

Mälardalens Högskola, Västerås
Vårterminen 2013
Akademin för ekonomi, samhälle och teknik
Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 högskolepoäng
Kurs FOOA400
Examinator: Cecilia Lindh
Medbedömare: Jimmie Røndell

”Den interna kommunikationens betydelse för ledningens styrning av företagets resurser”

Madeleine Birkson
Anna Erikols Wetterfall
Handledare: Cecilia Lindh

Förord

Denna uppsats är resultatet av kursen Magisteruppsats i företagsekonomi, vårterminen 2013.

Ett stort tack till Pernilla von Essen på Sjölanders Mekaniska AB som tagit sig tid att hjälpa oss och besvara våra frågor.

Vi vill även framföra ett tack till vår handledare Cecilia Lindh.

Madeleine Birkson

Anna Erikols Wetterfall

Sammanfattning

Datum:	30 maj, 2013	
Nivå:	Magisteruppsats i företagsekonomi, 15 ECTS	
Institution:	Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, EST, Mälardalens Högskola	
Författare:	Madeleine Birkson 15 mars, 1987	Anna Erikols Wetterfall 20 mars, 1971
Titel:	”Den interna kommunikations betydelse för ledningens styrning av företagets resurser”	
Handledare:	Cecilia Lindh	
Nyckelord:	Förändring, kommunikation, ekonomistyrning, resurser	
Frågeställning:	Hur påverkar den interna kommunikationen ekonomistyrningen, det vill säga hur påverkar den interna kommunikationen företagets resurser vid planerade förändringar? Hur gjorde Sjölanders Mekaniska AB när de kommunicerade deras stora förändringar?	
Syfte:	Syftet är att undersöka den interna kommunikationen som ledningsverktyg, och inte som enskilda kommunikationsverktyg, i ekonomistyrningen vid förändring. Detta ledningsverktyg används för att kunna styra och kontrollera företagets resurser, som består av både materiella och immateriella tillgångar. Fallstudien på Sjölanders Mekaniska AB visar hur företaget internt kommunicerade förändringar för att styra sina resurser.	
Metod:	Efter att problemet fastställdes gjordes litteraturstudier för att få reda på hur problemet ska studeras. Studien utfördes med en kvalitativ metod och som en fallstudie med hjälp av intervjuer med Pernilla von Essen på företaget Sjölanders Mekaniska AB i Västerås.	
Slutsats:	Sjölanders Mekaniska AB bör hitta flera kommunikationskanaler än de möten som finns idag. Genom tydligare och bättre anpassad kommunikation med medarbetarna skapas bättre förståelse för hur arbetet ska utföras på bästa sätt. Den platta organisationen som företaget själva beskriver speglas inte av rapport- och kommunikationsvägarna i verksamheten, och de bör därför förtydliga sin organisationsstruktur. De bör definiera fler styrmedel än budget, då de i praktiken har både finansiella och icke-finansiella målsättning. Företagets uppföljning bör ske av andra nyckeltal än endast de finansiella, då detta leder till en tydligare styrning av övriga resurser.	

Abstract

Date:	May 30 th , 2013	
Level:	Master Thesis in Business Administration, 15 ECTS	
Institution:	The School of Business, Society and Engineering, EST, Mälardalens Högskola	
Authors:	Madeleine Birkson 15th March 1987	Anna Erikols Wetterfall 20th March 1971
Title:	“The importance of internal communication in corporate governance of the company's resources”	
Tutor:	Cecilia Lindh	
Keywords:	Change, communication, management control, resources	
Research question:	How does the internal communication affect management control, how does the internal communication affect company resources at planned changes? How did Sjölanders Mekaniska AB when they announced their big changes?	
Purpose:	The purpose of this paper is to examine the internal communication as a management tool and not as individual communication tools in change management. This management tool is used to manage and control enterprise resources, which consist of both tangible and intangible assets. The case study on Sjölanders Mekaniska AB shows how the company internally announced changes to control their resources.	
Method:	After the problem was identified, a literature study was made to find out how the problem should be studied. The study was conducted using a qualitative approach and as a case study using interviews with Pernilla von Essen on the company Sjölanders Mekaniska AB.	
Conclusions:	Sjölanders Mekaniska AB should find more communication channels than the meetings that are available today. Clear and more adapted communication with employees creates a better understanding of how the work is done in the best way. The flat organization as the company itself describes, is not reflected by the report and the lines of communication in the company, and therefore should they clarify its organizational structure. They should define more instruments than the budget, thus they have both financial and non-financial unidentified goals. The company's follow-up should be done by other indicators than just financial, as this leads to a clearer management of other resources.	

Innehållsförteckning

Kapitel 1 – Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Tidigare studier.....	2
1.3 Problemformulering	3
1.4 Frågeställning	4
1.5 Syfte	4
Kapitel 2 – Teoretisk referensram	5
2.1 Ekonomistyrning – att styra en organisations mot dess mål	5
2.2 Kommunikationens och informationens betydelse.....	7
2.2.1 Kommunikation.....	8
2.2.2 Information.....	8
2.3 Intern kommunikation och information i organisationen	8
2.4 Förändringar i organisationen.....	9
2.4.1 Misslyckande i förändringar.....	10
2.5 Problem och kritik vid förändringar	10
2.6 Sammanfattning av teoretisk referensram	11
Kapitel 3 – Metod.....	13
3.1. Val av ämne.....	13
3.2 Val av fallföretag.....	13
3.3 Metodansatser.....	13
3.4 Datainsamling.....	14
3.4.1. Teoretisk grund.....	14
3.4.2 Fallstudie	14
3.5 Operationalisering	15
3.6 Reliabilitet och validitet	17
3.6.1 Reliabilitet	18
3.6.2 Validitet.....	18
Kapitel 4 – Sjölanders Mekaniska AB	19
4.1 Företagspresentation – Sjölanders Mekaniska AB.....	19
4.2 Ekonomistyrning – att styra en organisation mot dess mål	20
4.3 Kommunikationens och informationens betydelse.....	21
4.4 Intern kommunikation och information i organisationen	21
4.5 Förändring i organisationen.....	22
4.5.1 Misslyckande i förändringar.....	23
4.6 Problem och kritik vid förändringar	23

4.7	Sammanfattning av intervjusvar.....	24
Kapitel 5 – Analys och diskussion		25
5.1	Ekonomistyrning – att styra en organisations mot dess mål	25
5.2	Kommunikationens och informationens betydelse.....	26
5.3	Intern kommunikation och information i organisationen	26
5.4	Förändringar i organisationen.....	27
5.4.1	Misslyckanden i förändringar.....	28
5.5	Problem och kritik vid förändringar	28
5.7	Sammanfattning av analys och diskussion	29
Kapitel 6 – Slutsats.....		30
6.1	Ekonomistyrning – att styra en organisation mot dess mål	30
6.2	Kommunikationens och informationens betydelse.....	31
6.3	Intern kommunikation och information i organisationen	31
6.4	Förändringar i organisationen.....	32
6.4.1	Misslyckanden i förändringar.....	32
6.5	Problem och kritik vid förändringar	32
6.6	Sammanfattning av slutsatser	32
6.7	Metodreflektion	33
6.8	Vidare studier	33

Kapitel 1 – Inledning

I kapitlet presenteras bakgrunden till det valda ämnet, följt av tidigare studier och en presentation av problemformulering och syfte samt vilka avgränsningar som valts.

1.1 Bakgrund

*”Ingenenting är permanent förutom förändring” – Herakleitos, cirka 500 f.Kr.
(Kommunikation i förändringsprocesser, s.11)*

Förändringar är en del av livet för organisationer och individerna i dem, hävdar Daly, Teague och Kitchen (2003). Det sägs det att ständiga förändringar är det enda konstanta som finns i vår globala värld, förklarar Johansson och Heide (2008). De menar att organisationer måste förändras för att kunna utvecklas. Erikson (2011) beskriver förändringar som temat i dagens samhälle. Han menar att förändringstakten sker snabbt både i näringslivet och för organisationer. Enligt Johansson och Heide (2008) beror den snabba förändringstakten på den ökade globaliseringen, som innebär att företag idag måste anpassa sig till alla förändringar som sker i omvärlden. De menar att det nu är vanligt att företag är verksamma i flera olika länder och detta skapar större konkurrens då marknader och kunders önskemål snabbt förändras. En annan anledning till förändring är, enligt Johansson och Heide (2008), att ledare vill att deras organisationer ska uppfattas som moderna och tidsenliga, istället för att vara omoderna, förlegade och inte vara, enligt Lindvall (2011), tillräckligt uppdaterade inom till exempel teknologi. En tredje anledning till förändring, enligt Lindvall (2011), är att tillgodose olika intressenters behov. När företag idag ska precisera mål och strategier tas det hänsyn till fler intressenter än tidigare. Han förklarar att nu finns intressenterna både inom och utanför företaget. Otley (1999) menar att det är uppenbart att det är globaliseringen och de instabila marknaderna som har ökat konkurrenskraften och förändringstakten. Detta innebär, menar han, att företagen måste ha en effektiv operativ verksamhet och samtidigt vara innovativa. Enligt Lindvall (2011) är behovet av förändring och utveckling alltid aktuellt för organisationer. Eriksson (2011) beskriver de mest klassiska förändringarna som att företag kan gå från problemsyn till problemlösning, från utbudsstyrt till efterfrågestyrt, eller från standardlösning till skräddarsytt.

Otley, Broadbent och Berry (1995) hävdar att på grund av den allt snabbare förändringstakten behöver organisationer mer av både finansiella och icke-finansiella resurser för att anpassa organisationen till de nya kraven och målen som omgivningen ställer, och får därmed också motsvarande mängd mindre resurser till att hantera den löpande verksamheten. Företaget behöver förändra sin resursallokering. För att anpassa organisationen krävs god planering, men då det är svårt att avgöra vilka konsekvenserna blir av förändringarna, är kravet på flexibilitet större. De beskriver också att ledning i förändring inte är något tillfälligt utan är ett konstant tillstånd för den kontinuerliga anpassningen som krävs.

Enligt Lindvall (2011) består organisationer av människor och deras aktiviteter. Han menar att ledningen försöker få människorna i verksamheten att bete sig på ett önskvärt sätt för att kunna nå företagets mål. På grund av den snabba utvecklingen och de förändringar som sker, menar Eriksson (2011) att kommunikationen blir allt viktigare. Han anser att människorna i organisationerna behöver veta vad som händer i omgivningen för att se ett sammanhang så att de kan bilda sig en uppfattning, och att informationsutbyte mellan människor är gemensamt för alla typer av förändringar. Eriksson (2011) hävdar att "Väl fungerande kommunikation är förmodligen den enskilda åtgärd som effektivast kan höja både arbetsglädje och resultat i näringsliv och organisationer idag" (s.10). Heide, Johansson och Simonsson (2012) påstår att hela organisationen blir lidande om kommunikationen är dålig. De menar att för att organisationer ens ska kunna skapas, finnas och utvecklas är kommunikationen otroligt viktigt.

På grund av utvecklingen och förändringen i världen behöver organisationerna också utvecklas, förändras och anpassas. Enligt Otley et al. (1995), kräver organisationerna mer resurser för att kunna göra det möjligt. Hur vet företaget att den genomförda förändringen lett till det önskade utfallet? Otley (1999) anger att det är strategierna som ska hjälpa företaget att nå sina syften, och att målen avgör vilka prestationsmått som bör användas. Två metoder som, enligt Lindvall (2011), fått stor uppmärksamhet på senare tid är Economic Value Added, som är ett ekonomiskt lönsamhetsmått, och Balanserat Styrkort, som är ett icke-finansiellt mått och ses som ett komplement till de finansiella nyckeltalen. Med dessa två mått kan organisationerna mäta resultaten av gjorda förändringar.

Denna studie avser att undersöka den interna kommunikationen som ledningsverktyg, och inte som enskilda kommunikationsverktyg, i ekonomistyrningen vid förändring. Detta ledningsverktyg kan användas för att styra och kontrollera företagets resurser, som består av både materiella och immateriella tillgångar. Vid sökning av litteratur till studiens referensram, uppdagades det att tidigare forskning inte speglar samma frågeställning som i denna uppsats. Därför har kombinationer av litteratur använts för att bygga studiens teoretiska referensram. För att kunna dra slutsatser har en fallstudie gjorts på ett specifikt företag där den interna kommunikationen i samband med deras stora förändringar undersökts. Företaget är Sjölanders Mekaniska AB i Västerås. De har genomgått stora förändringar, från att ha haft verksamheter på olika håll har de nu samordnat dem. Samordningen gav dubbelarbete och för att effektivisera verksamheten fick ytterligare förändringar göras som påverkade resurserna, bland annat finansiella medel och förändringar i personalstyrkan. Utifrån den teoretiska referensramen har intervjufrågorna till företagets ekonomichef utformats. Dessa frågor utgör fallstudien.

1.2 Tidigare studier

Enligt Catrin Johansson, docent i medie- och kommunikationsvetenskap, och Mats Heide, professor i strategisk kommunikation, genomförs förändringar i organisationer allt oftare. De menar att forskning har visat att kommunikationen har blivit allt viktigare och att den numera har en avgörande betydelse för att förändringar ska lyckas. De skriver i sin bok

Kommunikation i förändringsprocesser (2008) att det finns väldigt många forskningsartiklar om förändringar och många skrivna böcker om kommunikation vid förändringar, men är trots det ett område som det behöver forskas mer om. Den svenska forskningen i detta sammanhang, beskriver Johansson och Heide (2008) som betydelselös. De menar att de svenska forskarna och praktikerna riskerar att kunskapsmässigt inte utvecklas i samma takt som internationella forskare och praktiker. Vidare i boken beskriver de två grundproblem som fortfarande finns trots år av forskning i ämnet om organisationsförändringar. Problemen är diagnos och utvärdering. Det saknas en diagnos av utgångsläget och de hävdar att ledningen i organisationerna bör fråga sig själva om förändringen verkligen behövs. Det andra problemet är utvärdering. Författarna menar här att förändringarna genomförs men att det saknas uppföljning. De skriver att det är sällan som summativa utvärderingar görs, som har fokus på det uppnådda resultatet. I deras bok *Kommunikation i organisationer* (2012), skriven tillsammans med Charlotte Simonsson fil.dr vid Lunds Universitet, beskriver de den teoretiska grunden kring nyckelbegrepp inom bland annat kommunikation. De beskriver även processer med koppling till organisationers visioner, ledarskap och lärande.

