



Managementhögskolan

Blekinge Tekniska Högskola

Verksamhetsstyrning med fokus på intressenters och medarbetares betydelse - ett fundament för företagens varaktiga framgång?

Ceraolo Yvonne

Kettinen Elina

Handledare: Thomas Danborg

SAMMANFATTNING

Vi ställer oss undrande till huruvida en förening av de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning, som alltmer lägger fokus på formulering av mål och visioner utifrån intressenternas perspektiv, samt betydelsen av medarbetarnas djupare engagemang i måluppfyllelsen lägger grunden för att driva företaget mot varaktig framgång. Det är inte uppenbart i den aktuella vetenskapliga debatten hur dessa teoriinriktningar de facto integreras med företagets styrfilosofi. Men de innehåller ett antal gemensamma inneboende egenskaper som stödjer vår illustration om ett bredare perspektiv över styrningen.

Denna uppsats har följaktligen som syfte att försöka ta reda på om det finns fördelar med att betrakta de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning som en helhet där utformningen av företagets mål och visioner sker utifrån de olika intressenternas krav och baseras på företagets agerande med omvärlden. Dessa strategier behöver sedermera grundligt förankras hos de anställda genom hela organisationen. Vi är särskilt intresserade av om denna illustration om helhetsperspektivet över styrningen av företag, som tar sin utgångspunkt både i företagets större hänsynstagande av intressenterna och i de anställdas aktiva engagemang, skulle kunna resultera i en mer positiv effekt på företagets måluppfyllelse och anpassningsförmåga.

Vi har vidare enligt nedan fått olika indikationer på att ett sådant helhetsperspektiv har potential att lägga ett fundament för företagets varaktiga framgång. Framgången kan emellertid definieras med olika mått. Vi anser att framgångskonceptet är högst subjektivt och något som varje organisation själv sätter kriterierna för. Detta förutsätter enligt oss att företagen utformar sina mål och visioner alltmer utifrån sina intressenters krav. Som nästa steg måste dessa mål och visioner sedan översättas i den operativa verksamheten. Detta förutsätter vidare en grundlig förankring av företagets strategier hos de anställda för att kunna anpassa verksamheten till utmaningar som företagen från tid till annan ställs inför.

Genom en kvalitativ studie av relevanta teorier, med fokus på några företags styrfilosofier för empiriskt stöd, har vi fått inledande belegg för det av oss föreslagna helhetsperspektivet över styrningen av företagen. Ett sådant helhetsperspektiv över styrningen stämmer väl överens med den utvecklingen inom modern bolagsstyrning och verksamhetsstyrning, där alltmer vikt läggs på intressenternas behov och de anställdas aktiva engagemang i företagets måluppfyllelse.

Nyckelord: bolagsstyrning, interna och externa kontrollmekanismer, verksamhetsstyrning, balanserat styrkort, intressenter, organisationskultur, framgång.

ABSTRACT

We would like to gain a more in depth knowledge of whether the modern orientations both within corporate governance and control philosophy lay the foundation for enterprises' more sustainable success. These both modern orientations are increasingly focusing on the importance of enterprises' setting of goals and visions on the basis of stake holders' interests and the employees' more active engagement in and motivation for the goal achievement. Despite these common inherent characteristics, it is not evident from current scientific debate how such integration actually emerges in the control philosophies of the enterprises. However, the above mentioned common inherent characteristics, focused on the stakeholders' interests and employee's active engagement, could support our view on the broader perspective of steering and organizing of enterprises.

The purpose of our thesis is to analyze whether the modern orientations both within corporate governance and performance management could establish a joint view on steering and organizing of enterprises, where the setting of targets and visions are based on the stake holders' interests and where the enterprises are more oriented to interact with their surroundings. These strategies need to be thoroughly embedded with the employees throughout the whole organization. As a consequence we are especially interested whether our illustration of a more holistic perspective of steering and organizing of enterprises with emphasis on increasing consideration both on the stakeholders' interests and on the employees' more active engagement and motivation, could bring more positive outcomes for enterprises' goal fulfillment and adaptability.

Furthermore, we have found a number of indications suggesting that such a holistic perspective of steering and organizing of enterprises could lay the foundation for sustainable success of the enterprises. However, the concept of success can be defined through several different measurements. Success depends highly on the individual circumstances in each organization, whereby every enterprise needs to define its own criteria. Accordingly, we think a sustainable success requires that the enterprises' targets and visions are defined in line with the stake holders' interests. The next step would be to transform these goals into concrete operational activities that are closely integrated in the daily work. It is therefore critical that the enterprises' strategies are thoroughly embedded with the employees in order to be able to adapt the business to new challenges that the organization might face from time to time.

By means of a qualitative literature study both within corporate governance and control philosophies, combined with an empirical study focused on a few enterprises' control philosophy, we have found support for our assumption of the potential for a more holistic perspective of steering and organizing of enterprises. Such a holistic perspective for control philosophy is well in line with the development of the modern corporate governance theories and modern theories on control philosophies emphasizing the stakeholders' interests and the employees' active commitment towards goal achievement.

Key words: corporate governance, internal and external control mechanisms, control philosophy, stakeholders, balanced scorecard, organizational culture, success

Authors: Elina Kettinen, Yvonne Ceraolo

Supervisor: Thomas Danborg

Department: School of Management, Blekinge Institute of Technology

Course: Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	6
1.1 BAKGRUND	6
1.2 GENERELLA UTGÅNGSPUNKTER FÖR VÅR UPPSATS	7
1.3 SYFTE OCH PROBLEMFÖRMULERING.....	8
1.4 DISPOSITION	8
2. METOD.....	10
2.1 METODOLOGISK ANSATS	10
2.2 METODSTRATEGI OCH VAL AV VARIABLER.....	10
2.3 URVAL.....	12
2.3.1 URVAL AV ANALYSERADE TEORIER.....	12
2.3.2 URVAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT	12
2.3.3 VAL AV TIDSPERIOD	13
2.4 INSAMLING AV MATERIAL.....	13
2.4.1 SÖKKRITERIER	13
2.4.2 UTGÅNGSPUNKTER FÖR INSAMLING AV MATERIAL	13
2.4.3 KVALITATIV INTERVJU	14
2.4.4 ÖVRIGT OM DATAINSAMLINGSMETODER.....	15
2.4.5 KRITIK MOT DATAINSAMLINGSMETODEN	16
3. TEORI.....	17
3.1 BOLAGSSTYRNING	17
3.1.1 INLEDNING.....	17
3.1.2 ÄGARSTYRNING	18
3.1.3 DIRECTOR PRIMACY	19
3.1.4 INTRESSENTTEORI.....	20
3.1.5 FÖRETAGENS SAMHÄLLSANSVAR.....	21
3.1.6 STUDIER OM BOLAGSSTYRNING.....	21
3.1.7 KRITIK.....	22
3.2 VERKSAMHETSSTYRNING.....	22
3.2.1 BALANSERAT STYRKORT	22
3.2.1.1 <i>Utveckling av balanserat styrkort under de senaste 30 åren</i>	22
3.2.1.2 <i>Kritik mot balanserat styrkortsmodell</i>	24
3.2.1.3 <i>Studier om balanserat styrkort</i>	24
3.3 ORGANISATIONSKULTUR	25
3.3.1 INLEDNING.....	25
3.3.2 KULTUR SOM STYRMEDEL.....	26
3.3.3 KRITIK MOT KULTUR SOM STYRMEDEL	27
3.4 STUDIER OM ORGANISATIONSKULTURENS PÅVERKAN PÅ FRAMGÅNGEN.....	28
3.4.1 PETERS OCH WATERMANS STUDIE	28
3.4.1.1 <i>Kritik mot studien om kulturens påverkan på framgång</i>	28
3.4.2 STUDIE OM FÖRETAG SOM TAR SPRÅNGET TILL SÄRKLASS	29
4. KONTROLL OCH STYRNING I VERKLIGHETEN.....	30
4.1 SAS – BAKGRUND	30
4.2 SAS STYRFILOSOFI	30
4.2.1 HISTORISK BLICK ÖVER STYRFILOSOFI UNDER 1980-2000-TALEN	30
4.2.1.1 <i>Den s.k. Jan Carlzon era 1981-1993</i>	30
4.2.1.2 <i>Jakten efter lönsamhet 1993-2011</i>	31
4.2.2 STYRFILOSOFI IDAG MED FOKUS PÅ INTRESSETER OCH MÅL.....	33
4.3 FINNAIR - BAKGRUND	35
4.3.1 AFFÄRSSTRATEGISKA ÖVERVÄGANDEN OCH EKONOMISK INFORMATION	35

4.3.2	FINNAIRS VISION 2020 - STYRFILOSOFI MED UTGÅNGSPUNKT AV FÖRETAGSANSVAR OCH INTRESSENER	36
5.	ANALYS	39
5.1	INTRODUKTION	39
5.2	SAMSPelet MELLAN BOLAGSSTYRNING OCH VERKSAMHETSSTYRNING	39
5.2.1	POTENTIAL TILL HELHETSPERSPEKTIV ÖVER STYRNINGEN	39
5.2.2	INTRESSENERPERSPEKTIVET	40
5.2.3	MEDARBETARPERSPEKTIVET	42
5.2.4	HELHETSPERSPEKTIVETS POTENTIAL OCH RISKER	44
5.3	HELHETSPERSPEKTIVETS BIDRAG TILL FRAMGÅNG	46
5.4	AVSLUTANDE REFLEKTIONER OM HELHETSPERSPEKTIVET OCH FÖRSLAG PÅ FORTSATT FORSKNING	47
5.5	FÖRSLAG PÅ FORTSATT METODUTVECKLING	48
6.	SLUTSATSER	49
7.	KÄLLFÖRTECKNING	50
8.	BILAGOR	55
8.4.1	BILAGA 1 – INTERVJUFORMULÄR	55
8.4.2	BILAGA 2 – SAMMANDRAG AV INTERVJU	61

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Vi har fått belägg för att bolagsstyrningen (corporate governance på engelska) och verksamhetsstyrningen (performance management på engelska) har ett nära samband med varandra.¹ Detta samband har dock, vad vi har kunnat observera, inte sedvanligt studerats i någon större utsträckning. Dessa företeelser tar emellertid enligt vår uppfattning olika utgångspunkter, där bolagsstyrningen har tvärvetenskapliga inslag både av rättsvetenskap och av ekonomi, medan verksamhetsstyrningen bygger nästan uteslutande på ekonomisk vetenskap. Vi vill av denna anledning närmare analysera detta samband vilket därmed utgör utgångspunkten för vår uppsats.

Bolagsstyrningen tar ett brett perspektiv för företagets organisering och styrning genom att ta sikte på företagets externa kontrollmekanismer över den högsta ledningen, där aktieägarna tillsammans med styrelsen och externa intressenter spelar en viktig roll för utövandet av kontroll över företagen. Bolagsstyrningen syftar i sin traditionella bemärkelse till att tillgodose aktieägarnas intressen (ägarstyrning), medan de mer moderna synsätten gör anspråk även på företagets övriga intressenter (s.k. stakeholders på engelska).

Fokus i verksamhetsstyrningen ligger däremot i företagets interna kontrollmekanismer och åsyftar de processer som företagsledningen har att tillämpa för organisering av resurser och styrning av aktiviteter för att uppnå de övergripande målen i organisationen. Verksamhetsstyrningen har traditionellt tagit sin utgångspunkt i ekonomistyrningen som syftar till att implementera åtgärder inom en organisation för att uppnå de finansiella målen. I takt med samhällsutvecklingen från industriera till kunskapssamhälle, tillsammans med ambitionen mot långsiktigt värdeskapande, upplever dock många företag att styrningen som uteslutande baseras på finansiell historisk information förblir ineffektiv om denna information inte kan översättas till de dagliga arbetsprocesserna inom en organisation.

De mer moderna synsätten för både bolagsstyrning och för verksamhetsstyrning innehåller enligt vår uppfattning ett antal gemensamma inneboende egenskaper. Dessa egenskaper handlar främst om intressenternas och medarbetarnas betydelse i styrning och organisering av företag. Dessutom syftar de moderna synsätten till att åstadkomma mer långsiktigt värdeskapande och varaktig framgång.

För det första, så tenderar de moderna synsätten att alltmer lägga vikt på företagets agerande med sin omvärld och intressenter. Inte sällan tar denna diskussion sin utgångspunkt från på vilket sätt företaget ska utforma sin vision och sina mål för att tillgodose dessa intressenters krav. Intressentteori och företagets samhällsansvar inom bolagsstyrning, samt s.k. balanserat styrkort inom verksamhetsstyrning är speciellt inriktade på dessa tendenser.

För det andra, går diskussionen i de moderna synsätten oftast ut på medarbetarnas betydelse i företagets arbete med att förankra strategier genom hela organisationen. Bolagsstyrningen ses numera av flera forskare som ett sätt att överlåta kontrollmekanismer åt de anställda. Dessa ambitioner kan likväl identifieras inom verksamhetsstyrningen. Ledningens sätt att styra verksamheten anses nämligen påverka organisationskulturens framställning d.v.s. den atmosfär, de värderingar, det beteende och interna maktförhållanden man önskar främja i organisationen.

¹ Jfr. Merchant, Van der Stede (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Second Edition, Prentice Hall Financial Times, s.577

Organisationskulturen kan följaktligen enligt flera forskare anses som ett av ledningens kontrollverktyg för styrning av de anställda och verksamheten för att nå de uppsatta målen. Tillika förespråkas medarbetarperspektivet speciellt av ett svenskt forskarkollegium inom styrfilosofi baserad på balanserat styrkort.

1.2 Generella utgångspunkter för vår uppsats

Utifrån denna synvinkel om de gemensamma inneboende egenskaperna i de ovan redogjorda synsätten finns det en anledning att föreslå en ytterligare modell där dessa variabler (intressent- och medarbetarperspektivet) betraktas som *helhet över styrning och organisering av företagen*. Vår definition av helhetsperspektivet i denna uppsats innebär följaktligen en *förening av de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning, som alltmer lägger fokus på formulering av mål och visioner utifrån intressenternas perspektiv, samt betydelsen av medarbetarnas djupare engagemang i måluppfyllelsen*.

Mot bakgrund av det nära samspelet de två styr- och kontrollmekanismerna för företagen, vill vi närmare analysera huruvida detta samspel, som alltmer lägger vikt både på företagets strategi-formulering utifrån intressenternas krav och på de anställdas aktiva engagemang i måluppfyllelsen, kan ses som en möjlighet för företagen att skapa ett helhetsperspektiv över styrningen (*fråga 1*).

Vi vill vidare ta reda på om detta helhetsperspektiv över styrningen lägger ett fundament för varaktig framgång (*fråga 2*). Flera forskare har varit intresserade av de respektive företagens påverkan på framgång. Dessa företagsstudier har dock studerats separat utifrån varje enskild teori inriktning. Vi skulle däremot, i enlighet med vår frågeställning, vilja se om det finns en anledning att i forskningen istället förena dem. En sådan förening av forskningen kring de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning skulle utveckla förståelsen för de positiva effekterna i verksamheten och dess måluppfyllelse som vi tror kommer av det av oss föreslagna helhetsperspektivet över styrningen.

För att kunna besvara dessa frågor är det nödvändigt för oss att bena upp den relevanta vetenskapliga diskussionen såväl inom bolagsstyrning som inom verksamhetsstyrning (speciellt vad gäller den balanserade styrkortsmodellen och framställningen av organisationskulturen). Syftet med denna teorifördjupning är att närmare ta reda på resonemangen kring intressenternas betydelse vid företagets strategi-formulering och de anställdas roll i och ansvar för måluppfyllelsen. Denna fördjupning i de olika teorierna kan ge oss stöd för vårt antagande om helhetsperspektivet över styrningen och om detta kan lägga grunden för företagets varaktiga framgång.

Den empiriska delen av vårt arbete syftar till att ge verklighetsbaserade indikationer på om det av oss föreslagna helhetsperspektivet över styrningen kommer till uttryck i den praktiska tillämpningen och om detta kan bidra till företagets varaktiga framgång. Som stöd för vårt arbete väljs två nordiska flygbolag, där det ena företagets styrarbete närmare undersöks för att som nästa steg i tillämpliga delar jämföras med det andra företagets motsvarande arbete.

Vad vi kan konstatera inom ramen för vårt ämnesval, så framträder inte det av oss föreslagna helhetsperspektivet över styrningen genomgående i de undersökta flygbolagens styrarbete. Icke desto mindre har vi kunnat identifiera ett antal kännetecken i dessa flygbolags styrarbete som talar för detta helhetsperspektiv. Dessa kännetecken styrker dock inte att ett sådant helhetsperspektiv över styrningen tillämpas till fullo. Däremot innehåller de senaste teoretiska inriktningarna såväl inom bolagsstyrning och verksamhetsstyrning nära angränsande inneboende egenskaper (intressent- och medarbetarperspektivet) som stödjer vår illustration om ett bredare perspektiv över styrningen.

Det är därför vår hoppning att med denna upptäckt kunna bidra till teoriutvecklingen och inspirera forskningen med en ny dimension där man förenar de moderna synsättens inneboende egenskaper.

1.3 Syfte och problemformulering

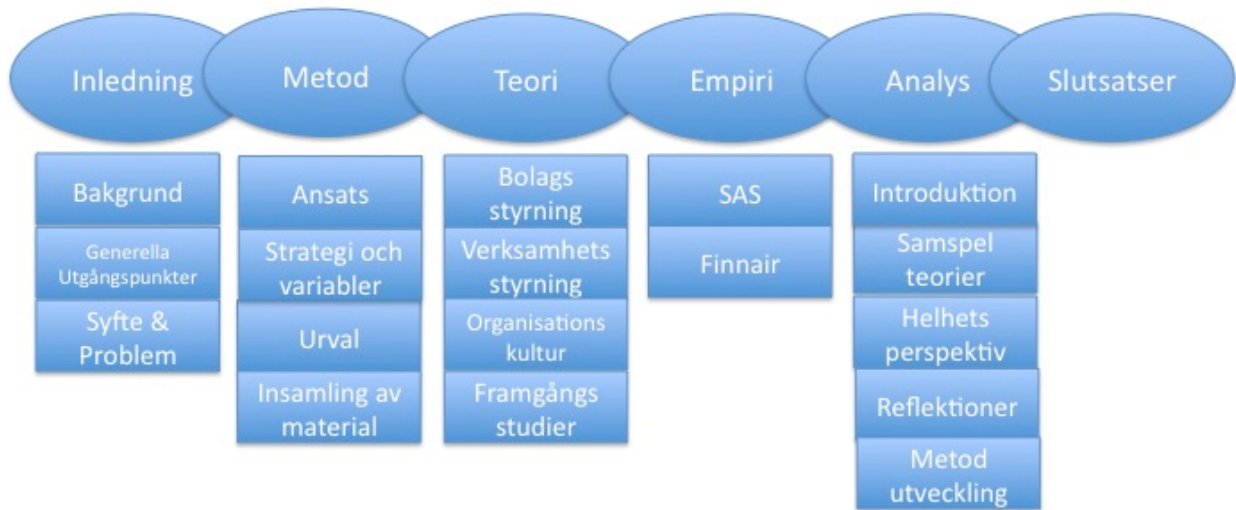
Vårt syfte med denna uppsats är att ta reda på *huruvida det nära samspelet mellan de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning, som alltmer lägger vikt både på företagets strategi formulering utifrån intressenternas krav och på de anställdas aktiva engagemang i måluppfyllelsen, kan ses som en möjlighet för företagen att skapa ett helhetsperspektiv över styrningen?*(Fråga 1)

Ett ytterligare syfte med denna uppsats är att utreda *huruvida detta helhetsperspektiv över företagets styrning lägger ett fundament för varaktig framgång?* (Fråga 2). Med detta vill vi få en bättre förståelse för vad som krävs för en bestående framgång som gör att företagen kan överleva och fortsätta utvecklas även i hårdare tider.

Vår förhoppning är att genom denna studie kunna bidra till teoriutvecklingen och inspirera forskningen med en ny dimension.

1.4 Disposition

Nedan följer den schematisk bild över de huvudkapitel och underliggande huvudavsnitt som utgör upplägget i vår uppsats. Detta i syfte att ge läsaren en överblick och för att underlätta orientering i de olika delarna.



Figur 1 Disposition av uppsatsen. (Egen bild)

2. Metod

2.1 Metodologisk ansats

Det tycks råda en påfallande enighet bland forskare om att en kvalitativ forskningsmetod lämpar sig bäst när utgångspunkten för en studie baseras på frågeställningar ”varför” eller ”hur”.² I en sådan studie anses forskare sakna kontroll över verkligheten och de konkreta sociala företeelser som ska studeras. Dessutom kan begrepp, som snarare är att betrakta som metaforer än mätbara företeelser och som ofta är förhållandevis abstrakta, svårigen fångas med enbart kvantitativa forskningsverktyg.³

Ambitionen var följaktligen att med hjälp av en genomgång av relevant vetenskapligt material, i kombination med en viss empirisk kartläggning, kunna skapa en verklighetsbaserad grund för en vidare analys av vår problemfråga. Då vårt syfte inte var att åstadkomma kvantifierbara resultat, utan snarare att åstadkomma ett argumenterande resonemang, ansåg vi att en kvalitativ undersökningsmetod var mest ändamålsenlig. Denna typ av undersökningsmetod syftar nämligen till att belysa frågeställningar ur flera olika perspektiv och avser att öka förståelsen för hur den aktuella företeelsen eller teorin fungerar i praktiska sammanhang.⁴

2.2 Metodstrategi och val av variabler

Vår definition av helhetsperspektivet över styrning och dess påverkan på företagens varaktiga framgång utgjorde det centrala ämnesvalet. Vi utgick härmed från följande metodstrategi och variabler:

En förening av de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning, som alltmer lägger fokus på formulering av mål och visioner utifrån intressenternas perspektiv, samt betydelsen av medarbetarnas djupare engagemang i målluppfyllelsen kan ses som en möjlighet för företagen att skapa ett helhetsperspektiv över styrningen. Detta helhetsperspektiv över företagets styrning lägger ett fundament för varaktig framgång.

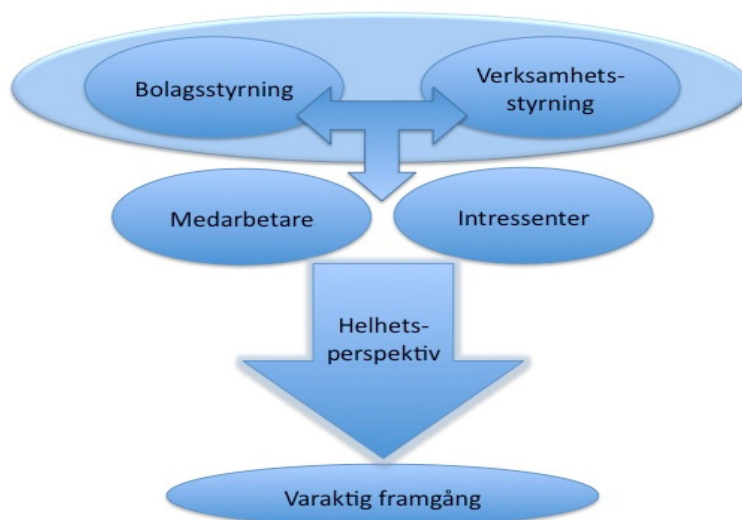
Urvalet av variabler gjordes följaktligen med utgångspunkt från vår tanke om att det borde finnas en helhetssyn genom företagets alla nivåer gällande styrfilosofi och dess komponenter. Vi ville illustrera vår idé om helhetsperspektivet med en modell (se figur 1 nedan). Denna illustration har utgjort en metodstrategi för att söka teorier som behandlar rätt variabler i förhållande till denna idé, eller som åtminstone kan ses som föregångare och grundläggande utgångspunkt för fortsatt utveckling. Vi har försökt att konstruktivt kritisera valda teorier utifrån vårt perspektiv samt föreslå vilka nya dimensioner som skulle kunna utvecklas i den fortsatta forskningen.

