

Kandidatuppsats, 15 hp

# Styrverktyg i en decentraliserad organisation

*En fallstudie på Scania Oskarshamn*



Författare: Liridon Gashi  
Ella Karlsson  
Alex Svensson Sandin  
Handledare: Fredrika Wiesel  
Examinator: Pia Nylinder  
Termin: VT23  
Ämne: Ämnesfördjupande arbete i  
ekonomistyrning  
Nivå: Kandidat  
Kurskod: 2FE24E

## **Förord**

Vi vill börja med att tacka Scania Oskarshamn och alla respondenter som tog sig tid att ställa upp på intervjuer och visade intresse för vår studie. Utan respondenterna hade inte studien varit möjlig att genomföra och vi vill därför rikta ett stort tack för engagemanget. Ytterligare vill vi tacka vår handledare Fredrika Wiesel som ställde upp med handledning och gav synpunkter under studiens gång. Vi vill tacka Pia Nylinder, vår examinator, för givande vägledning och kommentarer under våra seminarietillfällen.

Tack!

---

Liridon Gashi

---

Ella Karlsson

---

Alex Svensson Sandin

Linnéuniversitetet, Växjö, 31 maj 2023

## **Sammanfattning**

Kandidatuppsats, 2FE24E, Civilekonomprogrammet, Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet, VT 2022.

**Titel:** Styrverktyg i en decentraliserad organisation

**Författare:** Liridon Gashi, Ella Karlsson, Alex Svensson Sandin

**Examinator:** Pia Nylinder

**Handledare:** Fredrika Wiesel

**Bakgrund:** En organisation kan vara uppbyggd på många olika sätt varav decentralisering är ett av dem. Ekonomistyrverktyg som används inom en organisation är cybernetisk styrning, administrativ styrning och kulturstyrning. Även Lean benämns som ett starkt styrverktyg för en organisation. Tidigare forskning har visat att det är komplext att styra en stor, växande organisation. Det kan även utläsas att det inte finns tillräckligt med forskning om vilka styrverktyg som en organisation bör arbeta med.

**Syfte:** Syftet med studien är att studera och skapa en djupare förståelse över vilka styrverktyg inom ekonomistyrning som företag lyfter fram i en decentraliserad organisation. Det mynnar ut till vidare förståelse av hur de valda styrverktygen tillämpas.

**Metod:** En kvalitativ forskningsstrategi med en abduktiv ansats har använts i studien. Studiens forskningsdesign utgår från en enfallsstudie på Scania CV AB i Oskarshamn (Scania) som fallföretag. Vidare har empiriskt material samlats genom semistrukturerade intervjuer, erhållna dokument och Scanias hemsida.

**Slutsats:** Scania använder flertalet styrverktyg på olika sätt. Dels arbetar de decentraliserat. På cybernetiska styrverktyg använder de främst planeringsrunda, budget, prognoser och KPI:er. Vidare använder de kulturella styrverktyg genom organisationskultur, organisatoriskt lärande, organisatoriskt engagemang och kommunikation. SPS och lean har även tillkommit som ett styrverktyg. Slutligen har det

primära inte varit valet av ekonomiska styrverktyg i sig utan mer arbetssättet som de tillför.

**Nyckelord:** styrverktyg, decentralisering, organisationsstruktur, ekonomistyrning, kulturstyrning, cybernetisk styrning, lean

## **Abstract**

Bachelor thesis, 2FE2E, Master of Business Administration and Economics, School of Business and Economics at Linnaeus University, Spring 2023.

**Title:** Control tools in a decentralized organization

**Authors:** Liridon Gashi, Ella Karlsson, Alex Svensson Sandin

**Examiner:** Pia Nylinder

**Supervisor:** Fredrika Wiesel

**Background: and problem:** An organization can be structured in many different ways, of which decentralization is one of them, financial control tools used within an organization are cybernetic control, administrative control and cultural control. Lean is also referred to as a strong control tool for an organization. Previous research has shown that managing a large, growing organization is complex. What can also be seen is that there is not enough research on what control tools an organization should work with.

**Purpose:** The purpose of the academic paper is to study and build a deeper understanding of what control tools within financial management that companies highlight in a decentralized organization. This leads to a further understanding of how the selected control tools are applied.

**Method:** A qualitative research strategy with an abductive approach has been used in the study. The study's research design is based on a single case study at Scania CV AB in Oskarshamn (Scania) as a case company. Furthermore, empirical material has been gathered through semi-structured interviews, documents obtained, and Scania's website.

**Conclusion:** Scania uses several different control tools in different ways. For one thing, they work decentralized. On cybernetic control tools, they mainly use planning round, budget, forecasts and KPIs. Furthermore, they use cultural control tools through organizational culture, organizational learning, organizational commitment and communication. SPS and lean have also been added as a management tool. Finally, the

primary issue has not been the choice of financial management tools per se, but rather the way of working that they bring.

**Keywords:** control tools, decentralization, organizational structure, financial control, cultural control, cybernetic control, lean

