledaren kan då styra kreatörerna genom kontroll så att ovälkomna överraskningar inte uppstår. Samtidigt kan för mycket av formell kontroll strypa kreatörens kreativitet och hindra processen vilket leder till ett sämre resultat. Därför anses det i artikeln att det är intressant att studera vilken typ av kontroll ledaren skall använda vid produktutveckling för att nå ett så bra resultat som möjligt (Bonner m. fl, 2002).

Då projekt kan hålla på en längre tid är det svårt för ledaren att förbestämma mål och aktiviteter och därmed också följa upp dessa. Teamet integreras då i bestämmandet av projektets mål och hur processen skall gå till. Det finns tre sätt att göra detta på nämligen teamets påverkan av operativ kontroll, teamets påverkan av strategisk kontroll och ledarens ingripande. Teamets påverkan av operativ och strategisk kontroll betyder att projektteamet får

vara med och sätta upp de kontroller som skall finnas på projektet på operativ nivå och vara med och bestämma projektets strategiska mål. Det tredje alternativet är att ledaren efter hand går in och styr projektet och personligen involverar sig i projektet. Bonner med flera (2002), anser att det är rimligt att tro att högre chefer integreras i projektet vid strategisk eller operativ nivå. Vad är effekten av denna integration? Detta kan leda till ökad tillfredsställelse i teamet och därmed bättre resultat. Samtidigt kan ett för stort bestämmande och inflytande från en ledare minska moral, motivation och därmed resultat (Bonner m. fl, 2002).

Studiens resultat visar att kontroll av produktutvecklingsprocessen påverkar resultatet negativt. Detta är enligt studien statistiskt säkerställt. Studien visar även en indikation på att kontroll av output i form av lönsamhetsmål, budget, tidsschema och så vidare, påverkar företaget positivt, även om inte denna indikation är statistiskt säkerställd. Därtill påverkas resultatet positivt då projektteamet integreras i fasen då operativ kontroll skall bestämmas medan resultatet minskar då ledningen går in och ändrar i projektets rutiner och målformuleringar under projektets gång. Dessutom visar studien att formell kontroll i form av kontroll i processen och kontroll av *output* är positivt vid produktutveckling när produkten i fråga är en i mängden av en produktlinje eller teknik (Bonner m. fl, 2002).

Sammanfattningsvis konstaterar studien att produktutvecklingsteam fungerar och når bäst resultat när de får stor flexibilitet och själva får bestämma hur teamet löser projektet. Därtill bör ledningen integrera teamet i bestämmandet av operativa kontroller av *output*. Ledningen bör dessutom välja sina tillfällen noga om de skall lägga sig i projektet då det finns risk att det påverkar projektets resultat negativt (Bonner m. fl, 2002).

Anderson och Sedatole (1998), analyserar i sin artikel användningen av redovisningsinformation vid produktutveckling. Författarna utgår ifrån användning av redovisning i producerande företag där såväl design som produktion av produkter ingår. Artikeln anses vara relevant för den här uppsatsen då den belyser hur redovisning kan kommuniceras till designers för att användas i designfasen. Artikeln diskuterar även användningen av redovisning som uppföljning i produktionsfasen. Detta läggs dock mindre fokus på att förklara.

Författarna i artikeln delar upp kvalitét i två underkategorier vilka är dels design, dels graden av hur en producerad produkt stämmer överens med ens plan. Design beskrivs som anpassningen mellan produktens utformning och kunders behov och önskemål. Graden av hur en produkt stämmer överens med en plan hänger ihop med hur konsekvent produkter produceras efter bestämda specifikationer. Design som underkategori till kvalitét kan vidare förklaras som produktens funktioner och utseende. Hur producerade produkter stämmer överens med planerade handlar om hur exakt och hur konsekvent en produkt produceras (Anderson och Sedatole, 1998).

Redovisningen har utvecklats för att rapportera om företagets kvalitet – nämligen till vilken grad en producerad produkt stämmer överens med vad som var planerat. Att använda redovisningen endast till detta har enligt Anderson och Sedatole (1998), lett till att den fått en onödigt begränsad användning. Design är det mest effektiva sättet att utveckla och förbättra kvalitét på. Därför presenterar författarna ett nytt sätt att förbättra kvalitet vilket sträcker sig över produktdesign, produktion och konsumtion. Studien förklarar brister i de traditionella kostnadskalkylermetoder som används och framhåller ny redovisningsinformation och nya metoder vilka fokuserar på att uppnå ”*designkvalite*”. Exempel på metoder som börjat användas är målkostnadskalkylering och aktivitetsbaserad kalkylering. Dessa metoder hjälper

till att öka designers förståelse för olika kostnader och utveckla bedömningsförmågan för alternativa designval. Med de nya synsätten som införs kommer redovisningen vara till hjälp vid designandet av kvalitét i produkterna. (Anderson och Sedatole, 1998).

Traditionellt har designern setts som en konstnär vilka aktiviteter oftast är skyddade ifrån ekonomisk kontroll för att främja kreativiteten. De ekonomiska system som kreatören trots allt har visat sig använda har standardiserade designinstrument vars kostnader allt som oftast inte stämmer överens med verkligheten. Att mäta ungefärligt mellan tummen och pekfingeret och använda sig av standardkostnader är vanligt istället för att använda sig av mer specifik redovisningsinformation. Produktdesign och processtekniken kan stå för så mycket som 80 procent av produktens totalkostnad. Design är därmed en av de faktorer som kostar absolut mest för ett företag och det är därför av största vikt att den blir så konkurrenskraftig och effektiv som möjligt. Författarna menar att redovisningsinformation kan spela viktiga roller vid produktdesign. Författarna anser att kostnadsberäkningar vid design borde utgå ifrån redovisningsinformation för att kunna få fram mer exakta kostnadsberäkningsmetoder för designprocessen. Som det är nu så används standardkostnader som inte stämmer överens med verkligheten. Därtill borde ekonomer förse designers med information vad gäller kostnader för förlorad kvalitét kontra kostnader för val av produkt och processdesign. Det skulle ge en bättre förutsättning för designers att välja rätt komponenter i sin utformning av design (Anderson och Sedatole, 1998).



## 4 KOMMUNIKATION AV EKONOMISK INFORMATION

---

*I kapitlets inledning ges en kort presentation av de företag vid vilka intervjuade företagsledare arbetar hos. Därefter presenteras det empiriska materialet i fem avsnitt utifrån fem stycken teman, 4.2-4.6, där reflektioner och analys återfinns i slutet av varje avsnitt.*

### 4.1 FÖRETAGSPRESENTATION

---

Under detta avsnitt ges en kortare presentation av de företag vid vilka respondenterna arbetar. I företagspresentationen beskrivs respektive företags inriktning. Presentationen redovisar därtill företagets geografiska positioner, historik, storlek, tillväxt av personal och ägarstruktur.

#### 4.1.1 ERGONOMIDESIGN

Ergonomidesign grundades år 1969 och har idag 54 anställda. Rörelsen är i huvudsak belägen i Bromma där 52 stycken arbetar. Företaget har därtill dotterbolag i Tokyo, där en person arbetar, och försäljningsrepresentanter i London och Bern. Företagets fokus ligger på produktdesign där stora krav på mötet mellan produkten och människan ingår samt en strävan efter god funktionalitet och vacker form. Företaget har sedan 1992-1993 ständigt expanderat då 2-3 nyanställningar varit målet per år. Under senare tid har Ergonomidesign expanderat mycket då företaget endast under år 2006 nyanställde 12-13 medarbetare. Ergonomidesign ägs idag av företagets personal där anställda erbjuds att bli delägare efter fem års anställning.

#### 4.1.2 NO PICNIC

No Picnic grundades år 1993. Företaget har idag 34 stycken anställda. No Picnic finns vid Hammarby sjöstad där företagets rörelse bedrivs. Företaget satsar på gestaltning och formgivning som huvudingrediens snarare än ergonomi och ekonomi. Företaget har efter den senaste lågkonjunkturen ökat kraftigt då antal nyanställningar de senaste tre åren varit över 20 stycken. No Picnic är självfinansierat och ägs idag av sina fem grundare plus ett antal andra anställda vilka arbetar i företaget.