Figur 1 – Helhetsperspektiv över styrning av företagen

² Rienecker, (2002), *Problemformulering*, Malmö, Liber, upplaga 1:3, s. 22-23

³ Bang, *Organisationskultur*, 2 uppl. 1995, s. 160, samt Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3 uppl., 2002., s. 187

⁴ Lundahl, Skärvad, (2002), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, upplaga 3, s. 185, s.187



Figur 2 Bolagsstyrningen fungerar i symbios med verksamhetsstyrningen. Styrmodellerna utformas utefter två gemensamma komponenter till en helhet (intressent- och medarbetarperspektivet), i strävan hos företagen att uppnå varaktig framgång. (Egen bild)

Dessa variabler motiveras närmare enligt nedan:

Vår illustration av helhetsperspektivet över styrningen inbegrep variablerna ”medarbetare” och ”intressenter”. Vi anser att dessa variabler ingick i och skapade en förening mellan de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning. Såsom redan inledningsvis konstaterades i avsnitt 1.1 lägger dessa moderna synsätt alltmer fokus på formulering av mål och visioner utifrån intressenternas perspektiv, samt betydelsen av medarbetarnas djupare engagemang i måluppfyllelsen. Intressenternas och medarbetarnas betydelse kommer främst till uttryck i det moderna synsättet för bolagsstyrning (intressentteori) och verksamhetsstyrning (balanserat styrkort, kulturstyrning).

Motiveringen till detta val var att vi i vår genomgång av teorier fann att intresset markant ökat gentemot medarbetarna och deras betydelse i organisationens arbete med förankring av värderingar och målkraV. Detta gav oss stöd för att bygga vidare på tanken att ett ökat fokus på att förankra strategier hos medarbetarna från ledningens sida skulle få en positiv effekt på företagets resultat. Intressenterna har också tillskansat sig en ökad fokusering från företagen till exempel genom ökade krav från kundernas sida, alltmer betungande miljökrav och regelverk som ökar inflytandet för samhället i stort på företagets verksamhet. Det blev då en naturlig följd att inbegripa dessa intressenter vid utformningen av styrfilosofin.

Dessa huvudkomponenter tillsammans formade då en helhet i form av en styrfilosofi som sedan, enligt vår modell, sprids ut i organisationen genom kulturella kriterier. Här kom organisationskulturen in i bilden som ytterligare en komponent i helhetsbilden. Denna företeelse hos företaget kunde ha olika skepnader och något som krävde ett bättre stöd från ledningens sida för att förankra företagets styrfilosofi hos de anställda. Som vi beskrev i teoriavsnittet, kan organisationskulturen anses inta funktionen av ett verktyg för att implementera företagets mål- och

strategier. Alltså hade vi medarbetare och intressenter som utgångspunkt vid utformningen av företagets styrfilosofi. Vidare fördes denna styrfilosofi ut i organisationen med hjälp av kulturkriterier. Resultatet av detta helhetsperspektiv blev enligt vår helhetsillustration en varaktig framgång.

För att uppfylla syftet med studien försökte vi dra paralleller mellan de relevanta teorierna såväl inom bolagsstyrningen och verksamhetsstyrningen, samt de företeelser som gick att utläsa från det insamlade empiriska materialet från de båda flygbolagen. Tanken var att se om de inneboende egenskaperna om intressent- och medarbetarperspektivet i de ovan nämnda teoriinriktningarna var tydligt synbara även i den praktiska tillämpningen.

2.3 Urval

2.3.1 Urval av analyserade teorier

Vårt val av teorier motiverades ur våra frågeställningar och utifrån det av oss illustrerade helhetsperspektivet (se figur 1 ovan). Som framgår av bakgrunden till vårt uppsatsämne (avsnitt 1.1), var vi främst intresserade av att närmare undersöka de av oss påstådda gemensamma inneboende egenskaperna i de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning som allt mer lägger vikt på företagets agerande med sin omvärld och sina intressenter. Vidare var vi speciellt intresserade av att se hur medarbetarperspektivet under de senare åren har fått en alltmer framträdande roll i de båda vetenskapliga disciplinerna. Vi såg följaktligen fördelar med en grundlig genomgång av de relevanta teorierna, den framförda kritiken och vilka studier som har genomförts inom dessa områden.

2.3.2 Urval av undersökningsobjekt

Vi motiverade behovet av visst empiriskt stöd med att få indikationer på om vår tilltänkta illustration om helhetsperspektivet över styrningen (se figur 1 ovan) användes av ett verksamt företag och om det föreslagna synsättet för styrningen i sin tur kunde lägga grunden för varaktig framgång. Vi var emellertid medvetna om att vidare studier behövdes för att kunna uppnå ett generaliserbart resultat innan detta helhetsperspektiv kan bekräftas.

Vi valde att i första hand fördjupa oss i SAS styrning av verksamheten. SAS styrfilosofi som utgångspunkt kompletterades med vissa relevanta jämförbara uppgifter om Finnairs arbete med verksamhetsstyrningen. Vår förhoppning var följaktligen att denna jämförelse kunde ge oss starkare indikationer på om vår helhetsillustration av styrningen framträder i den praktiska tillämpningen. Vidare var vi intresserade av att få underlag från det verkliga sammanhanget om detta synsätt för styrningen skulle få en mer positiv effekt på företagets varaktiga framgång.

Vårt val av nordiska flygbolag grundade sig på tanken om att bolag inom samma bransch påverkas av samma eller likartade externa faktorer. Exempelvis kännetecknas en bransch oftast av likheter gällande kundunderlag, marknadsomständigheter samt ekonomisk påverkan globalt. Dessa bolag lyder också under gemensamma regelverk och ligger därför nära varandra i funktion och sammansättning. Bolagen har dessutom oftast samma förutsättningar och krav på sin verksamhet, till exempel vad gäller investerings-, personal- och leverantörs- eller samarbetsbehov. Vår förhoppning med denna fokusering var att undvika anomalier eller andra typer av felkällor som kan uppstå genom externa omständigheter som skiljer sig mellan olika branscher. Det handlar alltså om

ambitionen att fånga in typiska fall det vill säga sådana fall som anses ha hög representativitet⁵.

En ytterligare anledning till vårt urval av de ovan nämnda undersökningsobjekten var att vi i media har kunnat följa dessa bolag generellt. Medien har nämligen oftast förmedlat att den officiella attityden till lönsamhet, kundnöjdhet och trivsel för de anställda verkar stämma överens hos de utvalda bolagen.

2.3.3 Val av tidsperiod

Vårt tidsperspektiv i studien sträckte sig från 1980 och framåt.

Vid en närmare genomgång av de relevanta teoriinriktningarna kunde vi konstatera att de fick sitt genombrott under 1980-1990 talen. Då dessa teorier är förhållandevis nya såg vi ett värde i att närmare fördjupa oss i dess olika utvecklingsstadier för att bättre kunna belysa den nya inriktningen. Den senaste tendensen inom de utvalda teoriinriktningarna, såsom redan inledningsvis konstaterades i bakgrunden till vår uppsats (avsnitt 1.1) och i detta avsnitt ovan (2.3.2), lyfter nämligen mer aktivt fram intressent- och medarbetarperspektivets betydelse för företagets styrning.

Vad gäller den empiriska delen i vår uppsats, så ville vi välja denna tidsperiod i så stor utsträckning som möjligt i syfte att åstadkomma tillräckligt trovärdiga resultat och utesluta tillfälliga trendavbrott hänförliga till externa faktorer. En längre tidsperiod kan också vara motiverad för att skilja ut vilket inflytande ett byte av organisationsledare (främst verkställande direktören) kan ha och hur företagets styrning varierar över tiden. Det var också intressant att se om de utvalda företagets styrning mellan de olika tidsperioderna, speciellt under den senaste tiden, hade någon koppling till den pågående teori utvecklingen inom området.

2.4 Insamling av material

2.4.1 Sökkriterier

Våra sökord enligt ovan kombinerades med en sökning i syfte att hitta vetenskapligt belägg för vår definition av helhetsperspektivet över styrningen av företagen. Dessa begrepp tyckte vi hade ett nära samband med vårt förslagna helhetsperspektiv (se figur 1 ovan).

2.4.2 Utgångspunkter för insamling av material

Vår datainsamling tog sin utgångspunkt främst i diverse relevant vetenskapligt material såsom teorier, vetenskapliga artiklar och tidigare studier.

Vi valde att samla in empirisk data från SAS både i form av en personlig intervju och sekundära skriftliga källor, såsom litteratur, artiklar, bolagets hemsida, tidigare studentuppsatser m.m. Tack vare den personliga intervjun med SAS Vice President, SAS People Development & Performance, Stefan Lewin, fick vi en närmare bild av SAS arbete med verksamhetsstyrningen, speciellt under de senaste åren. Utöver faktabaserad information, kunde vi även hitta mer analytiskt material om SAS styrning i de sekundära informationskällor, vilket gav oss ytterligare fördjupning i ämnet.

Insamling av empiriska data kompletterades med motsvarande uppgifter om Finnair. Detta för att

⁵ Lundahl, Skärvad, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 3 uppl., s. 191

dels kunna göra vissa relevanta jämförelser mellan de två flygbolagens styrfilosofier och därmed kunna få starkare indikationer på vår helhetsillustration av styrningen. Gällande Finnair fick vi däremot inte möjlighet att göra samma typ av personlig intervju varav insamlat material inte ger samma dimension och insikt. För Finnair gällde i stället att vi samlade in sekundärdata i form av artiklar, hemsidor samt tidigare uppsatser för att forma en bild av hur företaget arbetar med styrningen. Vi kunde emellertid till övervägande del hitta faktabaserade data istället för mer analytiskt inriktade data. Vidare, anledningen till att Finnair inte gav intervju motiverades med brist på resurser från deras sida. Finnair accepterar nämligen enbart student som skriver uppsatsen i samband med studentpraktik⁶. Detta gällde även för ett annat nordiskt bolag som vi kontaktade och försökte få hjälp av i vårt arbete.

2.4.3 Kvalitativ intervju

Såsom framgår av avsnittet ovan är forskarna tämligen starkt inriktade på empiriska och kvalitativa metoder inom organisations- och kulturforskningen, samt de fördelar en sådan metodik kan tillföra. Hypoteser och teorier prövas följaktligen genom dessa datainsamlingsmetoder. Det handlar alltså om att samla in primärdata som kan används för den egna studien och som därmed har direkt relevans för det egna ämnet.

Den starka tron på datainsamling genom olika slags intervjuer och empirisk forskning har dock ifrågasatts alltmer under senare år. Det påstås enligt Alvesson⁷ och Bang⁸ vara svårt att få fram objektiva och vetenskapligt förankrade slutsatser genom intervjuer eftersom de styrs av deltagarnas subjektiva uppfattningar. Vidare tar Bang upp s.k. experiment bias effect, vilket innebär att forskaren medvetet eller omedvetet kan påverka intervjupersonen och därmed rubba neutraliteten. Alvesson menar att man bör ha ett mer kritiskt och reflekterande förhållningssätt till intervjumaterialet och vara beredd på att ifrågasätta sin ursprungliga ståndpunkt. Detta anses av honom öka förutsättningarna för att kunna använda intervjuer på ett mer teoretiskt välgrundat sätt och därmed kunna ge en solid grund för mer vetenskapligt förankrade avbildningar av verkligheten.

Dessutom pekar Schein⁹ på utmaningen i att få uppriktiga och ärliga svar från intervjupersonerna i företaget. Intervjupersonerna kan ha anledning att modifiera sanningen i sina svar, eller att personen inte förstår frågan eller tolkar den annorlunda, eller så besitter personen inte rätt kunskap som krävs. Schein framhäver därför vikten av att intervjupersonerna sätts in i frågeställningarna och vad de är avsedda att användas för. Detta speciellt med hänsyn till att materialet kan komma att publiceras eller på annat sätt få en offentlig spridning.

Då vår undersökning gick ut på att analysera kvalitativa förhållanden ansåg vi att en renodlad strukturerad intervju kunde riskera att bli ytlig och därför inte förmå att förse oss med tillräckligt dimensionerad data. Vi ville heller inte använda oss av en ostrukturerad intervju eftersom risken var stor att diskussionen skulle ta en annan riktning än vår ursprungliga problemformulering och vårt syfte med undersökningen. Vi avsåg att ta fram ett frågeformulär med en bestämd struktur men med frågor av öppen karaktär som skulle ge utrymme för diskussion och för vidare utveckling (se Bilaga 1, frågeformulär). Alvesson kallar denna variant för halvstrukturerad intervju.¹⁰ Genom att använda

⁶ Finnair Group, *Students and Trainees: Thesis and practical training at Finnair*, http://www.finnairgroup.com/training/training_5.html, hämtad från internet 2012-07-19

⁷ Alvesson, *Intervjuer-genomförande, tolkning och reflexivitet*, uppl. 1:1, 2010, s. 7-12

⁸ Bang, *Organisationskultur*, 2 uppl. 1995, uppl. 2, s. 165

⁹ Schein Edgar H., (2010), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco CA, utgåva 4

¹⁰ Alvesson, *Intervjuer-genomförande, tolkning och reflexivitet*, uppl. 1:1, 2010, s. 62

denna typ av kvalitativ, halvstrukturerad intervju ansåg vi att validiteten, liksom reliabiliteten i vårt material bättre skulle tillgodoses.¹¹

Utöver överväganden kring intervjumetoden, så behöver forskarna bestämma vilka typer av personer som ska intervjuas. Detta beror på vilken information forskarna är ute efter och vem som kan ge de mest värdefulla bidragen till analysen. Man brukar skilja mellan experter och direkta intressenter.¹² Vidare är det syftet som styr vem som ska intervjuas. Antingen väljer man bredare krets av intervjupersoner för att få fram variation och samla in kvantitativ data, eller så väljer man få intervjupersoner för att få fram djupare perspektiv och samla in kvalitativ data.¹³ Med hänsyn till vår problemformulering och den valda kvalitativa undersökningsmetoden avsåg vi att genomföra en mer ingående intervju med en person som besitter relevant kunskap. Denna person är en ledande befattningshavare inom SAS Human Resource avdelning som arbetar med personal- och organisationsfrågor. Valet av intervjupersonen baserades på vår ambition att dels i så stor utsträckning som möjligt kvalitetssäkra den erhållna informationen och dels få fram djupare perspektiv för vår problemfråga.

Vi tillsåg vidare att intervjupersonen godkände att svaren skulle citeras och bearbetas i vår uppsats varvid personens identitet skulle få en offentlig spridning.¹⁴

2.4.4 Övrigt om datainsamlingsmetoder

Primärdata avser sådana data som samlats in för den egna studien. Då en djupare förståelse eftersträvas är detta den mest lämpliga formen av data att basera sitt arbete på.¹⁵ Primärdata erhålls huvudsakligen från genomförda intervjuer med personer som är direkt intresserade av eller innehar kunskap och kompetens inom det område som studeras. Primärdata i vår studie bestod av den kvalitativa intervjun som gjordes med en utvald person från SAS.

Sekundärdata kännetecknas av redan tillgänglig information data som samlats in för annat ändamål. Vidare kan sekundärdata användas och analyseras på flera olika sätt. De vanligaste sätten är att använda denna typ av data som faktabas, idékälla eller att man analyserar betydelsen av innehållet i förhållande till sin egen studie. Det sistnämnda består vanligtvis av kvantitativ eller kvalitativ innehållsanalys. Innehållsanalys styrs främst av studiens syfte och problemformulering, beroende på om studien är kvantitativ eller kvalitativ. Vidare finns det olika former av sekundärdata, såsom facklitteratur, artiklar, arkivdata, tillgänglig statistik och registerdata, internet och sekundäranalys.¹⁶ Insamling av sekundär befintligt material data är en genomgående metod för vår studie. Sekundärdata i vår studie bestod främst av vetenskapliga artiklar, studier, internet, diverse facklitteratur och tillgänglig statistik.

I vår inledande fas för idé och problemformulering genomförde vi studier av vetenskaplig litteratur i kombination med vetenskapliga artiklar och internet. Informationskällorna i denna fas behandlades främst som idégrundande och faktabas. Samma insamlingsmetod gällde även för närmare

¹¹ Björklund, Paulsson, 2007, *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, upp. 1:5, s. 60

¹² Lundahl, Skärvad, (2002), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, upplaga 3, s. 117-118

¹³ Ibid., s. 115-118

¹⁴ Lundahl, Skärvad, (2002), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, upplaga 3, s. 121

¹⁵ Björklund, Paulsson, (2003), *Seminariehandboken*, Studentlitteratur, s.68, s.74. upplaga 1:5

¹⁶ Lundahl, Skärvad, (2002), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, upplaga 3, s.131-132, s. 135

fördjupning i de teoretiska utgångspunkterna. Vidare samlade vi in sekundärdata för beskrivning av de utvalda företagen. Denna datainsamling avsåg främst företagets hemsidor, årsredovisningar och annan relevant dokumentation som fanns tillgänglig på internet. Utöver detta sökte vi kompletterande information från böcker och artiklar från olika dags- och facktidningar, samt tidigare studentuppsatser om våra utvalda företag.

Vid användning av sekundärdata är det viktigt att ha ett kritiskt förhållningssätt till utnyttjade källor. Det handlar främst om att använda opartiska källor.¹⁷ Mot denna bakgrund gjorde vi en granskning över vilken litteratur och vilka vetenskapliga artiklar vi hänvisade till. Syftet var att använda de ledande forskarnas litteratur och artiklar, istället för att exempelvis begränsa vår sökning till forskning enbart med amerikanskt ursprung. Vi bedömde att flera olika referensböcker kunde öka reliabiliteten och trovärdigheten. Dessutom ansåg vi att ett större urval av litteratur och artiklar kunde bidra till att få en mer fullständig och komplett bild av de teorierna och debatterna som var relevanta för vår uppsats. Vi var medvetna om att informationen om de utvalda företagen, både tillgänglig genom facktidningar och företagets hemsidor, kunde vara vinklade och subjektiva. Vi trodde därför att det var viktigt att hämta denna typ av data från flera olika källor för att kunna få varierade perspektiv av undersökningsobjekten.

2.4.5 Kritik mot datainsamlingsmetoden

Vi ansåg att det var av avgörande betydelse för vår analys att vi även tog hänsyn till den kritik som har framförts avseende kvalitativa och empiriska forskningsmetoder. Såsom vi såg på det, handlade det alltså om att skapa en balans mellan teoretiska antaganden och den betydelse som vi lade på de empiriska data. Tillika ansåg vi att vårt empiriska underlag inte rättfärdigade oss att dra några konkreta slutsatser eller forma långtgående påståenden. Vi kunde däremot identifiera några intressanta indikationer som framöver kan inspirera en fortsatt forskning.

Dessutom var vi av den uppfattningen att det gällde att ha en kritisk inställning till vår problemformulering och vara beredd på att komma fram till en motsatt slutsats än vad vi initialt hade antagit. Vi tog hänsyn till detta genom att inte enbart samla in teorier som förespråkar vår helhetsillustration, utan även kritik som har framkommit i de respektive teoriinriktningarna.

¹⁷ Lundahl, Skärvad, (2002), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund, Studentlitteratur, upplaga 3, s. 134

3. Teori

3.1 Bolagsstyrning

3.1.1 Inledning

Bolagsstyrningen har fått allt större fokus under de senaste decennierna. Anledningen därtill är flera, men framförallt utvecklingen av företagandet som innebar alltmer spritt och därmed passivt ägande. Som följd, blev avståndet mellan ägandet och styrning av företag allt större. Det fanns således ett behov av ett mer aktivt ägande och insyn över företagsledningen, för att säkerställa att företagen snarare styrdes enligt ägarnas intressen än enligt ledningens och de anställdas intressen. Principerna för bolagsstyrningen syftar traditionellt till att minska dessa negativa intressekonflikter. Detta synsätt anses vara berättigat p.g.a. den ekonomiska risken som ägandet innebär.

Spritt ägande ledde till s.k. managerialism vilket innebar att allt större makt hamnade i ledningens händer. Ett spritt ägande tenderade dessutom att vara mer avkastningsorienterat och präglades av kortsiktighet, istället för att långsiktigt bygga upp en verksamhet¹⁸. Vidare skakades världen under 1980-talet av stora företagsskandaler där ledningen uteslutande agerade utifrån sina egna ekonomiska intressen som bl. a. kom till uttryck genom ooberättigat stora ersättningar och bedrägligt beteende, som därmed minskade företagets förmögenhetsmassa. Det fanns således ett stort behov av kontrollmekanismer som skulle förhindra ledningens oegentliga beteende och förstärka lojaliteten gentemot aktieägarna.

Bolagsstyrningen skiljer sig mellan länderna. Generellt sägs bolagsstyrningen vara uppdelad mellan den amerikanska och europeiska utvecklingen av s.k. corporate governance kultur. Det överordnade syftet med båda regelverken är följaktligen att skapa förtroende för kapitalmarknaden och därigenom förse företagen med goda möjligheter för kapitalförsörjningen. God bolagsstyrning anses därmed bidra till ökad transparens och näringslivets effektivitet i stort.

Denna kultur i USA har sina rötter från 1980-talet. Stora börsnoterade företag, såsom Enron, WorldCom och Tyco kännetecknades av oetiskt och oegentlig agerande som stred mot ägarnas intressen. Denna utveckling motverkades genom införandet av en rad riktlinjer och tvingande regler för de börsnoterade företagen på de stora amerikanska börserna under 1990-talet och början av 2000-talet. Detta arbete resulterade i en tvingande lagstiftning, s.k. Sarbanes-Oxley Act.

Europa skakades av motsvarande företagsskandaler under 1980-talet. Den s.k. Cadbury-rapporten¹⁹ togs fram i början av 1990-talet i syfte att komma till rätta med oegentligheterna och förbättra förtroendet för näringslivet. Under senare delen av 1990-talet införde medlemsstaterna egna nationella koder för bolagsstyrningen. De nationella bolagsstyrningskoderna finns kvar även idag. Det finns dock utvecklingstendenser mot en gemensam mellanstatlig reglering av bolagsstyrning inom EU²⁰. Tillsvärdare handlar det dock om överordnade rekommendationer och inte tvingande lagregler.

¹⁸ Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, 2001, s. 19-20

¹⁹ Rapport, *The Financial Aspects of Corporate Governance*, 1 December 1992, The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., London

²⁰ European Commission, *Green Paper, Corporate governance in financial institutions and remuneration policies*, 2.6.2010 Brussels, COM (2010) 284 final

Begreppet bolagsstyrning kan följaktligen definieras som det system genom vilket företag styrs och kontrolleras²¹. Gemensamt för den amerikanska och europeiska orienteringen är att de bygger på olika typer av kontrollmekanismer både inom och utanför företagen. Kontrollmekanismerna syftar till att säkerställa att företagen styrs och organiseras i enlighet med principerna för bolagsstyrningen och ger samtidigt företagen incitament att skapa långsiktigt värde för ägarna och för samhället i stort.²² Principerna för bolagsstyrningen har således ett inflytande över utformningen av företagets styrfilosofi.