## **Förkortningslista**

MB - Manufacturing body

MC - Manufacturing Cab

SPS - Scania production system

CFO - Chief Financial Manager

PC - Produktionschef

VC - Gruppchef

GC - Gruppchef

TL - Team Leader

TM - Team Member

KPI - Key Performance Indicator

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Frågeställningar	5
1.4 Syfte	6
1.5 Disposition	6
<b>2. Teoretisk referensram</b>	<b>8</b>
2.1 Ekonomistyrning	8
2.1.1 Ekonomiska styrverktyg	9
2.2 Organisationsstruktur	10
2.2.1 Decentralisering, befogenheter och autonomi	11
2.3 Cybernetisk styrning	12
2.3.1 Prognos	12
2.3.2 Budget	12
2.3.3 Key Performance Indicators (KPI)	13
2.4 Kulturstyrning	13
2.4.1 Organisationskultur	14
2.4.2 Organisatoriskt lärande	14
2.4.3 Organisatoriskt engagemang	15
2.4.4 Kommunikation	15
2.5 Lean production	16
2.6 Teoretisk konceptuell analysmodell	17
<b>3. Metod</b>	<b>19</b>
3.1 Forskningsstrategi	19
3.2 Forskningsdesign	19
3.3 Forskningsansats	20
3.4 Ontologiska och epistemologiska ställningstaganden	21
3.4.1 Ontologiska	21
3.4.2 Epistemologiska	22
3.5 Litteraturgenomgång	22
3.6 Datainsamling	24
3.6.1 Val av företag	24
3.6.2 Val av respondenter	25
3.6.3 Intervjuer	26
3.6.3.1 Tillvägagångssätt	27
3.6.4 Dokument	28
3.6.5 Analys av datamaterial	29
3.7 Kvalitetskriterier	29
3.8 Etiska överväganden	31



<b>4.0 Empiri</b>	<b>32</b>
4.1 Introduktion till företag	32
4.2 Ekonomiavdelning	35
4.2.1 Organisationsstruktur	35
4.2.2 Cybernetisk styrning	36
4.2.3 Kulturstyrning	37
4.2.4 Lean production	38
4.3 Produktionschefer	38
4.3.1 Organisationsstruktur	38
4.3.2 Cybernetisk styrning	39
4.3.3 Kulturstyrning	40
4.3.4 Lean production	41
4.4 Verkstadschefer	41
4.4.1 Organisationsstruktur	41
4.4.2 Cybernetisk styrning	42
4.4.3 Kulturstyrning	42
4.4.4 Lean production	43
4.5 Gruppchefer	44
4.5.1 Organisationsstruktur	44
4.5.2 Cybernetisk styrning	44
4.5.3 Kulturstyrning	45
4.5.4 Lean production	46
<b>5.0 Analys</b>	<b>47</b>
5.1 Ekonomiska styrverktyg och organisationsstruktur	47
5.2 Cybernetisk styrning	48
5.3 Kulturstyrning	50
5.4 Lean som styrverktyg	52
<b>6.0 Slutsats</b>	<b>54</b>
6.1 Förslag till vidare forskning	56
<b>Referenslista</b>	<b>57</b>
<b>Bilagor</b>	<b>67</b>
Bilaga 1: Intervjuguide CFO och Controllers	67
Bilaga 2: Intervjuguide - Produktionschef	69
Bilaga 3: Intervjuguide Verkstadschef	72
Bilaga 4: Intervjuguide Gruppchef	74
Bilaga 5: Sökschema	76

## 1. Inledning

---

*Studiens första kapitel inleds med en beskrivning av organisationsstruktur, som sedan går vidare till en beskrivning av decentraliserad organisationsstruktur. Bakgrunden avslutas med en förklaring av ekonomistyrning, administrativ styrning, cybernetisk styrning, kulturell styrning och lean. Problemdiskussionen omfattar vilken tidigare forskning som finns om styrverktyg i decentraliserade företag och annan verksamhet. Detta leder till problemformuleringen samt frågeställningarna och syftet med studien. Sist redogörs den planerade dispositionen för studien.*

---

### 1.1 Bakgrund

En organisation kan vara uppbyggd på många olika sätt och organisationsstrukturen kan se olika ut. Nilsson & Olve (2018) anser att organiseringen av organisationsstrukturen bör fokusera på struktur, resursfördelning, fördelning av beslutsbefogenheter och samordning av verksamheten för att bygga upp en fungerande organisationsstruktur. Syftet med att ha en fungerande organisationsstruktur är att stödja uppbyggandet av relationer och kontakter (Malmi & Brown 2008). Organisationen behöver ta ett beslut om hur organisationen ska struktureras genom att välja en organisationsstruktur. Organisationsstruktur definieras som “*frågan om hur olika delar av verksamheten ska grupperas och samordnas*” (Corvellec & Holmberg 2004, s.35).

Ett sätt att strukturera en organisation är genom decentralisering, vilket innebär en förskjutning av beslutsbefogenheter och att ansvar förflyttas nedåt i organisationen. Det ger medarbetarna ett större självständigt beslutsutrymme (Hempel, Zhang & Han 2012). För att en decentraliserad organisation ska fungera måste ledningen ge medarbetarna stor handlingsfrihet, vilket innebär att organisationen inte kan vara styrd ut i minsta detalj utan det ska finnas en tydlig ansvarsfördelning (Andersson 1993). För att organisationer ska arbeta mot sina mål krävs det olika typer av styrverktyg (Ax, Johansson & Kullvén 2015). Malmi & Brown (2008) menar att det går att arbeta med ekonomistyrssystem på olika sätt för att uppnå de önskade resultaten.

Ekonomistyrning är en betydelsefull del av organisationens verksamhet eftersom det krävs att alla delar av företaget samverkar för att det ska fungera effektivt, samt för att åstadkomma verksamhetens strategiska mål (Anthony, Govindarajan, Hartmann, Kraus & Nilsson 2014). Ekonomistyrning definieras som ett verktyg för att hjälpa cheferna i beslutsfattandet, som består av olika typer av styrverktyg (Chenhall 2003).

Ekonomistyrningens syfte är att styra beslut i organisationen och påverka de anställdas beteende vilket bidrar till att uppnå organisationens mål och öka prestationen (Bhimani & Horngren 2008). Malmi & Brown (2008) ger en analytisk uppfattning om att studera ekonomistyrning som helhet, där de ger fem olika typer av styrverktyg som är planering, cybernetisk styrning, belöningar och bonusar, administrativ styrning och kulturstyrning.