#### 4.1.3 PROPELLER

Propeller grundades år 1994. Idag har företaget 34 anställda fördelat på 23 stycken i Stockholm och 11 stycken i Göteborg. Företagets grund beskrivs vara produktdesign med stor inriktning mot konsumentprodukter. Företaget har haft en mycket stor tillväxt de senaste åren. Expansionen startade då Propeller blev uppköpta av Semcon vilket medförde att Semcons designgrupp integrerades in i Propeller. Propeller har därefter fortsatt och expandera då de har haft en personaltillväxt från 20 till 34 anställda under de senaste två åren. Propeller ägs idag av Design Communication vilka också är ägare av industridesignföretaget Cliff design.

### 4.2 DESIGNPROCESSEN – KOMMUNIKATION OCH EKONOMISK INFORMATION

---

I följande avsnitt kommer uppsatsen att utifrån intervjuerna beskriva företagets designprocess, vilken kontroll och ekonomisk information som finns i den. Vidare kommer kapitlet att

analysera hur och i viss mån varför företagen väljer att använda sig av olika mängd kontroll och ekonomisk information i sin designprocess. Avsnittet kommer även att jämföra företagens tillvägagångssätt.

### ***Företagsledarna om designprocessen***

Adam förklarar att designprocessen i företag A går till så att kunden först och främst har en önskan om något som skall lösas. Projektledare och ansvarig designer diskuterar tillsammans med kunden, fram en uppdragsbeskrivning. Ett designprojekt innebär att många olika funktioner hos kunden, så som marknadsföring, försäljning och utveckling, kommer att påverkas och det är därför av största vikt att alla är överens om vad som skall uppnås. I annat fall kommer projektet bli svårt att genomföra och det kommer att ta mycket tid då det allt som oftast finns olika uppfattningar om hur projektet skall se ut. När projektbeskrivningen är klar görs först en 2D-modell för att därefter göra en 3D-modell som sedan presenteras till produktion.

Varje projekt i företag A har en ansvarig projektledare, oftast ekonom, som har ansvar för att projektet blir klart i tid, tidsrapportering och det ekonomiska resultat. Projektledaren tillsammans med ansvarig designer uppskattar en tidsplan och vilka resurser som kommer att behövas för projektet.

Företaget använder sig av värdebetalning vilket innebär att tillsammans med projektbeskrivning finns offert och avtal till fast pris. Företaget arbetar nästan uteslutande med detta och det är bara i några enstaka fall företaget använder sig av timpris. Det är projektledarens ansvar att hålla ordning på tidsåtgången för de olika projekten så att inte tidsåtgången blir för stor. Det vill säga, designern redovisar inte tiden själv utan det ligger på projektledarens ansvar att hålla reda på hur mycket tid som har lagt ner på ett projekt. Just tidsrapportering och åtgången av tid för de olika projekten är en kritisk punkt i företaget. Det här är den utgift som har en tendens att dra iväg mest och är därför av största vikt att hålla koll på. Förut tidsrapporterade designern själv då vederbörande arbetade med ett projekt. Det fungerade inte speciellt bra då registrerad nedlagd tid inte stämde speciellt väl överens medrapporterad, då designern ofta rapporterade in för lite nedlagd tid. Adam berättar att det finns tankegångar på att systematisera tidsrapporteringen på något sätt då det som sagt är en kritisk punkt.

Projektledarens uppgift i företag A är annars först och främst att sköta kontakten med kund. Vederbörande är inte i så stor utsträckning med under den kreativa processen men fördelar tillsammans med företagsledaren upp resurser för projekten, sätter upp deadlines och gör uppföljning så att kreatörer håller sig inom tidsramen. Företagsledarens roll är att tillsammans med ansvarig projektledare kontrollera projektets tidsåtgång och göra uppföljning av projektet. Här integreras dock inte kreatören utan kommunikationen sker mellan företagsledare och projektledare.

---

Designprocessen i företag B går enligt Bertil till så att det först och främst görs en förstudie där det för projektet läggs en plattform. Diskussion förs angående vad som skall göras, vad kunden förväntar sig, hur man skall stärka kundens varumärke, hur den eventuellt producerade produkten används och vilka som blir produktens användare. En rejäl förstudie görs och en intervju med kunden hålls. Därefter sker en brainstorming där kunden ibland medverkar. Avslutningsvis sammanställs de bästa idéer och framförs därefter för kunden. När upplägg bestämts tas enkla idémodeller tas för att därefter förädlas. Designen förfinas ända tills den optimala designen tagits fram då designingenjören tar vid.

Projektledare i företag B leder produktutvecklingen och har det ekonomiska ansvaret för processen. Projektledaren är oftast en kreatör som även har ekonomiskt ansvar. Tanken bakom det är, att företaget ansett att det är udda att dela upp kreation och ekonomi. Bertil tycker att det är bra att ha en som har en fot i varje läger, det vill säga ekonomi och kreation. En fördel med att ha en kreatör som projektledare är att vederbörande vet vad som måste göras och vad som går att dra in på. Företaget har dock bestämt att en person med en annan bakgrund skall rekryteras som projektledare. Personen i fråga kan vara ekonom med projektledarutbildning eller ledningsutbildning eller dylikt. Anledning till att företag B vill anställa en ekonom som projektledare är inte för att det inte fungerar bra som det gör utan det är för att de är nyfikna på vad en mer ekonomisk utbildad person kan erbjuda.

Projektledaren i företag B gör för varje projekt en tillhörande budget genom att beräkna timmar och timpris. Tidsplanen och beräkningar av resursåtgång görs tillsammans designers då de med sin rutin av olika sorters projekt har bra koll på hur lång tid och vilka resurser olika projekt kräver.

För att få kontroll på projektet så följer projektledaren löpande projektets ekonomi. Kreatören i sin tur har en uppgift i att redovisa när man arbetar i ett projekt, med andra ord tidsrapportera. Projektledaren kan genom att få in tidsrapporter kontrollera hur projektet ekonomiskt ligger till. Ett system skall dock utvecklas där kalkylen eller budgeten och projektets tidsrapportering integreras. Systemet känner där av uppsatt budget för ett projekt och vilken tidsplan projektet har, kontra de tidsrapporter som rapporteras in. Systemet verkar som en signal som säger till när projektets budget och tidsplan håller på att gå över styr.

En rutin som finns enligt Bertil, är att tillsammans med projektledare går företagets ekonomiansvarig igenom information gällande uppföljning av varje projekt, dess budget och hur situationen ser ut. Det görs en vinstavräkning månadsvis där det kontrolleras hur mycket tid och resurser som borde, i relation till hur mycket som har förbrukats. I de fall som resurs och tidsåtgången varit större än beräknat analyseras huruvida det kan tas igen senare. Den här informationen ligger också till grund för den ekonomiska informationen som kommuniceras ut till företagets anställda.

---

Respondent Cesar förklarar att varierandet i designprocessen i företag C är stort. Om företaget har en ny kund så är det någon som har säljansvar som driver uppdragsprocessen. Har projektets leaddesigner (ekonomisk ansvarig kreatör), redan bestämts finns möjlighet för vederbörande att styra hur man bör göra, hur lång tid det tar, för att då få fram ett visst resultat. Om kunden är återköpande kontaktar leaddesigner själv kunden, vilka tillsammans gör offertmaterialet. Varje designer vid företaget har så kallad leaddesign, det vill säga fullt ansvar för projektets kreation, ansvar gentemot kund och ekonomiskt ansvar. Med andra ord finns ingen projektledare med ekonomiskt ansvar. Respondenten ställer sig dock tveksam till detta då vederbörande anser att det bör finnas en projektledare med ekonomiskt ansvar skild ifrån det kreativa. Projektledaren kan enligt respondenten vara en ingenjör eller ekonom med kunskap om och intresse för industridesign.

En projektledare behövs enligt Cesar framför allt för att frigöra tid för designers och låta kreatören skapa och inte administrera. Erfarenheten säger, enligt Cesar, att om designer får ansvar för administration, genomförande och ekonomi, kontra kreativiteten och kvalitet, så väljer designern kreation och kvalitet framför ekonomi. Detta sitter i ryggmärgen på en kreatör och det skall det göra menar respondenten. Det fungerar alltså inte att vara administrativt och

ekonomiskt ansvarig och kreativt ansvarig på en och samma gång. Respondenten menar att kreatören vill att det skall finnas ekonomisk kontroll över projektet men att det är någon annan än personen själv som har den. Kreatören kan då få en uppföljning av någon som har kontroll och ansvar på uppföljningen men samtidigt inte stå för den själv. Projektledaren skall då ha tillgång till mer ekonomisk information än som finns tillgänglig idag.