Peter Eriksson, VD på ett av Sveriges ledande konsultföretag inom kommunikationsområdet där han arbetar som konsult och rådgivare till bland annat informationschefer och ledningsgrupper i affärsutveckling, kommunikationsstrategi och ledarskap, har skrivit boken *Planerad kommunikation*. Där tar han bland annat upp skapandet av långsiktigt effektiva relationer med anställda, omvärldsförändringar och förändringsprocesser.

Det finns mycket forskning och information om var del för sig gällande kommunikation och information, förändringar, ekonomistyrning och resurser. Dock fanns det väldigt lite forskning som speglar denna uppsats perspektiv, vilket är förändringskommunikation ur företagsekonomisk synvinkel.

1.3 Problemformulering

Nationalencyklopedin (2013) beskriver resurser som en ”tillgång som är känd och åtkomlig för viss verksamhet, i vid bemärkelse ett medel för att underlätta uppnående av ett visst mål”. Enligt Wernerfelt (1984) innebär resurser allt som kan ses som en styrka och svaghet för en verksamhet och att definitionen är företagets materiella och immateriella tillgångar som finns vid en given tidpunkt. Exempel på resurser är, enligt Olve och Samuelsson (2008), varumärken, maskiner och medarbetarnas kompetens. Ekonomi definieras oftast som läran om att hushålla med knappa resurser, och företagsekonomi som läran om företags hushållande med knappa resurser, förklarar Ax, Johansson och Kullén (2009). Att hushålla med knappa resurser innebär att ett företag endast har ett begränsat antal tillgångar att tillgå och behöver därför välja hur de ska använda tillgångarna på bästa möjliga sätt. För att företag ska kunna överleva lägger de idag ned stora resurser av olika slag på att anpassa, förändra och utveckla sig för att möta de förändringar som sker både i omvärlden och inom företaget. Eftersom företagen har begränsade resurser och därför bör välja den bästa möjliga användning för dem kan, enligt Johansson och Heide (2008), uppföljningar göras för att se om de önskade målen blev nådda och om utfallet blev som tänkt. Ledningen kan då se om de gjorda förändringarna

är lönsamma eller om de inte utnyttjande resurserna på det mest effektiva sättet. För att ledningen ska kunna styra sina resurser på bästa sätt är den interna kommunikationen ett viktigt verktyg.

Förändringar kan vara ständigt pågående och vara i form av kontinuerliga anpassningar. För detta krävs att verksamheter är lärande och mottagliga för denna ständiga process, förklarar Senge (2006). Andra förändringar är planerade och har ett utgångsläge som kan jämföras med utfallet efter förändringarnas slut, ett projekt som kan utvärderas. Det kräver att förändringsbehovet är mer eller mindre analyserat, och att ett formellt beslut om förändringen har tagits, påstår Johansson och Heide (2008). Förändringar av stora slag påverkar företagets resurser och därför har perspektivet varit företagsekonomiskt.

I denna studie har beslutade och planerade förändringar studerats och dessa förändringar kan, enligt Johansson och Heide (2008), därför styras och kontrolleras. De planerade förändringar som ett företag gör är, enligt Daly och Kitchen (2002), oftast stora och kommunikation är då ett viktigt redskap för ledningen för att nå ut och att styra verksamheten. Fokus ligger på den interna kommunikationen, det vill säga hur ledningen kommunicerar förändringar med sina medarbetare och vilken effekt dessa förändringar har på företagets resurser.

1.4 Frågeställning

Hur påverkar den interna kommunikationen ekonomistyrningen, det vill säga hur påverkar den interna kommunikationen företagets resurser vid planerade förändringar? Hur gjorde Sjölanders Mekaniska AB när de kommunicerade deras stora förändringar?

1.5 Syfte

Syftet är att undersöka den interna kommunikationen som ledningsverktyg, och inte som enskilda kommunikationsverktyg, i ekonomistyrningen vid förändring. Detta ledningsverktyg används för att kunna styra och kontrollera företagets resurser, som består av både materiella och immateriella tillgångar. Fallstudien på Sjölanders Mekaniska AB visar hur företaget internt kommunicerade förändringar för att styra sina resurser.

Kapitel 2 – Teoretisk referensram

Detta kapitel inleds med en beskrivning av ekonomistyrning och hur företag kan styra organisationen mot dess mål. Efter det beskrivs kommunikationens och informationens betydelse, följt av förklaringar till begreppen för att belysa skillnaden. Vidare redogörs för förändringar i organisationer, hur de kan misslyckas samt de problem och den kritik som kan uppstå. Avslutningsvis ges en sammanfattning av kapitlet.

2.1 Ekonomistyrning – att styra en organisations mot dess mål

Otley et al. (1995) beskriver Anthonys klassiska definition av ekonomistyrning från år 1965, som den process ledningen utför i strävan efter organisationernas mål och samtidigt säkerställer att resurser effektivt erhålls och används. De beskriver även Lowes syn på ekonomistyrning från år 1971, som organisatorisk informationssökning där ansvarsfördelningen syftar åt att säkerställa att företaget anpassar sig till förbättringar i omgivningen, och där de anställdas prestation mäts mot operativa delmål som överensstämmer med de övergripande målen. Lindvall (2011) beskriver ekonomistyrning som att försöka uppnå ett önskvärt beteende bland organisationens medlemmar med hjälp av ekonomisk information, då han menar att organisationer består av mänsklig aktivitet.

Samuelsson (2008) skriver att ekonomistyrningens utformning ska säkerställa att företagets processer fungerar på bästa sätt. Alla berörda medarbetare bör informeras om hur de ska göra för att uppnå bästa påverkan direkt eller indirekt, även med hänsyn till framtida konsekvenser. Verksamhetens effektivitet säkerställs enligt Samuelsson (2008) med olika styrmedel, exempelvis val av organisatorisk struktur, belöningsystem till medarbetarna, formellt styrsystem som utifrån affärsidén och andra riktlinjer följer upp verksamheten, och mindre formaliserad styrning som utbildning och företagsanda. För att styra verksamheten används också olika verktyg, som exempelvis produktkalkylering, internprissättningar, investeringsstyrning och Balanserat styrkort.

Eftersom ordet ekonomi, enligt Samuelsson (2008), betyder ”hushållning med knappa resurser”, anses det viktigt att resurserna används på ett effektivt och produktivt sätt. Effektivitet, yttre effektivitet, handlar om att göra rätt saker, att göra det kunderna efterfrågar. Produktivitet, inre effektivitet, handlar om att göra saker rätt, att producera sakerna på rätt sätt. Att göra fel saker, eller att göra rätt saker på fel sätt ger ett sämre ekonomiskt resultat. För att sätta specifika mål och för att följa upp hur det går med verksamheten används olika typer av mått. Om man som Samuelsson (2008) i ekonomistyrning lägger betydelsen styrning med knappa resurser i allmänhet, inte bara med resursen pengar, kan alla typer av mått avses, men vanligtvis görs indelningen i ekonomiska mått, i betydelsen lönsamhetsmått och finansiella mått, samt icke-finansiella mått.

Lindvall (2011) beskriver att företagen på något sätt ska verka tillsammans med sin omgivning, det vill säga sin marknad. Han beskriver att de tre aspekterna organisationsstruktur, styrsystem och strategi behöver sammankopplas, vilket betyder att om

en av aspekterna förändras så behöver man se över om de övriga också behöver förändras. Systemet som väljs för styrning utgår från vilken strategi företaget har och vilken organisationsstruktur man valt. Otley (1999) anger att det inte finns något allmänt system för ekonomistyrning utan varje organisations specifika omständigheter avgör vilka kontrollmetoder som är lämpliga. Samuelsson (2008) beskriver att ambitionsnivån är avgörande och det gäller att hitta den väg som passar den egna organisationen bäst. Enligt Otley (1999) är företagets strategi och målsättning centralt, och han anser att strategierna är som det sätt organisationen ska uppnå sina syften, och målen avgör också vilka prestationsmätt som bör användas. Företagets strategi baseras, enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009), på visionen och affärsiden, och anger hur företaget ska arbeta. Den kan sägas beskriva hur affärsiden ska efterlevas och hur målen ska uppnås.

Otley (1999) beskriver tidsramen som en viktig del i strategierna. Många metoder har som mål att effektivisera förändringsarbetet, öka måluppfyllelsen och minska resursförbrukningen. Målformulering och resultatmätning är vanligt i managementteori och förekommer ofta exempelvis i termer som, enligt Otley (1999), ”vad som mäts blir gjort”. Det anspelar på att inte bara ekonomiska mått ska användas utan också att medarbetarnas motivation, delaktighet, engagemang och förmåga att bidra till processers utveckling också ska kunna mätas. Enligt Burns et al. (2001) ligger det numera större betoning på icke-finansiella måttalen vid sidan av de finansiella. Han menar att till en början, i den traditionella ekonomistyrningen, lades stor vikt vid produktivetsfrågor vad gäller intäkter och kostnader. På senare tid, i en utvecklad modern verksamhetsstyrning, har det lagts allt mer vikt vid effektivitetsfrågor då den traditionella ekonomistyrningen inte kunde bistå med detta. I den moderna verksamhetsstyrningen är, enligt Lindvall (2011), kunskap och information om vad kunden anser om företaget och vad kunden anser om produkterna mer viktigt. Han menar också att det finansiellt är viktigt att mäta intäkter och kostnader, med hjälp av de finansiella nyckeltalen, för att se hur det går för verksamheten. För att kunna styra på ett bra sätt, förklarar han, att det är viktigt att mäta andra parametrar som rör företaget och dess framgång, som till exempel servicegrad, leveransvillkor och kvalitet.

Lindvall (2009) menar att, att mäta en verksamhet med endast verksamhetens redovisning, det vill säga de finansiella nyckeltalen, kan ge en ofullständig och missvisande bild av företaget. Han menar att ha redovisning som enda informationskälla inte ger klarhet i företagets alla komplexa förhållanden. Därför har nya måttal utvecklats. Lindvall (2009) menar att genom att mäta kan man uppmärksamma viktiga frågor och det skapar underlag för att göra något åt dem. Olve och Petri (2008) hävdar att en allt för stor fokusering på finansiella mått kan leda till försummelse av långsiktig utveckling till förmån för kortsiktiga vinster. Kaplan och Norton (1992) menar att de traditionella mätverktygen inte fungerade i moderna verksamheter där personal och långsiktig utveckling var av stor betydelse. De ansåg inte att det var tillräckligt att beskriva en verksamhet ur endast ett ekonomiskt perspektiv, och utvecklade därför Balanserat Styrkortet, BSC. BSC innebär att man mäter flera olika mått ur flera olika perspektiv för att få en överblick över hela verksamheten, och inte bara över den finansiella delen. Dessa perspektiv kan, enligt Kaplan och Norton (1996) vara kundperspektivet, där man kan mäta kundnöjdhet och kundlojalitet, det interna processperspektivet som fokuserar på de

processer som har störst inverkan på kundtillfredsställelse, och växandeperspektivet där man, enligt Kaplan och Norton (1995) kan mäta innovation och kontinuerliga förbättringar. Trots att man använder mått ur flera perspektiv kan det finansiella perspektivet ändå ses som det viktigaste, enligt Kaplan och Norton (1992). De menar att om inte de ekonomiska resultaten är bra, kan företagen inte överleva på marknaden. Dock kan det vara bra att mäta mer än endast de finansiella måtten, för att få en bättre kontroll på verksamheten och resurserna samt utvecklingen utav den. Att till exempel se hur kunderna upplever produkterna och tjänsterna, se hur konkurrenterna utvecklas och hur medarbetarna trivs på arbetsplatsen kan göra att företagen lättare ser utvecklingsmöjligheter och det kan i sin tur leda på bättre finansiella resultat. Det gäller för företagen att inte lägga all fokus på mätningarna, hävdar Kaplan och Norton (1992), utan att i första hand lägga fokus på verksamheten.

Om måtten för uppföljning av verksamheten är av ekonomiska mått, av redovisningstyp, används oftast lönsamhetsmått eller finansiella mått enligt Samuelsson (2008). Skillnaden på dessa är att lönsamhetsmått är värdet av de produkter som är levererade och de resurser som lagts ner, till exempel inköp, personalinsats, förädlingskostnader och försäljning, medan de finansiella måtten avser betalningsflödet mätt i faktiska belopp, cash flow, vilket beskrivs genom olika soliditets- och likviditetsmått. När man valt de mått som anses relevanta för verksamheten kan olika mått och nyckeltal bestämmas för att veta vart man vill nå med de olika uppföljningarna. Exempel på finansiella mått är enligt Samuelsson (2008) tillgångars omsättningshastighet, täckningsbidrag per arbetad timme, genomsnittlig kredittid och överskottsgrad. När det gäller traditionella räntabilitetsmått har antalet alternativ ökat och är mer kassaflödesinriktade och har ofta med ett avkastningskrav. Ett exempel på det är det varumärkesskyddade residualresultatet Economic Value Added. I slutet av 1980-talet utvecklade Stern Stewart & Co ett alternativt tillvägagångssätt för att beräkna avkastning på satsat kapital. Det var, enligt Stern Stewart & Co själva, ett nytt tillvägagångssätt som erbjöd samma värdering enligt FCF, Free Cash Flow, det vill säga EVA. Ax et al. (2009) menar att EVA skapar aktieägarvärde.