Cybernetisk styrning omfattar fyra olika typer av styrning; budgetar, finansiella mätsystem, icke-finansiella mätsystem och hybridsystem. Budgetar fungerar som planeringsverktyg och de finansiella mätsystemet låter medarbetarna vara ansvariga för några av organisationens finansiella mått (Malmi & Brown 2008). De icke finansiella måtten finns för att kunna mäta prestationer som inte är mätbara i finansiella termer (Kaplan & Norton 1996). Sistnämnda styrmedlet hybridmått inkluderar både finansiella- och icke-finansiella mätsystem (Malmi & Brown 2008)

Administrativ styrning inbegriper de verktyg som används för att påverka medarbetarnas beteende, vilket görs genom organisationsstruktur och hur ledningen är strukturerad. Det inkluderar den formella ansvarsfördelningen och ledningsbefogenheter. Den administrativa styrningen inkluderar även policyer, riktlinjer, regler och standardiseringar av processer inom organisationen (Malmi & Brown 2008).

Kulturstyrning omfattar tre olika aspekter av kulturell styrning; värdebaserad styrning, symbolbaserad styrning och klaner (Malmi & Brown, 2008). Flamholtz, Das & Tsui (1985) definierar organisationskultur som *“den uppsättning värderingar; övertygelser*

*och sociala normer som tenderar att delas av medlemmar och påverkas deras tankar och handlingar”* (Flamholtz, Das & Tsui 1985, s.158). Kulturbaserad styrning befinner sig ofta bortom chefernas kontroll men fungerar som ett styrmedel för att reglera beteende (Malmi & Brown 2008).

Ytterligare en metod som kan användas som styrverktyg men som inte nämns i Malmi & Brown (2008) är Lean. Lean beskrivs som ett tillvägagångssätt för att eliminera slöseri enligt Krafcik (1988) som introducerade begreppet. Lean redogörs i litteraturen som två olika perspektiv: ett filosofiskt och ett praktiskt, där det filosofiska fokuserar på att minska slöseri, med utgång i organisationens vision och målsättningar (Bhamu & Sangwan 2014). Det praktiska perspektivet fokuserar istället på de arbetsmetoder och verktyg som används i organisationen för att minska slöseri (Bhamu & Sangwan 2014).

## 1.2 Problematisering

Att styra en stor växande organisation är komplext, och därför har det ansetts att chefshierarkier fungerar som ett klagörande i ansvar och roller (Perrow 2014). Studier visar också att beslutsbefogenheter gör det lättare att sätta mål (Williamson, 2000; Nickerson och Zenger, 2004) som sedan uppnås lättare genom formella styrverktyg (Ahrens och Chapman, 2004). Medan de Sitter, den Hertog & Dankbaarl (1997) menar att företag på senare tid tenderar att implementera en decentraliserad struktur för att undvika komplexa organisationer. På grund av detta har decentralisering fått ett uppsving senaste åren, främst för att främja innovation och flexibilitet (Lee & Edmondson, 2017; Volberda 1996). Denna decentralisering kan ses på två olika sätt enligt Lee och Edmondson (2017), antingen genom att minska antalet nivåer eller genom att göra en rättvisare fördelning av befogenheter. Vidare menar Šmite, Moe, Floryan, Gonzalez-Huerta, Dorner & Sablis (2023)Šmite et al. (2023) att det inte finns tillräckligt med kunskap och information om på vilket sätt delegeringen av beslutsfattande ska gå till i dessa enheter, vilket stärks av Burke (2018). Samtidigt skriver Lee och Edmondson (2017) att kunskapen och förståelsen om att arbeta decentraliserat utan ledningsbefogenheter fortfarande är otillräcklig.

När befogenheter studeras och diskuteras i litteraturen har frågan om decentralisering också lett till en fråga om att styra med autonomi och självständighet, bland medarbetare och team i de decentraliserade enheterna (Šmite et al. 2023). För att autonomi ska vara möjlig måste strukturen ge medarbetarna frihet till improvisation och reaktion till förändringar (Meer-Kooistra & Scapens, 2008).

Lee & Edmondson (2017) nämner två trender till den ökade autonomi. Dels är det ökad delaktighet bland anställda, och dels ett uppsving i kunskapsbaserade arbeten som kräver att företagen organiserar mindre hierarkiskt. Trenderna leder till att ansvaret delegeras ut till de medarbetare/team som jobbar närmast arbetet som påverkas av besluten (Haustein, Luther & Schuster 2014). Hempel, Zhang & Han (2012) menar att den centrala utmaningen för decentraliserade organisationer är att utveckla styrverktyg som inte försämrar medarbetarnas autonomi och att få det att fungera i praktiken. Jordan & Messner (2012) styrker detta påstående i deras studie som visar att autonomi i en Lean-produktion startade bland operativa chefer men med tiden endast användes av högsta ledningen. Därför menar O'Grady (2019) att vidare forskning bör göras på hur företag tillämpar funktioner som styrverktyg och kontroller för att stödja styrningen i en decentraliserad enhet.

Förutom delegeringen av befogenheter kräver organisationer även annan typ av styrning, där Malmi & Brown (2008) belyser hur ett företags val av ekonomistyrsystem samt styrverktyg måste ses som kritiska för att nå en decentraliserad organisation. Malmi & Brown (2008) fortsätter sedan i sin studie att belysa att mer forskning bör göras där hela ekonomistyrsystemet inkluderas och inte ett specifikt styrverktyg i en studie. Meer-Kooistra & Scapens (2008) skriver att decentraliserade enheter kräver andra typer av styrverktyg än det traditionella som används i hierarkiska organisationer. De decentraliserade organisationerna fokuserar istället på bättre förståelse av strategi, värderingar och kärnprinciper (Lee & Edmondson 2017) för att de lägre nivåerna ska

kunna ta lokala beslut (Hempel, Zhang & Han 2012). Hales (1999) menar att dessa decentraliserade enheter i stället använder mer informella styrverktyg.