För att få kontroll över projektet sker idag löpande tidsrapportering från kreatörers håll där dessa rapporterar in tid när de arbetat med ett projekt. Tidsrapporteringen fungerar enligt Cesar bra och respondenten upplever att kreatörerna är måna om att rapportera sin tid. Det finns dessutom mycket kontroll över att de bokar sin tid.

Något som enligt Cesar däremot inte har fungerat är då ansvarig kreatör sökt information angående hur man ekonomiskt ligger till i ett projekt. Som det idag ser ut har företaget inte lyckats med kommunikation och uppföljningsvägar av ekonomisk information då de som arbetar administrativt endast får viss information och inte har fått fullständiga uppgifter. De som arbetar administrativt kan till exempel idag inte svara på hur projektet ligger till då de inte vet huruvida leverantörsfakturor är inlagda under projektets kostnader. Anledningen till detta är att de inte har befogenheter att lägga in leverantörsfakturor i systemet utan det görs högre upp i företaget och med dem är kommunikationen bristfällig. Administrativ personal på plats har med andra ord inte alla befogenheter att arbeta i systemet och kan därmed inte heller ge ut aktuell ekonomisk information. Det här leder till att då ansvarig kreatör vill få reda på hur projektet ekonomiskt ligger till kan vederbörande inte få denna information. Det här är enligt Cesar något som skall förändras.

#### ***Företagens designprocesser - reflektioner och jämförelser***

Det kan konstateras att designprocessens utformning tycks ha flera likheter i de tre företagen. Samtidigt finns klara skillnader mellan företagens designprocess, dess kontroll och ekonomisk kommunikation i den. Här kommer en analys angående företagens designprocess, kontroll i och kommunikation av den.

Att ha ett nära samarbete med kunden så att projektet blir så träffsäkert som möjligt är alla respondenter rörande överens om. Om inte detta eftersträvas så blir projekten ofta långa, ineffektiva och får ett resultat som inte kunden efterfrågar. Företagen försöker därför integrera kunden i projektens inledningsfas för att projektet skall bli så träffsäkert som möjligt. Därtill har alla tre ledarna samma syn gällande att det bör finnas en ansvarig projektledare som leder och har ekonomiskt ansvar över specifika utvecklingsprojekt. Att ha någon som kontrollerar så att timrapporteringen stämmer och att deadlines hålls. Det här kan relateras till Bonner, m. fl (2002), vilka studerar hur kontroll i en produktutvecklingsprocess påverkar ett resultat och ser en tendens i att kontroller över *outputen* förbättrar projektens resultat. Företagen som den här uppsatsen studerar har alla uppsatta deadlines då ett projekt skall vara klart. Det här bestäms enligt företagsledarna redan i kontakten med kunden då en projektplan sätts upp. Därefter är det alltså projektledarens uppgift att kontrollera projektet så att det följs enligt avtal.

Att ha en projektledare i ett projekt är alltså alla överens om att det behövs. Dock finns det skillnader i vem som är projektledare i respektive företag. Medan Bertil förklarar att i sitt företag används en erfaren kreatör vid projektledning, väljer Adams företag att ha mer ekonomiskt fokuserade projektledare. Företaget vilket Cesar arbetar vid har som sagts förut inte haft några projektledare alls men ser att en anställd i den rollen inte bör vara en ren kreatör utan kanske en ingenjör eller ekonom med kunskap och intresse för det kreativa. Här

kan urskiljas att medan Bertils företag anser att det är viktigt att projektledare har en förståelse för det kreativa, fokuseras projektledarens roll i Adams företag mer på den administrativa delen. Cesar framhäver vikten av att dela det ekonomiska och kreativa ansvaret i ett projekt men samtidigt ha en projektledare som förstår kreationen.

Adam och Bertil förklarar att deras företag använder sig av att kreatörer ihop med en projektledare vid beräkning av ett projekts tid och resursplanering. Enligt Anderson och Sedatole (1998), kan redovisning vara till hjälp för att förbättra kvalitet i en produktutvecklingsprocess på det sättet att den till exempel stödjer kreatören vid beräkning av produktionskostnader. Huruvida redovisningsinformation används vid beräkning av resurs och tidsplanering framgår inte, men det kan konstateras att projektledaren med sitt ekonomiska ansvar är med och gör resurs och tidsberäkningar. Projektledaren torde i sin tur ha ekonomisk information om tidigare projekt i form av dokumenterat eller tidigare erfarenheter. På så sätt är det troligt att redovisningsinformation fyller en funktion och är ett direkt eller indirekt underlag då resurs och tidsplanering över ett projekt görs.

Samtliga respondenter är som sagt överens om att deadlines och tidskontroller finns för att få kontroll under projektet. Däremot skiljer sig företagens tillvägagångssätt i att få kontroll och kommunikation, sig åt. Bertil förklarar att sitt företag har löpande tidsrapportering där samtliga kreatörer rapporterar angående vilken tid vederbörande har lagt ned på olika projekt. Cesars företag skall införa ett liknande system medan Adam förklarar att företaget inte har någon tidsrapportering alls utan istället använder sig av projektledare vilka räknar tidsåtgången för olika projekt och kreatörer.

I företag B tidsrapporterar kreatörerna själva och information angående tidsåtgång sänds till projektledare och företagsledare. Företagsledaren Bertil kommunicerar tillsammans med ansvarig projektledare angående projektets situation, tidsåtgång kontra hur långt man har kommit och om man kan ta igen oönskad tidsåtgång och så vidare, utifrån den tidsrapportering och information som kommit in. Den här informationen ligger också till grund för den allmänna ekonomiska information som kommuniceras ut till företaget. Det här förfarandet kan kopplas till Bedford och Baladounis (1962), syn på redovisning som kommunikationsmedel där avsändaren får in information angående händelser rörande företaget, väljer ut och förpackar relevant information och därefter kommunicerar ut det på ett sätt som förhoppningsvis förstås. I företaget där Adam arbetar har projektledaren både ansvar för, räknar och redovisar tidsåtgången vilket resulterar i att kommunikation angående tid naturligt blir mindre. Här är det en och samma person i form av projektledaren som tidsrapporterar, gör uppföljning och har ekonomiskt ansvar över projektet. Den information som sänds till kreatörerna i form av när projektet skall vara klart och vilka som skall jobba med vad. Detta är en envägskommunikation från projektledare till anställda då de anställda i fråga inte behöver kommunicera tillbaka vilka projekt man har lagt ner tid på. Den information som sänds angående företagets projekt sänds från projektledare och upp till företagsledaren vilket är mottagaren av informationen. Informationen reflekteras och stannar där eller eventuellt kommuniceras tillbaka till projektledare för att diskutera projektens resultat och så vidare. Med andra ord, medan man i Bertils företag informerar om tidsåtgång från kreatör upp till projektledare och sedan vidare till företagsledare och hela vägen tillbaka till designers, så stannar kommunikationen i Adams företag mellan företagsledare och projektledare. Det kan alltså konstateras att kreatörerna integreras mer i företagets kontroll och uppföljning av processen i Bertils företag då de både kommunicerar och mottar mer information än de gör i det andra företaget.

I företag C har information kommunicerats från det operativa planet upp till företagsledningen. Exempel på detta är att då kreatören lagt ner tid i ett projekt har personen ifråga rapporterat in den tid som använts. Ett annat exempel är att administrativ personal haft befogenheter att kontera en faktura men inte lägga in den i systemet. Då har den administrativ personal informerat om att fakturan är konterad så att den som har befogenheter kan lägga in fakturan i systemet. Däremot har leaddesignern eller övrig personal varken fått någon eller kunnat skaffa sig information angående hur det går i ett projekt då information exempelvis angående tidsåtgång och betalda fakturor inte informerats från ledning ner till personalen. Här är ett exempel på när ekonomisk information ges till företagets ledning vilka tar emot den men inte ger någon information tillbaka.

### 4.3 KOMMUNIKATION INTERNT

---

I följande avsnitt beskrivs det hur företagsledningen kommunicerar med ekonomisk information internt. Avsnittet fortsätter med en analytisk del där empiriskt material relateras till tidigare studier, vilka tidigare beskrivits i uppsatsens referensram. Därtill jämförs de olika företagsledarnas syn och rutiner angående ekonomisk information som internt kommunikationsmedel.