Allt flera forskare inom bolagsstyrningen har emellertid under den senaste tiden ifrågasatt om det traditionella synsättet inom bolagsstyrningen (det vill säga fokus på ägarstyrning) är alltför snävt, vilket kan riskera att regelverket inte får avsedd effekt. Som följd, har utvecklingen resulterat i en del nya teori inriktningar, varav den ena inriktningen avser s.k. intressentteorier²³ av mer radikal karaktär. Den andra teori inriktningen avser s.k. Director Primacy²⁴ och kan beskrivas som en kompromiss mellan ägarstyrningen och intressentteorin. Företagens samhällsansvar är en ytterligare följd av de senaste utvecklingstendenserna inom bolagsstyrningen som har fått alltmer uppmärksamhet runt om i världen.

Nedan redogörs ytterligare för dessa centrala teorier inom bolagsstyrningen och hur de kan påverka företagets styrfilosofi. Vidare belyses några studier om kopplingen mellan bolagsstyrning och företagets framgång respektive organisationskultur. Avslutningsvis tas upp kritik mot de mer moderna synsätten för bolagsstyrningen.

3.1.2 Ägarstyrning

Ägarstyrningen härleds främst från de intressekonflikter som uppkommer mellan ägare och ledning. Detta synsätt är centralt inom associationsrätten och avser således aktieägarnas möjligheter att styra och kontrollera företaget. Ägarstyrningen avser att förhindra, eller åtminstone minska, den inbyggda konflikten mellan ägarnas och företagsledningens intressen, samt bidra till ägarnas kontroll och insyn i företagen.

Utöver detta, finns det en lojalitetsplikt för ledningen gentemot aktieägarna och borgenärerna, samt därmed åtföljande skadeståndsansvar för oegentligt agerande.²⁵ Ledningens lojalitetsplikt härleds från den sysslomannaställning enligt vilket ledningens primära uppgift är att sätta företagets intresse främst och förvalta företagets förmögenhet, samt styra verksamheten på ett sätt som ger aktieägarna avkastning (och alltså även skydd för företagets borgenärer).²⁶

Ägandet anses dessutom traditionellt bygga på s.k. utilitarism enligt vilket företaget, dess anställda och samhället i stort drar nytta av aktörer som är villiga att investera i företagen. Att aktieägarnas intressen ska styra verksamheten anses därmed som berättigat.²⁷

²¹ Af Sandeberg, *Aktiebolagsrätten*, Studentlitteratur, 2:a uppl., s. 22

²² Kollegiet för svensk bolagsstyrning, <http://www.bolagsstyrning.se/>. Hämtad från internet 2012-05-02

²³ Stake-holder theory på engelska (kallas även för "team production model") och har utvecklats bl.a. av Margaret M. Blair och Lynn Stout (främst USA)

²⁴ Christopher Bruner, Stephen M. Bainbridge (USA) och Mats Alvesson (Europa/Sverige) resonerar kring Director Primacy (kallas även för "nexus of contracts" modell)

²⁵ Af Sandeberg, *Aktiebolagsrätten*, Studentlitteratur, 2:a uppl. 2007, s. 25-26

²⁶ Ibid, s. 140

²⁷ Bainbridge, *The New Corporate Governance in Theory and Practice*, New York, Oxford University Press, 2008, s. 8-16. Bruner, 2007, *The Enduring Ambivalence of Corporate Law*, Alabama Law Review, Aug. 9, 2007, s. 43, med referens till Stuart Mill, *Utilitarianism, on liberty and utilitarianism*, (Bantam Books 1993) (1871). Hämtad från Social Science (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1005729), 2012-05-08

Styrelsen anses vara en central aktör i den traditionella bolagsstyrningen och därmed företagets viktigaste interna kontrollmekanism. Styrelsens uppgift är att tillse att företaget styrs enligt aktieägarnas intressen. Denna centrala princip inom bolagsstyrningen härleds från s.k. agent principal teorier²⁸ som framhäver vikten av att säkerställa att bolag som inte leds av sina ägare styrs på ett sätt som säkerställer att deras investeringar skapar god avkastning. Följaktligen tar regelverket bl. a. sikte på styrelsens sammansättning, krav på oberoende styrelseledamöter och arbetsformer.

Ägarna och externa revisorer anses utgöra företagets andra centrala externa kontrollmekanismer. Bolagsstämman är det forum där aktieägarnas inflytande kommer till uttryck och har således en överordnad ställning i förhållande till företagsledningen. Vidare ska varje företag ha en extern revisor som utses av bolagsstämman och har som uppdrag att granska företagets räkenskaper och högsta ledningens förvaltning av företaget, samt rapportera dessa resultat till bolagsstämman. Vidare utser aktieägarna en styrelse och beviljar den ansvarsfrihet.

Ägarstyrningen är nära kopplad till ekonomistyrningen som är en traditionell styrfilosofi för ledningen. Denna styrfilosofi är vertikalt orienterad och resultatinkriktad. Redovisningsinformation, prognoser och budgetarbete utgör centrala komponenter i ekonomistyrningen. Syftet är således att företagsledningen med hjälp av ekonomisk information styr verksamheten mot de uppsatta målen och enligt ägarnas intressen.²⁹

3.1.3 Director Primacy

Bruner och Bainbridge pekar ut en vidareutveckling av bolagsstyrningsdisciplinen, s.k. Director Primacy. Spritt ägande är ett alldeles för svagt och passivt forum för att kunna anta högsta kontrollansvaret över företagets verksamhet och ledning. Istället bör detta ansvar i större utsträckning ligga hos styrelsen. Detta synsätt går ut på att styrelsen ska åtnjuta högsta befogenheter inom företaget och är särskilt framträdande i företag som saknar ett starkt inflytande från majoritetsägaren. Att en del av aktieägarnas kontrollbefogenheter bör överlåtas till styrelsen innebär dock samtidigt att man måste säkerställa att det finns tillräckliga sanktioner till buds för de styrelser som överträder eller missbrukar dessa maktbefogenheter.³⁰

Även Alvesson³¹ betraktar styrelsen som en slags medlare mellan ägarna och företagsledningen. Alvesson skriver att styrelsen är det organ i företaget som har det slutliga ansvaret för att utforma organisationens bokföring, förvaltning av resurser och ekonomin i övrigt, samt utöva kontroll över ledningen. Ledningen bör, som en del av kompensationen, tilldelas företagets aktier. Detta för att på ett mer effektivt sätt kunna integrera ledningens arbete med implementering av strategier och målsättningar med styrelsens intressen och därigenom även med ägarnas intressen.

Alvesson går dock ett steg längre i sitt resonemang som ligger närmare mot grundtankarna för intressentteorin (se nedan avsnitt 2.1.4). Han menar nämligen att styrelsen i sitt arbete även måste ta hänsyn till andra intressenter än ägarna, framförallt internt de anställda i företagen och externt i

²⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Principal%E2%80%93agent_problem, hämtad 2012-05-23

²⁹ Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, 2001, s. 46, 112

³⁰ Bainbridge, *The New Corporate Governance in Theory and Practice*, New York, Oxford University Press, 2008 s. 8-16. Bruner, *The Enduring Ambivalence of Corporate Law*, Alabama Law Review, Aug. 9, 2007, s. 23. Hämtad från Social Science (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1005729), 2012-05-08

³¹ Alvesson, Sveningsson, 2007, *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur citerar från Brodin et al. 2000

samhället i stort. Styrelsens roll är att utforma riktlinjer som på ett optimalt sätt tillgodoser alla intressenters önskemål, samt utöva kontroll över efterlevnad av dessa riktlinjer. Alvesson antyder således att principerna för bolagsstyrningen bör användas bredare i ledningens styrning av verksamheten.

Den sistnämnda styrmekanismen avser mer informella kontroller som tar sikte på förmedling av företagets värderingar och kultur inom organisationen. Denna typ av informella kontroller bör enligt Alvesson ses som ett nödvändigt komplement till övriga typer av formella kontroller som avser ägarnas och styrelsens kontrollbefogenheter. Kontroll genom formella krav kan styra företagsledningens agerande men det räcker inte för att genomsyra organisationen med de målsättningar man arbetar efter. Kulturella värderingar som delas gemensamt genom hela organisationen minskar enligt Alvesson kravet på formell styrning eller belöning för att uppfylla de uppställda målen.

3.1.4 Intressentteori

Blairs intressentteori har flera likheter med Alvessons styrmodell men går något längre. Blair argumenterar nämligen för att bolagsstyrningen bör ta ett bredare perspektiv med utgångspunkt även på övriga aktörer i förhållande till företaget. Hon menar att detta kollektiv av intressenter inte enbart består av aktieägarna utan även t. ex. av långtidsanställda med specialiserad nyckelkunskap, leverantörer och kunder. Detta synsätt anses av henne vara nödvändigt för att kunna maximera företagets totala välförhållande.³² Det handlar således om sammanfallande intressen mellan aktieägare och övriga intressenter, där båda grupper bör åtnjuta rättigheter och ta ansvar för att skapa mervärde.

Följaktligen anser hon att aktiekursutvecklingen är att betrakta som ett av de flera mätkriterierna för företagets framgång. Frågorna om företagets varor och tjänster efterfrågas av konsumenterna, samt om företagets styrning uppmuntrar de anställdas produktivitet och motivation, är enligt henne minst lika viktiga faktorer som nyttan till aktieägarna att ta hänsyn till för att mäta det totala mervärdet som skapas av företaget.³³ Detta synsätt antyder följaktligen att ledningens arbete även ska styras av affärsomdöme som inte nödvändigtvis uteslutande går ut på att maximera aktieägarnas välförhållande, utan tillåter avsteg om särskilda skäl skulle motivera det.³⁴ Ledningen har följaktligen utrymme för att ta hänsyn till andra intressenter om detta ligger i linje med det långsiktiga värdeskapandet för aktieägarna.³⁵ Flera forskare anser således att det finns fog för att ta ett bredare och mer långsiktigt perspektiv på styrningen av verksamheten, där även övriga intressen kan vägas in.

Blair menar följaktligen att styrfilosofier, såsom s.k. reengineering, total quality management och fokus på företagets kärnkompetens, ligger i linje med samma synsätt att skapa mervärde för företaget i stort. Dessa initiativ går nämligen enligt henne ut på att både ledningen och de anställda utövar kontroll över företagets aktiviteter, eller på annat sätt kan påverka företagets framgång. Det är därför enligt henne av vikt att även de anställda ska ta mer individuellt ansvar över företagets måluppfyllelse och därmed åtnjuta avkastning för detta ansvar och samtidigt bära den risk som är hänförlig till dessa insatser.³⁶

Denna utvecklingstendens syftar till större frihet för de anställda att organisera sitt arbete och att

³² Blair, *Ownership and Control; rethinking of corporate governance for the twenty-first century*, 1995, s. VI "foreword"

³³ Ibid., s. 338

³⁴ Åberopande av affärsmässiga skäl är en konkurrerande princip i förhållande till lojalitetsplikten inom associationsrätten. Denna princip har dock underordnad betydelse för lojalitetsplikten. Referens till Bruner, 2007, och Af Sandeberg

³⁵ Monks, Minow, (2011) *Corporate Governance*, upplaga. 4, John Wiley & Sons Ltd, s.48

³⁶ Blair, *Ownership and Control; rethinking of corporate governance for the twenty-first century*, 1995, s. 286-287

ledningen på ett bättre sätt utnyttjar de anställdas aktiva deltagande och kompetens. En sådan styrfilosofi anses bidra till en bättre helhetsbild över företagets aktiviteter, mer proaktiv styrning, samt bättre motivation hos de anställda.³⁷ Balanserat styrkort och styrning som påverkar kulturens framställning är ytterligare inriktningar inom modern verksamhetsstyrning där företagets framgång inte enbart mäts utifrån företagets finansiella resultat, utan som snarare tar intressenternas respektive de anställdas betydelse för långsiktigt värdeskapande i beaktande.³⁸ Dessa moderna teoriinriktningar presenteras närmare nedan i avsnitt 2.6.

3.1.5 Företagens samhällsansvar

Frågorna kring företagets samhällsansvar³⁹ kan anses vara en ytterligare följd av de senaste utvecklingstendenserna inom bolagsstyrningen. Denna tendens mot ökat socialt samhällsansvar har sitt ursprung redan i 1960-talet i USA. Företagens samhällsansvar uppstod som en motpol till Vietnamkriget och förespråkades av miljö- och socialaktivister. Dessa aktivister menade att både ekonomiska och etiska aspekter bör styra företagets investeringar. Det dröjde dock flera årtionden innan denna debatt förankrats hos forskarna och företagen. Tankar om företagets samhällsansvar har emellertid först under de senaste åren fått ordentligt fotfäste.⁴⁰

Företagens samhällsansvar har utvecklats flera dimensioner under de senaste åren. Exempelvis kan det handla om att svartlista företag som producerar oetiska produkter eller tjänster, såsom alkohol, tobak och spel. Ett annat relevant exempel tar sikte på styrning av företaget med hänsyn till etiska och moraliska värderingar. Som följd, har alltför många börsnoterade företag frivilligt anslutit sig till att följa principerna om företagets sociala samhällsansvar. Global Reporting Initiative⁴¹ är ett exempel på mer etablerade ideella organisationer som arbetar för ett mer hållbart samhälle genom att ta fram riktlinjer och rapporteringskrav för detta samhällsansvar. Dessa riktlinjer ställer bl. a. krav på att mäta anställdas välbefinnande och uppmuntrar företagets arbete med mänskliga rättigheter och miljöfrågor.

Grundtanken är att ledningens kontrollmekanismer även bör inbegripa ett mer etiskt förhållningssätt, istället för att uteslutande gå ut på att följa de tvingande regelverken avseende aktieägarnas intressen.⁴² Denna styrfilosofi anses bidra positivt till företagskulturen som främjar kreativitet, innovation och samarbete inom organisationen.⁴³

3.1.6 Studier om bolagsstyrning

Ett antal nyligen genomförda studier har bl. a. undersökt om företag som styrs i enlighet med principerna för bolagsstyrningen har klarat sig bättre under den senaste finanskrisen (2008-2009)⁴⁴

³⁷ Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, 2001, s. 141-146, 153-155

³⁸ [Ibid. jfr. s. 142-146, 214-217](#)

³⁹ Bruner, *The Enduring Ambivalence of Corporate Law*, Alabama Law Review, Aug. 9, 2007, s. 23, citerar Brandeis, Leed. Hämtad från internet, Social Science (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1005729), 2012-05-08. Exempel på benämningar är corporate social responsibility, eller social responsible investing på engelska

⁴⁰ Ibid., citerar på s. 62-64 Blair som hänvisar vidare till Brandeis, Leed, Knoll

⁴¹ [Global Reporting Initiative, https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx](https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx). Hämtad från internet 2012-05-08

⁴² He, Ho, *Monitoring Costs, Managerial Ethics and Corporate Governance: A Modeling Approach*, Journal of Business Ethics, 2011, 99:623-635

⁴³ Verhezen, *Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity*, Journal of Business Ethics, 2010, 96:187-206

⁴⁴ Suvankulov, Ogucu, *Have firms with better corporate governance fared better during the recent financial crisis in Russia?*, Applied Economics Letters, 2012, 19, 769-773

och om denna typ av styrning påverkar företagens aktiekursutveckling⁴⁵. Man har kunnat konstatera att när ledningen utökar kontrollaktiviteterna i företaget, får ledningspersonerna bättre förståelse för verksamheten. Detta har enligt studierna resulterat i bättre styrkvalitet, vilket har varit en bidragande faktor för dessa företags framgång.

Tillika visar resultaten av studierna belägg för att företag vars styrning är baserad på principerna för bolagsstyrningen påverkar inte bara företagets framgång utan även framställningen av organisationskulturen som bygger på de anställdas motivation och större inflytande. Man har kunnat konstatera att denna styrning bidragit bl. a. till mer optimala beslutsprocesser, bättre genomlysning av företagen, ökat engagemang hos de anställda och väl förankrade värderingar⁴⁶.

3.1.7 Kritik

Vi har fått lära oss av de tidigare avsnitten att allt flera vill framhäva vikten av att företagen skapar välfärd även för andra intressenter än enbart för aktieägarna och att dessa intressenter, framförallt de anställda, samtidigt har ett ansvar för företagets måluppfyllelse.

Ett mer kritiskt förhållningssätt går emellertid ut på att det saknas ett utrymme i associationsrätten för tillvaratagande av övriga intressenters behov. Ledningen har en lagstadgad lojalitetsplikt att tillvarata ägarnas intressen som åtnjuter överlägset status och därmed ett krav på att i första hand generera avkastning. Detta krav som ledningen har att uppfylla står m.a.o. i konflikt med de övriga intressenternas behov.

Kritikerna menar vidare att företagets aktiekurs skulle falla som en följd av investerarnas misstro över ledningens förmåga att prioritera ägarintressen och förvalta ägarnas investeringar på ett optimalt sätt. Sådan misstro skulle följaktligen leda till att företagen skulle få det svårare att skaffa kapital och skulle bli tvingade att i allt större utsträckning vända sig mot lånefinansiering via banker. Kapitalmarknadens primära funktion skulle således försämrats, vilket negativt skulle påverka samhället i stort.

Med detta sagt, vill kritikerna framhäva vikten av att närmare analysera de mer moderna synsätten för bolagsstyrningen utifrån den ovan beskrivna problematiken om motstridiga intressen och ledningens möjlighet att tillgodose dessa. Kritikerna menar vidare att fokus istället ska läggas på att studera de företag som på ett framgångsrikt sätt har lyckats tillvarata både aktieägarnas och övriga intressenternas behov för att få mer värdefulla inslag i denna analys.⁴⁷

3.2 Verksamhetsstyrning

3.2.1 Balanserat Styrkort

3.2.1.1 Utveckling av balanserat styrkort under de senaste 30 åren

Det finns ett antal styrfilosofier och styrmodeller som har utvecklats under de senaste decennierna

⁴⁵ Bolt-Lee, Färber, Moehrle, *Highlights of Corporate Governance Research*, Sept 2011, Journal of Accountancy

⁴⁶ Mathew Jossy, Ogonna Emmanuel, Harris Lloyd C. , (2012), *Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms*, Journal of World Business, Volume 47, Issue 2, April 2012, Pages 194–203, India Special Issue

⁴⁷ Heath, Norman, *Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What can the History of State-Run Enterprises Teach us in the post-Enron era?*, Journal of Business Ethics, Sept 2004, part 1, s. 247-267

som tar ett bredare helhetsgrepp över styrningen, där såväl strategi formulering som betydelsen för en grundlig implementering av företagets mål och visioner får en alltmer framträdande roll. En av dessa styrfilosofier har utvecklats av Kaplan och Norton⁴⁸ i Nordamerika under 1990-talet som kallas för ett s.k. balanserat styrkort.

Balanserat styrkort tar något bredare perspektiv över styrningen som hjälper företagen att definiera det finansiella ägarperspektivet, ett externt orienterat kundperspektivet, ett internt orienterat processperspektiv och ett framåtriktat utvecklingsperspektiv som ska vara unika för varje företag. Denna styrmodell går följaktligen ut på att kombinera de finansiella målen med icke-finansiella mål. Det sistnämnda kan exempelvis handla om immateriella mått, såsom varumärkeskänedom, humankapital och kundnöjdhet.

Arbetet med balanserat styrkort inleds med förmedling av företagets mål och visioner genom en strategi formulering med hjälp av ett antal perspektiv i företagets verksamhet, d.v.s. styrkort enligt modellen. Dessa styrkort går ut på intressenternas behov där finansiella perspektiv, kundperspektiv, interna processer, innovation och lärande utgör centrala styrteman. Styrkort är avsedda till att bidra till ökad förståelse för de nödvändiga aktiviteterna för att uppnå företagets uppsatta mål och visioner. Det övergripande syftet med balanserat styrkort är att lyckas genomföra en verklig strategiändring på organisationens alla nivåer.

Balanserat styrkort kombineras dessutom med ett antal mått för att mäta organisationens prestation. Detta anses vara nödvändigt för uppföljning av om de införda aktiviteterna är effektiva och tjänar för ändamålet.

Kaplan och Norton⁴⁹ har sedermera utvecklat balanserat styrkort genom att lägga mer vikt på genomförande stadium d.v.s. där företagets mål och visioner ska genom ett antal delmål översättas till det dagliga arbete som genomsyrar hela organisationen. Följaktligen menar forskarna att balanserat styrkort bör i större utsträckning betraktas som en genomförandemetod snarare än enbart som ett verktyg för strategi formulering respektive mätverktyg för slutmål. Som följd, har forskarna tagit fram en s.k. strategikarta. Strategikartan har som syfte att länka samman de mål och visioner som ingår i de fyra ovan redogjorda perspektiven i företagets verksamhet. Denna sammanlänkning hjälper företagen både med att visualisera mål med åtgärder och att åstadkomma synergier mellan olika enheterna.

Tillika påkallar Kaplan och Norton behovet av att ledningen aktivt kommunicerar strategin till de anställda och ser till att de anställda äger praktisk kunskap om denna, samt hur de ska arbeta med strategin i den dagliga verksamheten. De framhäver vidare vikten av att koppla strategiarbetet till företagets budgetarbete. Kaplan och Norton anser således att införlivandet av företagets strategi på organisationens alla nivåer är en nödvändig förutsättning för att kunna uppnå de uppsatta målen och visionerna. Denna inriktning uppmärksammar således alltmer om hur måluppfyllelsen sker och inte enbart själva slutmålet i sig.

Olve, Roy och Wetter⁵⁰ har sedermera inom den svenska forskningen kompletterat balanserat styrkort med ett ytterligare perspektiv som tar hänsyn till personalutvecklingen och hur företagen kan behålla kärnkompetens, samt uppmuntra de anställda till att arbeta innovativt. Dessa forskare

⁴⁸ Kaplan, Norton (1992), *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard business review. Vol. 70, issue: 1, pp. 71-79

⁴⁹ Kaplan, Norton (2001), *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School

⁵⁰ Olve, Roy, Wetter (1999), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Malmö, Liber

menar att medarbetarperspektivet borde ges en central betydelse i strategi implementeringen, då det är av vikt att ledningen kommunicerar strategierna, målen och visionerna neråt i organisationen hos de anställda. Detta synsätt har framförallt fått fotfäste inom Norden.

3.2.1.2 Kritik mot balanserad styrkortmodell

Det finns flera forskare som har framfört kritik mot den ursprungliga modellen för balanserat styrkort. Dessa kritiker framhäver vikten av en systematisk implementering av strategier för att få en långsiktig effekt. Ett långsiktigt arbete med balanserad styrkortmodell, visualisering av strategierna i det dagliga arbetet anses, tillsammans med ledningens kommunikation och de anställdas aktiva deltagande, som de viktigaste förutsättningarna för en varaktig framgång.

Minzberg⁵¹ tar upp de uppenbara riskerna med misslyckad kommunikation om den planerade strategin, varvid genomförande av denna strategi kan i själva verket resultera i något helt annat än vad som var avsedd av ledningen. Alexander⁵² uppmärksammar problemet med att företagen oftast underskattar den tid och de resurser som ett implementeringsarbete tar i anspråk, samt utmaningen med att få de anställda engagera sig i ett sådant arbete. Vidare lägger han vikt för ledningens kommunikation med de anställda för att visualisera företagets mål och visioner i det dagliga arbetet.

Nørreklit, Jacobsen och Mitchell⁵³ tar upp ett antal fallgropar som företagen kan tänkas bemöta med balanserat styrkort. De menar att risken är stor att balanserat styrkort förblir ledningens verktyg att utforma mål och visioner utan att dessa lyckas förankras hos de anställda. Det gäller även att hitta dels en optimal jämvikt mellan de olika styrkorterna och dels en optimal tidpunkt för implementering därav.