Flera studier (Otley 1978; Shepard, Hougland 1978; Mealiea, Lee 1979; Chenhall 2003) menar dock att traditionella styrverktyg som budgeten utformas utifrån hur företaget är strukturerat samt vilken kultur de har. Enligt Bruns & Waterhouse (1975) kan budgeten användas som ett verktyg för att decentralisera beslut som tas inom verksamheten.

Enligt (Chenhall 2003) kan traditionella styrverktyg ha en begränsad användbarhet när det gäller att stödja organisationsstrukturens beslutsfattande processer. Det kan också uppstå problematik i samband med besluten (Chenhall 2003; Malmi & Brown 2008).

Trots svårigheterna med de traditionella styrverktygen menar Otley & Fakiolas (2000) att de är några av de mest kritiska frågorna som en organisation bör arbeta med eftersom det är användbart vid utveckling av företagets styrmodell och strategi (Ittner & Larcker 2001), vilket gör att ytterligare forskning behövs kring tillvägagångssättet (Chenhall 2003).

Sammanfattningsvis kommer denna studie att bidra med forskning inom områden som delegering och beslutsfattande i decentraliserade organisationer, men också vilka styrverktyg som faktiskt används i tidigare nämnd organisationsstruktur. Detta då det sedan tidigare saknas forskning inom just dessa områden vilket också ligger till grund för de forskningsfrågor som utformats samt studiens syfte.

### 1.3 Frågeställningar

- Vilka styrverktyg inom ekonomistyrning lyfter företag fram i en decentraliserad organisation?
- Hur tillämpas de valda styrverktygen för att uppnå decentralisering?

#### 1.4 Syfte

Syftet med studien är att studera och skapa en djupare förståelse över vilka styrverktyg inom ekonomistyrning som företag lyfter fram i en decentraliserad organisation. Det mynnar ut till vidare förståelse av hur de valda styrverktygen tillämpas.

#### 1.5 Disposition

*Inledning:* Första avsnittet är konstruerat med en inledning som genom en bakgrund beskriver organisationsstruktur och ekonomistyrningssystem. Här presenteras begreppen organisationsstruktur, cybernetisk styrning, kulturstyrning samt lean som är de primära och mest frekventa begreppen i studien. Det leder vidare till en problematisering med styrverktyg inom decentralisering och avslutas med frågeställning och syfte.

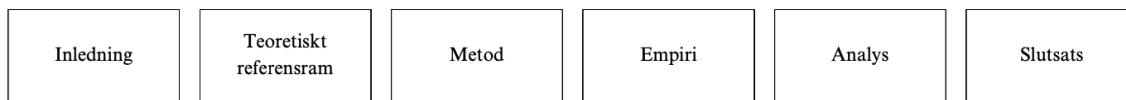
*Teoretisk referensram:* Andra avsnittet presenterar den teoretiska referensramen som utgår från en förklaring om ekonomistyrning och styrverktyg. Det mynnar sedan ut i relevant teori om styrverktyg inom organisationsstruktur, cybernetisk styrning, kulturstyrning och lean. Avsnittet avslutas med en konceptuell analysmodell.

*Metod:* I metodavsnittet redogörs de metodologiska valen i studien och vilket tillvägagångssätt som har använts vid insamling av empiriskt material. Med hänsyn till syftet genomfördes en kvalitativ fallstudie med ett abduktivt synsätt.

*Empiri:* Följande avsnitt innehåller information som tillkommit i form av intervjuer på Scania CV AB i Oskarshamn (Scania), men även dokument och underlag som har tillhandahållits av Scania. Resultaten är uppställda utifrån arbetsrollerna.

*Analys:* I detta avsnitt kopplas den insamlade empirin med den teoretiska referensramen och korsas varandra i alla rubriker för att kunna analysera informationen.

*Slutsats*: I det sista avsnittet kommer slutsatser kopplade till frågeställningarna, problemformuleringen och syftet att redogöras. Dessa redogörs utifrån analyserna i tidigare avsnitt. Slutsatsen kommer även att presentera förslag inför framtida forskning.



*Figur 1. Illustration över studiens disposition (Egen illustration)*



## 2. Teoretisk referensram

---

*I det teoretiska kapitlet kommer de teorier som ansetts relevanta för studien presenteras för ett senare genomförande av analys och slutsats. Kapitlet inleds med en presentation av begreppet ekonomistyrning som sedan följs av organisationsstruktur där decentralisering nämns som en bidragande del. Därefter diskuteras cybernetiska styrverktyg, kulturstyrning och Lean production. Avslutningsvis presenteras den teoretiska konceptuella analysmodellen.*

---

### 2.1 Ekonomistyrning

Begreppet ekonomi har sin definition i att hushålla med knappa resurser, vilket delen “ekonomi” i ekonomistyrning utgår från. Begreppet “styrning” menar hur ledningen använder de resurser som finns att tillgå för att uppnå organisationens uppsatta mål. Vidare handlar ekonomistyrning om hur olika metoder och styrverktyg tillämpas för att driva organisationen mot målen. Ursprungligen var ekonomistyrningens primära mål att uppnå ekonomiska mål men har på senare tid utvecklats mot kvalitet, kundnytta, hållbarhet och icke-finansiella mål (Almqvist, Graaf, Parment, Jannesson, Skoog & Thomasson 2022). Enligt Chenhall (2003) är ekonomistyrning mer än att hushålla med knappa resurser. Ekonomistyrning anses som processen för att identifiera, mäta, analysera, tolka och kommunicera ekonomisk information för att underlätta beslutsfattande, planering och styrning av organisationers resurser. Detta betonar att insamling och rapportering av finansiell data måste ligga till grund för hur organisationen fattar beslut. Det visar också på hur ekonomistyrning är en process som kräver insyn i hela organisationen och dess omgivning för att resultera i maximal effektiv styrning (Chenhall 2003).