#### *Företagsledarnas olika uppfattningar och rutiner*

Adam förklarar att ekonomisk information inte kommuniceras i så stor utsträckning internt. Företagsledaren menar att vederbörande informerar om den ekonomiska situationen när behov uppstår men inte regelbundet. Ett exempel på en sådan situation kan vara om någon vill investera något och det inte finns utrymme för.

Adam fortsätter och förklarar att företaget lägger budget men att de inte informerar eller förklarar budget för kreatörerna. Projektledarna informeras däremot om lagd budget. Det kommuniceras dessutom ut olika uppgifter till olika projektledare då de är ansvariga för olika områden. En av projektledarna är till exempel ansvarig för försäljning och får därmed försäljningsstatistik. Projektledaren framför i sin tur emellanåt viss ekonomisk information till kreatören för att vid andra tillfällen undvika att informera. För mycket press i form av ekonomiska krav kan döda kreativa processen och då väljer Adam helt enkelt att inte kommunicera den till exempel en kreatör. Det som kommuniceras ut till designers handlar främst om tid och hur mycket och lite det är att göra i framtiden vilket görs muntligt.

Den ekonomiska rapportering som görs internt i företag A är att ekonomiansvarig redovisar likviditeten till företagsledaren varannan vecka. Till styrelsemöten varje månad sänds även en rapport angående likviditet, balansräkning och resultaträkning. Därtill görs prognos för försäljning för att få överblick men denna kommuniceras inte ut till anställda.

Adam tror inte på för mycket målkalkyler internt till anställda utan framhåller att det automatiskt finns en lojal inställning hos företagets personal. Att många är delägare i företaget leder också till ett naturligt engagemang där alla gör så gott de kan. Därtill finns inga externa ägare som pressar på utifrån vilket leder till att företaget inte behöver känna sig pressade att nå upp till vissa mål. Ekonomisk information är enligt Adam först och främst till för att öka lönsamheten då lönsamhet per kund mäts och utifrån detta tas beslut om vad och vem som skall prioriteras.

---

Bertil berättar att ekonomisk information kommuniceras till personalen i företag B varje månad. Att anställda kontinuerligt informeras angående budgets, resultat, nyckeltal och



faktureringsgrad. Bertil informerar även anställda om kostnader vilka bryts ner i olika poster så som försäljningskostnader, utbildningskostnader och övriga ej debiterade kostnader. Bertil förklarar att syftet med att ge ekonomisk information internt är att skapa ett ökat engagemang och få företagets anställda att känna sig informerade. Redovisningsinformation fyller enligt Bertil också den funktion att anställda känner delaktighet och ansvar.

Bertil berättar att personalen uppskattar att företaget kommunicerar ekonomisk information internt. Ett exempel på vad som redovisas och följs upp är budget. När budgeten läggs är alla i företaget delaktiga på något sätt då marknadsgruppen, husgruppen och verkstadsgruppen lägger sin egen budget, vilket är en del i den sammanlagda. Att alla är med i uppsättandet och att budgeten delges, skapar engagemang för företaget och en vilja att överträffa budgeten. Samtidigt som budgeten visar sig vara engagerande för personalen är det viktigt att den inte sätts för hårt. Då felaktig information kommuniceras eller en för hårt satt budget läggs får det nämligen konsekvensen att den verkar destruktivt istället för konstruktivt på de anställda. Bertil förklarar att kreatörer och anställda inom den här branschen inte drivs av nå ekonomisk framgång utan det är kreativiteten som står i första rum och är det som är grunden för rörelsen. Att ge ekonomisk information skall öka den ekonomiska kunskapen och intresset utan att för den delen skada kreativiteten.

Bertil fortsätter och förklara att som förmedlare av ekonomisk information bör du hela tiden ha i åtanke att de anställda är lagom intresserade. Att stå och prata för mycket om ekonomi ger ingen positiv effekt. Det gäller att välja ut, anpassa informationsmängden och detaljeringsgraden så att den hamnar på en lagom nivå. Vad gällande urvalet av redovisad information har det visat sig att framtidsorienterad information är uppskattad så som framtida beläggningsgrad och framtida inbokade projekt och vad det ger för inkomst. Ekonomisk information angående hur det gick förra månaden och ackumulerad information anses också intressant då det ses som en bekräftelse av vad som gjorts. Den säger något om hur det är här och nu. Dåtidsorienterad information är däremot inte lika intressant då den ses som inaktuellt. Gällande mängden och detaljnivån så vill det till att den läggs på rätt nivå. Framtidsorienterad information till exempel gällande hur många projekt som är på gång är osäker information och är därför svår att visa i siffror och i detalj. Sådan information måste därför väljas i lagom mängd och detalj för att inte skapa oroligheter.

Bertil förklarar också att det gäller att välja ut information och dess detaljnivå så att den både kan kommuniceras i bra tider såväl som i sämre tider. Att ändra informationsgraden vid upp och nedgång fungerar inte utan leder till osäkerhet hos personalen. Respondenten förklarar att det hela går ut på att kommunicera konstruktivt. I sämre tider leder konstruktiv informationen till intensifierad försäljningen utifrån att diagnosen inte ser så bra ut. Anställda blir mer på hugget och blir mer aktiva vid sin försäljning om en framtidsprognos visar lite sämre framtid. Det är precis syftet med informationen. Dock är det en psykologisk balansgång då för dåliga framtidsprognoser lamslår personalen och verkar därmed destruktivt.

---

Företagsledare Cesar förklarar att företagets ledning i framtiden kommer att kommunicera ekonomisk information till sina anställda. Att information så som resultat för varje projekt, resultat för företaget i stort, framtida prognoser kommer att redovisas. Cesar menar att genom att redovisa resultat i alla projekt och ha den tillgänglig kommer det att vara till hjälp vid analysering av projekten i av vad som var bra och vad som var dåligt. Vid framförandet av resultaträkning av hela verksamheten kommer grundläggande poster i resultaträkning så som intäkter, royaltointäkter, personalkostnader, övriga kostnader och resultat. Rapporteringen kommer dock inte hållas för detaljerad då det anses ointressant.

Cesar menar att genom att delge personal ekonomisk information kommer en trygghet och glädje att skapas. Framför allt kommer redovisningen fylla detta syfte initialt då de anställda vill se och förstå den ekonomiska situation som råder och efter ett tag kunna förlita sig på den. Respondenten menar vidare att redovisningen fyller det syftet att mottagaren blir mer bekant av ekonomiska termer vilket leder till att personen i fråga lättare ta sig till ekonomiska uppgifter i framtiden. Till exempel kommer mottagaren att förstå och kunna relatera en omsättning en viss månad om vederbörande har något att jämföra med och förstår begreppet.

Vidare menar Cesar att ekonomisk information fyller funktion i planerande syfte då anställda blir medvetna om hur läget är, vad det är företaget vill göra och uppnå. En uppföljning av denna information kommer därefter göras för att se vad som uppnåtts. Det här kan vara till användning vid införande av incitamentsprogram eller bonusprogram vilket då fodrar en uppföljning. Just önskemål om incitamentsprogram har ledningen fått där kreatörer vill ha del av resultatet av ett projekt om det går bra. I uppsättningen av mål och dess uppföljning i samband med bonusprogram gör att ekonomisk information fodras.

En förhoppning som Cesar har är även att anställda genom att ta del av ekonomisk information känner att de som individer påverkar helheten i företaget och dess resultat. Att om exempelvis debiteringsgrad per person för att nå *break even* presenteras, så kämpar personen för att i alla fall han eller hon skall bidra till företagets lönsamhet.

#### ***Kommunikation internt- kontinuerligt eller sällan***

Det framgår från intervjuerna med företagsledarna att det finns stora skillnader i hur mycket och kontinuerligt de kommunicerar redovisningsinformation internt. Medan Bertil förklarar att sitt företag har en införd rutin där personalen en gång per månad delges företagets ekonomiska situation, så har de andra två företagen använt sig av ekonomisk information i liten utsträckning, eller ingen alls. Vidare kommer avsnittet att analysera likheter och skillnader beträffande företagsledning och kommunikation av redovisningsinformation internt.