Tillika betonar de svenska forskarna, Olve, Petri och Roy⁵⁴ att strategi arbetet är gemensamt för organisationen, där ledningen tillsammans med de anställda deltar i en aktiv och kontinuerlig dialog. De menar att om de anställda ska genomföra merparten av de tilltänkta strategierna, så måste de vara med och utforma strategikartor och analysera vilka åtgärder som kan leda till måluppfyllelse. Tillika spelar de anställdas motivation en viktig roll, varvid dessa forskare anser att personalens belöningsystem ska vara i linje med de uppsatta målen. Utöver detta, så måste det enligt forskarna finnas en tydlig roll- och ansvarsfördelning för styrprojektet, nära kommunikation och gränssnitt mellan de olika enheterna, samt IT stöd som möjliggör visualisering och uppföljning av implementeringsarbetet.

3.2.1.3 Studier om balanserat styrkort

Venkatraman och Gering⁵⁵, samt samma svenska forskare som redan nämns ovan (Olive, Petri och Roy)⁵⁶ har kunnat konstatera att ett systematiskt och långsiktigt genomförande av företagets

⁵¹ Mintzberg (1994), *The Rise & Fall of strategic planning*, New York, the Free Press

⁵² Alexander (1985), *Successfully Implementing Strategic, Decisions Long Range Planning*, Vol. 18, No. 3, pp. 91-97

⁵³ Nørreklit, Jacobsen, Mitchell (2008), *Pitfalls in using the balanced scorecard*, Journal of Corporate Accounting & Finance. Vol. 19, pp. 65-68

⁵⁴ Olive, Petri, Roy J. och S. (2003), *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons

⁵⁵ Venkatraman, Gering (2000), *The Balanced Scorecard*, Ivey Business Journal, Jan/Feb 2000

⁵⁶ Olive, Petri, Roy J. och S. (2003), *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons, samt Olive, Petri, Roy J. och S (2004), *Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards*, Ivey Business Journal, May/June 2004

strategier på organisationens alla nivåer, i kombination med de anställdas aktiva deltagande och motivation, är centralt för att lyckas med balanserat styrkort. Dessa forskare har genom sina studier kunnat upptäcka fyra avgörande faktorer för en framgångsrik strategi implementering.

För det första, så måste strategin göras explicit och mätbar. För det andra, måste företagen välja mätkriterier (eller prestationsmått) som är i linje med den tilltänkta strategin. För det tredje, måste aktiviteterna mätas löpande för att kunna följa upp effektiviteten av de aktiviteter som är nödvändiga för måluppfyllelsen. Medarbetarperspektivet är den fjärde, och enligt forskarna, den viktigaste faktorn för en framgångsrik strategi implementering. Framtagandet av mål och visioner, samt vilken strategi som ska tillämpas är inte enbart ledningens uppgift, utan input till detta arbete även måste hämtas från den övriga organisationen. De anställdas motivation och engagemang måste därmed ses som centralt vid strategi implementeringen.

British Airways är ett exempel på företagen som har valt att införliva balanserat styrkortsmodell i sin styrfilosofi. Denna modell används av företaget för att sätta upp de årliga målen; för att utvärdera prestation både vad gäller hela företaget, de enskilda enheterna och de anställda; för att använda modellen som ett hjälpmedel för ledningens löpande utvärdering och förbättringsbehov. För Hewlett-Packard var balanserat styrkortsmodell ett sätt att länka mål och visioner samman med de olika filialerna med samma verksamhet runt om världen. På samma sätt har Oriflame valt att använda strategikartor för att bättre kunna visualisera möjligheterna för synergier och hur de olika dotterbolagen runt om världen kunde hitta gemensamma arbetsrutiner för att realisera sina mål och visioner.

Trots att de ovan nämnda exemplen på fallstudier om användning av balanserat styrkort illustrerar en framgångsrik tillämpning av modellen, har forskarna dock även hittat lika många misslyckade fall. Skandias modell, Business Navigator under 1990-talet, är ett exempel på vad som händer när strategierna varken kommuniceras till eller förankras hos de anställda. Flera anställda upplevde att styrprojektet Navigator inte fyllde någon funktion i det dagliga arbetet. Detta berodde till större del på att ledningen inte hade involverat de anställda i processen och inte heller förklarat vilka åtgärder som förväntades av de anställda.

3.3 Organisationskultur

3.3.1 Inledning

Anledningen till att begreppet organisationskultur har blivit så populärt är tack vare det intresse som vändes mot Japan och dess arbetsmetoder under 1980-talet. Man såg en styrka i de system av värderingar och normer som tillämpades i japanska företag. Detta låg i tiden med att människor levde med arbetet på ett annat sätt än tidigare. Man ville känna tillhörighet och trivsel på arbetet. De anställda gavs därmed möjlighet att utöva inflytande på utformningen av en unik kultur på ett revolutionerande sätt.⁵⁷

Organisationskulturen anses av flera kulturforskare bestå av delade värderingar, normer och handlingsmönster som hjälper organisationens medlemmar att hantera problem om företagets fortlevnad hänförliga såväl till externa faktorer som till problem som kan uppstå internt i organisationen.⁵⁸ Organisationskulturen kan således betraktas som ett styrsystem där dessa

⁵⁷ Bang H. *Organisationskultur*, uppl. 2:11, Studentlitteratur, Malmö, 1995

⁵⁸ Yukl, (1994), *Leadership in organisations*, upplaga 8, s. 282, gör referens till Schein 1992, 2004 och Trice & Beyer 1991, 1993

värderingar, normer och handlingsmönster mynnar ut i riktlinjer som styr medlemmarna till enhetliga beteenden och som därmed utvecklar organisationen i viss riktning.⁵⁹

Organisationskulturen ses också som ett verktyg för ledningen att styra verksamheten. Aktiviteter som försiggår i ett företag är interagerande med varandra. Företag vars ledning aktivt deltar i den dagliga verksamheten genom en nära dialog med de anställda har större möjlighet att förmedla de värderingar och framförallt de målsättningar som företaget har att leva upp till samt att verkligen se dessa förankras i organisationen.⁶⁰

Kulturforskningen från 1960-talet fram till idag har kunnat visa att organisationskulturen kan ha en stärkande effekt på företagets måluppfyllelse och anpassning.⁶¹ Man har nämligen kunnat konstatera att de anställdas motivation, gemensamma värderingar, öppen kommunikation, mindre hierarkisk organisationsstruktur och horisontell organisation är några av de mest framträdande kulturkriterierna. Dessa kulturkriterier anses nämligen öka de anställdas välbefinnande, som i sin tur får en effekt på ökad produktivitet och bättre kvalitet på utfört arbete.

Detta avsnitt belyser följaktligen närmare hur kulturkriterier kan användas av ledningen som ett verktyg för att styra verksamheten i en viss riktning. Avsnittet 2.8 nedan introducerar även några mer omfattande studier om kulturens påverkan på företagets framgång. Vidare kompletteras avsnittet kompletteras med den kritik som har framförts mot dessa synsätt.

3.3.2 Kultur som styrmedel

Flera kultur- och ledarskapsforskare har identifierat ledarskap, de anställdas motivation, gemensamma värderingar, öppen dialog och transparens, samt organisationsstruktur som utmärkande kriterier för utformning av organisationskulturen som bidrar till bättre måluppfyllelse och anpassning. Detta förutsätter dock att värderingar, normer och handlingsmönster kompletterar varandra och är i överensstämmelse med de arbetsprocesser som är nödvändiga för måluppfyllelsen eller anpassningsbehov. Enligt Yukl visar detta på en homogen kultur som kännetecknas av de anställdas starka samstämdhet och som bygger på de ovan nämnda egenskaperna⁶².

Ledningens uppgift är följaktligen enligt dessa forskare att identifiera kopplingar mellan olika kulturkriterier och ekonomiska resultat, samt utifrån denna kunskap utforma den kultur som lägger grunden för företagets framgång.⁶³ Denna kultur kan utformas av ledningen genom en öppen dialog med de anställda om de gemensamma värderingarna och riktlinjerna. Ledningens aktiva deltagande i den dagliga verksamheten skapar således bättre förutsättningar för att fördjupa effekten av kulturstyrningen där de anställdas attityder och behov tas i beaktande.⁶⁴ Som Kotter⁶⁵ konstaterar är det viktigt att förankra tankar, idéer och förändringar hos de anställda. Utan rotade beteenden och rutiner är det lätt att mista det framgångskoncept som kan ha uppnåtts genom en effektiv styrning under en period och risken är att de anställda faller tillbaka i gamla beteende- och attitydsmönster.

⁵⁹ Alvesson Mats, (2009), *Organisationskultur och Ledning*, uppl. 2, Malmö, Liber; Shein Edgar H., (2010), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco CA, Jossey- Bass, upplaga 4; Trice Harrison M. och Beyer Janice M., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall

⁶⁰ Alvesson Mats, (2009), *Organisationskultur och Ledning*, uppl. 2, Malmö, Liber

⁶¹ Denison R Daniel *Corporate culture and Organizational Effectiveness*, Oxford, England: John Wiley & Sons.1990, s. 175; Mathew, Ogonna, Harris, *Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms*, Journal of World Business, Vol. 47, Issue 2, April 2012, s. 194-203

⁶² Hofstede, (1991), *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*, Lund Studentlitteratur, s. 8 kap, s 177;

Yukl, (1994), *Leadership in organisations*, upplaga 8, s. 283

⁶³ Alvesson Mats, *Organisationskultur och Ledning*, uppl. 2, Liber, Malmö, 2009, s. 23-24

⁶⁴ Alvesson Mats, *Organisationskultur och Ledning*, uppl. 2, Liber, Malmö, 2009, s. 243-244

⁶⁵ Kotter, (2002), *The Heart of Change*. Ref. till Steg 8 (kap 8) i boken

Kotter menar att organisationskulturen kan påverkas först då arbetssätt och rutiner som införs på ett långsiktigt sätt har rotats i organisationen.

Organisationsstrukturen har vidare av flera kulturforskare under den senaste tiden påpekats som en viktig förutsättning för att på ett effektivt sätt kunna förmedla de värderingar som företaget står för och implementera de processer som verksamheten grundar sig på. Man anser att s.k. funktionsorganisationer⁶⁶ baserade på en central organisationsstruktur med byråkratiska beslutshierarkier präglas av bristande flexibilitet och tröghet. Däremot anses de nya synsätten som går ut på en decentraliserad organisationsstruktur bidra till ökad genomlysning, samordning och samarbete mellan enheterna.⁶⁷

3.3.3 Kritik mot kultur som styrmedel

Kritikerna menar att kulturen ska betraktas utifrån ett bredare perspektiv som även innefattar andra aspekter, än styrperspektivet. Kulturen anses vara mer komplex och något som är inbyggd i organisationerna, snarare något som kan styras eller på annat sätt skapas. Kulturen anses utgöras även av de anställda.⁶⁸ Ledningen saknar inflytande över hur t. ex. de anställda konstruerar sin identitet. Ett alldeles för snävt förhållningssätt till kulturen riskerar enligt kritikerna att försvaga helhetsbilden av kulturens genomgående påverkan på organisationen.⁶⁹

Vidare skriver Alvesson⁷⁰ att ledningens styrning av verksamheten genom organisationskulturella riter inte nödvändigtvis återger kulturen på samma sätt som den upplevs av de övriga anställda. Ledningen har en bild av vad verksamheten ska uppnå för mål medan de anställda uppfattar det annorlunda.

Vidare har förändringsförmågan hos företag med stark, eller homogen respektive svag, eller heterogen organisationskultur väckt intresse hos forskarna.

Alvesson⁷¹ (liksom Tronsmo⁷² och Yukl⁷³) har kunnat konstatera att en stark och homogen företagskultur är positiv så länge företaget är framgångsrikt. Dessa forskare menar emellertid att en sådan företagskultur i sämre tider kan riskera att förhindra anpassning och förändring då det finns ett större behov av omorganisering eller förnyelse för att klara sina mål och de utmaningar som ställs av omvärlden. Däremot anses denna typ av organisationskultur att få positiv effekt i yngre organisationer, medan effekten snarare är den motsatta i mer mogna organisationer.

Svag och heterogen organisationskultur som kännetecknas av flera underkulturer anses av Yukl däremot att vara särskilt svåra att styra enhetligt i viss riktning eftersom de bildar olika krafter som verkar i organisationen. Detta är speciellt fallet med mer mogna organisationer, där underkulturer är

⁶⁶ Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, 2001, s. 89-94

⁶⁷ Yukl, 1994, *Leadership in Organizations*, New Jersey, Pearson, upplaga 2010, s. 306, Alvesson Sveningson, 2007, *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur, upplaga 1:1, Kotter John P., Cohen Dan S., 2002, *The Heart of Change*, Harvard Business Review

⁶⁸ Kotter John P., (2002), *The Heart of Change*, Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts

⁶⁹ Bratton, Callinan, Forshaw, Sawchuk, (2007), *Work and Organizational Behaviour*, Palgrave Macmillian, s. 416 med referens till Herrbach, Mignonac, *How organizational image affects employee attitudes*, *Human Resource Management Journal*, 14 (4), s. 76-88

⁷⁰ Alvesson Mats, (2009), *Organisationskultur och Ledning*, uppl. 2, Liber, Malmö

⁷¹ Ibid.

⁷² Bang H, *Organisationskultur*, uppl. 2:11, Studentlitteratur, Malmö, 1995, s. 131-135 med hänvisning till Tronsmo m.m., 1986, *Omställning og Organisasjonskultur i norske rederier*, SAF-rapport nr.3

⁷³ Yukl, (1994), *Leadership in Organizations*, New Jersey, Pearson, upplaga 8

mer framträdande och djupare rotade än i yngre organisationer. Svag och heterogen organisationskultur anses emellertid av Zetterquist, Kalling och Styhre⁷⁴ ha den fördelen att man i organisationen är van att ta till sig olika budskap och agera efter det som känns bäst utifrån varje enskild situation, vilket förmodas främja en mer friktionsfri anpassning till nya situationer.

3.4 Studier om organisationskulturens påverkan på framgången

3.4.1 Peters och Watermans studie

Peters och Waterman⁷⁵ (P&W) genomförde en intressant studie i början av 1980-talet som gick ut på att försöka identifiera en koppling mellan organisationskultur och ekonomisk framgång. Denna studie lade grunden för en ny dimension i organisationsforskningen och har refererats flitigt av andra forskare. Studien har även fått stort inflytande i affärsvärlden. P&W menade att resultaten i studien visade på att organisationskulturen har stor betydelse för företagets framgång.

P&W valde studieobjekt utifrån viss verksamhetsstorlek, livslängd och vissa finansiella mått som ansågs vara av betydelse för mätning av företagets framgång. Vidare baserade P&W sitt urval på ett kriterium för innovation där branschexperter bedömde företagets innovationsförmåga enligt vissa branschkriterier.

P&W kunde konstatera att de utvalda företagen hade flera gemensamma attribut som utmärkte företagets framgång. Dessa attribut kan i korthet sammanfattas med följande fraser: Uppmuntran av de anställdas initiativtagande och lösningsorienterat arbete. Uppvisande av gehör för kundens behov. Överlåtande åt individer ett visst beslutsansvar även ute i organisationen. Visa öppen respekt och uppskattning för de anställdas kompetens. Uppnå god produktivitet hos de anställda tack vare motivation i det dagliga arbetet. Skapa en god förankring av värderingar i organisationen med långsiktig effekt som resultat. Lägga störst fokus på kärnverksamheten som utgör basen för hela företaget. Skapa enkel organisationsstruktur med få hierarkiska nivåer för bibehållandet av nära och aktiv kontakt mellan olika kategorier i organisationen. Organisation som kännetecknas av en blandning av decentralisering och centralisering för att kunna ge individuellt ansvar men samtidigt behålla viss kontroll.

3.4.1.1 Kritik mot studien om kulturens påverkan på framgång

P&W blev kraftigt ifrågasatta genom en kritisk empirisk studie som publicerades 1986 av Aupperle, Acar och Booth (AAB).⁷⁶ Denna grupp gjorde en statistiskt djup analys med hjälp av Forbes lista över framgångsrika företag inom det amerikanska näringslivet. AAB:s studie gick ut på att kartlägga företagets framgång med hjälp av ekonomiska mått på effektivitet, utan att tillmäta organisationen eller kulturen någon betydelse. De jämförde P&W:s urval med Forbes listade bolag och metod. Val av mätkriterier skilde sig något åt mellan de två studierna.

AAB bedömer att studien inte är att anse som vetenskapligt genomförd, bl. a. vad gäller

⁷⁴ Zetterquist, Kalling och Styhre, (2006), *Organisation och Organisering*, Upplaga 2.2, s.290, Liber

⁷⁵ Peters, Waterman, *In Search of Excellence*, 1982, London, Profile Books Ltd ,utgåva 2004

⁷⁶ Aupperle Kenneth E. William Acar and David E. Booth, 1986, *An Empirical Critique of "in search of Excellence": How Excellent are the Excellent Companies?*, Journal of Management Vol.12, Nr.4, s.499-512

urvalskriterier som till synes saknar någon teoretisk eller metodisk förankring. Slutligt resultat av de jämförande statistiska analyserna som AAB utförde visar att P&W:s urval av framgångsrika företag inte överensstämmer med Forbes lista på framgångsrika företag. Alltså har P&W:s hypotes om kulturens betydelse för framgång inget empiriskt stöd i denna studie. AAB menar vidare att det krävs fler metodologiska teoridrivna forskningar som är vetenskapligt förankrade. Detta för att undvika förenklade eller subjektiva resonemang kring organisationskulturens roll för företagens framgång.

P&W:s studie har blivit föremål för ytterligare kritik. Även Carroll⁷⁷ ifrågasätter om P&W:s metod kan anses som vetenskapligt utförd och om studiens resultat därmed kan betraktas som trovärdigt. Carroll anser att det finns en rad andra faktorer än enbart kulturella attribut som påverkar företagets framgång. Dessa faktorer kan enligt Carroll t. ex. vara egen teknologi, marknadsdominans, kontroll av råvaror och nationella regelverk. Carroll skriver vidare att P&W inte lyckas klargöra i sin studie hur eller varför företagskulturen framträder i vissa företag men inte i andra.

3.4.2 Studie om företag som tar språnget till särklass

Det finns en annan studie som liknar P&W:s forskningsfråga. Den genomfördes i slutet av 1990-talet av Collins. Hans forskningsfråga handlar främst om att ta reda på vilka underliggande faktorer som styr företagets omvandling från ”lagom bra” till ”särklass” och vad dessa enastående företag har gemensamt, samt vad som skiljer dem från de ”lagom bra” företagen. Urvalskriterium för företagen som ingick i studien baserade på företagets resultat i förhållande till marknadsindex.⁷⁸

Collins kom fram till att självdisciplinerade ledare med ödmjukhet och professionell viljestyrka, kombinerad med motiverad personal, är utmärkande drag för framgångsrika företag.⁷⁹ Vidare kunde han konstatera att de framgångsrika företagen präglas av en disciplinerad kultur. En sådan kultur har ett mindre behov av hierarki, byråkratiska beslutsprocesser eller kontrollmekanismer. Detta anses bero på att de anställda ges mer kontroll över sin egen prestation och ansvar för utförandet av arbetsuppgiften. Denna typ av kultur har bättre förmåga att anpassa sig till kunders efterfrågan och samhällsutvecklingen, tack vare för de anställdas grundinställning och flexibilitet.⁸⁰

Slutligen, den bestående framgången och placeringen i särklass handlar enligt Collins om förmågan om att ständigt förvalta företagets kärnvärderingar och samtidigt stimulera framsteg. Det handlar alltså om mindre fokus på finansiella resultat och mer fokus på att stimulera anställdas kreativitet och motivation, samt företagets organisationskultur.⁸¹

⁷⁷ Carroll Daniel. T. 1983, *A disappointing search of excellence*, Harvard Business Review, Nov/Dec83, Vol. 61 Issue 6, p78-88, 5p

⁷⁸ Collins, 2001, *Good to Great. Hur valiga företag tar språnget till mästarklass*, uppl. 2, s. 15-23

⁷⁹ Ibid, s. 31-52, 63-78

⁸⁰ Collins, 2001, *Good to Great. Hur valiga företag tar språnget till mästarklass*, uppl. 2, s. 89-103, 148-164

⁸¹ Collins, 2001, *Good to Great. Hur valiga företag tar språnget till mästarklass*, uppl. 2, s.219

4. Kontroll och styrning i verkligheten

4.1 SAS – bakgrund

SAS är en flygbolagskoncern bestående av en grupp bolag med säten i de nordiska länderna.⁸² De största aktieägarna är staten i Sverige, Norge och Danmark. SAS fokuserar sin verksamhet på nordiska affärsresenärer men har på senare tid ökat andelen fritidsresande för att på ett bättre sätt utnyttja sina resurser.

SAS följer svensk lagstiftning, bolagsordningen och svensk kod för bolagsstyrning, den så kallade Koden, med enstaka undantag.⁸³ SAS är vidare börsnoterat primärt hos NASDAQ OMX Stockholm med sekundärnoteringar i Köpenhamn och Oslo och följer dess regelverk för emittenter. SAS har även anslutit sig till UN Global Compact-initiativ med en rapporteringsskyldighet i frågorna om företagets samhällsansvar. Detta samhällsansvar tar sikte på de anställdas välbefinnande, miljöaspekterna och mänskliga rättigheter, samt affärsetik.⁸⁴

Avkastningen på SAS aktie varit väldigt ojämn i utvecklingen. Åren 1995-2006 hade man praktiskt taget vartannat år en positiv utgång och vartannat år en negativ utgång på den totala avkastningen. Efter 2006 kan vi dock se en tydlig negativ trend med kraftigt fallande resultat.⁸⁵

Denna utvecklingstendens satte igång ett omfattande förändringsarbete för att vända på den nedgående trenden. Nedan följer en sammanställning av förändringsarbetet inom SAS genom åren.

4.2 SAS styrfilosofi

4.2.1 Historisk blick över styrfilosofi under 1980-2000-talen

4.2.1.1 Den s.k. Jan Carlzon era 1981-1993

SAS har gått genom stora organisatoriska förändringar under de senaste decennierna. Detta började när Jan Carlzon⁸⁶ var verkställande direktör i SAS under åren 1981-1993. Han var den förste som satte igång ett omfattande förändringsarbete i koncernen. Syftet med denna radikala förändring var att vända företagets förlust till vinst.

Förändringen genomfördes med hjälp av omorganisation (från vertikal hierarki till platt organisation) och genom att lägga fokus på kundnära delar av verksamheten såsom frontpersonal och serviceavdelningar. Ledningen utformade en ny åtgärdsplan med noga redogörelser för samtliga anställdas roll i de olika delarna av verksamheten. Förhoppningen med denna åtgärd var att uppnå en mer varaktig lönsamhet genom att bättre engagera de anställda. Med styrelsens godkännande

⁸² <http://sasannualreport2011.com/sv>. Hämtad från internet 2012-04-28

⁸³ Ibid.

⁸⁴ <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>. hämtad från internet 2012-05-21

⁸⁵ Lars Brynielsson *Varför värderas SAS Gruppen så lågt?* Krönika, 2012-01-10.

<http://www.flygtorget.se/Aktuellt/Artikel/?Id=8993>. Hämtad från internet den 2012-04-29.

⁸⁶ Carlzon, *Riv Pyramiderna*, 1985, Solna, Bonnier

kommunicerades denna åtgärdsplan sedan ut i organisationen. Alla fick ta del av vad som bestämts och alla fick ansvaret att bidra till förändringen.