Ekonomistyrning är ett välkänt men också brett begrepp som sägs ha sin utgångspunkt drygt hundra år tillbaka. Definitionen av begreppet har under tiden förändrats något (Almqvist et al. 2022). Malmi & Brown (2008) beskriver begreppet ekonomistyrning som Management Control Systems (MCS) och belyser även en modell för beskrivandet

av MCS paketet (figur 2) och nämner olika kategorier inom MCS. Chenhall (2003) beskriver skriver annorlunda och menar att definitionen bör ses som Management Accounting Systems (MAS), alternativt Organizational Control (OC). Enligt Chenhall (2003, s.129) beskrivs MCS på följande sätt: "*ett bredare begrepp som omfattar ekonomistyrssystem men som också inkluderar kontroller*". Som tidigare nämnt har ekonomistyrningen vuxit ifrån endast de ekonomiska målen och istället utvecklats till ett större omfång. Almqvist et al. (2022) nämner hur aktiviteter av icke ekonomisk karaktär förekommer mer och mer, där det också uppkommit två logiker som styrverktygen har sin utgångspunkt i: den finansiella och den icke-finansiella logiken.

### **2.1.1 Ekonomiska styrverktyg**

Ekonomiska styrverktyg används för att prognostisera, kontrollera och övervaka de ekonomiska resurser och aktiviteter som finns inom en organisation. Styrverktygen ska fungera som stöd för beslutsfattning (Malmi & Brown 2008). Som nämnt tidigare är styrverktygen uppdelade i två logiker, den finansiella och icke-finansiella. De finansiella styrverktygen grundar sig i cybernetiska styrverktyg och har sin utgångspunkt i monetära medel. Dessa används som grund för att forma finansiella nyckeltal som också anses vara en viktig del i den finansiella logiken. Till den finansiella delen kopplas bland annat budgetar och prognoser. Den icke-finansiella används desto mer för att planera samt följa upp icke-monetära delar och går att sammanväva med de kulturella styrverktygen, exempelvis kultur, kommunikation och nyckeltal som kopplas till prestationsutveckling (Malmi & Brown 2008).

Användningen av de ekonomiska styrverktygen samt de två logikerna sker sällan var för sig. Det finns kopplingar mellan de båda, både i teorin och praktiken och de brukar ofta ses som två sidor av samma mynt. De ekonomiska styrverktygen, både finansiella och icke-finansiella, har en positiv påverkan på ett företags prestation. Det skapar stabilitet i företaget, bidrar till mer effektivitet och underlättar både identifikation och eliminering av irrelevanta utgifter (Roush & Shareef 2008).

<b>Kulturell styrning</b>						
<i>Klaner</i>		<i>Värderingar</i>			<i>Symboler</i>	
<b>Planering</b>		<b>Cybernetisk styrning</b>				<b>Belöning och bonusar</b>
<i>Långsiktig planering</i>	<i>Aktivitetsplanering</i>	<i>Budgetering</i>	<i>Finansiella mätsystem</i>	<i>Icke-finansiella mätsystem</i>	<i>Hybridmätsystem</i>	
<b>Administrativ styrning</b>						
<i>Ledningsstruktur</i>		<i>Organisationsstruktur</i>			<i>Policyer och tillvägagångssätt</i>	

Figur 2: Egen illustration utifrån "Management Control Systems Package" Källa: Nilsson, Olve & Parment. (2010), s. 67. Ursprunglig källa: Malmi & Brown (2008) s. 291.

## 2.2 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur är ett begrepp som ofta diskuteras kring orden, samordning, kontroll och styrning och är något som söker till att skapa förståelse i fördelningen mellan roller, människor och befogenheter. (Jacobsen & Thorsvik 2021; Alvesson & Sveningsson, 2019; Ax, Johansson & Kullén 2015). Valet av organisationsstruktur påverkar arbetsdelning, fördelning av beslutsmyndighet, samordningsmekanismer och slutligen styrning (Jacobsen & Thorsvik 2021). Den valda strukturen fungerar därför som ett verktyg för att styra företaget (Malmi & Brown 2008).

En organisationsstruktur kan ha flera olika former av struktur enligt litteraturen (Jacobsen & Thorsvik 2021; Alvesson & Sveningsson, 2019; Ax, Johansson & Kullén 2015). Dessa är bland annat platt, hierarkiskt, matris, vertikalt, horisontellt men även funktionellt och marknadsbaserat. När valet av organisationsstruktur är gjort ska organisationen välja hur företaget ska styras, varav centralisering och decentralisering är de vanligaste typerna (Jacobsen & Thorsvik 2021). Dessa två val handlar om hur uppdelning av beslutsfattande befogenheter ska gå till. Beslutsfattanden kan gå från högsta ledningen och chefer men även genom de egna enheterna (O'Grady 2019). Enligt

Burke (2018) är det viktigt att förstå att det inte handlar om det ena eller det andra (Centralisering kontra Decentralisering), utan mer om graden centralisering samt decentralisering i olika delar av organisationen.

### **2.2.1 Decentralisering, befogenheter och autonomi**

Decentralisering innebär att företag delegerar ut beslutsfattande befogenheter och ansvar så långt ner i organisationen som möjligt. Dessa befogenheter gör att högre chefer inte får samma frihet att besluta hur de vill (Hempel, Zhang & Han 2012), utan sätter krav på lägre chefer att hantera beslut utifrån deras ansvar (Hales 1999).

Autonomi är begreppet som förklarar att det finns en självständighet (Nationalencyklopedin u.å.). Autonomi är starkt kopplat till decentralisering och samspelar ofta med varandra för att uppnå bästa resultat (Chenhall & Morris 1986), där det utökade ansvaret och befogenheterna att bestämma över sin arbetsplats betraktas som autonomi (O'Grady 2019; Hales 1999).