Företagsledarna i de tre företagen har samma uppfattning angående att det gäller att hitta rätt balans vad gäller ekonomi och kreation. För hårt kontrollerade kreatörer skapar ingen kreativ miljö utan verkar destruktivt på den kreativa processen. Ledarna menar i enighet med Bonner med flera (2002), att i för hög grad sätta krav och restriktioner i form av ekonomiska mål och därefter följa upp ger resulterar i större negativa än positiva effekter. Vikten av att hitta rätt balans mellan kontroll och frihet i ett produktutvecklingsprojekt poängteras även av Bonner med flera (2002), där för hårt styrda processer resulterade i negativa resultat. Det som skiljer sig åt i företagen är hur man hittar denna balans och synen på kommunikation av redovisningsinformation.

Bertil använder, som Bedford och Baladouni (1962), beskriver redovisning, som *kommunikationsmedel*, då vederbörande kontinuerligt kommunicerar ut ekonomisk information internt. Redovisningens fungerar enligt Bertil, vilket Collins (1982), även nämner, som *motiverare* för företagets anställda och *informerar* personal om företagets situation. Redovisningen används i företag B inte minst som ett planeringsverktyg, då anställdas intresse är större för framtidsorienterad information än dåtidorienterad. Det här är något som Björnenak och Olson (1999), belyser då de menar att redovisning har gått från att vara i stort sett dåtidorienterad till att bli mer framtidsorienterat och användbar i planering.



Redovisningsinformationen verkar därtill i företag B, i likhet med Mellemvik med flera (1988), beskriver som en typ av *signal* då man vill belysa något. Bertil förklarar att då prognoser som visar lägre framtida beläggningsgrad kommuniceras ut, så får det effekten att de anställda intensifierar sin försäljning. Redovisningen fungerar här som en varningssignal för framtiden vilket resulterar i ökad försäljningsaktivitet.

Redovisningen fungerar även i företag B som Mellemvik med flera (1988), beskriver som *delegering av ansvar*. Delegeringen av ansvar kan urskiljas då de olika avdelningarna gör sin egen budget. Här får respektive avdelning göra sin egen budget för att känna att man i delaktig och har ansvar i budgetprocessen. Att få vara med och lägga sin egen budget och vara en del av företagets hela budget ökar enligt företagsledaren engagemanget från avdelningarna. Att få en ökad ansvarskänsla i respektive avdelning är enligt Bertil förmodligen en positiv effekt som kommer av att avdelningarna sätter sin egen budget.

Cesar är inne på samma linje som Bertil då vederbörande menar på att ekonomisk information kommer att skapa en glädje, motivation och en förståelse för företagets situation och ser därför med tillförsikt fram emot att börja kommunicera ekonomisk information ut i företaget. Därtill menar Cesar att anställda kommer att ha ett behov initialt av redovisningen för att kunna förstå företagets situation och vidare kunna försäkra sig om att företagets situation är stabil och att man får behålla sitt jobb. Vidare menar Cesar att redovisning kan användas i planeringssyfte exempelvis vid uppsättandet av bonus eller incitamentsprogram. Här verkar då redovisningen som Björnenak och Olson (1999), nämner framtidsorienterad som underlag för att sätta upp bland annat resultatmål för olika projekt.

Förhoppningen som Cesar har, är att kommunikation av redovisningsinformation även kommer att få anställda att öka sin medvetenhet om att de faktiskt påverkar företagets resultat. Att man till exempel presenterar ett för projektet *break even* och att individen då gör sitt bästa för att i alla fall vederbörande kommer över just detta. Det här är ett exempel på hur redovisningen kan påverka en individ till att den skall göra sitt bästa eller något bättre. Mellemvik med flera (1988), diskuterar redovisningen som makt då man manipulerar individens resultat för att få vederbörandes beteende att ändras åt något håll. I företags C:s fall är det inte fråga om att manipulera resultatet, men att visa upp information så att individen motiveras att slå detta mål bör ses som en form av maktutövande. Därför anses det att redovisningen även kommer att användas som något form av maktredskap.

Samtidigt som nämnda företagsledare är positivt inställda till kommunikation av ekonomisk information så poängterar samtliga precis som Bonner med flera (2002), att det gäller att vara varsam i sin inblandning och kontroll i ett produktutvecklingsprojekt. Att det gäller att informera till lagom detaljnivå och mängd. Adam förklarar att vederbörande går så långt att information till och med undanhålls för att inte skada den kreativa processen och att inte vederbörande använder sig speciellt mycket av kommunikation av ekonomisk information internt till kreatörer. De som informeras angående budget och annan ekonomisk information är projektledarna. Med kreatörerna kommuniceras ekonomisk information först då det kommer upp några problem och den informationen kommuniceras då muntligt. Företagsledaren tror inte på målkalkyler utan på ett naturligt engagemang från anställda. Vidare används den ekonomiska informationen till underlag för beslutsfattning vid exempelvis vilka kunder man skall jobba med och så vidare. Det kan här konstateras att Adam först och främst använder redovisningsinformation i traditionell mening så som underlag till beslutsfattning (Jönsson, 1988; Mellemvik m. fl, 1988).

Det framgår av intervjuerna att i de företag där ekonomisk information kommuniceras eller kommer att kommuniceras internt görs först och främst för att engagera, motivera och skapa förståelse för situationen snarare än att effektivisera. Brooker med flera (2007), förklarar i sin studie att de har kunnat konstatera att kostnadsinformation till kreatörer i ett produktutvecklingsprojekt resulterar i minskade kostnader samtidigt som en likadan produkt kan produceras. Det vill säga att kostnaderna i produktutvecklingsprojekten kan minskas utan att slutprodukten påverkas. Företagsledarna menar dock att projekten över lag fungerar effektivt och att för mycket information och restriktioner angående till exempel kostnader kan skada. Därmed kan det här konstateras att Brooker med fleras (2007), studie enligt intervjuade företagsledare inte kan appliceras på företagen.

Det bör poängteras att kommunikation av ekonomisk information har och används fortfarande i olika stor utsträckning i de tre utvalda företagsledarna. Från Bertil och Cesar ges budskapet att informera redovisning ut i organisationen engagerar, motiverar och skapar en förståelse för företaget. I företag A använder sig inte Adam av så mycket ekonomisk information i sin kommunikation ut till företagets anställda utan här fokuseras mer på att ta problem när de kommer.

#### **4.4 KOMMUNIKATION EXTERNT**

---

Här följer en beskrivning av hur företagsledarna väljer att kommunicera ekonomisk information externt. Vidare förklaras och analyseras varför företagsledarna gör sina val.

##### ***Företagsledarna om kommunikation extent***

Adam förklarar att ekonomisk information kommuniceras till kunder då dessa emellanåt efterfrågar information angående företagets kreditvärdighet. Ekonomisk information har enligt Adam också kommunicerats externt vid något tillfälle till potentiella köpare. Bertil berättar att i emellanåt kan redovisning kommuniceras ut externt vid de tillfällen då en ny kund vill veta hur företagets ekonomiska situation ser ut. Cesar berättar att kunder kan begära att få ekonomisk information och det är egentligen endast då information till kund ges. Samtidigt ser Cesar inget egenvärde att ge ut information externt om det inte efterfrågas.

Annars är kommunikation av ekonomisk information inte speciellt vanligt förekommande då företaget två av företagen ägs av personalen själva. En företagsledare förklarar att ägarna vill ha fullständig ekonomisk information och uppföljning angående företagets situation. De har satsat pengar och vill ha återbäring. Bankförbindelser finns inte i någon större utsträckning så där kommuniceras inte någon information.

##### ***Liten kommunikation externt***

Företagsledarna vid samtliga tre företag förklarar att ekonomisk information kommuniceras externt i liten utsträckning. Två av företagsledarna förklarar att företaget ägs av delar av de anställda så därför behövs liten eller ingen kommunikation externt. Det tredje företaget kommunicerar externt till ägarna som vill ha fullständiga uppgifter angående företagets situation. Det som alla tre nämner som tänkbar kommunikation externt är redovisningsinformation till kund. Detta görs för att visa att företaget har kreditvärdighet och att situationen är stabil. Det här kan ses som att företagen använder sig av redovisningen för att *legitimera* sig externt, det vill säga visar upp redovisningen som bevis på att de är ett rationellt företag och därmed ökar sin legitimitet (Mellemvik m. fl, 1988).

## 4.5 FÖRÄNDRING I KOMMUNIKATION

---

Avsnittet beskriver utifrån intervjuerna hur och varför företagsledningen vid de tre företagen har förändrat användandet av ekonomisk information. Vidare förklaras hur och varför en eventuell förändring av kommunikationen kommer att ske i framtiden. Avsnittet avslutas med att analysera företagsledarnas förändringar eller eventuella framtida förändringar.