2.2 Kommunikationens och informationens betydelse

Eriksson (2011) hävdar att allt förändringsarbete stannar upp om det inte finns en kedja av kommunikationsaktiviteter, att nyckeln till förändringsarbete är kommunikation. Han förklarar vidare att för att människorna i organisationen ska förstå förändringarna behöver ledningen informera och kommunicera det som händer i organisationens omgivning, att informationsutbyte är av stor betydelse. Detta stärks av Heide et al. (2012), som uppger att kommunikation och information är viktigt för att kunna ge medarbetarna mer förståelse till hur och varför vissa förändringar bör göras i företaget, så att de kan arbeta korrekt, uppnå önskade resultat och inte slösa med resurser. De menar att kommunikation är grunden för att en organisation ska skapas, finnas och utvecklas, och är så viktig att om kommunikationen är dålig, blir hela organisationen lidande. Enligt Eriksson (2011) motverkar väl anpassad kommunikation det motstånd som förändringsarbetet vanligtvis möter. Men vad är då information och kommunikation? Dessa två begrepp är väldigt lätt att felaktigt använda som synonymer. Förklaringar ges under kommande två rubriker.

2.2.1 Kommunikation

Enligt Nationalencyklopedin (2013) kommer begreppet kommunikation från latinska ordet *communica'tio* som betyder ömsesidigt utbyte. Enligt Wikipedias (2013) beskrivning av ordet är kommunikation ”en process för att överföra information från en punkt till en annan. Vanligtvis ses kommunikation som en tvåvägsprocess där det sker ett utbyte av tankar, åsikter eller information, oavsett om det sker via tal, skrift eller tecken. Deltagarna har ofta någon slags överenskommelse om mål, orsak och form för kommunikationen.” Eriksson (2011) menar att man kan definiera arbetat med kommunikation som ett strategiskt ledningsinstrument för att nå verksamhetsmålen.

Enligt Johansson och Heide (2008) skapas det ofta ett gap mellan ledningens intentioner och det faktiska utfallet. Detta på grund av att kommunikationen oftast ses som en process som går uppifrån och ned, det vill säga en envägsprocess, och där tanken är att de uppsatta planerna ska följas från punkt till punkt. I verkligheten, menar Johansson och Heide (2008) att förändringarna i organisationen beror mycket på medarbetarna och att varje förändringsinitiativ tolkas och förstås på olika sätt av varje individ. Därför, förklarar de, är mottagarens tolkning nyckeln till framgång när det gäller förändringar i organisationen. Harshman och Harshman (1999) beskriver att kommunikation är en faktor som påverkar hur bra det går för företaget. Enligt White (1982, refererad i Harshman och Harshman, 1999) är kommunikation en central process för att ge liv åt en organisation. Kitchen (1997, refererad i Daly et al. 2003) menar att olika organisationer kräver olika metoder för intern kommunikation med medarbetarna beroende på organisationens storlek, kultur, styrning och finansiella resurser.

2.2.2 Information

Enligt Nationalencyklopedin (2013) kommer begreppet information från latinska *informa'tio*, som kommer från *info'rmo* och betyder utbilda, undervisa, ge form åt något. Den generella beteckningen är, enligt Nationalencyklopedin (2013), är ”det meningsfulla innehåll som överförs vid kommunikation i olika former”. Information betyder att någon får kännedom om någonting, att någon blir informerad. På Wikipedia (2013) beskrivs också ordet som innehållet i de meddelanden som överförs vid kommunikation. Information är kunskap eller budskap i en konkret form. Eriksson (2011) beskriver också ordet information som en överföring av ett budskap från en avsändare till en mottagare, det vill säga en envägsprocess.

2.3 Intern kommunikation och information i organisationen

Exempel på interna kommunikationskanaler är, enligt Miljöstyrningsrådet (2013), möten, hemsidor, intranät och interna rapporter.

När företagsuppbyggnaden inte längre enbart är vertikal och hierarkisk har, enligt Heide et al. (2012), ett idébaserat ledarskap utvecklats. Det bygger bland annat på att gemensamma värderingar och idéer tolkar de strategier som ledningen angett. Det har medfört att kommunikationsprocessen inom företaget har gått från att gälla information om de faktiska

arbetsuppgifterna till att omfatta kommunikation mellan medarbetare om olika processer. Systemet är därmed mer interaktivt och fler beslut fattas på lägre nivåer än tidigare. Detta kräver stor tillgång till information för att rätt beslut ska kunna fattas. Med de nya teknikerna för intern kommunikation, exempelvis interaktiva intranät, underlättas denna utveckling. Heide et al. (2012) beskriver också att förutom att mängden information ökar inom många företag, så blir informationen alltmer komplex, tvetydig och abstrakt. Problemet med dagens kommunikation är ofta att det är svårt att tolka och använda den information som finns.

Heide et al. (2012) skriver att när de strategiska riktlinjerna ska kommuniceras ut i organisationen måste varje steg innebära en dialog och hjälp att tolka och översätta innehållet till den egna delen av verksamheten, vilket ofta saknas i olika mellancheffsled. De skriver också att det krävs att medarbetarna är intresserade av att vara delaktiga och engagera sig i en dialog. Om ledningens idéer, värderingar och synsätt ska genomföra verksamheten måste dessa exemplifieras och översättas till den praktiska verksamheten för att medarbetarna ska kunna använda informationen. En rekommendation de ger är att omfördela en del av de resurser som läggs på den senaste informations- och kommunikationstekniken skulle fördelas till att utveckla och förbättra den direkta personliga kommunikationen mellan verksamhetens medarbetare.

Heide et al. (2012) skriver att ett företag behöver visioner och mål för att medarbetarna ska känna målpuppfyllelse med sitt eget arbete, vilket leder till att både individuella och organisatoriska mål uppfylls. Det kräver att alla känner till strategin, förstår den och agerar i enlighet med den. De skriver också att ledare för verksamheter inte bara behöver utveckla visioner, strategier och mål, utan också behöver mobilisera organisationen så att den kan förändras i enlighet med dessa riktlinjer. Det görs genom att de kan kommunicera innebörden så att situationer tolkas och formas av medarbetarna i den gemensamma riktningen. På så sätt minskar avståndet mellan av ledningen uppsatta mål och det vardagliga arbetet för medarbetarna. Kommunikationsprocessen måste alltså syfta till att konkretisera och precisera strategin, och omsätta den till praktisk handling. Detta kräver, enligt samma författare, att ledningen måste ha utbildning inom kommunikation, och att de har goda relationer med de anställda så att en kontinuerlig naturlig kommunikation finns. Detta ska jämföras med att medarbetarna någon gång per år får enkäter att sätta kryss i, vilket inte ses som någon bra kommunikationskanal.

2.4 Förändringar i organisationen

Enligt Eriksson (2011) innebär förändringar ett byte från det trygga och kända till något nytt och okänt. Han beskriver förändringar som att företag måste anpassa sig till nya externa krav eller själva välja förändringar utifrån egna bedömningar. Johansson och Heide (2008) förklarar att förändringar kan ses som en skillnad mellan två olika tillstånd eller två olika tillfällen. En förändring kan relatera till något som redan finns. De menar att en förändring kan vara något som går att planera, styra och kontrollera, men det kan också vara något som är skett kontinuerligt och som är okontrollerbart. I en organisation kan ledarna vara tvungna att ständigt förändra organisationen. Johansson och Heide (2008) citerar i sin bok en dansk ledare

som sagt ”Det är som att cykla. Om du inte rör dig framåt så ramlar du av”. Organisationsförändringar innebär både processen och processens resultat. Resultatet ska kunna jämföras med hur det var innan förändringen gjordes. Det finns därmed en före- och efteraspekt. Daly och Kitchen (2002) menar att om förändringar är kontinuerliga eller okontinuerliga beror på organisationens omgivning. De hävdar att kontinuerliga förändringar förutsätter gradvisa skiftningar och förändringar i faktorer som till exempel kundernas efterfrågan, statliga lagstiftningar eller det allmänna tillståndet i ekonomin. Detta gör, enligt Paul O. Gaddis (1997) att organisationer kan planera på ett proaktivt ändamålsenligt sätt. Okontinuerliga förändringar, menar Daly och Kitchen (2002) innebär mer dramatiska förändringar och kan förändra karaktären av industrier och ekonomier till oigenkännlighet.

Kurt Lewin (1951, refererad i Johansson och Heide, 2008) utvecklade på 1940-talet en trestegsmodell för planerade organisationsförändringar. Förändringsprocessen går igenom tre steg där det första steget är upptining, det andra steget är förändringen och det tredje steget är nedfrysning. Lewin beskriver sin process som följande:

- ” (1) *Upptining* – handlingar som ökar viljan att förändra.
 (2) *Förändringen* – handlingar som förflyttar organisationen mot ett nytt tillstånd av balans.
 (3) *Nedfrysning* – handlingar som stabiliserar och bibehåller det nya tillståndet.”

Dock har, enligt Johansson och Heide (2008), Lewin fått kritik för sin modell då den endast fokuserar på planerade förändringar och inte alls behandlar kontinuerliga förändringar.

2.4.1 Misslyckande i förändringar

Alla förändringar som genomförs lyckas inte alltid. Heide och Johansson (2008) menar att ett misslyckande är något man helst vill glömma. De förklarar att vid lansering av nya projekt är förväntningarna och förhoppningarna på projekten oftast stora. Dock visar undersökningar på att de planerade förändringsprojekten misslyckas. Beer och Nohrias (2000, refererade i Heide och Johansson, 2008) forskning visar att närmare 70 % av planerade förändringsprojekt misslyckas med att nå målen, 10 % är relaterade till tekniska problem. Johansson och Heide (2008) menar att misslyckandena oftast beror på den mänskliga faktorn. Medarbetarna kan ha dåliga erfarenheter av tidigare förändringar och arbetar då på som vanligt. Ledningen förutsätter ibland att medarbetarna kommer att vara negativa till förändringen och kommer att göra motstånd. Ledningen uppfattar då medarbetarna som sabotörer. Kotter och Schlesinger (1979) menar att det främsta sättet att motverka motståndet från medarbetarna är den interna kommunikationen. Att lära och skapa förståelse för medarbetarna så att de förstår behovet och logiken bakom förändringen. Dock har forskare kommit fram till att det finns brister i den interna kommunikationen, enligt Johansson och Heide (2008).

2.5 Problem och kritik vid förändringar

Johansson och Heide (2008) beskriver i sin bok *Kommunikation i förändringsprocesser* två grundproblem. Problemen de tar upp är diagnos och utvärdering. De menar att det är svårt att

effektivt kunna förändra något som man fullständigt inte förstår, vilket man inte gör om man inte gjort en diagnos av utgångsläget. Enligt Johansson och Heide (2008) bör ledningen i organisationerna fråga sig själva om förändringen verkligen är nödvändig, om den behövs. Det kan behöva göras en behovsanalys. De skriver också att det inte alltid finns tillräckligt med tålamod och uthållighet för att genomföra en förändring fullt ut. Men om en förändring väl genomförs saknas det oftast en uppföljning. De menar att det är sällan som en organisation gör en utvärdering av förändringen, där fokus ligger på resultatet. Vidare hävdar dem att organisationer sällan tar lärdom av tidigare agerande, oavsett om det handlar om små eller stora förändringar. Formativa och summativa utvärderingar är enligt Johansson och Heide (2008) lika viktiga, där de formativa utvärderingarna är utvärderingar som sker under tiden förändringarna genomförs och summativa utvärderingarna är utvärderingar av det uppnådda resultatet. Utvärderingar är viktiga ur ett lärarperspektiv, och innebär att företag kan lära av tidigare lyckande eller misslyckande, något som Johansson och Heide (2008) tycker att företag sällan gör. Czarniawska (2005) hävdar att planerade förändringar har patologiska drag, då de kan leda till stora skador för verksamheten. Skador såsom uttömda resurser och psykiskt lidande människor. Hon menar att den traditionella akademiska utbildningen lär ut att en organisations insatser ska utvärderas för att se om det önskvärda resultatet är uppnått. Men att ständigt utvärdera insatserna kan förhindra en anpassning av de uppsatta målen under den tid som förändringen genomförs. Vidare hävdar Czarniawska (2005) att utvärderingarna inte alltid används för att se om målen är uppfyllda och om resurserna används effektivt, istället, menar hon, blir utvärderingarna ett mål i sig som får en rituell karaktär och som legitimerar verksamheten.