Förändringsarbetet ansågs av Carlzon vara en viktig pusselbit i arbetet för att få samtliga anställda att känna sig involverade i att skapa bättre lönsamhet för SAS. Carlzon menar att människor å ena sidan inte vill leva utan krav och å andra sidan vill inte bli omhändertagna. Istället vill de ta ansvar och känna att de har en roll att fylla. Detta arbetssätt startar ute i organisationen där de anställda ges utrymme för att ge förslag på åtgärder och leder upp till styrelsen som i sin tur bollar tillbaka de anställdas respons genom att ge sitt godkännande till dessa föreslagna åtgärder. Styrningen ska alltså komma inifrån organisationen själv i detta fall i enlighet med det s.k. bottom-up tankesättet.

Problemet med den styrfilosofi som Carlzon använde sig av var dock att de anställdas upplevelse av förändringsarbetet inte blev långlivat i organisationen. Att ledningen var ensam ansvarig för att förmedla och implementera förändringarna gjorde att medarbetarna inte blev tillräckligt involverade på ett sådant sätt att förändringarna blev ett med vardagen och en naturlig del i det dagliga arbetet. Enligt Michael Maccoby⁸⁷ handlar det här om att Carlzon representerar en viss typ av ledare som mer strävar efter personlig tillfredsställelse än en tillfredsställd organisation. En utmaning av värderingar som utgör del av organisationskulturen blir konsekvensen och man tappar känslan av gemensamma mål och visioner.

4.2.1.2 Jakten efter lönsamhet 1993-2011

När SAS efter ett par år började gå med vinst tappade man i ledningen fokus och intensitet i arbetet. Istället ägnade man sig åt försök för att introducera ett lågprisflygbolagskoncept och förstärka sin marknadsposition bl.a. genom att introducera nya flyglinjer och utvidga samarbetet med ett antal andra flygbolag inom s.k. Star Alliance. SAS har även en lång rad av försök att bli ett av Europas största flygbolag. Detta förverkligades redan under Jan Carlzons tid genom att köpa upp andra flygbolag, såsom airBaltic och Spanair, samt genom att utvidga verksamheten även till andra områden, såsom hotellbransch.

Dessa år utmärktes även ett antal externa chocker, såsom terrorist attentaten, Spanairs flygkrasch i Madrid och ask molnen efter vulkanbrottet i Island, samt omfattande strukturella förändringar och kraftiga prisökningar generellt i flygbranschen (t.ex. bränsle). Dessutom kännetecknades perioden ett antal personbyten i ledande positioner (bl.a. sex vd byten) och en bolagisering där SAS delades upp mellan olika dotterbolag i Sverige, Norge och Danmark.

Vidare anser man att SAS kostnader tilläts skena iväg och att de återkommande fackliga striderna satt djupa spår i organisationen – något som har fått stora konsekvenser för SAS flera år framöver. Detta ledde så småningom till oro bland medarbetarna där motståndare till förändringar var de som hördes mest. Ledningen tog åter tag i rodret och lyckades återställa stabiliteten i organisationen.⁸⁸

Som resultat av den ovan beskrivna utvecklingen och de ökade kostnaderna, vidtog SAS en rad akuta åtgärder för att förstärka sin balansräkning. Dessa åtgärder utgjordes bl.a. av kostnadsåtgärder om ca. 2 miljarder SEK, förlängning av kreditfaciliteter och överenskommelse med fackföreningarna med målsättning om ytterligare kostnadsåtgärder om 0,5 miljarder SEK.⁸⁹ Utöver

⁸⁷ ”Narcissistic Leaders, The incredible Pros, The Inevitable Cons”, Michael Maccoby, *Harvard Business Review*, January 2004. Tillgänglig via internet <http://hbr.org/search/Maccoby/4294841677/>. Datum för åtkomst 2012-07-07

⁸⁸ Björnelid, *SAS: Om konsten att sänka ett flygbolag*, 2011, Bokförlaget Atlas

⁸⁹ SAS Group, börsmeddelande, 2010-02-09, <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>, Hämtad från internet

detta genomförde SAS två nyemissioner om ca 6 miljarder SEK respektive 5 miljarder SEK mellan 2009-2010⁹⁰.

SAS lanserade även en ny koncernomfattande strategisk inriktning, Core SAS i 2009. Den övergripande målsättningen med detta strategiarbete var att skapa konkurrenskraftigt och lönsamt flygbolag. Denna strategi innebar bl.a. omorganisation både med personalminskning om 3000 anställda och med avskaffande av bolagiseringen. Vidare avsåg SAS öka sitt fokus på den nordiska marknaden och sälja sina ägarandelar i ett antal andra europeiska flygbolag (t.ex. Spanair och airBaltic).⁹¹

Ett flertal tidigare studentuppsatser har närmare analyserat SAS förändringsarbeten framförallt utifrån det organisationskulturella perspektivet respektive den balanserade styrkortsmodellen.⁹² Samtliga uppsatser har påpekat vikten av ett långsiktigt arbete med utveckling och implementering av nya strategier, samt förankring av organisationskulturen. Även en svensk forskargrupp har genomfört en närmare fallstudie av SAS strategiarbete baserat på balanserat styrkort i början av 2000-talet.⁹³

Den ovan nämnda fallstudien kring SAS tillämpning av balanserat styrkort i början av 2000-talet var inbyggt för att anpassas till den nya organisationsstrukturen som bestod av ett tjugotal olika bolag, bl.a. tre olika dotterbolag i Sverige, Norge och Danmark. Avsikten var att dela upp SAS mellan olika enheter med ett eget resultat ansvar. Detta ansågs bidra till bättre motivation och innovationskraft p.g.a. den ökade konkurrensen mellan de olika resultatenheterna. De gemensamma värderingarna och mål hos SAS skulle enligt denna strategi hålla hela koncernen samman. Författarna har kunnat konstatera att SAS arbete med balanserat styrkort var inte systematiskt implementerat inom koncernen. Detta trots att SAS hade utarbetat mål och visioner på koncernnivån och trots att dessa bröts ner i varje enskild resultatenhet. SAS lät däremot bli att ta fram strategikartor som skulle ha länkat samman de olika resultatenheters mål och därmed fick man inte synergieffekter. Dessutom använde man olika mätningssätt som inte sammanföll med koncernens, vilket försvårade uppföljningen av strategiarbetet.

Vidare har samtliga studier som nämns ovan kommit fram till att medarbetarnas roll i strategi implementering och ansvar för måluppfyllelsen är av central betydelse. Det anses följaktligen knappast vara tillräckligt att enbart ledningens engagemang planeras i sådana förändringsprojekt. Istället anses det nödvändigt att ta steget vidare och planera för hur ledningen ska implementera förändringarna och strategierna hos de anställda. Detta sista steg är av avgörande betydelse för att uppnå mål och en varaktig förändring. De anställda ska dessutom vara aktivt involverade i ett sådant projekt. Annars är risken stor att de anställda inte förstår vad som förväntas och de efter en kort tid återgår till gamla rutiner, varvid man inte heller åstadkommer den åsyftade bestående attitydförändringen.

2012-07-18

⁹⁰ SAS Group, börsmeddelande, 2009-02-09 och börsmeddelande 2010-03-05,
<http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>, Hämtad från internet 2012-07-18

⁹¹ SAS Group, börsmeddelande, 2009-02-03, <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>, Hämtad från internet 2012-07-18

⁹² Kandidatuppsats av Björnfot, Hermansson och Persson *SAS Sveriges förändringsarbete- förankring hos medarbetarna*, 2008, Mälardalens Högskola. Kandidatuppsats, Gustafsson, Lindh, Wahlsten, *SAS 4Excellence En fallstudie om hur SAS utvecklade och implementerar en ny strategi samt förändrar sin organisation med the Balanced Scorecard*, 2012, Lunds universitet

⁹³ Olve, Petri, Roy J. och S. (2003), *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*, John Wiley & Sons, samt Olve, Petri, Roy J. och S (2004), *Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards*, Ivey Business Journal, May/June 2004

4.2.2 Styrfilosofi idag med fokus på intressenter och mål

Såsom framgår av avsnittet 4.2.1.2 ovan, hamnade SAS efter många år av vinstgivande verksamhet i en ny position på marknaden med negativ resultatveckling som långvarig tendens. Detta var början till en rad anpassningsprocesser genom åren för att stabilisera resultat.

Dagens fokus på kärnverksamheten mynnar ut från tidigare besparingspaket och effektiviseringsprocesser och ska ses som ett fortsatt arbete att uppnå långsiktig förändring där lönsamheten säkras tillsammans med personalens engagemang och ansvar. Som följd introducerade SAS ett styrprojektet ”4Excellence” 2011 med målsättning att uppnå mer långsiktig och stabil lönsamhet och kompletterar SAS finansiella styrning⁹⁴.

Styrprojektet har två huvudsakliga ambitioner på den övergripande nivån. För det första, utgår styrprojektet från intressenters behov. Dessa intressenter består av aktieägare, de anställda, kunderna och samhället. SAS ser sin roll i att öka de anställdas arbetsglädje, kundnöjdhet, skapa långsiktigt värde för aktieägarna och ta sitt samhällsansvar. SAS har definierat fyra konkreta mål (som SAS kallar för kärnvärderingar, excellence) för att tillgodose dessa respektive intressenters behov och mått⁹⁵ för att kunna mäta SAS prestation. För det andra, utgör dessa fyra mål kärnan för SAS styrning av verksamheten som därmed lägger en viktig strategi för hur dessa mål ska uppnås i den dagliga verksamheten. Denna styrning mynnar ut i konkreta målsättningar för de anställda som tillsammans med den närmaste chefen definieras i de årliga medarbetarsamtalen. Även dessa mål konkretiseras med tydliga individs- och enhetspassade mål och prioriteringar som tillsammans mynnar ut i de övergripande målen för SAS intressenter.⁹⁶

Styrprojektet slår vidare fast hur de fyra centrala målen ska implementeras i strategierna och förankras i verksamheten. Tonvikt i förankringen läggs på den högsta ledningens (top 100 ledare) utbildning. Detta utbildningsprogram fokuserar på att skapa en rollmodell för SAS- ledarskapet och därmed öka ledningens förståelse för de fyra målsättningar som SAS arbetar mot, samt hur de anställdas prestationer kan stimuleras och hur man kan skapa arbetsglädje. Syftet med denna utbildningsinsats är att uppnå en synlig och enhetlig strategi genom hela organisationen och att alla vet vad som förväntas. Ledningen som ingår i utbildningsprogrammet utvärderas löpande för att följa upp vilka insatser som har vidtagits för måluppfyllelsen.

De fyra centrala målen och där tillhörande strategier har följaktligen kommunicerats till de anställda. Denna kommunikation har, utöver de årliga medarbetarsamtalen, skett via SAS sociala medier, dialogmöten med större antal chefer, intranät och olika slags skriftlig dokumentation.

Med detta styrprojekt har SAS strävat efter att skapa en övergripande strategi, där de fyra centrala målen utgör en ledstjärna på alla nivåer i företaget. SAS anser att styrning som fokuserar mer på strategin är effektivare och blir mer konkret eftersom den kan mätas och brytas ner på individnivån. Av denna anledning lägger SAS numera mindre tyngdpunkt i styrning efter värderingar⁹⁷ eftersom det anses vara svårt att mäta ett förhållningssätt. SAS anser vidare att strategi- och målstyrning

⁹⁴SAS Årsredovisning 2011, <http://sasannualreport2011.com/sv>. Hämtad från internet 2012-04-28

⁹⁵T. ex. mått för anställdas arbetsglädje: s.k. satisfaction index, mått för kundnöjdhet: punktlighet, säkerhet och hög service anda som bl. a. handlar om en snabb och pålitlig bagage hantering.

⁹⁶Intervju med Stefan Lewin, Vice President, SAS People Development & Performance den 22 maj 2012 i SAS lokaler i Arlanda.

⁹⁷Etiskt förhållningssätt ingår däremot som en del av SAS samhällsansvar och kompletteras med ett internt uppföranderegulverk som kompletteras med olika uppföljningsmekanismer. Dessa åtgärder syftar till att för att upprätthålla ett högt förtroende.

utgör en optimal komplement till företagets nuvarande ekonomiska situation som framkallar mer kostnadssänkningar och effektiviseringsåtgärder.

SAS ser organisationskulturen i detta sammanhang som ett medel för att få genomslag och tydliggöra för de fyra övergripande målen med de olika intressenterna. Som en del av 4Excellence styrprojektet, har SAS infört en medarbetarmodell som består av tre utmärkande prioriteringar som är kopplade till det övergripande målet med kundnöje som man genomgående arbetar med i organisationen. Denna modell avser att lägga mer vikt på individuellt ansvarstagande och flexibilitet som därmed även kan tillgodose större medarbetargrupper. SAS menar att en nära individuell dialog inte alltid är möjligt med hänsyn till enheternas storlek med flera hundra anställda som är utspridda i olika delar av världen och som oftast inte har ett fast arbetsställe. Detta gör att det råder en naturlig tröghet med sådana organisatoriska förutsättningarna. SAS tror vidare att organisationskulturen är svårare att förankra på individnivå i en heterogen organisation som består av flera olika nationaliteter, personalkategorier och verksamhetsområden med global spridning. Dessutom bedömer SAS att kulturen även består av de anställdas attityder och beteenden som finns inbyggd i olika sub-kulturer, vilket gör att kulturen är svår att styra, speciellt när det går dåligt för företaget. En sådan förändring av kulturen skulle även erfordra mer tid och högre prioriteringar. Mot bakgrund av ovan, ses kulturen av SAS snarare som en evolutionsprocess som ledningen enbart i viss utsträckning kan påverka.

Detta nya styrprojekt lanserades under hösten 2011 och har följaktligen inte ännu utvärderats i sin helhet. SAS kan dock redan idag konstatera att implementeringsfasen med ledarutbildningen har gått enligt förväntningarna och att de anställda är medvetna om de fyra övergripande målen, samt hur dessa påverkar deras arbetsprocesser. Vidare har SAS omorganiserat sin concernstruktur från flera bolag till ett, som har lett till mer centraliserad styrning och därmed förbättrat kontrollen.⁹⁸

Strategin sträcker sig tidsmässigt fram till 2015 då SAS räknar med att ha uppnått de fyra strategiska målen som 4Excellence fokuserar på. De mått som styrprojektet har introducerat följs emellertid upp löpande för att kunna vidta nödvändiga åtgärder vid avvikelser.⁹⁹ Vad man åtminstone kan konstatera utifrån SAS börsmeddelanden, så har SAS koncentrerat på att erbjuda ett allt större utbud av flyglinjer inom Norden, pressat ner flygbiljetter, ökat punktligheten och antalet resenärer under 2012, samt dra ner kostnader (t.ex. genom harmonisering av flygplansflottan).¹⁰⁰

I den studentuppsats om SAS nya strategisatsning ”4Excellence” kan vi läsa från slutsaterna att författarna funnit belägg för behovet av en helhetsmodell för att företagen bäst ska kunna ta tillvara på de möjligheter som intressenter tillsammans med medarbetare erbjuder för att nå mål och visioner på ett varaktigt sätt.¹⁰¹ Man beskriver den utveckling som SAS genomfört från SASCore strategin fram till 4Excellence. Grundprinciperna är någorlunda överensstämmande med Core som utgick från 5 olika huvudformuleringar¹⁰² men med störst fokus på kostnadsbesparingar. Även om

⁹⁸ Intervju med Stefan Lewin, Vice President, SAS People Development & Performance den 22 maj 2012 i SAS lokaler i Arlanda

⁹⁹ SAS-koncernen Delårsrapport Januari-September 2011, http://www.flygtorget.se/illustrationer/fil_20111108180011.pdf, hämtad 2012-05-23

¹⁰⁰ SAS Group, börsmeddelanden under 2011-2012, <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>, Hämtad från internet 2012-07-18

¹⁰¹ ”SAS – 4Excellence

- *En fallstudie om hur SAS utvecklade och implementerar en ny strategi samt förändrar sin organisation med the Balanced Scorecard.* Kandidatuppsats av Gustafsson,

Engelman Lindh och Wahlsten, Lunds Universitet, 2011. Tillgänglig via internet

<http://www.uppsatser.se/uppsats/a99972c55f/>. Datum för åtkomst 2012-07-12 vi fick åtkomst redan i maj, se fotnot lägre upp!

¹⁰² DN.se ”SAS nya strategi”. Tillgänglig via internet: <http://www.dn.se/ekonomi/sas-nya-strategi> Publicerad 2009-02-

SAS inte uttryckligen formulerar sin strategi enligt balanserat styrkort så framkommer i ovan nämnda uppsats att detta varit förebilden för arbetet med den nya satsningen. Enligt författarna använder sig SAS av modellen framtagen enligt Kaplan & Norton där fokusering sker på att skapa en övergripande strategi gällande både de övergripande och de operationella nedbrutna målen i verksamheten¹⁰³. SAS gjorde dock en förändring och lade mer tyngd på medarbetarperspektivet i stället för på lärande och utveckling, som de menar ingår i alla de olika momenten i 4Excellence filosofin.

4.3 Finnair - bakgrund

Finnair grundades redan 1923 och är därmed ett av världens äldsta flygbolag. Företaget är idag främst inriktat mot flygrutter mellan Asien och Europa både för affärsresenärer och för semesterfirare. Av den anledningen bygger företagets strategi på att utöka flygningar mellan Europa och Asien, samt på flera samarbeten med andra flygbolagen. Utöver Asien ser Finnair potentialen även på den ryska och baltiska flygmarknaden och avser att lägga resurser på att fånga mer marknadsandelar i flygningar mellan Ryssland och Europa och/eller Asien.

Ägandet är uppdelat mellan statlig- och privat sektor. 55,8 procent ägs av den finska staten, ca. 20 procent äg av utländska investerare och övriga aktier är fördelade på försäkringsbolag, företag och övriga privatpersoner.

Finnair följer den finska aktiebolagslagen samt regler och bestämmelser som NASDAQ OMX Helsingforsbörsen utfärdat för noterade bolag. Finnair följer dessutom den finska koden för bolagsstyrning inom börsnoterade företag som togs fram 2008, dock med några enstaka undantag. Hemsidan innehåller vidare en redogörelse för bolagets styrelse, ledning och ersättningar som främst avser belysa hur dessa principer för bolagsstyrning tillämpas.¹⁰⁴ Beskrivningarna är således snarare av juridisk natur och tar inte sikte på hur ledningen använder sig av dessa principer för att styra verksamheten och utforma organisationskulturen.

Finnairs aktiekurs har legat på en stabil nivå mellan 1990-1998, för att sedan sjunka något fram till 2005. Perioden mellan 2005-2008 visar en positiv utveckling av aktiekursen men börjar sedan ta en negativ inriktning fram till 2012. Vidare har avkastning på investeringen varit något negativt under de senaste tre åren (2008-2010). Liksom de övriga flygbolagen, har även Finnair skakats av de externa händelserna som beskrivs i avsnitt 4.2.1.2 ovan. Även fackliga strejker har varit ofta förekommande under åren, varav den senaste utlöstes under våren 2012¹⁰⁵. Att Finnair ägs till övervägande del av den finska staten anges vara en förutsättning för företagets långsiktiga lönsamhet och för hållbar tillväxtstrategi. Det framgår vidare av Finnairs årsöversikt 2010 att företaget är mån om att förädla en sund ekonomi som gör det möjligt att anpassa både till fluktuationer i den allmänna världsekonomin och till de bestående strukturförändringarna inom flygbranschen.

4.3.1 Affärsstrategiska överväganden och ekonomisk information

03. Datum för åtkomst 2012-07-12.

¹⁰³ Kaplan, R. S. (1996) *Using the balanced Scorecard as a strategic management system* Harvard Business review. Vol. 1, pp. 75-85

¹⁰⁴ Finnair Group. Tillgänglig via internet http://www.finnairgroup.com/sijoittajatse/sijoittajatse_4_9.html. Hämtad 2012-07-07.

¹⁰⁵ Finnair Group, börsmeddelande 2012-04-11, http://www.finnairgroup.com/media/media_7_1.html, hämtad 2012-07-19

En tidigare studentuppsats som har genomfört en närmare studie av europeiska flygbolags strategibeteenden analyserar bl.a Finnair utifrån detta perspektiv.¹⁰⁶ Författarna har kunnat konstatera att den senaste finanskrisen med början på 2008 har inneburit ett allt större behov av kostnadsbesparingar och intäktshöjande åtgärder för Finnair. Dessa åtgärder resulterade i omfattande facklig strejk vilket till slut ledde till dåvarande verkställande direktörens, Jukka Heinonens, avgång.

Dåvarande vd, innan han lämnar vd-posten till sin efterträdare, aviserar i Finnair koncernens börsmeddelande (daterat 2009-11-11) att Finnair har tagit fram en strategi som utgör en nödvändig förutsättning för att klara av finanskrisen. Samtidigt framhäver han vikten av ett fortsatt arbete med att förbättra konkurrensstrategin, ledarskapet och påkallar en närmare dialog med personalen för att mer grundligt förankra företagets strategi.

Denna strategi som lanserades 2007 kallades för ”Finnairs vision 2017”¹⁰⁷ och gick ut på en tillväxtstrategi genom att öka resandet mellan Europa och Asien och därmed skapa bättre konkurrensfördelar i förhållande till de övriga flygbolagen. Dessutom lade företaget alltmer fokus på hög service nivå och miljömedvetna resor vilka även utgjorde centrala strategiskt mål. Tillika uttalades aktieägarnas intressen som viktig komponent i Finnairs vision. Som följd, hörde till den nya strategin försäljning av Finnairs verksamheter som saknade någon direkt koppling till kärnverksamheten, såsom hotell, restauranger och paketreseverksamheter. För att optimera och effektivisera ytterligare har företaget valt att outsourca delar av sin verksamhet till utomstående leverantörer. De sistnämnda åtgärderna var en del av de effektiviseringar och noggrann uppföljning av företagets kostnadsstruktur som Finnair ansåg nödvändigt för att tillgodose aktieägarnas intressen. Även hög kompetens och de anställdas engagemang utgjorde en ytterligare vision i Finnairs strategi.

Författarna¹⁰⁸ menar dock att Finnair måste fortsätta att aktivt arbeta med att kommunicera mål och visioner systematiskt genom hela organisationen. Dessutom anser författarna att förankringen hos de anställda är av ytterst vikt för en framgångsrik strategi implementering. De anställdas deltagande och motivation, samt gemensamma värderingar bedöms av författarna vara centralt även för Finnairs mål- och strategiarbete.