### *Företagsledarna om historiska och kommande förändringar*

Adam förklarar att mottagarna av redovisningsinformation är fler de senaste tre åren då projektledare tillsatts. Innan var det egentligen endast företagsledningen och företagets styrelse som försågs med ekonomisk information. Anledningen till varför projektledarna förses med ekonomisk information är enligt Adam därför att de har en del i det ekonomiska arbetet och har ansvar för projektens resultat. Företaget A kommer eventuellt att bygga ut ett ekonomisystem för att få bättre kontroll över den ekonomiska situationen. Dock nämns inget angående huruvida en förändring av kommunikation av ekonomisk information kommer att ske.

Bertil förklarar att när vederbörande kom till organisationen hade personen i fråga en syn på ekonomin och hur man kunde styra och kommunicera med den. Ekonomisk kommunikation har i företag B skett över en längre tid vilket fått företagsledaren att inse att ekonomisk information inte uppfattas och påverkar på samma sätt här som i andra organisationer. Därför har Bertil förändrat kommunikation av redovisningsinformation en del. Bertil förklarar att här gäller det att hitta en bra balans mellan ekonomi och kreation och att inte kväva designers. Att ha en för hård ekonomisk individuell styrning fungerar inte alls inom industridesign medan det kanske fungerar bra i andra branscher. Därför har kommunicerandet av ekonomisk information internt förändrats en del. Respondenten förklarar att vederbörande med jämna mellanrum ger ut ny typ av ekonomisk information, för att ibland visa den ifrån en annan sida. Bertil förklarar att personalen tydligt visar vad de tycker om informationen och att vederbörande ser när något är uppskattat och när något inte är intressant. På så sätt anpassas den ekonomiska informationen så att den blir så intressant som möjlig. Information angående förra årets bokslut anses till exempel inte intressant och visas därför inte längre upp, medan framblickande information ses som intressant och därför visas. Respondenten förklarar att den ekonomiska information som kommuniceras till anställda nu inte är lika fyrkantig och hård som tidigare utan bättre anpassad efter företagsmiljön.

Cesar förklarar att ingen ekonomisk kommunikation internt har skett förut. Cesar framhåller dock att nu kommer användandet av ekonomisk information att ändras vilket bland annat innebär intern kommunikation. Först och främst kommer anställda få allmän ekonomisk information för att skapa trygghet, engagemang och förståelse för företagets situation. Därtill kommer projektledare utses för varje projekt och kommer därmed att få tillgång till mer utförlig ekonomisk information angående projekten. Cesar fortsätter och framhåller att införandet av ekonomisk kommunikation internt är en av de förändringar som kommer att göras för att effektivisera verksamheten. Andra saker som skall åtgärdas är resursplanering, det vill säga vem skall jobba med vilket projekt, planera och följa upp och ändå inte plocka runt folk.

### *Kommunikationen har skiljt och kommer att skilja sig åt*

Det kan här konstateras att företagsledningen hos de tre olika företagen har och kommer att kommunicera ut ekonomisk information, då främst intern, i olika stor mängd. Bertil försöker hela tiden utvärdera och anpassa sin kommunikation av ekonomiska information så att den

fungerar så bra som möjligt i organisationen då vederbörande till viss del kommunicerat annan typ av intern redovisningsinformation tidigare. Det som Bertil gjort är att vederbörande anpassat informationen till individerna som arbetar inom företaget för att hitta den bästa balansen av redovisningsinformation. Bonner m. fl (2002), diskuterar och kommer fram till att för mycket styrning inom ett produktutvecklingsprojekt resulterar i sämre resultat. Bertil är inne på samma linje då vederbörande i början av sin anställning använde sig av annan mer klassisk dåtidsorienterad information vilket inte fungerade. Istället har personen i fråga hela tiden sökt efter att kommunicera den information internt som ger bäst effekt och är mest uppskattad.

Adam förklarar att det som förändrats i företag A först och främst inte är redovisningsinformationen i sig, utan vem som mottar den då projektledare sedan de införts också informeras. I jämförelse med Bertil så går annars Adam ett steg längre vad det gäller att skydda kreatörerna i den kreativa processen då vederbörande helt frigör kreatörerna från information och tidsrapportering. Här kan snarare urskiljas att företag A har minskat kreatörernas inblandning (*se avsnitt 4.3*), av redovisningsinformation då de inte längre heller behöver tidsrapportera själva.

Företaget C har en helt annan bakgrund. Där har tidigare ingen redovisningsinformation internt kommunicerats. Cesar ser dock att företaget och dess anställda är i behov av intern kommunikation av redovisningsinformation. Därför är kommunikation av redovisning är en de åtgärder företagsledningen kommer att vidta i sina förändringar i företaget. Anledningen till att det här inte gjorts tidigare kan nuvarande ledare inte svara på. Att förändringen sker nu motiveras med att kommunikation av redovisningsinformation kommer att i enlighet med Collins (1982), resonemang påverka anställdas motivation och förståelse för företagets situation. Därtill kommer ansvarskänsla, glädje och lugn skapas inom organisationen.

## 4.6 DAGENS SITUATION OCH FRAMTIDEN

---

I följande avsnitt presenteras företagsledarnas syn på dagens situation och framtiden, varför den ser ljus ut och vad som bör göras och fokuseras på.

### *Företagsledarna om den ljusa framtiden*

Adam tycker att företagets situation ser bra ut. Dels på grund av att man i företaget blivit bättre på att sälja sig själv, dels på grund av den ökade efterfrågan på industridesign. Vederbörande menar att medvetenheten angående design har ökat och kommer att fortsätta öka och därmed kommer branschen att gå allt bättre. Därtill försöker företaget i sin tur att motivera kunden att flytta industridesign ifrån utvecklingssidan till marknadsidan, då kunden är mer beredd på att betala för marknadsföring än utvecklingsarbete. Anledningen till att industridesignbranschens omsättning varit så liten som den varit menar respondenten att förut har kunden sett design som en kostnad då kopplingen mellan design och ökad intäkt inte uppfattats. Adam menar att design är marknadsföring och borde betraktas därefter. I och med att kunden övertygas att design är marknadsföring så kommer industridesignföretagen att bli bättre betalda. Därtill poängteras att förut har en kund inte skiljt på bra och dålig design. Då medvetenheten hos kunden ökar kommer de företag med bra design kunna ta bättre betalt och priserna kommer att skjuta i höjden då utbudet är litet.

Bertil förklarar att anledningen till företagets positiva utveckling är ökad efterfrågan från internationella kunder. Bertil förklarar vidare att det som först och främst påverkar

lönsamheten är kunden och efterfrågan. Att som företag ha möjlighet att välja de kunder som betalar bra och att ha full beläggning är av viktigaste art. Att sedan även ha en slimmad process och hela tiden fundera över vad företaget skall syssla med och vad som företaget skall låta andra göra är också viktigt anser Bertil.

Cesar förklarar att dagens situation inte är helt tillfredsställande på grund av olika faktorer. Dock kommer ledningen att göra något åt detta då organisationen kommer att förtydligas där vem som skall göra vad kommer att bestämmas, ekonomisk information och uppföljning kommer att införas och projektledare kommer att tillsättas.

Cesar fortsätter och förklarar att beläggningen för företaget av naturliga skäl har varit ganska låg i och med omorganisering och att interna projekt har fokuserats. Man har vidare insett att det finns möjligheter att ta sig an mer externa projekt då det fokuserats mycket på interna projekt förut. Cesar fortsätter och menar vidare att känslan för framtiden dock är god. Efterfrågan finns från kunder och många offerter är ute. Respondenten förklarar att kunderna börjar bli mer mogna och insikten om att design behövs har ökat och kommer att fortsätta. Utvecklingsarbete har ansetts och anses fortfarande mindre värt än marknadsföring och eftersom industridesign går under kategorin utvecklingsarbete så kan designföretagen inte ta lika mycket betalt som till exempel i reklambranschen vilka hör till marknadsföring. Innan har inte köparna förstått vad design innebär och har inte varit villiga att betala för det men nu ökar medvetenheten och efterfrågan därefter.