2.6 Sammanfattning av teoretisk referensram

Trots att kommunikation och information ibland felaktigt tas som synonymer finns det en klar skillnad mellan begreppen. Kommunikation är en tvåvägsprocess där det sker ett utbyte av tankar eller åsikter. Information är en envägsprocess där ett budskap överförs från en avsändare till en mottagare. Kommunikation och information är viktigt i en organisation för att få människorna i den att förstå hur och varför vissa förändringar behöver göras så att de kan arbeta på ett korrekt sätt, som leder till att de når de uppsatta målen och därmed inte slösar med företagets resurser. Med resurser menas företagets materiella och immateriella tillgångar vid en given tidpunkt, och kan till exempel vara maskiner eller medarbetarnas kompetens. Den process som ledningen utför i strävan efter att nå verksamhetens mål och samtidigt säkerställa att resurserna både erhålls och används effektivt kallas för ekonomistyrningen och kan se ut på olika sätt, men utformningen av den ska säkerställa att företagets processer fungerar på bästa sätt. Det är viktigt för företag att göra rätt saker, och att göra sakerna rätt. Risken är annars att företagen får sämre ekonomiska resultat. Att sätta specifika mål för att sedan göra uppföljningar ger en kontroll över verksamheten och hur det går för den. För detta kan olika typer av mått användas, både finansiella, som till exempel omsättning och likviditet, men också icke-finansiella, som till exempel kundnöjdhet och leveranstid. Det är även viktigt att göra före- och efterutvärderingar vid förändringar för att se så att verksamheten nått det önskade målet med förändringen. En förändring ses som en

skillnad mellan två olika tillstånd och är något som går att planera, kontrollera och styra över. Förändringar går igenom tre steg, där det första, upptining, handlar om att öka viljan att förändra. Det andra steget, förändringen, är de handlingar som flyttar organisationen mot dess nya tillstånd. Det tredje steget, nedfrysning, handlar om att försöka behålla organisationen i det nya tillståndet. Många av de planerade förändringarna misslyckas. Detta beror bland annat på tekniska problem och den mänskliga faktorn, men även på grund av brister i den interna kommunikationen. Ett sätt att motverka denna brist är att försöka skapa förståelse och lära medarbetarna så att de förstår behovet och logiken bakom förändringen. Kommunikationen är ledningens verktyg att styra resurserna. Två andra problem som uppmärksammas vid arbetet med förändringar är företagets brist i att göra en diagnos av utgångsläget, samt att göra uppföljningar av resultaten.

Kapitel 3 – Metod

Kapitlet inleds med att beskriva val av ämne och val av fallföretag. Därefter beskrivs studiens metodansatser, och hur data har samlats in och operationaliserats. Efter det beskrivs studiens reliabilitet, validitet och avgränsningar. Avslutningsvis ges en sammanfattning av kapitlet.

3.1. Val av ämne

Författarna av denna uppsats har tidigare studerat ämnet förändringsarbete, bland annat i kandidatuppsatsen *ISO 9001 – Hur anpassas de ständiga förbättringarna*. Resultatet visade att det var problematiskt hur förändringar kommuniceras med medarbetare och att ledningens engagemang för kommunikation är viktig. Därför har författarna av denna uppsats nu valt att studera kommunikationens betydelse för förändringarnas resurspåverkan.

3.2 Val av fallföretag

Studien är en fallstudie på företaget Sjölanders Mekaniska AB i Västerås. Företagets lämplighet baseras på uppgifter från hemsidan, där de beskriver att deras kunder kräver ständig utveckling av dem som leverantör och att de aktivt arbetar med ständiga förbättringar genom delaktighet och engagemang. Sjölanders Mekaniska AB är ett företag som gått genom stora förändringar. Från att ha haft verksamheter på olika håll har de nu samordnat dem. Samordningen gav dubbelarbete och för att effektivisera verksamheten fick ytterligare förändringar göras, bland annat förändringar i personalstyrkan. Detta väckte intresse för att se hur deras kommunikation fungerar och hur den påverkar företagets resurser. Kontaktpersonen på företaget, Pernilla von Essen, har tidigare bidragit med information till arbete som utförts av en av författarna.

3.3 Metodansatser

Litteraturstudie visar vad som tidigare skrivits inom ämnet och ligger till grund för denna studies teoretiska referensram. Litteraturen och vetenskapliga artiklar beskriver förändringsarbete och organisationskommunikation. Litteraturen beskriver inte omfattande hur förändringskommunikation påverkar företagets resurser, det vill säga hur resurserna påverkas av kommunikationen vid förändringar ur ett företagsekonomiskt perspektiv. Eftersom tidigare forskning inte speglar samma frågeställning som denna uppsats, har kombinationer av litteratur använts för att bygga studiens teoretiska referensram. För att kunna dra slutsatser har en fallstudie gjorts på ett specifikt företag där den interna kommunikationen i samband med deras stora förändringar undersökts. Utifrån den teoretiska referensramen har intervjufrågorna till företagets ekonomichef utformats. Dessa frågor utgör fallstudien. Fallstudie med kvalitativ intervjumetod ger en djupare förståelse. Slutsatserna bygger på analysen som härleds ur den empiriska undersökningen i förhållande till den teoretiska referensramen, som beskrivs av Björklund och Paulsson (2012).

Björklund och Paulsson (2012) menar att studiens syfte avgör vilken typ av studie som ska användas. Kvalitativa metoder ger information om vilka egenskaper och kvaliteter olika situationer har, för att öka förståelsen om den, enligt Bjereld, Demker och Hinnfors (2009).

3.4 Datainsamling

Litteraturstudie ligger till grund för den teoretiska referensramen. Empirisk data baseras på en fallstudie på Sjölanders Mekaniska AB.

3.4.1. Teoretisk grund

Litteraturstudie beskriver tidigare forskning och vad som har skrivits om ämnet. Litteraturstudie klargör också sammanhang och skapar bredare förståelse för ämnet. Utgångspunkten är ekonomistyrning, hur ledningen styr organisationen mot dess mål med hjälp av kommunikation, vid förändringar samt hur kommunikationen påverkar företagets finansiella och icke-finansiella resurser. Val av litteratur, i form av böcker och vetenskapliga artiklar, baseras på studiens ämne och sökning av orden kommunikation, information, förändringar, organisationskommunikation och förändringskommunikation, i databaserna Google Scholar, Libris och Discovery via Mälardalens högskolebiblioteks databaser. Elektroniska källor och kurslitteratur inom ämnet företagsekonomi ger information om olika begrepp och ger relevant teori till denna studie.

3.4.2 Fallstudie

Att endast undersöka ett företag, det vill säga göra en fallstudie, ger en helhetssyn och klargör samband till exempel mellan människor, enligt Fischer (2004) och djupare förståelse för frågeställningen, enligt Björklund och Paulsson (2012). Fallstudie som utskökningsform är, enligt Fisher (2004), mycket flexibel och kan på lämpligt sätt anpassas efter studiens syfte. Fallstudien på Sjölanders Mekaniska AB visar tillvägagångssättet när de skulle kommunicera och informera de stora förändringarna att få alla med sig och undersöka vilka effekter kommunikationen hade på företagets resurser. Då studien är en fallstudie kan slutsatserna inte generaliseras, utan kan endast gälla det undersökta företaget, enligt Fisher (2004). Information om Sjölanders Mekaniska AB erhålls från företagets hemsida samt intervjuvären från kontaktpersonen, där intervjufrågorna grundas på den teoretiska referensramen. Pernilla von Essen, kontaktperson på företaget, är ekonomichef och dotter till företagets ägare Ulf Sjölander. Von Essen har därför god insyn i företaget, och även i ämnet då hon tillsammans med Linda Ask och Kristin Westh skrivit en kandidatuppsats vid Mälardalens högskola med titeln *Sjölanders Mekaniska i förändring – en studie av ledningens och medarbetarnas uppfattning av omorganisation och utveckling*. Von Essens kompetens och insyn i företaget gör henne lämplig som kontaktperson för denna studie, och ger även ett företagsekonomiskt perspektiv ur ledningssynpunkt som här eftersträvas. Intervjuer med von Essen sker via mejl, men även via telefon. Von Essen erhåller intervjufrågorna via mejl, då detta ger tid till att formulera och tänka igenom frågorna innan de besvaras. Att skicka via mejl ger möjligheten

att kontrollera svaren och hitta för studien lämpliga exempel på genomförda förändringar och tillvägagångssätt. Att föra en intervju via mejl har fördelar enligt Kvale och Brinkmann (2009), då svaren i form av färdig text kan analyseras omgående och är tidsbesparande för frågeställaren. Intervjun via telefon hålls den 30 april 2013, där alla parter deltar. Intervjun antecknas och spelas in för korrekt återgivning.

En intervju är enligt Jacobsen (1993) en trepartskommunikation mellan respondent, intervjuare och åskådare. Åskådarna, som i det här fallet är läsarna, har en roll genom att det först när de tar del av intervjun som den får en innebörd. En bra intervju kännetecknas av att den innehåller något nytt och relevant för åskådaren. Denna studie är en forskningsintervju, vilket kräver teoretisk bakgrund till frågorna, och att svaren tolkas utifrån den teorin. Kvalitativa intervjumetoder bygger, enligt Jacobsen (1993), i stor utsträckning på öppna frågor för att kunna vara flexibel och kunna fånga upp oförutsedda synpunkter som kan vara användbara för studien. Då frågorna mejlades anses intervjun strukturerad, då frågorna togs upp i förväg och i bestämd ordning, vilket enligt Björklund och Paulsson (2012) kännetecknar en strukturerad intervju.

Von Essen delgav företagets finansiella månadsrapportering. Dessa rapporter kommer inte att bifogas i denna studie, då företaget inte ville offentliggöra dessa. Hänvisning till nyckeltal kommer ändå att göras i analysen.

3.5 Operationalisering

Studiens empiriska data baseras på fallstudien. Frågorna utformas med hänvisning till den teoretiska referensramen.

Intervjufrågor till Pernilla von Essen:

1. ”Information av företaget har vi från er hemsida. Beskriv gärna lite mer om er och hur ni arbetar. Det vi vill ha med är bland annat en allmän presentation och ett organisationsschema eller annan bild av hur ni strukturerar verksamheten.”
Fråga 1 ställdes för att få en bättre bild av verksamheten och organisationen samt att förstå informationens och kommunikationens väg genom verksamheten.
Frågan härleds ifrån stycke 2.3 Kommunikation och information i organisationen, i referensramen.
2. ”Vilka olika styrmedel har ni för verksamheten?”
Fråga 2 ställdes för att få reda på hur verksamheten styrs. Styrningen ligger till grund för hur målen nås med hjälp av företagets resurser.
Frågan härleds ifrån stycke 2.1 Ekonomistyrning – att styra en organisation mot dess mål, i referensramen.
3. ”Finns det fler målsättningar än de ekonomiska/finansiella? I så fall, vilka fler resurser berörs? Hur ofta mäts detta?”
Fråga 3 ställdes för att se hur uppföljningen av styrningen går till.

- Frågan härleds ifrån stycke 2.1 Ekonomistyrning – att styra en organisation mot dess mål, i referensramen.
4. ”Vilka är de viktigaste nyckeltalen för uppföljning av löpande verksamheten? Finansiella, och ickefinansiella om de förekommer.”
Fråga 4 ställdes för att se vilka nyckeltal som används, då både finansiella och icke-finansiella nyckeltal anses viktiga för företags framgång.
Frågan härleds ifrån stycke 2.1 Ekonomistyrning – att styra en organisation mot dess mål, i referensramen.
5. ”Hur ofta ses de strategiska målen och riktlinjerna över?”
Fråga 5 ställdes för att få en uppfattning om hur ofta mål och riktlinjer görs om, då detta påverkar resurserna.
Frågan härleds ifrån stycke 2.1 Ekonomistyrning – att styra en organisation mot dess mål, i referensramen.
6. ”Hur ser information och kommunikation ut i företaget? Hur kommuniceras information och förändringar i organisationen? Vem ansvarar?”
Fråga 6 ställdes för att få en bättre bild av ansvarfördelningen gällande information och kommunikation i verksamheten.
Frågan härleds ur stycke 2.3 Kommunikation och information i organisationen, i referensramen.
7. ”Finns färdiga kommunikationskanaler för planerade förändringar i verksamheten eller anpassas kommunikationsprocessen efter varje gång?”
Fråga 7 ställdes för att se hur kommunikationsprocesserna fungerar.
Frågan härleds ur stycke 2.3 Kommunikation och information i organisationen, i referensramen.
8. ”Hur görs en diagnos av utgångslägen, det vill säga en behovsanalys för själva förändringen?”
Fråga 8 ställdes för att se vilka incitament till förändring företaget har
Frågan härleds ur stycke 2.5 Problem och kritik vid förändringar, i referensramen.
9. ”Beskriv hur en typisk förändringsprocess går till i verksamheten, från början till slut, i generella drag.”
Fråga 9 ställdes för att se hur förändringsprocessen går till i jämförelse med Kurt Lewins modell.
Frågan härleds ur stycke 2.4 Förändringar i organisationen, i referensramen.
10. ”Beskriv generellt, och ge exempel på hur ni gjort utvärdering av förändring, det vill säga hur ni har mätt era resultat, alltså vilken effekt på resurserna förändringen har haft.”
Fråga 10 ställdes för att få reda på om och i så fall hur utvärderingar görs av förändringarnas påverkan på olika resurser.
Frågan härleds ur stycke 2.5 Problem och kritik vid förändringar, i referensramen.
11. ”Hur mäter ni om information och förståelse för förändringar nått ut i organisationen?”
Fråga 11 ställdes för att få reda på om och i så fall hur utvärderingar görs av förändringarnas påverkan på olika resurser.
Frågan härleds ur stycke 2.5 Problem och kritik vid förändringar, i referensramen.

12. ”Görs generella uppföljningar efter specifika förändringar, exempelvis mäts omsättning per anställd eller andra generella mått. I så fall, vilka nyckeltal följs upp?”
Fråga 12 ställdes för att se om fler än bara de tänkta resurserna påverkats av förändringen.
Frågan härleds ur stycke 2.1 Ekonomistyrning – att styra en organisations mot dess mål, i referensramen.
13. ”Har ni något exempel på vad som inte fungerar gällande förändringskommunikation?”
Fråga 13 ställdes för att se om det finns något konkret exempel från fallföretagets verksamhet.
Frågan härleds ur stycke 2.4.1 – Misslyckade förändringar i referensramen.
14. Exempel på planerade förändringar? Orsak till dessa förändringar? Vilka är orsakerna till att strategiska förändringar görs? Internt, exempelvis från ägare eller medarbetare, och externt.
Fråga 14 ställdes för att se vilka incitament till förändringar företaget har.
Frågan härleds ur stycke 2.5 Problem och kritik vid förändringar, i referensramen.
15. ”Kan du ge något konkret exempel på en planerad förändring ni gjort, och beskriv hur ni gick tillväga, och om (och så fall hur) det utvärderades och vad resultatet blev.
Exempel: Varför valde ni att göra en förändring? Interna/externa krav/påtryckningar? Hur gick ni till väga? Lång planering? Kommunikation uppifrån och ned? Hur kommunicerades dessa förändringar ut till medarbetarna? Misstolkningar/missuppfattningar? Vad gjorde man för att skapa förståelse? Vad var medarbetarnas inställning? Diagnos och utvärdering? Resultat Vilka resurser nådde bäst effektivitet? Vilka resurser kunde bli effektivare i användning? Måluppfyllelse? Hur gjordes uppföljning?”
Fråga 15 ställdes för att få en helhetsbild över vilka kommunikationsaktiviteter fallföretaget gjort som har lett till påvisbara och önskvärda förändringar gällande företagets resurser.
Frågan härleds ur hela den teoretiska referensramen.