Detta synsätt har ansetts vara en fördel för organisationer som behöver vara flexibla mot en förändrad marknad eftersom strukturen möjliggör flexibilitet i företaget (Lee & Edmondson 2017) och i kommunikation (O'Grady 2019). De lägre cheferna får på så sätt fatta egna beslut inom deras område där de arbetar för att besluten ska göras närmast platsen som det angår. Enligt detta tillvägagångssätt minskar antalet steg för att ett beslut ska verkställas (Haustein, Luther & Schuster 2014). För att denna typ av organisationsstruktur ska fungera anser Meer-Kooistra and Scapens (2008) att företaget måste främja kunskapsutbyte bland de anställda, samtidigt ge plats för improvisation när företaget stöter på förändringar både externt och internt. Enligt Mintzberg (1979) måste decentraliserade organisationer följa upp genom formella styrverktyg. Dessa krävs för att säkerställa att beslut som tas är bra och riktade för företaget (Hempel, Zhang & Han 2012), eftersom oriktade beslut kan leda till ineffektiv resursanvändning (Foss, Lyngsie, Zahra 2014; O'Grady 2019). Motsatsvis menar O'Grady (2019) att formella styrverktyg minskar autonomi och flexibilitet, vilket leder till att fördelarna med decentralisering inte kan utnyttjas fullt ut.

## 2.3 Cybernetisk styrning

### 2.3.1 Prognos

Prognoser utgår ifrån historisk data som analyseras. Med hjälp av den historiska datan och utvecklade styrmetoder, modeller och verktyg så kan företag försöka förutsäga framtida ekonomiska trender och händelser (Elliot, Granger & Timmermann 2006). Med de ekonomiska prognoserna tillkommer vissa begränsningar, där den primära är osäkerheten kring framtiden. Det kan vara svårt att förutsäga komplexa ekonomiska förhållanden för ett företag. Ekonomiska prognoser kan enligt Elliot & Timmermann (2008) ses som en aning problematiskt i praktiken då det är stora mängder information som måste vägas in i prognostiseringen.

Prognoser spelar stor roll och är en viktig del i ett företags beslutsfattande processer. De ekonomiska prognoserna kan fungera som underlag för investeringsbedömningar. Det kan vidare också leda till ökad effektivitet och fungera som en typ av kommunikationskanal mellan de olika enheter och nivåer som finns inom ett företag (Elliot, Granger & Timmermann 2006).

### 2.3.2 Budget

En budget är något av det mest centrala inom ekonomi och ekonomistyrning. Det kan beskrivas som en plan över en organisations framtida ekonomiska resurser och utgifter under en specificerad tidsperiod. Det går att tolka som en strategisk process som hjälper till att fastställa mål, prioritera utgifter och resurser samt mäta och kontrollera ekonomisk prestanda. Budgetering är själva processen att skapa och implementera en budget. Processen bygger på att uppskatta framtida inkomster och utgifter, identifiera finansiella mål och målsättningar samt fördela resurser på ett effektivt sätt för att uppnå dessa mål (Almqvist et al. 2022).

Budgetering är en kontinuerlig process som innebär att man övervakar och utvärderar budgetens framsteg, gör justeringar vid behov och tar hänsyn till eventuella förändringar i ekonomiska förutsättningar eller affärsförhållanden. Malmi & Brown

(2008) förklarar budget och budgetering som att väva samman de olika trådarna som finns i en organisation till en övergripande plan, som i sin tur gör att företaget tjänar många olika syften. Fokuset med budgetar ska vara att planera acceptabla beteenden och efter hand utvärdera prestandan mot de uppsatta planerna. Vidare nämns också hur budgeten används som en typ av kontroll för att ett företag ska hålla sig inom ramarna, främst sett till de finansiella bitarna samt att den ska fungera som ett verktyg för att se att företaget drivs i rätt riktning.

### **2.3.3 Key Performance Indicators (KPI)**

Många företag rapporterar på frivillig basis nyckeltal som anses vara relevanta för företagets specifika bransch. De presenteras ofta genom finansiella rapporter, som exempelvis kvartalsrapporter, för att bedöma företagets prestanda (Amir & Lev 1996). De ekonomiska måtten kan även finnas i budgetprocessen, däremot används de finansiella måtten för att snabbt kunna sätta mål i organisationen (Malmi & Brown 2008).

De icke finansiella måtten är skapade för att ta sig an de begränsningar som finns med de finansiella måtten (Malmi & Brown 2008). Enligt Kaus & Lind (2010) är icke finansiella måtten skapade för att mäta företagets prestationer i mänskliga mått, som inkluderar kunskap, idéer, drivkraft och uppfinningar. Vidare visar även dessa mått att företaget prioriterar människorna som resurser i organisationen.

## **2.4 Kulturstyrning**

Kulturstyrning är enligt Flamholtz, Das, Tsui (1985, s.158) definierad som *“en uppsättning av värderingar, övertygelser och sociala normer som tenderar att delas av dess medlemmar och i sin tur påverkar deras tankar och handlingar”*.

Organisationskultur är starkt kopplat till verksamheten men trots det ligger det ofta utanför chefernas kontroll. Det anses trots det som ett styrverktyg för att kunna reglera beteenden i organisationen (Clegg, Kornberger, Pitsis 2005; Paine 2003). Kulturella styrverktyg är viktiga för ett företag, eftersom de ökar trivseln på arbetsplatsen (Jaworski, Stathakopoulos & Krishnan 1993), minskar olämpliga beteenden (Jaworski

& Macinnis 1989), samt att prestationen från medarbetarna i verksamheten höjs (Guenzi, Baldauf & Pangopoulos 2014; Panagopoulos, Johnson & Mothersbaugh 2015). De personalinriktade styrverktygen riktar sig mer mot att anställa lämpliga medarbetare, erbjuda internutbildningar samt skapa metoder för att framkalla det eftertraktade beteendet (Chenhall 2003). Delen om kultur fokuserar istället på att kommunicera värderingar, normer och kärnvärden i organisationen (Chenhall 2003).