#### ***Ökade efterfrågan - vägen till framgång***

Det kan här konstateras att samtliga företagsledare ser ljus på framtiden. De menar att anledningen till att framtiden ser ljusare ut än vad historien varit beror mycket på marknaden och kundens ökade medvetenhet angående design. Att design förut setts som något nödvändigt ont men numera börjar marknaden öppna sig för industridesign. Det poängteras från flera håll att det är marknaden som är den stora anledningen till att lönsamheten inom branschen ökat.

Med detta inte sagt att den interna strukturen, ekonomistyrning och kommunikation inte är viktig. Cesar och företag C kommer att införa kommunikation av ekonomisk information som ett led i att öka lönsamheten i framtiden. Bertil påtalar att vikten av att ha en slimmad process och att hela tiden fundera på vad man skall syssla med. Adam förklarar att fokuseringen inom designers legat på skapandet och inte försäljning vilket leder till minskade inkomster. Det här är enligt Adam något som företaget har börjat och vidare måste fokusera vidare på.

## 5 DISKUSSION OCH SLUTSATS

---

*Kapitlet inleds med att framföra bakgrunden till uppsatsens resultat. Vidare presenteras de slutsatser uppsatsen kommit fram till. Kapitlet avslutas med en diskussion angående studiens slutsatser och presenterar förslag till vidare forskning.*

### 5.1 BAKGRUND TILL SLUTSATS

---

Uppsatsens ämnesområde valdes utifrån att designföretag ofta har haft mindre omsättning i jämförelse med närliggande branscher och att inte heller under svenska statens satsning på design så såg designer någon vidare bättre situation. Utifrån detta och konstaterandet att efterfrågan av design ökat så framstod en undran om hur designers lönsamhet fortfarande kan ha varit låg (Johansson, 2006). Det drogs då den slutsatsen att antingen vill inte kund betala mer än de gör eller så lägger designers för mycket tid på sina projekt. Hur som helst kostar det mer än det smakar. Det är här redovisningsinformation kommer in i bilden. Redovisning kan samtidigt som den används traditionellt, vilken den då verkar för reducering av osäkerhet vilket leder till underlag vid beslutfattning, även användas för att motivera, skapa förståelse, legitimera, påverka, utöva makt, effektivisera och så vidare (Mellempvik m.fl, 1988; Bruchell, 1980; Collins, 1982; Brooker m. fl, 2007; Sedatole och Anderson, 1998). Redovisningen används här som ett kommunikationsmedel vilket vill förmedla något, antingen internt eller externt. Detta i jakten i att finna en verksamhet som har förutsättningar för att vara lönsamt och i långa loppet överleva. Därför analyserar studien huruvida företagsledare använder sig av ekonomisk information externt, men kanske framför allt internt. Då uppsatsen är av deskriptiv karaktär där respondenter utförligt förklarat olika synsätt angående ämnet så har författaren erhållit en rad fler beskrivningar än de som i det här kapitlet analyseras. Dessa finns dock att läsa om i uppsatsens fjärde kapitel. Vidare presenteras nedan de för uppsatsen mest viktiga slutsatser författaren kommit fram till.

### 5.2 SLUTSATS

---

#### *Varierande kommunikation*

Under den här rubriken kommer författaren att svara på uppsatsens första frågeställning; hur företagsledare i svenskt industridesignföretag använder sig av ekonomisk information internt och externt? Därtill kommer avsnittet att ta upp huruvida designers integreras i det ekonomiska arbetet i form av exempel tidsrapportering eller budgetarbete.

Redovisning kan som sagt verka positivt inom ett företag då den kan motivera, skapa förståelse, legitimera, påverka, utöva makt, effektivisera och så vidare (Mellempvik m.fl, 1988; Burchell, 1980; Collins, 1982; Brooker m. fl, 2007; Sedatole och Anderson, 1998). Dock finns samtidigt tecken på att för mycket styrning, information och kontroll skulle hämma aktörer i den kreativa processen (Bonner m.fl, 2002). Det här är något som alla tre respondenter framfört är ett känsligt ämne, att inte hämma processen. Så hur har då företagsledarna löst detta. Det vill säga, hur kommunicerar företagsledare ekonomisk information intern och till vilken grad används kreatörer i ekonomiarbetet? Det här har företagsledarna olika tillvägagångssätt och syn på. Bertil förklarar att företag B under en längre tid har kommunicerat ut redovisning internt, dels till projektledaren, dels till anställda. De anställda är även med och producerar ekonomisk information, dels genom att göra budget



för sin avdelning, dels genom tidsrapportering. Det här fungerar enligt Bertil väl då information ses som engagerande och intressant för de anställda samtidigt som de känner ansvar vid sättandet av budget (Melemvik m. fl, 1988). Cesar är inne på samma linje. Företag C har förut inte använt sig av ekonomisk information internt vilket har medfört att ekonomiskt ansvariga inte fått tillräckligt med information eller uppföljning angående projektet. Det här har av personalen upplevts som frustrerande. Företag A har dock valt en annan linje. Här kommuniceras ekonomisk information ut till en ansvarig projektledare men inte ut i någon större utsträckning till kreatörer. Kreatörerna är inte heller med i budgetarbetet eller tidsrapporterar utan det här ligger hos projektledare. Anledningen till att kreatörerna inte erhåller redovisningsinformation i någon större utsträckning eller är med och tidsrapporterar är enligt Adam att viss information stressar kreatören och kan skada processen. Sammanfattningsvis kan konstateras att företagsledarna har en del olika uppfattningar angående intern information och i att integrera de anställda om företagets ekonomiska arbete och situation.

Företagsledarna använder sig av ekonomisk information i sin kommunikation externt i liten utsträckning. Två av företagen ägs av grundare och personal inom företagen så därför är ekonomisk information externt till externa ägare inte aktuell. Det tredje företaget kommunicerar externt till ägare. Samtliga företagsledare kommunicerar emellanåt redovisningsinformation till kund. Följande kan därmed konstateras:

*Intervjuade företagsledare vid svenska industridesignföretag använder ekonomisk information i sin kommunikation internt i olika stor utsträckning och till olika mottagare.*

*Kreatörer i företagen är med i olika utsträckning gällande företagets ekonomiska arbete.*

*De intervjuade företagsledarna vid svenska industridesignföretag kommunicerar redovisningsinformation externt i liten eller mycket liten utsträckning.*

---

### **Kommunikationen förändras**

Uppsatsen andra frågeställning är huruvida och i sådana fall varför företagsledarna har ändrat sin kommunikation av ekonomisk information över tid?

Bertil har under längre tid kommunicerat ekonomisk information internt till anställda. Förändringen över tid är att man på bästa sätt försökt anpassa redovisningen till att bli så användarvänlig som möjligt. Detta kan likställas med Bedford och Baladuonis (1962), kommunikationsteori av redovisning där avsändaren förpackar och sänder iväg information med så hög fiedilitet och intresse som möjligt. Cesar skall införa kommunikation av redovisningsinformation så snart som möjligt för att skapa engagemang och tillit. Adam kommunicerar sedan införandet av projektledare ut redovisningsinformation till vederbörande då dessa är ansvariga för projektens ekonomiska resultat. I företag A är det alltså inte tal om att man har ändrat typ av information utan här har information införts. Anledningen till att information sänds till projektledare är enligt företagsledaren att vederbörande är ekonomiskt ansvarig för projekten och därför är informationen till nytta. Sammanfattningsvis kan följande konstateras:

*Företagsledarnas användning av ekonomisk information har eller kommer att förändras för att antingen skräddarsy information för befintliga mottagare eller för att införa kommunikation till nya mottagare.*

*Företagsledarnas förändring av kommunikation av redovisningsinformation är av olika skäl så som att på ett bättre sätt öka intresset, informera och motivera, eller för att vissa nya enheter behöver informationen i sitt arbete.*

---

### ***Dagens situation och framtiden***

En aspekt som vidare belysts i uppsatsen är hur företagsledarna ser på dagens situation och hur framtiden ser ut. Alla tre menar på att de senast 2-3 åren har varit positiva då man sett en ökad efterfrågan både nationellt och för något av företagen internationellt. Samtliga företag har expanderat kraftigt där antal anställda i princip på alla företag fördubblats. Detta kan jämföras med Johansson med fleras (2004), studie där det konstateras att designföretag har en lägre omsättning per anställd än närliggande branscher. Utifrån uppsatsens empiriska material kan konstateras att det har hänt mycket sedan för tre år sedan. Det alla företagsledarna nämner är att det är den ökade efterfrågan som är förklaring till företagets expansion. Vad gällande kommunikation ekonomisk information så nämner Bertil och Cesar att detta påverkar företagets eller kommer påverka företagets ekonomiska lönsamhet, men att denna är av lägre betydelse än den nämnda efterfrågan. Därmed kan konstateras att:

*Samtliga företagsledare menar att industridesignföretagens lönsamhet först och främst beror på efterfrågan.*

## **5.3 DISKUSSION**

---

I följande kapitel förs en diskussion angående studiens resultat och slutsatser. Företagsledarna i de studerade företagen har framfört synsätt angående kommunikation av redovisningsinformation vilka i många fall liknar tidigare forskning. Att till exempel kommunikation av redovisning internt verkar engagerande, motiverande som ett stöd, ansvarsdelegerande och så vidare (Collins, 1982; Mellempvik m. fl, 1988; Bonner m.fl, 2002). Samtidigt stödjer respondenterna Bonner med fleras (2002), studie vilken menar att all för hård kontroll försämrar ett resultat vid produktutveckling. Det bör dock poängteras att det här är vad de här tre respondenterna har för syn och rutiner beträffande redovisning och kommunikation. Är respondenternas rutiner och syn talande för hela branschen?