Den informationen som erhålls från intervjun tolkas och sammanställs i kapitel 4 Sjölanders Mekaniska AB, det vill säga informationen operationaliseras på det sätt som beskrivs på Wikipedia (2013), alltså att datainsamlingen följer på den teoretiska definitionen.

3.6 Reliabilitet och validitet

Vid genomförande av en mätning måste hänsyn tas till reliabilitet och validitet. Reliabilitet är, enligt Kvale och Brinkmann (2009), mätningens tillförlitlighet och innebär att studien ska kunna göras om med samma resultat. Validitet innebär att rätt saker mäts i studien, enligt Björlund och Paulsson (2012). ”Hög reliabilitet *garanterar inte* hög validitet” men ”Hög validitet *förutsätter* hög reliabilitet” menar Metoddoktorn (2012).

3.6.1 Reliabilitet

Objektiviteten hålls hög genom att författarnas värderingar inte speglas i frågor och beskrivningar i studien, utan att läsaren själv ska kunna ta ställning till studiens resultat. Detta säkerställs genom att de fakta som återges inte har sakfel, och att referenser är väl beskrivna, samt att urvalet av teori inte är ensidigt. Sakfel undviks genom att sammanställda svar kontrolleras av respondenten, så att misstolkningar inte förekommer, vilket enligt Björklund & Paulsson (2003) höjer reliabiliteten, det vill säga tillförlitligheten. Allt material registreras systematiskt, i till exempel referenslistan, intervjufrågor och operationalisering, som möjliggör kontrollering av innehåll. Detta är viktigt vid en fallstudie enligt Fisher (2004). I studien formuleras intervjufrågorna objektivt. Genom att frågorna ställs via mejl påverkas inte respondenten av författarnas kroppsspråk och/eller betoningar.

Artiklarna väljs via databaserna, som endast innehåller vetenskapliga artiklar, för hög tillförlitlighet. Ingen artikel överensstämmer helt med frågeställningen och syftet i denna studie.

3.6.2 Validitet

Studien är explanativ, det vill säga förklarande, och kvalitativ för att söka djupare kunskap och förståelse för ämnet och problemställningen, i syfte att beskriva och förklara detta ämne närmare, enligt Björklund och Paulsson (2012). För att hålla hög validitet kommer frågorna att formuleras tydligt och inte vara vinklade eller ledande.

För ökad validitet samlas empirisk data in, i form av intervjuer, och ger relevant information för studiens frågeställning och syfte. Den teoretiska referensramen väljs med hänsyn till författares och forskares bakgrund och profession. Vetenskapliga artiklar används för att informationen ska vara sakligt granskad.

Ett annat sätt att öka validiteten är att göra rätt avgränsningar. Enligt Schött, Melin, Strand och Moberg (2007) måste ett ämne avgränsas för att det ska bli lagom stort i förhållande till uppgiften, där uppgiftens storlek kan bero på vilken typ av text som ska skrivas och tiden författarna har till förfogande. I denna uppsats tas ingen hänsyn till olika individers förändringsbenägenhet och förutsättningar på det personliga planet, trots att förändringar bland annat beror på de olika individerna i organisationen. Uppsatsens fokus ligger på hur verksamheten informerar och kommunicerar med sina medarbetare, och hur den skapar förutsättningar för att varje person ska kunna tolka buskapet på rätt sätt. Det är alltså kommunikationen som verksamhetens verktyg som har studerats. Då studien är utförd på ett fallföretag dras inga generella slutsatser, utan slutsatserna gäller endast för det valda företaget.

Kapitel 4 – Sjölanders Mekaniska AB

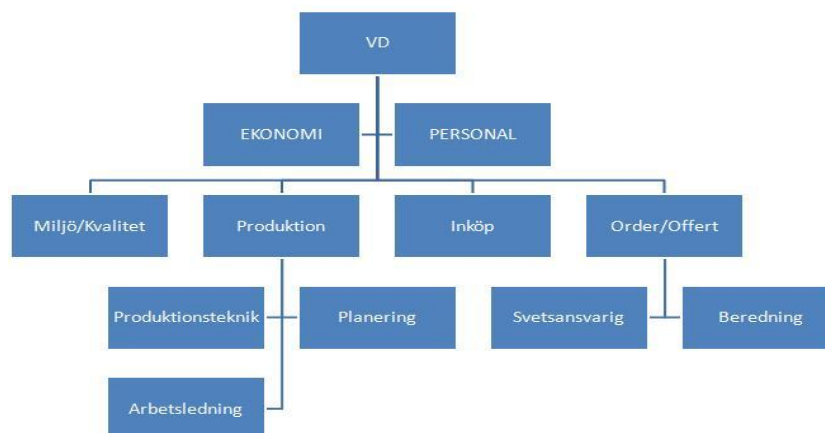
Detta kapitel inleds med en företagspresentation följt av en sammanställning av svaren som erhöles vid intervjun. Avslutningsvis ges en sammanfattning av kapitlet.

4.1 Företagspresentation – Sjölanders Mekaniska AB

Sjölanders Verkstäder AB har långa anor och grundades år 1898. Sjölanders Verkstäder AB beskriver att de är moderbolaget i en koncern som omfattar de helägda dotterbolagen David Sjölanders Mekaniska AB, Ulf Sjölanders Fastighets AB och sedan första september 2012 även Nyhammars Bruk AB. Verksamheten i Nyhammars Bruk AB är inte med i denna studie. Ulf Sjölander är ensam ägare till Sjölanders Verkstäder AB. Sedan år 2011 är Leif Andersson VD på David Sjölanders Mekaniska AB. Företaget benämner sig idag som Sjölanders Mekaniska AB, och det är det företaget som studeras. År 2011 tillträdde även nuvarande ekonomichefen, Pernilla von Essen.

Enligt Sjölanders Mekaniska AB omsatte de år 2011 cirka 100 miljoner kronor och hade ungefär 70 anställda. Företaget är en av de största mekaniska verkstäderna inom området legotillverkning i Mälardalen. Verksamheten består främst av svetsning, bearbetning och montage av framför allt stora stålkonstruktioner. Det sker i verkstäder på två adresser i Västerås. Företaget har ingen egen produktion utan arbetet utförs efter order. Företaget är sedan år 2006 certifierat enligt ISO 9001, som är ett kvalitetsledningssystem, sedan år 1998 certifierade enligt ISO 14001, som är ett miljöledningssystem, och sedan år 2011 certifierade enligt ISO 3834-2, som avser ett omfattande kvalitetskrav inom svetsarbete. Sjölanders Mekaniska AB förklarar att deras kunder kräver ständig utveckling av dem som leverantör. Yrkesstolthet, kvalitetsmedvetenhet, effektivitet, långsiktighet och hög servicegrad är företagets ledstjärnor.

Figur 1 visar företagets organisationsschema.



Figur 1 visar organisationsschema på Sjölanders Mekaniska AB. Utformad av Pernilla von Essen (2013).

Enligt Sjölanders (2013) är deras policy: ”Vårt verksamhetsområde är medeltung verkstadsindustri inom Sverige med inriktning mot legotillverkning med skärande bearbetning, svetsning och montage av kunders produkter. Vi har som målsättning att med bibehållen lönsamhet främja miljön, kvalitén och arbetsmiljön. Genom att sträva efter en hållbar utveckling samt informera, kommunicera och utbilda vår personal kan vi bidra till; hög processeffektivitet, kvalitet och kundtillfredsställelse minskad påverkan på miljön god arbetsmiljö. Vi skall verka för att med hög kvalitet kunna utföra order, tjänster och service, samt att hela tiden aktivt driva vårt miljö- och arbetsmiljöarbete, där lagstiftningen är vår miniminivå. Vi följer tillämpliga lagar och förordningar som berör våra verkstäder. Vår personal samt våra leverantörer skall känna till vår policy och aktivt bidra till att den efterlevs och uppfylles. För att klara ständiga förbättringar krävs delaktighet och engagemang där vi följer utvecklingen av standarder och industriella produkter och metoder.”

I denna uppsats kommer fallföretaget fortsättningsvis att benämnas Sjölanders.

4.2 Ekonomistyrning – att styra en organisation mot dess mål

Sjölanders utför deras styrning av verksamheten utan direkta styrmedel, förutom att de använder sig av sin budget som målsättning och jämför utfallet mot den. Månadsvisa och omfattande uppföljningar sker mot de finansiella målsättningarna.

Men det finns andra krav som verksamheten vill uppfylla. De är inom områdena kvalitet och leverans. På sin hemsida beskriver de sina certifieringar enligt ISO 9001, ISO 14001 och ISO 3834-2. Leveransmålen bygger dels på egna krav enligt deras kvalitetspolicy, men också på att en av de största kunderna ställer krav på rätt leveranstid. Leveranssäkerheten ska, enligt Sjölanders, ligga på 95 % och kvalitetsmässigt ska de under år 2013 endast ha 20 stycken reklamationer. Leveranserna mäter de i precision och allt mer än en dags försening mäts. Just detta mått härleds till ett kundkrav, där kunden alltid följer upp leveransprecisionen.

Andra krav de uppger är att alla ska trivas och ha det bra på jobbet, men inga specificerade målsättningar eller mätningar görs för detta. De arbetar istället med frågan löpande exempelvis genom att försöka skapa ”öppen kommunikation”, att uppmuntra personalen genom att visa uppskattning. Exempel på aktiviteter för personalen är julfester, sommarfester, friskvårdsbidrag och hälsoundersökningar hos Servicehälsan utöver lagstadgade undersökningar. De är också noga med att förmedla när kunder visar extra uppskattning över utfört arbete.

De finansiella målen sätts för de kommande tre åren, och ses över årligen. De strategiska målen är samma som de varit under många år, det vill säga att ha inriktning på stora kundbeställda produkter, och att fortsätta att leta nya kunder inom det segmentet. Inriktningen är inte linjetillverkning utan större custom-made produktion i färre antal enheter. Affärsiden är att vara en kvalificerad leverantör av högkvalitativa kundlösningar inom svetsning,

bearbetning och montage. Verksamheten följs upp löpande genom avstämning av de finansiella målen och några specifika uppföljningar vid förändringar görs inte.

4.3 Kommunikationens och informationens betydelse

Von Essen berättar att för att medarbetarna i verksamheten ska få rätt information om händelser eller förändringar har Sjölanders olika sätt att informera på. De har olika typer av möten, informationslappar och en stämplingsklocka där information syns samt en anslagstavla. När det gäller stora förändringar så är det oftast Andersson som är ytterst ansvarig och dessa förändringar förmedlas oftast på månadsmöten. Detta för att alla då får informationen samtidigt. Det finns ingen direkt färdig kommunikationskanal för planerade förändringar i verksamheten utan det är mötena som fungerar som informationskanal. Beroende på vad det är för förändring så ändras kommunikationen.

4.4 Intern kommunikation och information i organisationen

För att få en bättre bild av verksamheten och organisationen, samt att förstå informationens och kommunikationens process och väg genom verksamheten fick von Essen själv beskriva företaget och hur det arbetar idag, samt delge ett organisationsschema, som återfinns under stycke 4.1. Hon förklarade att Sjölanders är ett relativt litet företag där medarbetarna arbetar väldigt nära varandra. Det arbetar cirka 70 anställda på två verkstäder i Västerås, 14 tjänstemän och 56 kollektivanställda. Organisationsstrukturen är platt och det är därför väldigt enkelt att prata med företagets VD. Med enkelt, menar von Essen, att de inte sitter instängda i varsitt rum, utan de är en öppen planlösning på arbetsplatsen. Som det ser ut idag sitter det några tjänstemän på ett annat våningsplan, men tanken är att alla ska sitta tillsammans och därför ska de tjänstemän som sitter våningen nedanför flyttas upp till de andra. Hon förklarar att även om organisationen är platt så finns det ändå chefer som medarbetarna rapporterar till.

Von Essen berättar att man har ledningsmöten och planeringsmöten en gång i veckan, där berörda parter deltar. I verkstaden har man möten tre gånger i veckan. De möten benämner von Essen som "tavelmöten", där relevant information och eventuella problem tas upp. En gång i månaden, när månadsbokslutet är färdigt, har Andersson ett möte med hela personalen där han går igenom hur månaden har gått, både ekonomiskt och produktmässigt som kvalitets- och leveransprecision. Utöver de möten som hålls, berättar von Essen att det även finns en anslagstavla där relevant information från till exempel månadsmötena sätts upp. Kortare meddelande och påminnelser, såsom kundbesök, ges också via Monitor, som ses av medarbetarna varje gång de stämplar in och ut. Monitor är deras affärssystem som består av olika moduler som är anpassade för olika aktiviteter i tillverkande företag. Stämplingsterminalen fungerar därmed som en informationskanal. Det har funnits ett intranät, men detta fungerade inte väl då flera av medarbetarna inte använde detta och andra inte hade tillgång till dator. I Monitor registreras även upptäckta fel och brister. Eftersom detta registreras blir uppföljningen och återkopplingen mer tydlig.