De kulturella styrverktygen anses vara svåra att mäta och det finns därför ingen klar slutsats om hur nyttjandet av de interna styrverktygen påverkar verksamheten (Malek, Sarin & Jaworski 2018). Det finns begränsningar när det kommer till etik och organisatorisk kultur vilket har gett bredare aspekter om hur kulturella styrverktyg överensstämmer med organisationsstrukturen (Kaptein 2011, Webley & Werner 2008). Enligt Malmi & Brown (2008) omfattar kulturstyrning tre olika aspekter; värdebaserad styrning, symbolbaserad styrning och klaner.

#### **2.4.1 Organisationskultur**

Enligt Schein (2004) är ett företags organisationskultur en uppsättning rutiner, strukturer, regler och normer som styr beteendet i en organisation, samt hur betydelsen fäster sig vid det specifika beteendet (Tran 2021). Det ligger också i linje med Malmi & Browns (2008) modell (figur 2) där värdebaserade samt symbolbaserade kontroller kan liknas med organisationskultur. Mycket forskning tyder även på att en bra organisationskultur kan vara en stark faktor till hög effektivitet i en organisation (Gordon & Di Tomaso 1992; Zhang & Liu 2006). I linje med det menar Albert, Ashforth & Dutton (2000, s. 13) att organisationen behöver bo i "*medlemmarnas huvuden och hjärtan*". Det kan därför ses som en konkurrensfördel gentemot andra företag som inte har lika stark organisationskultur (Barney, 1991). Zang & Liu (2006) anser att det kan vara både en tillgång och en belastning för organisationen.

#### **2.4.2 Organisatoriskt lärande**

Organisatoriskt lärande ses som förmågan att erhålla och sprida information som kan producera kunskap för företaget, som kan skapa mer fördelaktiga erbjudanden för

marknaden (Day 1994). Enligt Martinez-Leóns & Martinez-Garcias (2011) är det vissa typer av strukturer som främjar utvecklingen mer än andra, där organisationsstrukturen med ett decentraliserat beslutsfattande är den struktur som främst främjar lärande.

Det organisatoriska lärandet förser organisationen med kunskap, vilket skapar innovation inom företaget (Dovey 2009). När ett företag får in mer kunskap till följd av egna erfarenheter eller från omgivningen förändras grunden för kunskap inom företaget (Piperopoulos, Wu & Wang 2018). När kunskapen har kommit in i företaget kan den förändra beteenden, vilket gör att företaget kan stärka sin marknadsposition, vilket bidrar till ökade marknadsmöjligheter (Sinkula 1994; Slater & Narver 1995).

#### **2.4.3 Organisatoriskt engagemang**

Organisationskulturen kan bidra till ett starkt organisatoriskt engagemang (Robbins, Odendaal & Roodt 2007). Det organisatoriska engagemanget anses vara den attityd som gör att medarbetaren väljer att stanna kvar i organisationen (Trana, Nguyenb & Ngyyenc 2020). Det bidrar till en minskad personalomsättning som i sin tur skapar en effektivare organisation (Neelam, Bhattacharya, Sinha & Tanksale 2014). Om medarbetaren väljer att stanna i organisationen påverkas till stor del av hur uppfattningen om organisationens intresse och om hur mycket organisationen bryr sig om de anställda, och hur mycket vilja det finns för att medarbetaren ska stanna kvar (Maidani 1991). För att öka organisatoriskt engagemang går det att utforma en organisationsstruktur som främjar detta, vilket en decentraliserad organisationsstruktur gör enligt Buky Folami, Asare, Kweiga, Dennis & Bryant (2014).

#### **2.4.4 Kommunikation**

Kommunikation innebär en överföring av information mellan en avsändare och mottagare och ses som en viktig del för organisationen (Drenth, Thierry & De Wolff 1998). Att ha en effektiv kommunikation mellan medarbetarna är viktigt, då det leder till ökad förståelse och bättre relationer (Tseng & Lee 2011).

För att ha en välfungerande organisation måste det finnas nedåtgående, uppåtgående och

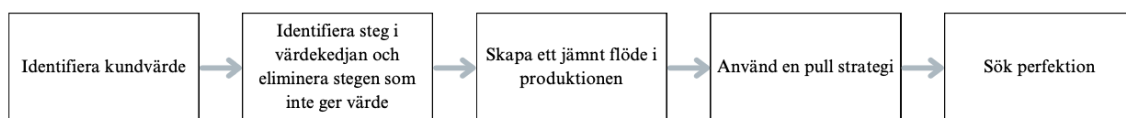


horisontell kommunikation (Porter, Lawler & Hackman 1975). I en decentraliserad organisation främjas kommunikation mellan olika nivåer, vilket innebär att relevant kunskap och erfarenhet sprids mellan de olika nivåerna (Martinez-Leóns & Martinez-Garcias 2011).

Kommunikationsaktiviteterna ser olika ut i alla organisationer men handlar huvudsakligen om att samla in, registrera och förmedla information. För att kommunikationen ska ske så enkelt som möjligt är det viktigt att organisationen har en bra plattform där information kan skickas och tas emot smidigt. Valfungerande kommunikationsvägar leder till mer samarbetsvilliga medarbetare och ett effektivare arbete (Luthans 2005).

## 2.5 Lean production

Lean production (Lean) introducerades av Krafcik (1988) och grunden för Lean förklaras som ett tillvägagångssätt för att eliminera slöseri. Denna typ av slöseri kategoriseras i sju punkter av Taiichi Ohno. Dessa punkter är överproduktion, väntetider, onödiga transporter, överarbete, lager, onödiga rörelser och defekta produkter (Purushothaman, Seadon & Moore 2022). Elimineringen av slöseri sker enligt Womack & Jones (2003) i en femstegsprocess som ska generera fördelarna med lean. Detta genom att 1. Identifiera kundvärde, 2. Identifiera steg i värdekedjan och eliminera stegen som inte ger värde, 3. Skapa ett jämnt flöde i produktionen, 4. Använd en pull strategi och sist 5. Sök perfektion.