Författaren skulle vilja säga både ja och nej. Först och främst bör dock poängteras att om kommunikation över huvudet taget skall analyseras internt så måste det finnas människor för företagsledaren att kommunicera med och därför ter det sig naturligt att välja ut större företag. Författaren menar att de problemområden alla tre företagsledarna ser gällande kommunikation torde även finnas i andra industridesignföretag. Författaren menar att avvägningen mellan kreation och ekonomi ligger i sakens natur för industridesignföretag och är inte bara ett fenomen som uppstår i dessa företag (Bonner m.fl, 2002). Författaren menar samtidigt att den här studien inte avspeglar branschen då uppsatsen studerat tre företag med alla över 35 anställda när branschen i stor utsträckning präglas av en eller fåmansbolag.

Uppsatsens författare menar att det är omöjligt att resonera kring om den här studiens respondenter, dess val och åsikter är typiska för företagsledare generellt i branschen. En av anledningarna till att den här uppsatsens studerade företag i så liten utsträckning använder sig av extern kommunikation, är att de inte i någon större uträkning eller överhuvudet taget är belånade eller kommer att belåna sig. Därför kommuniceras inte heller kreditvärdighet ut. Detta kan inte författaren uttala sig om detta är typiskt för branschen.



### 5.3 FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER

---

Den här studien fokuserar på företagsledarna och deras användning av ekonomisk information externt och internt. Den försöker förstå och beskriva ledarnas rutiner och synsätt på kommunikation av ekonomisk information. Något som inte ryms inom den här uppsatsens studieområde men som författaren anser intressant är hur anställda ser på ekonomisk information. Det vill säga ekonomisk information ur mottagarens synvinkel. Hur en mottagare uppfattar olika sorters information och effekterna av att få och att inte få ekonomisk information.

Därtill anser författaren att en generell undersökning beträffande industridesignbranschen dess situation och lönsamhet kunde vara intressant. Inte minst då alla tre respondenter ser en ökad efterfrågan av design de senaste åren. Tidigare forskning har konstaterat att branschen tidigare har haft låg omsättning i förhållande till närliggande branscher (Johansson m.fl, 2004). En uppdatering av dessa studier skulle kunna ge indikationer på en ändrad situation för industridesign företag. Utifrån företagen i den här studien så har samtliga haft en mycket hög personaltillväxt de senaste två tre åren och detta ses av författaren som en klar indikation på situationen inte alls är lika beklämmande som tidigare.

## 6 KÄLLFÖRTECKNING

---

### Forskningsartiklar:

Anderson, S.W. & Sedatole, K. (1998). Designing Quality into Products: The use of Accounting Data in New Product Development, *American Accounting Association*, 12(3): s. 213-233.

Bedford, N. M. & Baladouni, V. (1962). A communication theory approach to accountancy, *Accounting review*, 37: s. 650-659.

Bjornenak, T. & Olson, O. (1999). Unbundling management accounting innovations, *Management Accounting research*, 10: s. 325-338.

Bonner, J., Ruckert, R. & Walker Jr, O. (2002). Upper management control of new product development project and project performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 19: s. 233-245.

Brooker, D. M., Drake, A. & Heitger, D. L. (2007). New Product Development: How Cost Information Precision Affects Designer Focus and Behavior in a Multiple Objective Setting, *Behavioral Research in Accounting*, 19: s. 19-41.

Burchell, S., Clubb, C., Hopwood, A., G., Hughes, J., & Nahapiet, J. (1980). The roles of accounting in organisation and society, *Accounting, Organisation and Society*, 5(1): s. 5-27.

Chenall, R. H. & Morris, D. (1986). The Impact of Structure, Environment and Interdependence on the Perceived Usefulness of Management Accounting System, *The Accounting Review*, LXI (1): s. 16-35.

Collins, F. (1982). Managerial accounting systems and organizational control: A role perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 7: s. 107-122.

Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness, *Nurse Education Today*, 24(2): s. 105-112.

Jönsson, S. (1998). Relate management accounting research to managerial work!, *Accounting Organizations and Society*, 23: s. 411-434.

Mellemvik, F., Monsen, N., & Olson, O. (1988). Functions of accounting — a discussion, *Scandinavian Journal of Management*, 4: s.101-119.

Michl, J. (2004) Bakom ordet design, *Bulletin Norsk Form Oslo*, 41(1): s 4-5.

**Litteratur:**

Ainamo, A. (1996) *Industrial design and business performance : a case study of designmanagement in a Finnish fashion firm*. Helsinki: Helsinki school of economics and business administration.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber ekonom.

Bryman, A. (1997) *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Dergård, J. (2006). *Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation*. Göteborg: BAS.

Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

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

Hällsten, F & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Johansson, A., Feldt M. & Westerlund, P. (2004). *Projekt Designkartläggning – design som konkurrensmedel*. Stencil. SVID.

Johansson, U (2006). *Design som utvecklingskraft : en utvärdering av regeringens designsatsning 2003-2005*. Växjö: Växjö University Press.

Jönsson, S. (1988). *Role-making for accounting; the process in Sweden/ by Sten Jönsson*. Göteborg.

Lantz, A. (1993) *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, G. (2001). *Designprocessen i fyra småföretag. Att arbeta med känsla och intuition*. Luleå: Luleå tekniska universitet.

Lekvall, P. & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Publ.

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

Michl, J. (1997). *Aschehoug og Gyldendals store norske leksikon* Oslo: Kunnskapsforlaget.

QNB Analys och kommunikation AB, Stockholm på uppdrag av SVID. (2004). *Svenska företag om design. Attityder, lönsamhet och designmognad*. Stockholm.

Smith, D. (2006) *Redovisningens språk*. Lund: Studentlitteratur.

Thurén, T. (2003). *Sant eller falskt? Metoder i källkritik*. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.

**Internet:**

SVID: <http://www.svid.se>, Stiftelsen svensk industridesigns hemsida 07.04.20.

**Intervju:**

Ergonomidesign: Birgitta Sundén 07.05.04.

No Picnic: Sam Peters 07.05.03.

Propeller (Design communication): Patrik Sjöstrand 07.05.04.

## BILAGA

---

*Nedan följer den intervjuguide författaren använde sig av vid intervju med företagsledare hos industridesignföretagen Ergonmidesign, No Picnic och Propeller.*

### **Företagsdata:**

Var finns företaget?

Hur länge har företaget varit verksamt?

Hur många anställda finns i företaget?

Vad har företaget för inriktning?

Hur ser dagens situation ut?

Hur har tillväxten sett ut?

### **Designprocessen:**

Hur ser designprocessen ut vid utvecklingen av en produkt?

### **Ekonomisk information:**

Vilka anser DU vara ekonomisk informations främsta användningsområden?

Vilken ekonomisk information använder du i sådana fall hur och till vad? Om inte varför används inte ekonomisk information?

Vilken ekonomisk information används gentemot externa parter? Varför använder Du dig av ekonomisk information externt?

Vilken ekonomisk information används internt? Varför använder Du dig av ekonomisk information internt?

Hur har användningen av ekonomisk information ändrats över tid? Hur har det påverkat företaget? Varför har den ändrats?