4.3.2 Finnairs vision 2020 - styrfilosofi med utgångspunkt av företagsansvar och intressenter

”Finnairs vision 2020” publicerades 2010.¹⁰⁹ De strategiska övervägandena är huvudsakligen desamma som de i 2007 års kommuniké. Den nya strategin lägger mer vikt på Finnairs strävan efter en flexibel organisation med ständig förändringskraft för att klara av de rådande marknadsförhållandena. Det senaste samarbetet med ett brittiskt flygbolag, Flybe, är ett beskrivande exempel på Finnairs strävan efter att effektivisera sin verksamhet och sänka kostnader¹¹⁰. Finnairs avisering om strukturella förändringar bl.a. i form av ytterligare personalminskningar i år är tillika

¹⁰⁶ André, Ericson, Rautila (2010), *Strategiska beteenden inom den europeiska flygindustrin*, Handelshögskolan i Kalmar BBS, Organisation, C-nivå HT 2009

¹⁰⁷ Finnair Group Oyj, börsmeddelande 2007-10-15,

<http://www.finnairgroup.com/fi/haku.html?Search=%24&Keywords=vision+2020#>, hämtad från internet 2012-07-19

¹⁰⁸ André, Ericson, Rautila (2010), *Strategiska beteenden inom den europeiska flygindustrin*, Handelshögskolan i Kalmar BBS, Organisation, C-nivå HT 2009

¹⁰⁹ Finnair Group Oyj, börsmeddelande 2010-05-06,

<http://www.finnairgroup.com/fi/haku.html?Search=%24&Keywords=vision+2020#>, hämtad från internet 2012-07-19

¹¹⁰ Finnair Group, börsmeddelanden 2012-05-22, http://www.finnairgroup.com/media/media_7_1.html, hämtad 2012-07-19

tecken på behovet av kostnadssänkningar och organisatoriska förändringar.¹¹¹

Finnair menar dock att utöver skapandet av ekonomiskt mervärde för aktieägarna, så spelar en hållbar och ansvarsfull verksamhet som genererar mervärde för samhället och medarbetare allt viktigare roll. Denna styrfilosofi anses av företaget utgöra en grundpelare för en bestående framgång med Finnairs tillväxtstrategi, kundnöjdhet och säkerhet. Grundtanken med denna styrfilosofi sammanfattas av Finnair enligt nedan:

”Välskötta företag som följer etablerade principer om bolagsstyrning och värnar om sina medarbetare attraherar de bästa förmågorna och slipper öda resurser på täta personalbyten. I dag har kunderna möjlighet att snabbt påtala brister i ett företags verksamhet ”...” Ett företag som inte bryr sig om hållbarhet kan skrämja iväg kunderna och fläcka ner sin image. Det brukar i sin tur leda till att kursen på aktien sjunker och även investerarna ser sitt kapital krympa.”¹¹²

Finnair står för även s.k. Corporate Responsibility (företagsansvar). Företagsansvaret utgör en utgångspunkt för företagets strategi.¹¹³ Finnair har publicerat sin rapport för företagsansvar 2010 baserat på de internationella GRI-riktlinjerna (Global Reporting Initiative) och var ett av de första flygbolagen i världen som började rapportera enligt GRI:s riktlinjer. Rapporten tar upp de olika områdena för företagsansvar, såsom Finnairs produktansvar, ansvar för mänskliga rättigheter och anställdas välbefinnande.¹¹⁴ Till detta hör även ett aktivt arbete med olika intressenter i samhället som stort, såsom Unicef, Röda Bandet och naturskyddsorganisationer. Vidare finns Finnair med i hållbarhetsindexet från Nasdaq OMX.¹¹⁵

Välbefinnandet på arbetet är ett annat uttalat och central strategi för Finnair. Välbefinnande projektet för att förbättra samspelet mellan anställda och arbetsledare är ett av de senaste initiativen hos företaget. Man genomförde en kartläggning av personalens kunskaper och deras idéer kring utveckling av bolaget som resulterade i detaljerade utvecklingsplaner för de anställda. Företagets förhoppning är att ledningens nära dialog med de anställda om mål och visioner, samt hur de kan genomföras i det dagliga arbetet ger bättre förutsättningar för en framgångsrik strategi implementering med en fördjupad effekt över tiden. Finnair är följaktligen mån av att tillhandahålla utbildning till sina anställda och ledare. De totala utbildningstimmarna per anställd uppgick till 15,4 timmar i 2010.¹¹⁶ Finnair samlar dessutom årlig statistik på anställdas frånvaro, utbildningar, jämställdhet och anställningslängd.¹¹⁷ Finnair satsar vidare på personalens fysiska hälsa och hälsosam livsstil. Utöver olika löpande hälsokontroller och konditionstester har Finnair vidtagit åtgärder för att förbättra villkoren för skiftarbetet och arbetstiderna. Dessa åtgärder har resulterat i ett större utrymme för anställdas familjeliv och inre balans i form av reguljär sömn och träningsvanor.¹¹⁸

Finnair styrs vidare av ambitionen för miljövänligt resande. Bolaget mäter bl.a. bränsleförbrukning och utsläppen. Ett ständigt arbete med att förbättra flygplanens teknologi och målsättningen att förnya bolagets flotta, beskrivs som den viktigaste miljöåtgärden. Från 1999 till 2017 anges

¹¹¹ Finnair Group, börsmeddelande 2011-02-04, http://www.finnairgroup.com/media/media_7_1.html, hämtad från internet 2012-07-19, Dagens Industri, notis, 2011-03-31, *450 måste lämna Finnair*, <http://www.di.se/#!/artiklar/2011/3/31/450-maste-lamna-finnair/>, hämtad 2012-07-19

¹¹² Finnairs årsöversikt 2010, s. 16-17, http://www.finnairgroup.com/linked/se/konserni/Logbook_2010_se.PDF

¹¹³ <http://www.finnair.com/SE/SE/responsibility>

¹¹⁴ http://www.finnairgroup.com/linked/en/konserni/Finnair_Corporate_Responsibility_Report_2010.pdf

¹¹⁵ OMX GES Sustainability Finland Index, <http://www.ges-invest.com/pages/?ID=73>

¹¹⁶ Social Responsibility Report 2010 of Finnair Group, s. 24-25,

http://www.finnairgroup.com/linked/en/konserni/Finnair_Corporate_Responsibility_Report_2010.pdf

¹¹⁷ <http://www.finnair.com/SE/SE/corporate-responsibility/we-are-fair-trustworthy-employer>

¹¹⁸ Social Responsibility Report 2010 of Finnair Group, s. 24-25,

http://www.finnairgroup.com/linked/en/konserni/Finnair_Corporate_Responsibility_Report_2010.pdf

utsläppen ha sänkts med 41 procent per flygstol. Finnair har även gjort en noggrann analys av rutter för att koncentrera sig på de destinationer som inte enbart kan motiveras av lönsamhets skäl utan även av miljöskäl. Asien rutter anges som ett exempel på en framgångsrik ruttplanering som även utgör företagets kärnverksamhet.¹¹⁹

Utöver strategierna kring samhällsansvaret och hållbarhet, samt arbetsmiljön, så lägger Finnair särskild vikt på kunderbjudandet och arbetet med att förstärka varumärket. Finnairs ledord för kunderna är ”Finnair is designed for you”, ett löfte om att vara till för kunden som nu betonas ännu starkare än tidigare. Tillika arbetar Finnair ständigt med att varumärket förknippas med hög service och goda värderingar. Design projektet är en del av Finnairs varumärkesstrategi och ska gå som en röd tråd genom Finnairs hela verksamhet, t.ex. personalens uniformer och kabininredning till skräddarsydda service till kunden från bokning till ankomst.¹²⁰ Finnair har vidare lagt ner resurser i att formulera ett attraktivt lojalitetsprogram för frekventa passagerare.

¹¹⁹ <http://www.finnair.com/SE/SE/corporate-responsibility/environmentally-friendly-travel>

¹²⁰ Finnairs årsöversikt 2010, s. 22, http://www.finnairgroup.com/linked/se/konserni/Logbook_2010_se.PDF

5. Analys

5.1 Introduktion

Nedan redogörs för de slutsatser som vi har kunnat dra utifrån den teoretiska och empiriska sammanställningen. Dessa slutsatser analyseras utifrån vårt syfte och vår problemformulering i avsnitt 1.3.

Analys om det nära samspelet mellan de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning diskuteras i avsnitt 5.2. Frågan om detta samspel kan utgöra en potential för företagen att skapa ett helhetsperspektiv över styrning av verksamheten återfinns i avsnitt 5.2.1 (jfr problemfråga 1, första bisatsen). Avsnitt 5.2.2 och 5.2.3 innehåller en diskussion om de gemensamma inneboende egenskaperna inom de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning och dess bidrag till vårt resonemang runt helhetsperspektivet (jfr problemfråga 1, andra bisatsen). Avsnitt 5.2.4 innehåller en analys om helhetsperspektivets potential och risker. Frågan om det av oss föreslagna helhetsperspektiv lägger ett fundament för varaktig framgång analyseras i avsnitt 5.3 (jfr problemfråga 2). Analysen om helhetsperspektivet avslutas med sammanfattande reflektioner och förslag på fortsatt forskning i avsnitt 5.4. Avsnitt 5.5 tar närmare upp våra funderingar angående tillämpade forskningsmetoder för de av oss utvalda framgångsstudierna.

5.2 Samspelet mellan bolagsstyrning och verksamhetsstyrning

5.2.1 Potential till helhetsperspektiv över styrningen

Vad vi kan konstatera utifrån den teoretiska genomgången har de båda synsätten traditionellt ett snävt perspektiv på styrning och organisering av företag. Efter att samhället under 1980-1990 talen fick bevittna omfattande företagsskandaler, där ledningen fick manövrera fritt och företagets kortsiktiga agerande inte respekterade omvärldens inflytande, lades grunden för en ny idéinriktning. Man ville sätta stopp för girighet och egenintresse genom att ställa större krav på företagets ansvarsfulla och hållbara agerande. Proaktivitet och större hänsyn till omgivningen ansågs som självklara strategier för att utveckla företagen mot långsiktigt värdeskapande. Mot bakgrund av detta har bolagsstyrning och verksamhetsstyrning under den senaste tiden fått en ny inriktning som eftersträvar att fånga upp de ovan beskrivna problemen. Vi anser följaktligen att det finns behov av, eller åtminstone nytta med, att betrakta styrningen av företagen inom dessa båda synsätten utifrån ett bredare perspektiv. Vi utvecklar vår ansats närmare nedan.

Såsom vi har fått lära oss från avsnitt 3.1 finns det inom bolagsstyrningen en diskussion om associationsrättens inbyggda ambivalens, något som skulle förhindra ledningen att beakta andra intressen än ägarnas. Denna argumentation bygger på att associationsrätten tar sin utgångspunkt från borgenärsskydd, maximering av aktieägarnas intressen och s.k. utilitarism, samt ledningens lojalitetsplikt. Ambivalensen påstås uppkomma då övriga intressenters behov beaktas av ledningen i förhållande till ägarna - något som av tradition anses vara främmande för de associationsrättsliga grundprinciperna.

Vi vill däremot argumentera för att den påstådda ambivalensen är något överdriven och att det även finns andra faktorer som bör beaktas, vilket enligt oss motiverar ett vidare synsätt för bolagsstyrning. Vi skulle snarare vilja påstå att ledningen inom de givna rättsliga ramarna har utrymme att ta andra intressen och intressenter i beaktande. För det första, vill vi påpeka att

associationsrätten ger visst utrymme även för ledningens affärsomdöme vilket under vissa omständigheter kan motivera ett avsteg från aktieägarnas intressen. För det andra, så anser vi att ledningens lojalitetsplikt visserligen ställer krav på att prioritera ägarnas (och borgenärernas) intressen men vi vill emellertid framhäva att ledningen har frihet att använda sitt eget omdöme hur ägarintressen på bästa sätt kan optimeras. För det tredje, anser vi, i takt med växande krav från omvärlden, att ledningen även har uppgiften försöka uppnå en optimal balans mellan de olika intressenternas anspråk.

Vidare, har verksamhetsstyrningen traditionellt byggts på reaktiv styrning där historisk finansiell information utgör utgångspunkten för företagets mål- och strategiarbete. Som resultat, utgjorde kostnads- och resursorientering ett centralt inslag i företagets styrtänkande. Sedermera har man kunnat konstatera att detta styrtänkande ledde till kortsiktighet och företagets isolering från omvärldens inflytande över det ekonomiska utfallet. Dessutom upplever kunskapsorienterade företag att strategierna som utformas utifrån den historiska finansiella informationen blir svåra att översätta till en konkret vägledning om vad som förväntas av de anställda och hur de ska kunna förverkliga de uppsatta målen i det dagliga arbetet. Vad vi kan konstatera utifrån den teoretiska kartläggningen, så har verksamhetsstyrningen omorienterats mot ökad uppmärksamhet på företagets förmåga att skapa värde för de omgivande aktörerna. Det finns således redan idag en rik flora av olika moderna styrmodeller som enligt oss ger utrymme för att betrakta verksamhetsstyrningen utifrån ett vidare perspektiv.

Vi ser även samma ambition hos de undersökta företagen att utveckla ett vidare perspektiv över styrningen. Båda företagens visioner och mål är utformade för att skapa värde för de omgivande aktörerna. Företagens strategier lägger följaktligen tonvikt på effektiviseringar för att skapa lönsamhet, anpassningsförmåga, miljövänlighet och medarbetarnas ökade kompetens. Detta synsätt var enligt våra iakttagelser inte lika uttalat exempelvis inom SAS fram till 1990-talet. Omorienteringen i SAS styrfilosofi skedde först senare och vi tror att detta har att göra med de omfattande strukturella förändringarna inom flygbranschen (t.ex. avregleringar, högre bränslepriser- och skatter, samt uppkomsten av lågprisflygbolag). Behovet av att göra en drastisk sväng mot helhetsperspektiv i SAS styrning blev enligt vår iakttagelse alltmer större efter terroristattacken och den senaste finanskrisen som skakade hela flygbranschen. Vi har vidare kommit fram till att även de långvariga lönsamhetsproblemen var ett viktigt skäl till omvälvande förändringar i SAS styrfilosofi. Samma tendens tycks även kunna identifieras hos Finnair. Som följd av de ovan nämnda branschspecifika och externa faktorerna har vi kunnat konstatera att Finnairs styrfilosofi byggs alltmer på att kunna bemöta externa utmaningar och för att kunna fortsätta att attrahera flera flygresenärer, kompetent personal och effektivisera sin verksamhet med ständiga anpassningsåtgärder. Vi tror vidare att även i Finnairs fall var lönsamhetsproblemen anledningen till omorientering av företagets styrfilosofi till ett vidare perspektiv.

5.2.2 Intressentperspektivet

Utifrån den teoretiska genomgången inom bolagsstyrning och verksamhetsstyrning kan vi konstatera att företagets agerande med omvärlden och hänsynstagande till intressenternas behov utgör centrala komponenter för de moderna synsätten (avsnitt 3.1.4-3.1.5 och 3.2). Vi upptäcker att båda teoriinriktningarna förespråkar ett bredare perspektiv över styrningen, där företagets intressenter utgör en utgångspunkt för företagets mål och visioner. Det handlar enligt oss om en tydlig ambition i att företagen styrs så att de skapar mervärde för de olika intressenterna. Båda teoriinriktningarna visar enligt vår uppfattning en tendens att ta fram verktyg för företagen som möjliggör agerandet utifrån intressenternas behov.

Den traditionella bolagsstyrningen tar sin utgångspunkt från att minska de negativa intressekonflikterna som kan uppstå mellan ägarna och ledningen. Denna intressekonflikt har sedermera enligt oss utvidgats i de mer moderna synsätten för bolagsstyrning till att även gälla de övriga intressenterna. Vi får ett intryck av att det finns en oro över att ledningens styrning av företag inte heller nödvändigtvis sammanfaller med kundernas eller samhällets intressen. Denna oro har lett till en eftersträvan att de i bolagsstyrningen inbyggda kontrollmekanismerna, som i första hand var tilltänkta att minska intressekonflikterna mot ägarna, numera även ska utökas till att minska intressekonflikter i förhållande till de övriga intressenterna. Framförallt intressentteorin (avsnitt 3.1.4) har en ambition att lyfta fram de anställdas intressen för att skapa mervärde för företagen i stort. Detta synsätt går följaktligen ut på att överlåta mer kontrollmekanismer åt de anställda. Syftet är enligt vår uppfattning att dels minska ledningens utrymme för att manövrera utifrån sitt egenintresse och dels att framhäva de anställdas potential för att bidra till företagets långsiktiga värdeskapande.

Samma tendenser går enligt oss att identifiera i det moderna synsättet för företagets samhällsansvar. Företagens uppgift anses även vara att skapa mervärde för samhället i stort genom att ta hänsyn till miljöfrågorna och de etiska aspekterna. Att företagen styrs mer etiskt och moraliskt behöver enligt vår mening inte automatiskt innebära någon värdeminskning för aktieägarnas investering eller åsidosättande av ledningens lojalitetsplikt. Detta förutsätter emellertid enligt oss att en etisk och moralisk styrfilosofi kan förenas med kostnadseffektivitet. Alternativt, att sådan styrfilosofi t.o.m. kan generera ytterligare vinster eller besparingar för företaget. Dessutom tror vi, såsom redan nämns ovan (5.2.1), att det allt större inflytandet från omvärlden innebär att ledningen i större utsträckning behöver ta hänsyn till och kompromissa mellan olika intressenters krav.

Dessa tendenser inom bolagsstyrning torde enligt oss ha en nära koppling till de moderna styrfilosofierna som lägger mer vikt på att få bättre insyn i helheten och företagets agerande med omvärlden. Detta är enligt oss särskilt framträdande i balanserat styrkort. Tillika som intressentteorin i det moderna synsättet för bolagsstyrning, lägger balanserat styrkort alltmer vikt på företagets agerande med omvärlden. Företagens mål och visioner ska följaktligen enligt denna styrmodell utformas utifrån intressenternas perspektiv.

Vad vi kan konstatera utifrån den empiriska informationen om SAS, så har företaget redan från 1980-talet styrts i huvudsak i enlighet med den traditionella ekonomistyrningen, där redovisningsinformation och kostnadsställen har utgjort ett centralt inslag för ledningens kontroll. Med de senaste styrprojekten, Core SAS och speciellt 4Excellence, har styrningen dock fått en ytterligare dimension som enligt oss går ut på mål- och strategistyrning där balanserat styrkort tycks ha fått större inslag. Detta har även bekräftats av de svenska forskarna för balanserat styrkort (se avsnitt 4.2.1.2). Att SAS nuvarande styrning utgår från de fyra centrala målen som är definierade utifrån intressenternas behov, innebär ett större fokus utanför organisationen. Vid en jämförelse med Finnairs uttalade strategi inriktning kan vi tydligt se samma ambition där företagets värdeskapande går ut på samtliga intressenters behov.

Utifrån det teoretiska och empiriska resultatet noterar vi att det finns tydliga tecken på att företagets styrning alltmer behöver präglas av utåt blickande synsätt. Både den teoretiska och praktiska utvecklingen tycks enligt oss återspegla varandra. Den tidigare inställningen verkar ha varit mer inåtriktad, där målsättningen för företagen snarare har varit att utveckla företagen i enlighet med ledningens visioner och önskemål. Denna attityd kunde vi i viss mån uppleva i SAS styrning under 1980-1990-talen, där strategin präglades av vågsamma aspirationer, att t.ex. bli ett av Europas största flygbolag och skapa en helhetsupplevelse för kunden. Vi fick en känsla av att denna strategi saknade någon tydlig motivering utifrån intressenternas önskemål och behov. Den tidigare strategin

var snarare något som baserades på dåvarande vd:s och övriga ledningens ambition än på någon verklighetsbaserad situationsanalys. Dessutom lyckades man aldrig förmedla mål och visioner till den övriga verksamheten för att få en bestående effekt. Dessa aspirationer återspeglar enligt oss snarare de kortsiktiga vinstintressena för att generera årliga utdelningar till ägare och höga ersättningar till ledningen för den aktuella stunden, samt förverkliga ledningens egna visioner. Numera har emellertid de undersökta företagens mål och visioner alltså ett inbyggt intressentperspektiv.

5.2.3 Medarbetarperspektivet

Genom den närmare kartläggningen av teorierna inom bolagsstyrning (avsnitt 3.1) och verksamhetsstyrning (avsnitt 3.2) har vi anledning att ställa frågan om dessa företeelser har ett nära samspel med varandra. Intressentteorin inom bolagsstyrning kan enligt oss således anses ligga nära de moderna styrfilosofierna som tar sin utgångspunkt i att utnyttja de anställdas potential och inflytande över verksamhetens resultat.

Det moderna synsättet inom bolagsstyrning bygger nämligen till stor del på de anställdas roll i och ansvar för företagets måluppfyllelse (se avsnitt 3.1.4 om intressentteori). Tillika har styrfilosofin som utgår från modellen balanserat styrkort (avsnitt 3.2.1), speciellt under den senaste tiden, utvecklats till en genomförandemetod med fokus på hur företagen ska uppnå de uppsatta målen. Uppmärksamheten riktas alltså alltmer mot implementeringsstadium, där öppen kommunikation och de anställdas medverkan får en central betydelse. Samma synsätt för medarbetarperspektivets betydelse i styrningen ligger enligt oss nära en styrfilosofi där de organisationskulturella riterna används av ledningen som ett verktyg att styra verksamheten i en viss riktning (avsnitt 3.2.2).

Utifrån vad vi har kunnat upptäcka i vår teorigenomgång, så ser vi medarbetarperspektivet betraktas av de för vår studie relevanta teoriinriktningarna som en nödvändig komponent som ska integreras i företagets styrfilosofi. Tillika tror vi att företagets visioner och mål riskerar att förbli en pappersprodukt om man inte åstadkommer intern genomslagskraft genom organisationens alla nivåer. Här spelar insikten av hur mål och visioner kan integreras med de dagliga arbetsprocesserna en viktig roll. Vi menar följaktligen, i likhet med flera kritiker till balanserat styrkort (avsnitt 3.2.1.2), att visualisering av målen inte är tillräckligt. Ledningen måste även aktivt kommunicera målen neråt i organisationen och lägga fokus på att förankra dessa hos de anställda. Ledningens kulturarbete anses därmed enligt oss att vara av ytterst vikt som ständigt bör vara närvarande i den dagliga kommunikationen och arbetsrutinen för att de anställdas värderingar och attityder ska överensstämma med företagets mål och strategier. Detta har av flera kulturstudier (se avsnitt 3.4) resulterat i att verksamheten i större utsträckning styrs horisontellt utifrån ett kulturellt perspektiv med fokus på de anställda, motivation, arbetsprocesser, kommunikation, öppenhet och kundernas behov.

Med hänsyn till ovan, tror vidare att medarbetarperspektivet således är att betrakta som sista och avgörande pusselbit i företagets strategiimplementering. Av denna anledning är vi av den uppfattningen att styrning som går ut på organisationskulturens framställning ger mer optimala förutsättningar för att åstadkomma en djupare förankring av företagets mål och visioner. Kulturstyrning utgör därmed enligt oss en viktig komponent för företagen att utvecklas mot helhetsperspektiv över styrningen.

Denna iakttagelse om medarbetarperspektivets betydelse vid strategiimplementering och måluppfyllelse i de för vår studie relevanta teoriinriktningarna antyder enligt vår förståelse att detta utgör en viktig komponent för företagen att kapa ett helhetsperspektiv över styrningen av

verksamheten, där alla funktionärer bidrar till resultatet och därmed intressenternas behov. Från de uppgifter som har framkommit av den empiriska studien om SAS styrning, kan vi utläsa att företagets mål och visioner kommuniceras inåt i organisationen och sedan bryts ner på enhetsnivån för konkreta och mätbara målsättningar.

Trots SAS nya styrfilosofi med utökat fokus på intressenternas behov och mer konkretiserade mått som översätts till praktiska verksamhetsmål, så upplever vi att åtgärderna som ingår i SAS nuvarande styrprojekt emellertid i huvudsak är desamma som de redan var under 1980-talet. Vad vi kan konstatera utifrån SAS återkommande förändringsåtgärder är att dessa åtgärder visserligen har introduceras framgångsrikt, men med en kortsiktig effekt. Vi tror att detta beror på att förändringarna tvingats fram alldeles för fort och av den anledningen har förblivit alltför ytliga, samt saknat grundlig förankring av värderingar och attityder hos de anställda. Den s.k. top-down styrfilosofin som reglerar inom organisationen sätts endast tillfälligt ur spel.

Mot bakgrund av våra iakttagelser om SAS hänsynstagande till de kulturella kriterierna och medarbetarnas betydelse vid strategiimplementering, tror vi att denna sista, enligt oss avgörande pusselbit i styrningen inte ännu har fallit på plats. Att utvidga styrningen att även ta hänsyn till medarbetarperspektivet är fortfarande enligt oss mer en ambition än ett verkligt handlingsmönster hos SAS. Det är således främst ledningen som får delta i ett sådant projekt medan de anställda fortfarande anses som passiva mottagare av ett färdigt åtgärdspaket.