På frågan om det finns någon som är ansvarig för kommunikationen och informationen vid förändring, svarar von Essen att det beror på vilken typ av förändring det är. När det gäller stora förändringar i verksamheten är Andersson ytterst ansvarig och dessa förändringar förmedlas oftast på ett av månadsmötena, för då får alla informationen samtidigt. Kommunikationskanalerna kan dock ändras beroende på vad det är för typ av förändring, det vill säga, det finns inga färdiga kommunikationskanaler för förändringar.

Ledningsgruppen, som består av VD, ekonomichef, ägaren, orderchef, planeringschef, IT- och kvalitetsansvarig, inköpschef och produktionschef, har möte varje vecka. En gång i månaden, när föregående månads resultat är klart, är det genomgång av ekonomin inklusive prognos och utfall, orderstock, kvalitet och miljö, och en del annat som rör verksamheten. Fokus ligger på den finansiella rapporteringen. Då är även samtliga anställda, från båda verkstäderna som finns på Navigatörgatan och Sjöhagsvägen, med på mötet.

Enligt uppgifter från von Essen använder de sig av affärssystemet Monitor och har anpassat programmet efter egen verksamhet exempel genom att utforma egna rapporter. Här kan de också informera kortfattat om aktuella händelser. Meddelandena visas vid personalens tidrapportering.

4.5 Förändring i organisationen

För att få en helhetsbild över vilka kommunikationsaktiviteter fallföretaget har gjort som lett till påvisbara och önskvärda förändringar gällande företagens resurser gavs ett exempel på en planerad förändring och hur de gick tillväga, hur det utvärderades och vad resultatet blev.

År 2008 gjordes en ekonomisk analys där företaget uppmärksammade sämre ekonomiska resultat, vilket resulterade i att företaget gjorde stora förändringar bland annat fick personalnedskärningar göras. Innan förändringarna utfördes svetsarbeten i egna bolag och på ytterligare en adress i Västerås samt i Sala och all administration flyttades till kontoret på Navigatörsgatan, där även den mekaniska verkstaden finns. All svetsverksamhet utförs nu i verkstaden på Sjöhagsvägen.

Även förändringar inom organisationen gjordes, där en ny VD tillträdde. Den nya VD:n tillsattes för att ägaren skulle kunna ägna sig mer åt strategiska frågor. Efter flytten av verkstäderna kvarstod stora kostnader på grund av dubbelarbete då verksamheten bedrevs i olika bolag. Kostnaderna för företagen bestod av intern fakturering och administration. Medarbetarna påtalade förändringsbehovet vilket resulterade i att de båda företagen införlivades i Sjölanders. Förändringen påbörjades i slutet av år 2007 och blev klart under år 2009.

Efter förändringarna visade uppföljningen av de finansiella nyckeltal att det som ändrades mest var likviditet positivt och omsättningen negativt, vilket främst beror på uppsägningarna. Eftersom att förändringen var en omfattande och tidkrävande process blev informationen till medarbetarna viktig, då förändringen berörde alla i företagen. Informationen kom i första

hand från ledning i form av möten, där VD:n informerade om den stora förändringen och planen, sedan fick alla medarbetare komma med förslag om hur det skulle kunna gå till eller förslag på hur man kunde göra om i verkstaden. Efter detta höll verkstadschefen dem uppdaterade angående förändringen. Von Essen påpekade att det behövdes flera gemensamma möten, men även mer information via anslagstavlan, för att förebygga den oro och de spekulationer som hon berättar uppstod. Detta för att ge mer tydlighet i processen. De månadsvisa mötena fortsätter än idag där de tar upp information rörande företaget. Förutom den inledande dialogen så lades inte så mycket tid på kommunikationen, något som de idag tyckte att de borde gjort och därför arbetar med i dagsläget bland annat i form av feedback.

4.5.1 Misslyckande i förändringar

Fallföretaget gav exempel på vad som inte fungerat gällande förändringskommunikation. Det var när företaget under lågkonjunkturen 2009 gick sämre ekonomiskt blev tvungna att göra en del förändringar. Förändringarna i sig var kostsamma och tillsammans med lågkonjunkturen åren 2008-2009 blev företaget tvungna att göra uppsägningar. Från att ha varit 115 anställda blev de nu 74. I strävan att göra alla delaktiga och skapa förståelse för de olika beslut som fattades, hölls personalen ständigt informerad om det ekonomiska läget och de förändringar som skedde. Det innebar en del ekonomiska rapporter med siffror som inte alltid var så positiva. Problemet blev att personalen inte hade tillräcklig kunskap om vad de ekonomiska rapporterna innebar och resultatet blev att denna information skapade oro och rädsla bland personalen istället för delaktighet och gemenskap.

4.6 Problem och kritik vid förändringar

Som tidigare nämnt berättade von Essen att det är VD:n på företaget som har det yttersta ansvaret för stora förändringar, och att ansvarfördelningen varierar beroende på vilken typ av förändring det gäller. Anledningen till de stora förändringarna som skedde år 2008 var det ekonomiska utfallet, där man i det läget internt från personalen uppmärksammat att det inte gick bra för företaget. Von Essen berättar att de ansåg att en förändring behövde ske, att det ansågs nödvändigt för företaget. De stora förändringarna berörde alla på Sjölanders.

När beslutet om förändringarna var fattade var det dags för VD:n att förmedla ut detta till medarbetarna. Von Essen berättar att kommunikationen vid detta tillfälle inte var den bästa, att det borde informerats mera. Dock tvivlar von Essen på att detta medförde några problem, men berättar också att det inte gjorts någon mätning av hur medarbetarna uppfattat informationen. Det som mäts, och där de kan se förändringar, är i de nyckeltal företaget använder sig av. Dessa nyckeltal, berättar von Essen, följs upp varje månad och är av finansiell karaktär, som till exempel bruttomarginal, omsättning, likviditet och soliditet. Resultaten förmedlas sedan ut till medarbetarna för att de ska få feedback på det arbete de utfört och för att, vid bra resultat, få beröm och uppmuntran i det utförda arbetet. Om resultat skulle avvika från budget görs en utvärdering av orsaken till avvikelsen. En avvikelse kan,

enligt von Essen, till exempel bero på maskinhaveri eller att det är ett jobb företaget gör för första gången.

4.7 Sammanfattning av intervjusvar

Sjölanders informationsvägar går via affärssystemet Monitor och lappar på anslagstavlor samt möten som hålls av ledningen, där alla medarbetare får information samtidigt och även har möjlighet att ta upp eventuella frågor. De stämmer av de ekonomiska nyckeltalen mot uppsatt budget, och använder inte andra styrmedel som exempelvis valet av organisatorisk struktur, belöningsystem, formellt styrsystem, och mindre formaliserad styrning. Ändå finns det andra krav de ska uppfylla i och med deras certifieringar inom kvalitet och miljöområdet, samt leveranskrav från kund. De finansiella nyckeltalen hos Sjölanders följs upp månadsvis, och målen ses över årsvis. De strategiska målen hos Sjölanders är samma som de varit under många år. Sjölanders beskriver inte några specificerade symboliska mål men anger i sin policy bland annat att de strävar efter hållbar utveckling, utbildar personalen för en hög processeffektivitet, kvalitet och kundtillfredsställelse för att bidra till minskad påverkan på miljö och god arbetsmiljö. Sjölanders uppger att de också har som mål att personalen ska trivas och ha det bra på jobbet. Organisationsstrukturen hos Sjölander uppger von Essen är platt, och att det är det enkelt att prata med exempelvis VD då de har en öppen planlösning på arbetsplatsen. De har tidigare provat att använda intranät men slutade då detta inte fungerade.

Sjölanders har genomfört flera stora förändringar, bland annat att slå ihop två företaget till ett. Orsaken var mycket dubbelarbete som uppstod då företagen var uppdelade, även efter att verksamheterna flyttat ihop till två adresser från att ha varit utspridd på flera ställen tidigare. Behovet av denna del av förändringen påtalades av personalen. I samband med andra förändringar använde Sjölanders detaljerade ekonomiska rapporter för att öka delaktigheten hos de anställda.

Kapitel 5 – Analys och diskussion

Kapitlet består av en analys av empirisk insamlad data baserad på den teoretiska referensram som angavs i Kapitel 2. Avslutningsvis ges en sammanfattning av kapitlet.

5.1 Ekonomistyrning – att styra en organisations mot dess mål

Ekonomistyrningens utveckling har gått från att styra efter kvantitativa värden till kvalitativa. Det har lett till ett förändrat behov för företagen att arbeta efter nya mått för målsättning och styrning. Till exempel har servicegrad och leveransvillkor blivit viktigare än produktens egenskaper. Anthonys klassiska definition av ekonomistyrningen beskrivs av Otley et al. (1995) som den process ledningen utför i strävan efter organisationernas mål, samtidigt som resurser effektivt erhålls och används effektivt. Sjölanders använder sig inte av andra styrmedel som exempelvis valet av organisatorisk struktur, belöningsystem, formellt styrsystem, och mindre formaliserad men ändå uttalad styrning genom utbildning och företagsanda, eller av olika verktyg, som exempelvis produktkalkylering, internprissättningar, investeringsstyrning och Balanserat Styrkort. De fokuserar på de ekonomiska nyckeltalen som finns med i budgeten. Efter förändringarna gjordes finansiella uppföljningar vilket visade att likviditet och omsättning påverkades mest. Ändå finns det andra krav de ska uppfylla i och med deras certifieringar inom kvalitet och miljöområdet, samt leveranskraven från kund, vilket stämmer bra med vad Lindvall (2011) skriver om att kunskap och information om vad kunden anser om företaget och vad kunden anser om produkterna är viktigt.

Samuelsson (2008) skriver att ekonomistyrningens utformning bland annat ska innebära att alla medarbetare ska informeras om hur de ska göra för att uppnå bästa påverkan för målen ska uppfyllas. Otley et al. (1995) beskriver Lowes syn på ekonomistyrning från år 1971 där de anställdas prestation mäts mot operativa delmål som överensstämmer med de övergripande målen. Sjölander beskriver inte hur de anställda får del av dessa delmål och hur de överensstämmer med de övergripande målen, eller hur anpassning av målformuleringarna sker till olika medarbetare. Detta kan leda till att känslan av delaktighet minskar och behovet av intern kommunikation ökar.

Lindvall (2009) menar att mäta en verksamhet med endast verksamhetens redovisning, det vill säga de finansiella nyckeltalen, kan ge en ofullständig och missvisande bild av företaget då redovisning som enda informationskälla ger klarhet i företagets alla komplexa förhållanden. Varje organisations specifika omständigheter avgör vilka kontrollmetoder som är lämpliga och att det inte finns något allmänt system för ekonomistyrning, enligt Otley (1999), som också uppger att ”det som mäts blir gjort”. Sjölanders uppger i dagsläget att de har som mål att personalen ska trivas och ha det bra på jobbet, men målen är opreciserade och omätbara. De har bra aktiviteter men behöver planera aktiviteterna så att de skapar förutsättning för styrning. Lindvall (2011) menar att organisationers verksamhet består av mänsklig aktivitet. Större fokus borde därmed ligga på personalen, och inte bara på vad de presterar på viss tid.

Företagets strategi anger, enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009), hur företaget ska arbeta. Den kan sägas beskriva hur affärsiden ska efterlevas och hur målen ska uppnås. De strategiska målen hos Sjölanders är samma som de varit under många år, det vill säga att har inriktning på stora kundbeställda produkter, och att fortsätta att leta nya kunder inom det segmentet.

En ny modell är enligt Ax et al. (2009) att arbeta med symboliska mål. Då förmedlas den uppfattning man vill att omgivningen ska ha av företaget för att företaget ska bekräftas som trovärdig part i omvärldsbeskrivningen. Sjölanders beskriver inte några specificerade symboliska mål men anger i sin policy bland annat att de strävar efter hållbar utveckling, utbildar personalen för en hög processeffektivitet, kvalitet och kundtillfredsställelse för att bidra till minskad påverkan på miljö och god arbetsmiljö. Avsaknaden av specifika och tydliga symboliska mål kan ge intryck av att policyn mer är en marknadsföringsprodukt vilket inte höjer trovärdigheten.

Trots att man använder mått ur flera perspektiv kan det finansiella perspektivet ändå ses som det viktigaste, enligt Kaplan och Norton (1995). Om inte de ekonomiska resultaten är bra, kan företagen inte överleva på marknaden. De finansiella nyckeltalen hos Sjölanders följs upp månadsvis, och målen ses över årsvis. Fokus på den finansiella resursen är viktig och ska följas upp på flera sätt. Men eftersom påverkan på företagets övriga resurser ofta leder till en förändring på de finansiella nyckeltalen är övriga resurser mycket viktiga ur styrningssynpunkt. Vid större förändringar måste hela verksamheten ses över och då krävs det att hänsyn tas till helheten. Detta stöds av Burns et al. (2001) som anger det numera ligger större betoning på icke-finansiella måttalen vid sidan av de finansiella. Här framgår vikten av kommunikation för att styra verksamhetens resurser. Eriksson (2011) menar att ”arbetet med kommunikation kan definieras som ett strategiskt ledningsinstrument för att nå organisationens verksamhetsmål”.

5.2 Kommunikationens och informationens betydelse

Informationsutbyte är av stor betydelse, enligt Eriksson (2011) och Heide et. al (2012). Enligt Nationalencyklopedin (2013) är information är engångsväg och kommunikation är en tvåvägsprocess. Sjölanders använder mycket information via anslagstavla, Monitor och lappar samt möten som hålls av ledningen. Sjölanders kommunikationskanaler kan liknas med information då de bygger på information uppifrån och ned. Det är endast vid möten som det ges möjlighet till kommunikation, där parterna kan utbyta tankar och åsikter.