Vi anser att arbetet med mål och strategier visserligen konkretiserar vad som förutsätts av de anställda. Vi tror emellertid att detta inte är tillräckligt utifrån ett långsiktigt perspektiv. Vi är snarare av den uppfattningen att det är nödvändigt att förena strategiarbetet med strävan efter en kultur som är mottaglig för att realisera de uppsatta målen. Kulturstudierna som redogörs för i avsnitt 3.4 är i samma linje och konstaterar att organisering som frammanar en hierarkisk struktur och styrning som kännetecknas av s.k. top-down synsätt gör förändringen svårare att få rotad hos övriga medarbetare.

Mot bakgrund av de iakttagelser som vi har kunnat identifiera i Finnairs styrfilosofi, så får vi en starkare upplevelse av att företaget har hunnit längre med sin kulturstyrning än SAS. Detta skifte skedde dock för bara några år sedan efter att företaget anslöt sig till det globala programmet om företagets samhällsansvar (jfr avsnitt 4.3.3). Utöver detta, är vi av den uppfattningen att Finnair, till skillnad från SAS, i större utsträckning har lyckats synliggöra kulturstyrningen i och med det globala programmet om samhällsansvar, och därmed engagera de övriga anställda i en gemensam dialog om företagets mål och visioner. Utformning av mål och visioner, samt dess översättning till operativa handlingar anses av Finnair vara en angelägenhet som inte bara berör ett fåtal ledningspersoner utan något som även de anställda har en roll i att fylla i. Detta tyder enligt oss på att Finnair utgår ifrån att ett långsiktigt värdeskapande bygger alltmer på vikten av att styra verksamheten utifrån kulturella riter för att implementering av strategierna ska få en bestående förankring. Det är dock vår uppfattning att även Finnair har ett arbete kvar att mer systematiskt integrerar medarbetarperspektivet i sin styrfilosofi.

Mot bakgrund av dessa iakttagelser om teorierna och de undersökta företagen kan vi konstatera att företagen behöver lägga lika mycket vikt på de kulturella aspekterna som på företagets mål- och strategiarbete. Ett sådant förhållningssätt borde enligt oss utgöra en värdefull grund för långsiktighet och därmed bestående framgång. Vi anser därmed att det finns ett värde i att även i den praktiska tillämpningen eftersträva att bättre fånga upp det av oss illustrerade helhetsperspektivet över styrningen.

Vi tror att de undersökta företagen redan idag i större utsträckning arbetar utifrån de närmaste intressenters krav i dess målformulering. Detta förhållningssätt i styrningen har vidare uttalats i båda företagens senaste styrprojekt. Vad vi däremot kan konstatera är att konkreta handlingar som främjar de anställdas aktiva engagemang inte får lika framträdande plats i respektive företagens styrning. Detta är speciellt fallet med SAS, såsom redan tas upp ovan. Tillika kan vi inte dra några konkreta slutsatser att dessa företag de facto systematiskt följer grundtankarna i balanserat styrkort. Vi har snarare fått indikationer på att detta sker till en viss utsträckning. Inte heller kan vi styrka att principerna om bolagsstyrning och dess kontrollmekanismer uttalas direkt i de undersökta företagens styrning, trots att den till stor del bygger på samma grundtanke. Vi tror att en ytterligare analys om bolagsstyrning och dess kontrollmekanismer som systematiskt implementeras i styrfilosofin och kommuniceras utåt i organisationen, skulle bidra till de undersökta företagens fortsatta arbete med att öka de anställdas engagemang. Denna dimension i styrningen som framhäver medarbetarperspektivets betydelse kan enligt oss bättre bidra till varaktig framgång.

5.2.4 Helhetsperspektivets potential och risker

Utifrån den teoretiska genomgången har vi funnit belägg för att företagets styrning allt mer bör utgå från intressenternas behov. Detta förutsätter enligt teorierna att företagets styrning i större utsträckning behöver ta omvärlden i beaktande, t.ex. vad gäller de externa förutsättningarna och kundernas efterfrågan. Detta förhållningssätt behöver även anammas i de interna processerna för att skapa förutsättningar för en mer varaktig framgång. Att utforma strategierna utifrån intressenternas behov ger dels större möjligheter för företagen att visualisera sina mål och visioner. Dessutom ger denna typ av strategiutformning verktyg för att implementera mål och visioner i det dagliga arbetet inom organisationen.

Samma tendens går även att utläsa från de undersökta företagens mål och strategiarbete. Båda företagen har en tydlig bild över intressenterna och dess krav på respektive företag. Tillika kan vi se en ambition hos dessa företag om att bryta ner de övergripande målbilderna genomgående i hela organisationen. Vi har även kunnat se tecken på att de undersökta företagen har strävat efter att ta fram kriterier för att löpande kunna mäta det dagliga arbetets bidrag till måluppfyllelse. Vi är emellertid inte övertygade om hur systematiskt detta mål- och strategiarbete tillämpas av de undersökta företagen, speciellt utifrån modellen om balanserat styrkort. Dessutom saknas det än så länge indikationer på att detta arbete skulle ha fått några kännbara positiva effekter på företagets ekonomiska resultat. Även de fackliga processerna, som speciellt Finnair fortfarande idag bemöter, visar på att det finns utrymme för ett mer systematiskt arbete med att förstärka gemensamma värderingar. Den senaste utvecklingen av balanserat styrkort framhäver alltmer vikten av ett systematiskt arbete med denna modell samt identifiering av aktiviteter för företagets måluppfyllelse. Icke desto mindre påkallas behovet av att strategierna görs till allas angelägenhet och implementeras systematiskt genom hela organisationen. Följaktligen ska själva medlen för måluppfyllelsen enligt oss vara lika viktiga som själva målformuleringen. Skulle denna ambition ha varit mer uttalat hos de undersökta företagen, hade man enligt oss eventuellt haft större chans att undvika, eller åtminstone minimera, de negativa effekterna av de omfattande fackliga stridsåtgärderna i företagets löpande verksamhet.

Utifrån de iakttagelserna som vi har gjort av de båda undersökta företagen, tror vi att vårt föreslagna helhetsperspektiv över styrningen skulle fylla en viktig funktion för att på längre sikt åstadkomma en varaktig framgång. Båda företagen tampas med ständiga krav på kostnadsreduceringar. Något som även lyst igenom i dessa företags styrfilosofier och ekonomiska utveckling under de senaste tjugo åren. Som en naturlig följd, sätts hela organisationens värderingar på spel i en ständig överlevnadskamp, oavsett om detta beror på externa omvärldsfaktorer eller interna motsättningar.

Risken i en sådan existens är stor att ledningens och de anställdas värderingar utvecklas i olika riktningar. Detta skapar inte bara oro över framtiden utan även avbrott i den dagliga verksamheten. I en sådan situation tror vi dock att det finns en ännu större anledning att lägga vikt på medarbetarperspektivet som prioriterar en öppen kommunikation och nära dialog med de anställda. Att skapa delaktighet och engagemang skulle bidra till större överensstämmelse och skulle därmed förhoppningsvis dämpa de anställdas proteståtgärder. Sådana proteståtgärder har nämligen tagit enorma resurser i anspråk för båda företagen och även periodvis skapat negativ publicitet.

Utöver vikten av att betrakta de anställda som medansvariga för företagets resultat och kontrollmekanismer som främjar de anställdas aktiva deltagande, är det enligt oss av avgörande betydelse hur ledningen väljer att kommunicera med och styra de anställda. Vi anser således, i likhet med de flesta kulturforskarna (jfr Kotter, Yukl, Alvesson m.m.) att ledningen har en viktig uppgift att förankra de kulturella riterna genom att förmedla budskap som motiverar och uppmuntrar de anställda, samt vara ett övergripande stöd i de dagliga arbetsprocesserna. Som ett resultat, tror vi att fokus inte borde ligga på vad som styrs utan hur styrningen utövas och hur kulturen förankras hos de anställda. Målsättningen i kulturstyrningen bör således enligt oss vara att påverka de anställdas värderingar och attityder i sådan riktning att de överensstämmer med företagets mål och strategi. Vi tror att detta förhållningssätt förstärker de anställdas motivation och incitament att engagera sig i en dialog, samt skapar förutsättningar för en bestående framgång. Vi är vidare medvetna om att organisationskulturen inte enbart framställs genom ledningens styrning av verksamheten, utan även att de anställda har en viktig roll i kulturens utformning. Vi är emellertid av den uppfattningen att ledningen, p.g.a. sina maktbefogenheter, har en nyckelroll i att sätta tonen för kulturens framställning. Detta förutsätter dock ett grundligt förankringsarbete för att uppnå en långsiktig effekt.

Vi är vidare av samma uppfattning som kritikerna som menar att en stark och homogen organisationskultur i värsta fall kan riskera att förhindra företagen att uppnå sina mål. Tillika håller vi med om att även heterogena kulturer innehåller en inbyggd risk för misslyckanden i företagets måluppfyllelse. Med hänsyn till dessa riskbilder anser vi emellertid att ett långsiktigt arbete med grundlig förankring av värderingar är särskilt påkallat.

Denna aspekt kan enligt oss relateras till SAS återkommande styrprojekt. Vi är visserligen medvetna om att kulturen anses vara svårare att förankra i heterogena än i homogena organisationer. Att SAS har en heterogen organisation ska dock enligt oss inte ses som ett skäl att nedprioritera förankringsprocessen. Den bör snarare ses som ett av de viktigaste inslagen i det undersökta företagets styrfilosofi. Ett förslag på denna förankringsprocess skulle kunna vara att öppna ett forum för en löpande dialog runt prioriterade mål, strategierna och styrfilosofi där både anställda och ledare är involverade. Detsamma kan tänkas även gälla för Finnair vars kultur däremot kan beskrivas som mer homogen. Finnair har varken samma internationella spridning eller omfattning i sin verksamhet som SAS. Vidare har Finnair funnits sedan i början av 1900-talet, varvid organisationen kan påstås ha inarbetade traditioner och mogen verksamhet. Finnair har, lika mycket som SAS, en historia av arbetsfackliga förhandlingar. Detta indikerar för oss att kulturen har ett starkt fotfäste i organisationen som dock visar sig vara svårt att förändra eller anpassa till omvärldsförändringar. Detta kommer till uttryck i den föregående vd:s kommentar i pressmeddelandet (se avsnitt 4.3.2) som framhäver vikten av att ännu mer intensivt arbeta med de anställdas attityder och skapa gemensamma värderingar.

Utifrån de ovan redogjorda iakttagelserna går det inte att förneka vad de tidigare genomförda kulturstudierna (avsnitt 3.4) har kommit fram till. Företagen behöver inse vikten av att lägga mer fokus på att förädla gemensamma värderingar. Detta har av de tidigare studierna visat sig leda till

större anpassningsförmåga och flexibilitet. Vad vi kan se utifrån de undersökta företagen, så har de en utmaning i att skapa gemensamma värderingar för att även de anställda, tillsammans med ledningen, ser vikten av att arbeta mot ett gemensamt mål.

Vi tror att kulturella inslag i företagets styrning skulle, tillsammans med tydliga och konkretiserade mål och visioner utifrån intressenternas krav, bidra till att skapa en stabil grund för framgången och minska företagets känslighet mot omvärldsfaktorer. Vi anser följaktligen att det av oss föreslagna helhetsperspektivet över styrningen utgör ett värdefullt inslag för att undvika eller komma till rätta med de ovan beskrivna riskerna som kan finnas inbyggda i företagets styrning.

5.3 Helhetsperspektivets bidrag till framgång

Vårt ämnesval innefattar även frågan om det av oss illustrerade helhetsperspektivet över styrningen kan bidra till företagets varaktiga framgång. Av denna anledning har vi närmare gått genom relevanta studier inom de respektive teoriinriktningarna. Vi utvecklar våra iakttagelser om hur framgångskonceptet framträder i de utvalda teoretiska och empiriska sammanhangen närmare nedan.

De framgångsstudier som redogörs för i avsnitt 3.1.6, 3.2.1.3 och 3.2.3 leder oss att närmare analysera huruvida de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning (balanserat styrkort och kulturstyrning) är nära kopplade till varandra och om de påverkar företagets framgång. Studierna ger enligt oss visst stöd för att styrning av verksamheten som dels utgår från intressenternas (intressentperspektiv) krav och som dels tar tillvara de anställdas inflytande över verksamhetens resultat (medarbetarperspektiv) får en stärkande effekt på företagets måluppfyllelse och tillgodoseende av aktieägarnas behov.

Tillika går samma budskap att utläsa från de moderna teoriinriktningarna såväl inom bolagsstyrning som i verksamhetsstyrning. Flera forskare inom bolagsstyrning anser att företagets tillvaratagande av intressenternas behov och de anställdas aktiva engagemang i måluppfyllelsen skapar bättre förutsättningar för långsiktighet (avsnitt 3.1.4-3.1.5). Även förespråkarna för metoden balanserat styrkort framhäver vikten av att ta hänsyn till intressenternas krav vid strategi- och målformulering för att skapa en helhetsbild över styrningen. Dessa forskare poängterar också att genomförandet av strategierna ska vara systematiskt och mätbart, samt förutsätter att styrningen tar hänsyn till medarbetarperspektivets betydelse i detta arbete (avsnitt 3.2.1.1-3.2.1.2). Medarbetarperspektivet är centralt även inom organisationskulturforskningen. Kulturforskarna framhäver nämligen vikten av en välförankrad organisationskultur och väl kommunicerade gemensamma värderingar som lägger grunden för en framgångsrik implementering av strategierna över tiden (avsnitt 3.3.2.2).

Utifrån det intryck vi har fått av SAS och Finnair från vår empiriska framställning, så arbetar företagen även idag till större del reaktivt och kortsiktigt med fokus på att lösa uppstådda problemlösning. Detta kan till viss del förklaras med att företagen inte har resurser som räcker till för att arbeta långsiktigt. Detta kan även bero på, såsom vi antyder ovan (avsnitt 5.2), att de undersökta företagen inte till fullo har lyckats med att införa ett systematiskt arbete med strategiimplementering och uppföljningen utifrån modellen balanserat styrkort, samt förankring därav hos de anställda genom kulturstyrning.

Vi tror vidare att det är viktigt att understryka att framgången är en konsekvens av en långsiktig och systematisk process i linje med det helhetsperspektiv som vi förespråkar. Detta långsiktiga synsätt gör företagen mindre känsliga för omvärldsförändringar, såsom branschkonkurrens och marknadsnedgångar. Framgången handlar alltså enligt oss snarare om företagets varaktiga

överlevnadsförmåga, där det långsiktiga synsättet att organisera och styra verksamheten blir en nyckelfaktor. Vi har kunnat konstatera utifrån de behandlade studierna att företag som misslyckas att till fullo ta hänsyn till omvärldens krav vid strategiformulering och som inte heller systematiskt förankrar strategierna i den dagliga verksamheten genom att lägga större tonvikt på de anställdas betydelse i implementeringsprocessen endast kortsiktigt förmår att höja eller säkra företagens resultat.

Vidare, såsom redan tas upp i avsnitt 3.2.2. är ledningens insikt över de enskilda förhållandena i företagets organisationskultur en viktig förutsättning för att kunna utforma den styrning som lägger grunden för företagets framgång. Tillika måste styrningen anpassas till de rådande omständigheterna, bl. a. beroende på i vilken fas företaget befinner sig i livscykeln, branschkonkurrens, världsekonomi eller andra externa faktorer. Med hjälp av modeller som balanserat styrkort kan man kombinera den historiska utvecklingen med nya trender och skapa långsiktiga strategier som leder fram till en varaktig framgång. Balanserat styrkort underlättar implementeringen av de mål och visioner som eftersträvas hos de anställda.

Vi får ett intryck av att samtliga teoriinriktningar som ingår i vår studie ger indikationer på att det av oss föreslagna helhetsperspektivet har en positiv påverkan på framgång. Detsamma framträder dock inte lika tydligt utifrån vårt empiriska resultat. Detta kan, såsom vi redan konstaterar ovan, bero på att de undersökta företagen inte arbetar systematiskt med intressent- respektive medarbetarperspektivet. Tillika kan detta bero på dess ständiga lönsamhetsproblem. Mot denna bakgrund, tror vi att det är av vikt att studier av detta slag genomförs i en större omfattning för att kunna styrka vårt föreslagna helhetsperspektiv.

5.4 Avslutande reflektioner om helhetsperspektivet och förslag på fortsatt forskning

Vad vi kan konstatera inom ramen för vårt ämnesval och vår genomgång såväl av de relevanta teorierna som av det empiriska resultatet, så finns det flera tendenser som ger oss belägg för det av oss föreslagna helhetsperspektivet över styrningen. Detta är speciellt framträdande i de senaste teoretiska inriktningarna såväl inom bolagsstyrning och verksamhetsstyrning. Intressentteorin inom bolagsstyrning och balanserat styrkort, samt framställningen av organisationskultur har enligt oss synnerligen nära angränsande inneboende egenskaper (intressent- och medarbetarperspektivet) som stödjer vår illustration om ett bredare perspektiv över styrningen. Däremot framträder inte det av oss föreslagna helhetsperspektivet över styrningen genomgående i de undersökta flygbolagens styrarbete. Icke desto mindre har vi kunnat identifiera ett antal kännetecken i dessa flygbolags styrarbete som talar för detta helhetsperspektiv. Dessa kännetecken styrker dock inte att ett sådant helhetsperspektiv över styrningen tillämpas till fullo.

Det är därför vår hoppning att med denna upptäckt kunna bidra till teoriutvecklingen och inspirera forskningen med en ny dimension där man förenar de moderna synsättens inneboende egenskaper. Tillika anser vi att det är viktigt att genomföra mer omfattande studier med större urval av företag. Det är enligt oss nödvändigt att dessa studier i större utsträckning skulle pröva företags styrfilosofier mot det av oss illustrerade helhetsperspektivet över styrning. Detta för att få mer belägg på vikten av intressent- och medarbetarperspektivets betydelse för företagets långsiktiga värdeskapande.

5.5 Förslag på fortsatt metodutveckling

Vi vill även notera reliabiliteten och validiteten hos de i vårt arbete behandlade framgångsstudierna. Till exempel kritiken mot P&W:s studie som hävdar att finansiella kriterier i denna studie har varit alltför vaga för att på ett trovärdigt sätt kunna mäta företagets framgång. Vi kan dessutom konstatera att val av dessa finansiella kriterier skiljer sig mellan olika studier. Exempelvis använder Collins företagets resultat i förhållande till rådande marknadsindex, medan P&W har valt ett antal finansiella mått som illustrerar företagets ekonomiska framgång.

Vi är dock av den uppfattningen att dessa mått används för att åstadkomma ett systematiskt urval av företagen. Det handlar enligt oss främst om att fastslå vissa grundläggande förutsättningar för att mer specifikt kunna jämföra vad de enligt studien definierade framgångsrika företagen gör annorlunda i förhållande till de mindre framgångsrika företagen. Vi tror följaktligen att det är nödvändigt att fastställa vad man menar med framgången i en studie för att närmare kunna analysera organisationskultur och dess koppling till framgång. Framgången kan emellertid definieras med olika mått. Såsom framgår ovan (avsnitt 5.3) anser vi att framgångskonceptet är högst subjektivt och något som varje organisation själv sätter kriterierna för. Detta förutsätter att ledningen äger kunskap om sin egen organisationskultur och dess egenskaper för att kunna anpassa den till utmaningar som företagen från tid till annan ställs inför.

Vi anser att det finns viss anledning att ställa sig kritiskt mot den metodologiska ansatsen i våra utvalda studier. Vi tror att fortsatt forskning inom dessa skulle dra fördelar om de framtida studierna i respektive teoriinriktning var bättre jämförbara mellan varandra. Såsom vi har kunnat konstatera utifrån de studier som vi har redogjort inom ramen för vårt arbete, varierar forskningsmetoden avsevärt mellan de olika studierna. Avsaknad av enhetliga forskningsmetoder kan riskera validiteten och reliabiliteten, samt riskera att äventyra hållbara slutsatser. Av denna anledning tror vi att det finns fog för en vidare metodutveckling där forskningsresultaten bättre förankras vetenskapligt.

6. Slutsatser

Vi har med denna uppsats velat introducera ett alternativt synsätt för företagets styrning av verksamhet och de anställda. Utifrån det material som vi har använt oss av och de slutsatser som vi har kunnat dra ser vi fördelar med en styrning som utgår från ett helhetsperspektiv. Detta helhetsperspektiv som vi har velat illustrera, lägger vikt på intressenternas och medarbetarnas betydelse som utgör en vital grund för företagets styrfilosofi. Dessa tendenser har sedan en tid tillbaka fått alltmer uppmärksamhet inom de moderna synsätten för bolagsstyrning och verksamhetsstyrning. Däremot, utifrån de slutsatser som vi kan dra från de undersökta företagets styrarbete, så synes vårt förslag på helhetsperspektivet över styrning inte tillämpas till fullo. Det är dock viktigt att poängtera att vi har kunnat upptäcka tydliga ambitioner mot denna riktning.

Att företagets styrfilosofi utformas utifrån kontrollmekanismer baserade på det moderna synsättet för bolagsstyrningen (intressentteori) som syftar till de anställdas roll i och ansvar för måluppfyllelsen har enligt vår förståelse en unik koppling till de i verksamhetsstyrning framtagna teoriinriktningarna avseende balanserat styrkort och kulturstyrning. Detta förmodas resultera i styrning som tar sin utgångspunkt i företagets intressenter och en organisationskultur som präglas av ett större engagemang hos de anställda. Det är därför enligt vår uppfattning nödvändigt att de i bolagsstyrning och verksamhetsstyrning gemensamma inneboende komponenterna avseende intressent- och medarbetarperspektivet får mer uppmärksamhet i företagets praktiska styrfilosofi som sedan systematiskt implementeras och kommuniceras utåt i organisationen.

En framgångsrikt genomförd styrfilosofi förutsätter dock enligt oss en grundlig förankring hos de anställda för att kulturen ska få en fördjupad positiv effekt i företagets mål- och strategiarbete. Förankringen gör enligt oss organisationen mottaglig för de mål och strategier som ledningen vill ska prioriteras. Mot denna bakgrund är det nödvändigt att förena mål- och strategiarbetet med en styrfilosofi som profileras av de anställdas aktiva engagemang och ansvar, samt gemensamma värderingar. Vikten av en systematisk strategiimplementering har även under senare tid framhävts inom forskningen kring balanserat styrkort. Vi har dessutom kunnat konstatera att ett sådant förhållningssätt är av särskild vikt såväl i stora och heterogena organisationer som kännetecknas av tröghet som i homogena och starka kulturer för att minimera de inbyggda negativa riskerna för organisationskulturens påverkan på företagets måluppfyllelse.

Vi har vidare kunnat konstatera att ett sådant helhetsperspektiv över företagets styrning är en lång och kontinuerlig process som behöver pågå i företagets alla nivåer. Detta är enligt vårt resonemang ett fundament för företagets varaktiga framgång som gör företagen mindre känsliga för omvärldsförändringar eller tillfälliga resultatnedgångar. Detta förutsätter att ledningen är väl insatt i den egna organisationskulturens skepnad för att kunna påverka den i önskad riktning och anpassa den till aktuella utmaningar som företagen ställs inför.

Arbetet med vår uppsats har följaktligen lett oss fram till att den fortsatta forskningen och studierna om företagets styrning borde ta en bredare utgångspunkt för företagets utformning av styrfilosofi, där bolagsstyrningen och verksamhetsstyrningen utgör en integrerad helhet.