5.3 Intern kommunikation och information i organisationen

Lindvall (2011) beskriver att val av organisationsstruktur är viktig del för företagets styrning. Organisationsstrukturen hos Sjölander uppger von Essen är platt. Hon uppger också att det är det väldigt enkelt att prata med företagets VD då de har är en öppen planlösning på arbetsplatsen. Hon förklarar att även om organisationen är platt så finns det ändå chefer som medarbetarna rapporterar till. Det organisationsschema som Sjölanders tillhandahöll framgår

inte att organisationen är platt, eller på vilket sätt som det framgår av deras organisationsstruktur.

Enligt Heide et al. (2012) har de nya teknikerna för intern kommunikation, exempelvis intranät, underlättat utvecklingen av kommunikation och information. Sjölanders har tidigare provat att använda intranät men detta fungerade inte då flera av de anställda inte använde detta och att andra inte hade tillgång till dator. Sjölanders använder sig istället av möten, monitor, anslagstavla och lappar. Sjölanders märkte att intranätet inte användes och sökte därför nya lösningar på att få ut informationen. Ett intranät kan vara bra och underlätta om det används, men vara slöseri med tid och resurser, i form av tid och pengar, om det uppdateras men inte utnyttjas. Kan antas att här gjorde företaget en uppföljning där det ansågs att intranätet inte används i den utsträckning ledningen ville och därför omfördela resurserna. Olika informations- och kommunikationskanaler fungerar olika beroende på verksamhet och anställda.

Heide et al (2012) skriver att om ledningens idéer, värderingar och synsätt ska genomsyra verksamheten måste dessa exemplifieras och översättas till den praktiska verksamheten för att medarbetarna ska kunna använda informationen. En rekommendation de ger är att omfördela en del av de resurser som läggs på den senaste informations- och kommunikationstekniken skulle fördelas till att utveckla och förbättra den direkta personliga kommunikationen mellan verksamhetens medarbetare. På Sjölanders använder man sig av personlig kommunikation i form av olika möten, där alla medarbetare får information samtidigt och även har möjlighet att ta upp eventuella frågor. De har ledningsmöten och planeringsmöten en gång i veckan där berörda parter deltar, samt ”tavelmöten” för medarbetarna i verkstaden och månadsmöten där VD:n håller i mötet och bland annat tar upp hur det gått ekonomiskt och produktmässigt. Att avveckla sitt intranät och istället informera på andra sätt till exempel att hålla i möten av olika slag kan ses som en utveckling och förbättring av den personliga kommunikationen. Detta kan jämföras med Heide et al. (2012) rekommendation om att omfördela resurser och istället för att den läggs på senaste informations- och kommunikationstekniken, läggs den på det personliga. Och även på det som fungerar för företaget. En annan form av personlig kommunikation är den platta organisationen och den öppna planlösningen företaget, där ingen sitter instängd i sitt rum. Det är då lättare att prata med alla på avdelningen. Heide et al. (2012) menar även att ledningen bör ha goda relationer med de anställda så att en kontinuerlig naturlig kommunikation finns. Vilket kan jämföras med alla de kontinuerliga möten som finns, och den enkelhet som finns gällande kommunikationen i den öppna planlösningen. De skriver också att det krävs att medarbetarna är intresserade av att vara delaktiga och engagera sig i en dialog. Detta kan ses både som lätt och svårt. Det svåra med att vara delaktig och engagerad är att det är svårt när man bara blir tilldelad information. Det lätta är det kontinuerliga möten som hålls, där alla kan vara delaktiga i dialogerna och engagerade.

5.4 Förändringar i organisationen

Kurt Lewin (1951, refererad i Johansson och Heide, 2008) utvecklade på 1940-talet en tre stegs modell för planerade organisationsförändringar. Förändringsprocessen går igenom tre

steg där det första steget är upptining, som handlar om att öka viljan att förändra, det andra steget är förändringen och det tredje steget är nedfrysning, som handlar om att bibehålla det nya tillståndet. Personalen påtalade förändring, och ledningen fattade ett beslut om hur förändringen skulle gå till för att sedan förmedla ut detta i verksamheten. Detta kan ses som upptiningen, det första steget i modellen. Ledningen kommunicerade och informerade om den tänkte förändringen och gjorde de anställda beredda på vad som skulle ske, och därmed kan man ana att personalen blev mer villiga till förändring då de påpekat problem från början. Dock uppstod oro och spekulationer på grund av för få gemensamma möten och för lite information om förändringarna. Kommunikationen var inte anpassad till medarbetarna. När beslutet var taget kom företaget till steg två, vilket var att börja med förändringen. Sjölanders stora förändring var att slå ihop två företaget till ett, mycket på grund av det dubbelarbete som blev då företagen fortfarande var uppdelade. De har även flyttat och lagt ned verksamheter. Denna förändring är fortfarande ”genomförd”, vilket är det tredje steget, nedfrysning, som innebär att behålla det nya tillståndet. Precis som enligt Johansson och Heide (2012) menar om att organisationsförändringar innebär både process och processens resultat. Resultatet ska kunna jämföras med hur det var innan förändringen gjordes. Det finns därmed en före- och efteraspekt, vilket det verkligen gör i detta fall.

5.4.1 Misslyckanden i förändringar

Heide och Johansson (2008) menar att det ofta är den mänskliga faktorn som leder till misslyckanden i förändringar. Ledningen förutsätter ibland att medarbetarna kommer att vara negativa till förändringen. John P. Kotter och Leonard A. Schlesinger (1979) anger brister i den interna kommunikationen som en annan anledning till förändringsmisslyckande, och motståndet motverkas främst genom förbättring av den interna kommunikationen. Medarbetarna behöver förstå behovet och logiken bakom förändringen. Sjölanders använde detaljerade ekonomiska rapporter för att öka delaktigheten hos de anställda. Då de inte har tillräcklig kunskap om ekonomi, skapade det oro och rädsla inför förändringarna. Ledningen har ansvar för att för att skapa förståelse för den information som lämnas. Det gör att informationen behöver anpassas till mottagarna för att kunna uppfattas på rätt sätt. Reaktionen från personalen ledde i det här fallet till att den relevanta informationen inte nådde fram. Den interna kommunikationen var bristfällig både genom att inte vara anpassad till mottagaren och genom att vara enkelriktad, det vill säga information i stället för kommunikation.

5.5 Problem och kritik vid förändringar

Den stora förändringen som skedde år 2008, som gjordes på grund av det sämre ekonomiska resultat, kan jämföras med att företaget gjorde en behovsanalys av utgångsläget, enligt Johansson och Heide (2012). Det fanns ett problem, det gjordes en analys och en förändring genomfördes på grund av att detta ansågs som en nödvändighet för företaget. Det var medarbetarna som påtalade förändringsbehovet då det upplevde för mycket dubbelarbete. Informationen blev viktig, och man lyssnade på medarbetarna, när svetsverkstäderna slogs ihop. Informationen om hur förändringen skulle ske kom uppifrån ledningen och förmedlades

nedåt i organisationen, som kan liknas med Johansson och Heides (2012) beskrivning av kommunikationen som ses som en process som går uppifrån och ned, det vill säga en envägsprocess, och där tanken är att de uppsatta planerna ska följas från punkt till punkt. Men kommunikation är mer än bara information. Kommunikation handlar om att få människor att förstå, inte bara bli informerade.

Företaget följer upp vissa finansiella nyckeltal varje månad för att se hur det går och om de stämmer med budget. Dessa löpande uppföljningar kan jämföras med Johansson och Heides (2008) formativa utvärdering, där man kontinuerligt utvärderar verksamheten och dess resultat.

5.7 Sammanfattning av analys och diskussion

Sjölanders kommunikation kan liknas med information då informationen går uppifrån och ned i företaget, det vill säga en envägsprocess. Det är endast vid möten det ges en möjlighet till kommunikation, där parterna kan utbyta tankar och åsikter. Ett av Sjölanders sätt att informera var det intranät som fanns. När Sjölanders märkte att intranätet inte användes avvecklade de intranätet och sökte nya lösningar för att få ut informationen, istället för att slösa med tid och resurser på att uppdatera det men utan att det utnyttjas av medarbetarna. Detta kan ses som en uppföljning där ledningen ansåg att intranätet inte utnyttjades i tillräcklig utsträckning, och därför omfördela resurserna. Företaget håller nu i möten av olika slag, och det ses som en utvecklad och förbättrad personlig kommunikation. En annan form av personlig kommunikation är den platta organisationen och den öppna planlösningen, där ingen sitter instängd i sitt rum. Det är då lättare att prata med alla på avdelningen. Olika informations- och kommunikationskanaler fungerar olika beroende på verksamhet och anställda. Att bara bli tilldelad information gör det svårt att vara delaktig och engagerad, att ha kontinuerliga möten gör det däremot lättare att visa delaktighet och engagemang. Ledningen ansvarar för att skapa förståelse för informationen som kommuniceras med medarbetarna, genom att informationen anpassas till mottagarna.

Sjölanders fokuserar på de ekonomiska nyckeltalen som finns med i budgeten, och använder inte andra uttalade styrmedel. Fokus på den finansiella resursen är viktig och ska följas upp på flera sätt, men påverkan på företagets övriga resurser leder ofta till en förändring på de finansiella nyckeltalen. Det finns det även andra krav de ska uppfylla i och med deras certifieringar inom kvalitet och miljöområdet, leveranskraven från kund, och deras egna önskemål om personalens trivsel. Aktiviteterna är bra men behöver planeras och preciseras som mål så att de skapar förutsättning för styrning. Avsaknaden av specifika och tydliga symboliska mål kan ge intryck av att policyn mer är en marknadsföringsprodukt. Internt är det viktigt att kommunicera med personalen, bland annat genom att vid den månadsvisa rapporteringen följa upp även de icke-finansiella resurserna. Detta är särskilt viktigt vid förändringar då personalens engagemang och känsla av delaktighet är viktigt för hur förändringen går.

Kapitel 6 – Slutsats

I detta kapitel presenteras slutsatserna som författarna kom fram till vid analysen. I och med dessa slutsatser besvaras uppsatsens frågeställning och syfte. Efter det beskrivs metodreflektion och förslag på vidare studier.

Syftet med denna uppsats var att undersöka den interna kommunikationen som ledningsverktyg, och inte som enskilda kommunikationsverktyg, i ekonomistyrningen vid förändring. Detta ledningsverktyg används för att kunna styra och kontrollera företagets resurser, som består av både materiella och immateriella tillgångar. Fallstudien på Sjölanders Mekaniska AB visar hur företaget internt kommunicerade förändringar för att styra sina resurser.

Den frågeställning vi hade när vi påbörjade denna studie var ”Hur påverkar den interna kommunikationen ekonomistyrningen, det vill säga hur påverkar den interna kommunikationen företagets resurser vid planerade förändringar? Hur gjorde Sjölanders Mekaniska AB när de kommunicerade deras stora förändringar?”

Med analysen från kapitel fem som utgångspunkt kommer härmed slutsatserna att presenteras.

6.1 Ekonomistyrning – att styra en organisation mot dess mål

De anger endast budget som direkt styrmedel, vilket gör att de inte aktivt använder sig av arbetet att uppnå kraven inom certifieringarna och leveranserna som styrmedel för verksamheten utan endast krav som de eftersträvar. Inom dessa områden, samt inom mindre formaliserade styrmedel som företagsanda, kan det finnas en stor potential inom själva styrningen av verksamheten, vilket borde kunna utnyttjas vid genomförandet av förändringar. Företagets kundfokus är stort vilket också borde synas tydligare i målformuleringarna.

De operativa delmålen hos Sjölanders kan användas i förändringsprocesserna så att förändringskonsekvenserna både presenteras specifikt för de resurser förändringen avser, på företagsnivå för att se helheten och på den operativa nivån för olika grupper inom verksamheten. På så sätt ökar tydligheten och förståelsen för förändringarna. Eftersom personalen är en så betydelsefull resurs då de påverkar övriga resurser i så hög grad borde styrningen vara mer fokuserad på den. Att genomföra förändringar utan att ha personalens stöd är svårt. Sjölander behöver anpassa den övergripande strategin, inklusive mål och riktlinjer, till den operativa verksamheten runt den anställda, för att den praktiska handlingen ska bli rätt. Strategin behöver alltså tolkas och beskrivas på olika nivåer, ett steg som ofta missas.

Alla mål bör vara tydliga och mätbara samt kommuniceras på rätt sätt för att kunna uppnås, även gällande personalens trivsel. Genom att tydligt definiera och följa upp icke-finansiella

mål visar man också personalen att dessa mål är viktiga för företaget som helhet. Att företaget bygger på fler resurser än pengar borde visas även i dess målsättningar, eftersom alla resurser berörs i verksamheten. Detta blir extra tydligt vid förändringsarbete eftersom förändringar påverkar alla företagets resurser och borde följas upp löpande. Sjölanders fokus på de finansiella nyckeltalen framgår av uppföljningen efter förändringarna, då likviditet och omsättning påverkades mest. Även de strategiska målen bör vara tydligare. Önskas fler kunder inom segmentet generellt, eller finns önskade avgränsningar inom geografi, materialkrav, kundstorlek med mera?

Sjölanders strävar efter bland annat hög kvalitet och leveranssäkerhet, och arbetar med miljöperspektiv. De har uppföljningar och certifieringar som säkerställer detta. Policyn däremot säger inget vilka mål som sätts och hur arbetet går till eller hur resultatet mäts och säkerställs. Trovärdigheten inom detta kan höjas genom att tydliggöra det arbetet.

Fokus på finansiella mål är viktigt, men för att kunna styra verksamheten behöver man se till alla företagets resurser, det vill säga både de finansiella och de icke-finansiella resurserna. Enligt Burns (2001) ligger fokus idag mer på de icke-finansiella måttalen. Troligtvis beror det på att om påverkan sker direkt och anpassat för respektive resurs blir styrningen tydligare och enklare. På så sätt nås målen enklare och följderna blir att de finansiella målsättningarna uppfylls på ett sätt som beror på hela verksamheten. Det här är viktigt vid styrning av verksamheter mot dess mål, och än mer vid förändringar. Företaget behöver ha en tydligare helhetsbild, det vill säga tydligare kommunicera hur alla resurser tillsammans bildar företagets tillgångar.

6.2 Kommunikationens och informationens betydelse

Företaget använder sig idag av kommunikation på möten, men information när det gäller anslagstavlan och Monitor. Företaget behöver hitta flera kommunikationskanaler som inte är lika resurskrävande som att ha möten, dels för att förbättra kommunikationen, dels för att spara på resurserna.

6.3 Intern kommunikation och information i organisationen

Av organisationsschemat, och beskrivningen av företagets rapporteringsvägar, framgår inte att organisationsstrukturen är platt. Den öppna planlösningen och att de försöker skapa korta kommunikationsvägar är bra, men är inte samma sak som en platt organisation. Det kan också upplevas otydligt från medarbetare om rapporteringsvägarna ibland är strikt hierarkiska, att veta vilken övrig kommunikation som kan tas direkt exempelvis med företagets VD.

Företag måste hitta sina egna vägar för kommunikation och information. En bra väg för ett företag kan vara en dålig väg för ett annat. Information är nödvändigt, men säkerställer aldrig att medarbetarna tolkat innehållet på rätt sätt.

Sjölanders valde att använda sig av andra kommunikationsvägar än deras intranät, eftersom det inte användes av medarbetarna i tillräcklig utsträckning. Det är inte alltid den nya tekniken som är den bästa vägen för ett företag.

6.4 Förändringar i organisationen

Eftersom ledningen lyssnade på medarbetarna var det lättare att genomföra förändringen, då medarbetarna var motiverade till förändringen. Dock kunde mer information eller mer anpassad information getts då det uppstod oro och spekulation. Förändringen visade sig vara rätt eftersom det önskvärda resultatet uppnåddes, vilket visas av uppföljningen av de finansiella nyckeltalen. Detta visar att företaget har bra kommunikation internt, vilket kan ha varit målet med den öppna planlösningen.

6.4.1 Misslyckanden i förändringar

För att säkerställa att informationen som ledningen delger medarbetaren mottags med rätt förståelse, behöver informationen anpassas till medarbetarna. Det gör att samma informationsbudskap kan behöva formuleras på olika sätt beroende på vilka som ska ta emot det. Det behövs också vara mer kommunikation än information. Genom en ökad dialog har ledningen lättare att skapas bättre förståelse och får alla att arbeta mot gemensamma mål. Genom att tydliggöra styrningen minska risken för missförstånd hos medarbetarna.

6.5 Problem och kritik vid förändringar

Företagets anställda uppmärksammade svårigheter i arbetet, som ledde till en stor förändring av verksamheten. Detta tyder på att ledningen lyssnar på sina medarbetares åsikter. De kontinuerliga uppföljningarna varje månad innehåller bara finansiella nyckeltal, vilket visar var i företaget fokuseringen på resurserna ligger. Företagets förändring byggde således på en rätt utförd diagnos.

6.6 Sammanfattning av slutsatser

Sjölanders behöver hitta flera kommunikationskanaler som inte är lika resurskrävande som fysiska möten, så att det inte bara finns informationskanaler i form av anslagstavlan och Monitor. De behöver också definiera fler styrmedel än endast budget eftersom de i praktiken har både finansiella och icke-finansiella målsättningar. Effekten av förändringen var att de finansiella målen uppnåddes. Icke-finansiellt fanns inga tydliga mål och därmed fanns ingen tydlig styrning vilket resulterade i oro och spekulationer. Det visar hur viktigt det är att ha målsättning och styrning som inte är finansiellt. Bland annat målsättningen om personalens trivsel, hög kvalitet, leveranssäkerhet och miljömål borde också användas i företagets styrning, då detta är företagets policy. Genom att kommunicera ut nya mål och förändringar till medarbetarna för att de ska veta hur de ska arbeta för att uppnå målen på bästa sätt.

Sjölanders behöver se över behovet av kommunikation så att det blir mer anpassat till medarbetarna. Kommunikationen kan därmed ses som ett styrmedel företagen. Företagets fokus på den månadsvisa utvärderingen idag ligger endast på de finansiella nyckeltalen. Detta borde de ändras för att styra verksamhetens olika resurser på ett tydligare sätt. Företaget behöver ha en tydligare helhetsbild, det vill säga tydligare kommunicera hur alla resurser tillsammans bildar företaget. Ett annat sätt att tydliggöra styrningen är genom tydligare organisationsstruktur. Den platta organisationen som företaget själva beskriver speglas inte av rapport- och kommunikationsvägarna i verksamheten. Trots det lyssnar ledningen på medarbetarna, exempelvis då de genomförde förändringar efter medarbetarnas åsikter. Men genom att tydliggöra styrningen och anpassa kommunikationen minskar man risken för missförstånd. Detta är förutsättningen för lyckade förändringar.

Frågorna som ställdes anses nu vara besvarade, och syftet med uppsatsen anses vara uppfyllt.

6.7 Metodreflektion

Likt Johansson och Heides (2008) uttalande om bristande forskning, så hittade vi inte mycket information och forskning om hur förändringskommunikationen påverkar företags resurser. Däremot fanns det mycket väsentlig teori om ekonomistyrning, kommunikation och förändring. Valet av att göra en fallstudie och intervju ansågs därför vara relevant för att kunna besvara våra frågor. Dock kunde ytterligare respondenter intervjuats för att få andra synpunkter på frågorna.

6.8 Vidare studier

Genom att styra medarbetarnas handlingar styr man över företags resurser. Denna studie har gett mycket information om hur kommunikation och information kan användas som styrmedel vid förändringar. Det hjälper inte att ha alla mål och riktlinjer väl informerade till alla medarbetare, utan man behöver se till att den tolkas och används rätt. Denna studie visar att man måste anpassa den övergripande strategin, inklusive mål och riktlinjer, till den operativa verksamheten runt den anställda, för att den praktiska handlingen ska bli rätt. Strategin behöver alltså tolkas och beskrivas på olika nivåer, ett steg som ofta missas. Frågor som har väckts i och med arbetet med denna studie är:

- Ger liknande studier på andra företag samma slutsatserna så att slutsatserna från denna studie kan generaliseras?
- Hur tolkar mottagaren budskapet som kommuniceras, det vill säga denna studie men ur ett medarbetarperspektiv?
- Vilka konkreta kommunikationskanaler är mest effektiva ur företagsekonomisk synpunkt?

Denna uppsats kan bidra som grund för liknande studier i dessa frågor.

Referenslista

- Ax, C., Kullvén, H. & Johansson, C. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber AB
- Bjereld, U., Demker, M. & Hinnfors, J. (2009). *Varför vetenskap?* (3.1 uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Björklund, M. & Paulsson, U. (2012). *Seminarieboken: att skriva, presentera och opponera*. (2. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Burns, J., Hopper, T. & Yazdifar, H. (2004), "Management accounting education and training: putting management in and taking accounting out", *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 1 Iss: 1 pp. 1 – 29
- Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Daly, F., & Kitchen, P. (2002). "Internal communication during change management", *An International Journal*, Vol. 7, No 1, pp.46-53.
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). "Exploring the role of internal communication during organizational change", *An International Journal*, Vol. 8, No 3, pp.153-162.
- Erikson, P. (2011). *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisationer*. (7., [uppdaterad] uppl.) Malmö: Liber.
- Fisher, C. (2004). *Researching and writing a dissertation for business students*. Glasgow: Pearson Education.
- Gaddis, P.O. (1997). "Strategy under attack", *Long Range Planning*, Vol.30, No.1, pp.38-45.
- Heide, M. & Johansson, C. (red). (2008). *Kommunikation i förändringsprocesser*. (1. Uppl.) (2008). Malmö: Liber.
- Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. (2., [omarb.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Jacobsen, J. K., (1993) *Intervju Konsten att lyssna och fråga*. Översättare Björn Nilsson 1997. Lund: Studentlitteratur AB.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol.39, No.1.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1995). "Putting the Balanced Scorecard to work".
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measure that drive performance, *Harvard Business Review*, January-February 1992.

- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). "Choosing strategies for change", *Harvard Business Review*, 57(2), 106-115.
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning, Från Traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Metoddoktorn, hämtad 2013-04-02
http://www.mdh.se/student/minastudier/examensarbete/omraden/metoddoktorn?l=sv_SE
- Miljöstyrningsrådet, hämtad 2013-05-31.
<http://offentlig.csr-kompassen.se/intern-kommunikation>
- Nationalencyklopedin, hämtad 2013-04-17
<http://www.ne.se/information/211471>
- Nationalencyklopedin, hämtad 2013-04-17
<http://www.ne.se/kommunikation>
- Olve, N-G, Samuelsson, L.A., (2008) *Controllerhandboken*. Malmö: Liber AB
- Otley. D, (1999). "Management Accounting Research", 1999, 10, 363-382 Article No. mare.1999.0115.
- Otley. D, Broadbent. J, & Berry. A, (1995). "Research in Management Control: An overview of its Development", *British Journal of Management*, Vol. 6, Special Issue, S31-S44.
- Senge, P.M. (2006). *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organisation*. (Rev. and updated, ed.) London: Random House Business.
- Shaw, D.G., Schneier, C.E., Beatty, R.W. & Baird, L.S. (Ed.). (1995). *Performance, Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook*. Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press, Inc.
- Sschött, K., Melin, L., Strand, H. & Moberg, B. (2007). *Studentens skrivhandbok*. 2., [uppdaterade] uppl. Stockholm: Liber.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-Based View of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, No.2, pp.171-180
- Wikipedia, hämtad 2013-04-16
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Information>
- Wikipedia, hämtad 2013-04-17
<http://sv.wikipedia.org/wiki/Kommunikation>
- Wikipedia, hämtad 2013-04-25
http://sv.wikipedia.org/wiki/Operationell_definition

Intervjufrågor

Intervjufrågor mejlade till Pernilla von Essen, 2013-04-19.

1. Information av företaget har vi från er hemsida. Beskriv gärna lite mer om er och hur ni arbetar. Det vi vill ha med är bland annat en allmän presentation och ett organisationsschema eller annan bild av hur ni strukturerar verksamheten. Det är då lättare för oss att förstå informationens och kommunikationens väg genom verksamheten, och storleken på företaget mätt i antal anställda i verksamhetens olika delar.
2. Vilka olika styrmedel har ni för verksamheten? Exempelvis val av organisatorisk struktur, belöningssystem, formellt styrsystem, och mindre formaliserad styrning som utbildning och företagsanda. Också olika verktyg, som exempelvis produktkalkylering, internprissättningar, investeringsstyrning och Balanserat styrkort.
3. Finns det fler målsättningar än de ekonomiska/finansiella? I så fall, vilka fler resurser berörs? Hur ofta mäts detta?
4. Vilka är de viktigaste nyckeltalen för uppföljning av löpande verksamheten? Finansiella, och icke-finansiella om de förekommer.
5. Hur ofta ses de strategiska målen och riktlinjerna över?
6. Hur ser information och kommunikation ut i företaget? Hur kommuniceras information och förändringar i organisationen? Vem ansvarar?
7. Finns färdiga kommunikationskanaler för planerade förändringar i verksamheten eller anpassas kommunikationsprocessen efter varje gång?
8. Hur görs en diagnos av utgångslägen, det vill säga en behovsanalys för själva förändringen?
9. Beskriv hur en typisk förändringsprocess går till i verksamheten, från början till slut, i generella drag.
10. Beskriv generellt, och ge exempel på hur ni gjort utvärdering av förändring, det vill säga hur ni har mätt era resultat, det vill säga vilken effekt på resurserna förändringen har haft.
11. Hur mäter ni om information och förståelse för förändringar nått ut i organisationen?

12. Görs generella uppföljningar efter specifika förändringar, exempelvis mäts omsättning per anställd eller andra generella mått. I så fall, vilka nyckeltal följs upp?
13. Har ni något exempel på vad som inte fungerar gällande förändringskommunikation?
14. Ex på planerade förändringar? Orsak till dessa förändringar? Vilka är orsakerna till att strategiska förändringar görs? (Internt, exempelvis från ägare eller medarbetare, och externt).
15. Kan du ge något konkret exempel på en planerad förändring ni gjort, och beskriv hur ni gick tillväga, och om (och så fall hur) det utvärderades och vad resultatet blev. *Varför valde ni att göra en förändring? Interna/externa krav/påtryckningar? Hur gick ni till väga? Lång planering? Kommunikation uppifrån och ned? Hur kommunicerades dessa förändringar ut till medarbetarna? Misstolkningar/missuppfattningar? Vad gjorde man för att skapa förståelse? Vad var medarbetarnas inställning? Diagnos och utvärdering? Resultat? Vilka resurser nådde bäst effektivitet? Vilka resurser kunde bli effektivare i användning? Måluppfyllelse? Hur gjordes uppföljning?*

Följfrågor mejlade till Pernilla von Essen, 2013-05-10.

1. Efter förändringen, vilka specifika nyckeltal påverkades mest ange också positivt eller negativt. Exempelvis bruttomarginal, omsättning, likviditet eller soliditet eller annan, skriv vilken/vilka du anser är lämpligast.
2. Vilka specifika kommunikationsaktiviteter ansåg ni ledde till de önskvärda förändringarna? Det vill säga var mötena viktigast totalt sett, eller var de för sällan? Kanske den löpande informationen vid anslagstavlor var viktigare? Andra kommunikationsaktiviteter?