För att öka trovärdigheten i dessa tankar är det önskvärt att vidare forskning samlar in betydligt mer empirisk data från en varierad grupp av företag. Detta för att ta reda på om företagen skulle få bättre förutsättningar för måluppfyllelse och långsiktigt värdeskapande om de anammade det av oss illustrerade helhetsperspektivet i sin styrning. Tillika har vi även kunnat konstatera vikten av att utveckla en mer standardiserad forskningsmetod i dessa slags studier för att uppnå mer trovärdigt

och vetenskapligt förankrade slutsatser.

7. Källförteckning

Litteratur

Af Sandeberg, (2007) *Aktiebolagsrätten*, Studentlitteratur, 2:a uppl.

Alexander (1985), *Successfully Implementing Strategic, Decisions Long Range Planning*, Vol. 18, No. 3, pp. 91-97

Alvesson Mats, (2010), *Intervjuer-genomförande, tolkning och reflexivitet*, Lund: Liber

Alvesson Mats, (2009), *Organisationskultur och Ledning*, uppl. 2, Malmö: Liber

Alvesson M, Sveningsson, (2007), *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur

Aupperle Kenneth E., Acar William and Booth David E., (1986), "An Empirical Critique of "In search of Excellence": How Excellent are the Excellent Companies?", *Journal of Management* Vol.12, Nr.4, s.499-512

Bainbridge Stephen M.(2008), *The new corporate governance in theory and practice*, New York, Oxford University Press

Bang H. (1995), *Organisationskultur*, Malmö, Studentlitteratur, uppl. 2:11

Björklund, Paulsson, (2007), *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur, upp. 1:5

Björnelid, *SAS: Om konsten att sänka ett flygbolag*, (2011), Bokförlaget Atlas

Blair Margaret M., (1995), *Ownership and control. Rethinking corporate governance for the twenty first century*. Washington, The Brookings Institution

Bolt-Lee, Färber, Moehrle, (2011), "Highlights of Corporate Governance Research", *Journal of Accountancy*, Sept 2011

Bratton, Callinan, Forshaw, Sawchuk, (2007), *Work and Organizational Behaviour*, Palgrave Macmillian

Bruner, "The Enduring Ambivalence of Corporate Law", *Alabama Law Review*, Aug 9, 2007, s. 23. Social Science Research Network (http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1005729), Datum för åtkomst 2012-05-08

Campbell Robert, Ghosh Chinmoy, Petrova Milena, Sirmans C. (2011), "Corporate Governance and Performance in the Market for Corporate Control: The Case of REITs" *Journal of Real Estate Finance & Economics*, May, Vol. 42 Issue 4, p451-480, 30p, 8 Charts; DOI: 10.1007/s11146-009-9202-2

Carlzon Jan, (1985), *Riv Pyramiderna*, Solna: Bonnier

Carroll Daniel. T. , (1983), "A disappointing search of excellence", *Harvard Business Review*, Nov/Dec83, Vol. 61 Issue 6, p78-88, 5p

Collins, (2001), *Good to Great. Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass*, Stockholm: Bookhouse Publishing

Denison R Daniel (1990), *Corporate culture and Organizational Effectiveness*, Oxford, England: John Wiley & Sons.

He Lerong, Ho Shih-Jen Kathy, (2011), "Monitoring Costs, Managerial Ethics and Corporate Governance: A Modeling Approach", *Journal of Business Ethics* 99:623–635 _ Springer 2010, DOI 10.1007/s10551-010-0672-1

Heath, Norman, (2004), "Stakeholder Theory, Corporate Governance and Public Management: What can the History of State-Run Enterprises Teach us in the post-Enron era?", *Journal of Business Ethics*, Sept 2004, part 1, s. 247-267

Hofstede, (1991), *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*, Lund: Studentlitteratur

Kaplan, Norton (1992), "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". *Harvard business review*. Vol. 70, issue: 1, pp. 71-79

Kaplan, R. S. (1996), "Using the balanced Scorecard as a strategic management system" *Harvard Business review*. Vol. 1, pp. 75-85

Kaplan, Norton (2001), *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School

Kotter John P., (2002), *The Heart of Change*, Boston: Harvard Business School Publishing

Lindvall, Jan, (2001), *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur

Lundahl, Skärvad, (2002), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Lund,: Studentlitteratur, upplaga 3

Mathew Jossy, Ogbonna Emmanuel, Harris Lloyd C., (2012), "Culture, employee work outcomes and performance: An empirical analysis of Indian software firms", *Journal of World Business*, Volume 47, Issue 2, April 2012, Pages 194–203, India Special Issue

Merchant, Van der Stede (2007), *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Second Edition, Prentice Hall Financial Times

Michael Maccoby, (2004), "Narcissistic Leaders, The incredible Pros, The Inevitable Cons", , *Harvard Business Review*, January 2004 . Tillgänglig via internet <http://hbr.org/search/Maccoby/4294841677/>. Datum för åtkomst 2012-07-07

Mintzberg (1994), *The Rise & Fall of strategic planning*, New York, the Free Press

Monks, Minow, (2011), *Corporate Governance*, John Wiley & Sons Ltd, upplaga 4
Nørreklit, Jacobsen, Mitchell (2008), "Pitfalls in using the balanced scorecard",
Journal of Corporate Accounting & Finance. Vol. 19, pp. 65-68

Olve, Roy, Wetter (1999), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Malmö, Liber

Olve, Petri, Roy J. och S. (2003), *Making Scorecards Actionable: Balancing Strategy and Control*,
John Wiley & Sons

Olve, Petri, Roy J. och S (2004), "Twelve years later: Understanding and realizing the value of
balanced scorecards", *Ivey Business Journal*, May/June 2004

Peters T., Waterman Jr R.H. (1982), *In Search of Excellence*, London: Profile Books Ltd, upplaga
2004

Rienecker, (2002), *Problemformulering*, Malmö, Liber, upplaga 1:3

Shein Edgar H., (2010), *Organizational Culture and Leadership*, San Fransisco CA: Jossey- Bass,
upplaga 4

Smircich L., (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", *Administrative science
quarterly* [0001-8392], vol:28 nr:3 sidor:339 -358

Suvankulov, Farrukh and Ogucu Fatma, (2012), "Have firms with better corporate
governance fared better during the recent financial crisis in Russia?", *Applied Economics Letters*,
Department of Economics, Zirve University, Kizilhisar Kampusu, Gaziantep
27260, Turkey, vol.19, 769–773

Trice Harrison M. och Beyer Janice M., (1993), *The Cultures of Work Organizations*, Englewood
Cliffs, New Jersey: Prentice Hall

Venkatraman, Gering (2000), "The Balanced Scorecard", *Ivey Business Journal*, Jan/Feb 2000

Verhezen Peter, (2010), "Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a
Culture of Integrity", *Journal of Business Ethics* 96:187–206 _ Springer 2010, DOI
10.1007/s10551-010-0458-5

Yukl G., (1994), *Leadership in Organizations*, New Jersey: Pearson, upplaga 7, 2010

Zetterquist, Kalling och Styhre, (2006), *Organisation och Organisering*, Upplaga 2.2, s.290, Liber

Övriga elektroniska källor

André, Ericson, Rautila (2010), *Strategiska beteenden inom den europeiska flygindustrin*,
Handelshögskolan i Kalmar BBS, Organisation, Uppsats C-nivå HT 2009. Tillgänglig via internet:
<http://www.uppsatser.se/uppsats/4d2b81488e/>. Datum för åtkomst 2012-07-12

Björnfot, Hermansson och Persson (2008), *SAS Sveriges förändringsarbete– förankring hos*

medarbetarna, Mälardalens Högskola, Kandidatuppsats

Brynielsson Lars, "Varför värderas SAS Gruppen så lågt?" Krönika, 2012-01-10. Tillgänglig via internet: <http://www.flygtorget.se/Aktuellt/Artikel/?Id=8993>. Datum för åtkomst 2012-04-29.

DN.se "SAS nya strategi". Tillgänglig via internet: <http://www.dn.se/ekonomi/sas-nya-strategi> Publicerad 2009-02-03. Datum för åtkomst 2012-07-12

European Commission, "Green Paper, Corporate governance in financial institutions and remuneration policies", 2.6.2010 Brussels, COM (2010) 284 final

Finnair Group. Tillgänglig via internet http://www.finnairgroup.com/sijoittajase/sijoittajase_4_9.html. Hämtad 2012-07-07.

Finnair Group, *Students and Trainees: Thesis and practical training at Finnair*. Tillgänglig via internet: http://www.finnairgroup.com/training/training_5.html. Datum för åtkomst 2012-07-19

Flottau Jens, (2012), "SAS Cuts 300 staff", *Airfinance Journal*; Jan2012, Issue 247, p85-85, 1p. Tillgänglig via internet: BTH Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com.miman.bib.bth.se/bsi/detail?vid=3&hid=111&sid=5d10b0c1-2b1f-4987808d647cf6e66f48%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=buh&AN=74079518>. Datum för åtkomst 2012-05-08

Global Reporting Initiative. Tillgänglig via internet: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>. Datum för åtkomst 2012-05-08.

Gustafsson, Lindh, Wahlsten, (2012), *SAS 4Excellence En fallstudie om hur SAS utvecklade och implementerar en ny strategi samt förändrar sin organisation med the Balanced Scorecard*, Lunds universitet, Kandidatuppsats. Tillgänglig via internet: <http://www.uppsatser.se/uppsats/a99972c55f/>. Datum för åtkomst 2012-07-12

Kollegiet för svensk bolagsstyrning. "Bakgrund och historik om bolagsstyrning". Tillgänglig via internet: <http://www.bolagsstyrning.se/>. Datum för åtkomst 2012-05-02

"Looking to Leisure", (2011), *Aviation Week & Space Technology*, 10/3/2011, Vol. 173 Issue 35, p53-53, 1p. Tillgänglig via internet: BTH, Business Source Premier: <http://web.ebscohost.com.miman.bib.bth.se/bsi/detail?vid=5&hid=111&sid=5d10b0c1-2b1f-4987808d647cf6e66f48%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=buh&AN=67279277>. Datum för åtkomst 2012-05-09

SAS Group. Tillgänglig via internet: http://sv.wikipedia.org/wiki/SAS_Group, Datum för åtkomst 2012-04-28

SAS-koncernen, "Delårsrapport Januari-September 2011". Tillgänglig via internet: http://www.flygtorget.se/illustrationer/fil_20111108180011.pdf, Datum för åtkomst 2012-05-23

SAS Samhällsansvar. Tillgänglig via internet: <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>. Datum för åtkomst 2012-05-21

SAS Årsredovisning 2011. Tillgänglig via internet: <http://sasannualreport2011.com/sv>. Datum för åtkomst 2012-04-28

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd., London Rapport: "The Financial Aspects of Corporate Governance", 1 December 1992. Tillgänglig via internet

http://www.google.se/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CEcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ecgi.org%2Fcodes%2Fdocuments%2Fcadbury.pdf&ei=vIHwT7ncN-SB4ASagI3ZDQ&usg=AFQjCNHr0IBz9Amls4gFl_AKroPKMaqZNg&sig2=R83WrJhbOWhKg3x_bbSztw. Datum för åtkomst 2012-05-02

Thomas Alex, (2011), "SAS Chief on Turnaround Mission", *Airline Business*; Nov2011, Vol. 27 Issue 11, p18-18, 1/2p. Tillgänglig via internet: BTH, Business Source Premier:

<http://web.ebscohost.com.miman.bib.bth.se/bsi/detail?vid=7&hid=111&sid=5d10b0c1-2b1f-4987808d647cf6e66f48%40sessionmgr113&bdata=JnNpdGU9YnNpLWxpdmU%3d#db=buh&AN=67546619>. Datum för åtkomst 2012-05-08

Wikipedia, "Agent principal –problem". Tillgänglig via internet:

http://en.wikipedia.org/wiki/Principal%E2%80%93agent_problem. Datum för åtkomst 2012-05-23

Intervju med SAS

Intervju med Stefan Lewin, Vice President, SAS People Development & Performance den 22 maj 2012 i SAS lokaler i Arlanda

8. Bilagor

8.4.1 Bilaga 1 – Intervjuformulär



Managementhögskolan
Blekinge Tekniska Högskola

Bilaga 1 - Frågeformulär

Intervju

C-uppsats i företagsekonomi

Innehållsförteckning

FRÅGA 1 – CORPORATE GOVERNANCE OCH INTRESSENER

FRÅGA 2 – STYRNING GENOM KULTUR

FRÅGA 3 – CORPORATE GOVERNANCE OCH ORGANISATIONSKULTUR

FRÅGA 4 – BESTÅENDE FRAMGÅNG

FRÅGA 1 – CORPORATE GOVERNANCE OCH INTRESSENER

Begreppet *corporate governance* (eller *bolagsstyrning*) betecknas generellt som en styrfilosofi som avser att säkerställa att företagen drivs enligt ägarnas intressen. Det handlar således främst om att skapa ekonomisk avkastning och långsiktigt värde för ägarna, samtidigt som ägarnas aktiva kontroll över bolaget och dess styrelse anses som viktigt inslag i bolagsstyrningen.

Bolagsstyrningen anses vidare vara ett verktyg för företagen att ta hänsyn till andra externa intressenter (s.k. stakeholders) såsom kunder, de anställda och samhället generellt. Ledningen har till uppgift att med hjälp av detta regelverk formulera företagets styrfilosofi och förmedla den neråt i organisationen för att uppnå de strategiska målen och tillvarata de s.k. stakeholders intressen.

Hur arbetar ledningen utifrån ett bolagsstyrningsperspektiv för att tillvarata de s.k. stakeholders intressen?

Stakeholders intressen kan emellertid även betraktas utifrån ett ansvarsperspektiv. Med detta sagt bör företagets samtliga funktionärer, som inte bara omfattar ledningen utan även de anställda, ha ett gemensamt ansvar för att förverkliga företagets mål. Att de anställda genom detta synsätt får mer synligt ansvar förutsätter enligt oss en viss styrfilosofi som grundas på medinflytande. Kulturstyrning (motivation, öppenhet, kommunikation m.m.) får en central betydelse i detta sammanhang.

Hur integrerar ledningen bolagets anställda i det övergripande ansvaret för tillvaratagande av aktieägarnas intressen?

FRÅGA 2 – STYRNING GENOM KULTUR

Företagsledningen har vidare ett antal styrfilosofier att välja emellan, varav ekonomistyrning brukar vara det mest traditionella sättet att styra verksamheten. Även *organisationskultur* kan anses vara en av bolagets styrfilosofier.

Forskare har resonerat runt kulturen som något som skapar samförstånd och gemenskap. Det har också nämnts att vissa kriterier har en stärkande effekt på organisationen, t ex medinflytande hos de anställda, engagemang i aktiviteter, gemensamma uppfattningar och långsiktighet i agerande samt ett tydligt och välkänt syfte med verksamheten som påverkar alla nivåer i bolaget.

Hur definierar bolaget sin organisationskultur och vad består den i?

Används organisationskulturen av ledningen som ett styrmedel för att realisera

bolagets strategiska mål?

Hur använder sig ledningen av kulturen som styrmedel?

FRÅGA 3 – CORPORATE GOVERNANCE OCH ORGANISATIONSKULTUR

Som konstateras ovan (fråga 1), har principerna om corporate governance under den senaste tiden fått allt större genomslag även i *verksamhetsstyrningen*. P Vi tror följaktligen att bolagsstyrningen utgör en möjlighet för företagen att skapa ett helhetsperspektiv över styrningen av verksamheten. Denna styrning kan således påverka framställningen av organisationskulturen.

Vilket inflytande har corporate governance principerna för företagets styrfilosofi?

Får dessa principer en effekt på framställningen av bolagets organisationskultur?

FRÅGA 4 – BESTÅENDE FRAMGÅNG

Vår tanke är att försöka vidareutveckla diskussionen som konsoliderar det ovan redogjorda helhetsperspektivet över styrning av företagets verksamhet. Vi tror att detta lägger en fundamental grund för företagets varaktiga *framgång*.

Anser bolaget att dess styrning utgår ifrån detta helhetsperspektiv?

Går det att beskriva närmare?

Vi har observerat att bolaget arbetar med ett styrprojekt, ”4Excellence”, som syftar huvudsakligen till att effektivisera den operativa verksamheten, öka de anställdas medinflytandet och kundorienteringen. Vidare har vi fått läsa att ledningens utbildning ingår som en del av detta styrprojekt.

Beskriv de centrala komponenterna för hur ledningen arbetar efter att öka de anställdas medinflytandet. Vilka är de och hur de implementeras i verksamheten?

Har de anställda någon aktiv roll i detta styrprojekt?

Hur mäter bolaget framstegen under projektets gång och vad som definierar framgången av projektet?

8.4.2 Bilaga 2 – Sammandrag av Intervju

Intervju med Stefan Lewin, SAS, Vice President for People Development & Performance – sammandrag

Nedan följer en objektiv sammanställning av de fakta som framkom efter intervju med Stefan Lewin, Vice President, SAS People Development & Performance den 22 maj 2012 i SAS lokaler i Arlanda.

4Excellence är en ny strategi (som beskrivs i avsnittet ovan). Ambitionen är att säkra excellence gentemot ägare, kunder, medarbetare och samhället. Man utgick från vad externa intressenter förväntar sig från företaget. Främst då kunder och samhälle. Sen tittade man på vad SAS kan bidra med för att uppfylla dessa behov och utformade efter dessa frågeställningar de 4 strategierna. Fokuseringen sker mot 4 kärntressen i verksamheten. T ex. är mätbara utsläppsmängder ett mål där man för in samhället i diskussionen. För kunderna är målet att dessa ska vara nöjda med SAS prestation. Medarbetarna i organisationen ska känna arbetsglädje och motivation i sitt arbete. Detta mäts med ett "satisfaction index".

De övergripande målen för dessa fyra strategier introduceras för ledningen och ska därifrån föras ut i organisationen. Förankringsarbetet startade med "top 100" av ledarna som utbildades i strategierna och dess målsättningar. Målen bryts efter hand ner i mindre delmål som blir mer konkreta. Dessutom anpassas delmålen efter verksamhetsområde och ända ner på individuell nivå. SAS vill uppnå synlig strategi genom hela organisationen och att alla vet vad som förväntas. Alla ska på så sätt kunna bidra till att uppnå de övergripande målen.

Riktningen är viktig för SAS och riktning är strategin som man nu arbetar med. SAS menar att strategin går att mäta. Ett förhållingssätt går inte att mäta på samma sätt. Detta innebär att fokus för SAS ligger på mätbara strategier dvs. ekonomiska mål och inte på de kulturella aspekterna inom organisationen.

SAS använder sig av Code of Conduct som grundläggande policier i organisationen. Det finns också rollmodeller för de olika ledningspositionerna. Dessa modeller beskriver vad som förväntas från ledare i form av attityder, beteenden samt utbildningsansvar och utvärderingar av ledarna. SAS bolag är en heterogen organisation med olika nationaliteter, global verksamhet och varierande arbets kategorier. En chef kan ha ansvar för flera hundra medarbetare och därför behöva arbeta aktivt med kulturella aspekter och med att kartlägga och tillgodose förväntningar. Styrningen måste i vissa verksamhetsdelar ske i grupper då individuell uppföljning ter sig svårt med vissa kategorier som t ex. flygpersonal då dessa reser och sällan vare sig befinner sig på samma ställe som sin chef som med en grupp "egna" kollegor. Vissa anställda anses inte ens ha en "egen chef".

Av denna anledning har man tre utmärkande målsättningar som man genomgående arbetar med i organisationen. SAS kallar dessa för "Medarbetarmodellen" och är ett sätt att påverka företagskulturen. Dessa är säkerhet, punktlighet och omtanke. Dessa tre prioriteter ändrar form och intensitet inom olika funktioner men finns genomgående som tydliga kriterier att arbeta efter och som alla kan förstå. I en organisation som SAS finns många subkulturer tack vare den stora variation på nationaliteter, kulturellt beteende samt arbetskategori och det blir ytterst svårt att försöka påverka organisationskulturen på ett homogent sätt.

Den omfattning organisationen har innebär svårighet i att förmedla ett homogent budskap till alla

anställda. Information och kommunikation sker bl a. Med hjälp av sociala media, dialogmöten och olika typer av tryckt material. Olika metoder används för olika kategorier inom verksamheten. Man anpassar strategiernas utformning för att alla ska få relevanta mål att arbeta med och anpassade till de egna kompetenserna.

Kundlöfte handlar om ”service simplicity” – att det servicepaket SAS erbjuder kunden ska vara enkelt att utnyttja och den fysiska servicen under resan ska vara tillfredsställande i form av t ex. pålitlig och snabb bagagehantering.

Det anses bäst att ta tillvara gammal kultur och vrida den åt ett håll som ledningen tror ger tillväxt dvs anpassa den till nya lägen. Tidigare strategi för SAS var SAS Core där man hade fokus på kund- och medarbetarperspektiv samt framförallt det ekonomiska perspektivet. Tack vare en omorganisering från många spridda bolag till ett har man lyckats centralisera styrningen och öka kontrollen. Detta ger en mer samlad organisation med större möjligheter att utöva hårdare styrning. Man har också blivit mer offensiva och fokuserade på att tydliggöra målen för de olika intressenterna i och utanför företaget.

Tid finns inte! Många åtgärder måste vara relativt snabba med hänsyn till marknadsläget. Inte alla åtgärder blir långsiktigt positiva för alla. Ex. att låta folk gå för att skapa en mer lean organisation och uppnå kostnadsbesparingsmål.

Förankringsfas i SAS 4excellence: flesta anställda känner till 4excellence. Kultur är dock något som tar tid vilket gör det svårt. Sas är tvungen att fokusera på att skära ner, vilket gör att klimatet blir tufft. Man behöver dock även jobba långsiktigt med kulturfrågorna genom att engagera. De 4 målen har anammats av de anställda ganska bra.

Det sker en årlig individuell uppföljning av prestationer samt mätning av olika funktioner inom 4Excellence. Utmärkelser som ”bästa punktlighet” fungerar som incitament för personalen att de jobbar i rätt riktning och att de är av betydelse för företaget.

Bolagsstyrningen är ej så synlig i det vardagliga arbetet ute i organisationen. (Code of conduct är dock synligt.) SAS har slopat att separat tala om värderingar (mission, vision etc). Detta för att de 3 prioriteringarna, rollmodellen och kundlöftet, har en brygga/länk mellan sig som tar tillvara dessa tidigare resonemang. Tanken med 4Excellence är att dessa begrepp inkorporeras och därför fortfarande finns med i de underliggande kriterierna för hur kulturen ser ut men att man inte längre använder dem som separata företeelser.

Enligt SAS är de finansiella resultaten viktiga och får mest uppmärksamhet i strategier och målsättningar men det är ”enablers” som skapar resultaten alltså de omkringliggande arbetena i olika funktioner som leder fram till de slutliga målen.

Kulturen finns i organisationen oavsett vad ledningen gör. De anställda skapar beteenden och följaktligen skapar de kulturen. När det går bra i verksamheten, så samverkar kulturen och de olika subkulturer som existerar i företaget. Man talar om ”SAS-andan” som bl a. står för kreativitet. SAS arbetar intensivt med ”Performance management”. Denna styrmetod lämnar ett större ansvar hos medarbetarna och skapar mer effektivitet i arbetet. Ett arbete som styrs av bolagets mål. Det finns en utarbetad SAS Manual som innehåller permanenta policies för alla positioner. 4Excellence istället är en rörlig kortsiktig strategi som används som styrverktyg under en kortare period. 4Excellence ger också SAS möjlighet att mäta sina uppsatta mål. T.ex. punktlighet: mäta avgångar och om de skett enligt tidplanen. Samtliga gränsöverskridande grupper måste samverka för att leva upp till målen. Punktlighetsmålet är 98% för SAS koncernen.