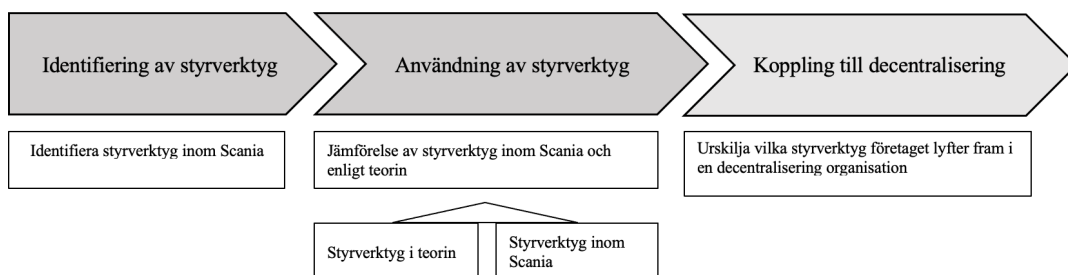
*Figur 3: Eliminering av slöseri (Egen illustration utifrån Womack och Jones (2003))*

Denna definition har däremot förändrats med tiden och det finns inte längre en entydig definition eftersom begreppet och filosofin ständigt förändras (Bhamu & Sangwan 2014; Shah & Ward, 2007). Begreppet har gått från att tidigare endast ha fokus på kostnadsstyrning, såsom kostnadsreduktion och produktivitet, till att också innefatta förklaringar av värdeskapande förändringar (Bhamu & Sangwan, 2014). Lean fungerar

på produktion och tillverkning men även stödfunktioner såsom HR-avdelningar samt relationer med kund och leverantör, vilket utökar verktyget till mer än bara produktionsstyrning (Panizzolo 1998).

Litteraturen och studier benämner ofta två perspektiv av Lean; det filosofiska och det praktiska. Det förstnämnda fokuserar på visionen om att ständigt minska slöseri och lutar sig mer åt tankesättet av en förståelse för företagets mål och principer (Bhamu & Sangwan, 2014; Shah & Ward, 2007). Det sistnämnda fokuserar på arbetssätten som används, alltså metoder och verktyg (Bhamu & Sangwan, 2014; Shah & Ward, 2007) som Just-in-time, Kaizen och 5S, vilka är tre av flera verktyg i Lean (Bhamu & Sangwan, 2014; Shah & Ward, 2003). Lean och dess tillvägagångssätt kräver att företaget fokuserar på sin personal. Lean eftersöker personalens delaktighet och vill att de ska agera kreativt och individuellt. Detta inkluderar medarbetarna längre ner i organisationen för att kontinuerligt söka efter fel och göra ständiga förbättringar, men också en kultur av att minska slöseri som för det mesta baseras på personalen närmast produktionen (Liker, Hallberg & Lean 2009). Däremot menar Jordan och Messner (2012) i en longitudinell studie att arbetssättet medför ett förhindrande av självständighet för de operativa cheferna som på längre sikt inte kan fortsätta agera flexibelt.

## 2.6 Teoretisk konceptuell analysmodell



Figur 4: Teoretisk konceptuell analysmodell (egen illustration)

Figur 4 illustrerar den konceptuella teoretiska modellen som sammanfattning av det teoretiska ramverket.

Studiens syftar till att identifiera vilka styrverktyg som lyfts fram i en decentraliserad organisation samt hur de används. Det viktigaste har varit att förstå vilka typer styrverktyg som ett företag kan använda sig av. Grunden har legat i de olika delarna av ekonomistyrning enligt Malmi & Browns (2008) modell (figur 3) som är kulturstyrning, cybernetisk styrning samt administrativ styrning. Endast dessa tre valdes ut från modellen då dessa var mest förekommande i empirin. Den administrativa styrningen bygger på organisationsstrukturen. Kulturstyrning handlar om organisationskulturen, organisatoriskt lärande, organisatoriskt engagemang samt kommunikation. Vidare kretsar den cybernetiska styrningen kring prognos, budget och KPI. De tre grundpelarna valdes ut för att lättare kunna identifiera vilka styrverktyg som lyfts fram i en decentraliserad organisation. Det har även beskrivits hur de olika styrverktygen används i ett företag, för att kunna identifiera hur de används. Även Lean har beskrivits som ett styrverktyg då det ständigt återkommande under empiriinsamlingen.

### 3. Metod

---

*Metodkapitlet omfattar valet av metod för att kunna ge läsaren en uppfattning om studiens tillvägagångssätt för att besvara frågeställningarna och syftet. Kapitlet inleds med att motivera valet av forskningsstrategi, forskningsdesign och forskningsansats, vilket är en kvalitativ enfallstudie med en abduktiv ansats. Vidare presenteras den genomförda litteraturgenomgången, datainsamlingens tillvägagångssätt, kvalitetskriterier och slutligen etiska överväganden.*

---

#### 3.1 Forskningsstrategi

Det har genomförts en metodologisk avgränsning för studien då en kvalitativ metod valts. En kvalitativ studie genomfördes eftersom insamlingen av data består av ord istället för kvantifiering av siffror (Bryman & Bell 2017). Det är en teori-generalisering som studien byggs upp på, vilket innebär att en teoretisk referensram har använts för att förstå fenomenet som undersökts. En kvalitativ metod har implementerats för att främja diskussionen med de utvalda respondenterna som kommer att lägga grunden för empirin (Bryman & Bell 2017).

Studien baserades på intervjuer, vilket också gör att studien enligt Bryman & Bell (2017) utgör en kvalitativ studie med ett abduktivt synsätt mellan teorin och forskningen. I detta fall kommer studien baseras på hur och vad respondenterna upplever att organisationen lyfter fram för styrverktyg i en decentraliserad organisation samt hur de tillämpas. Respondenternas svar har sedan analyserats i samma linje som den tidigare insamlade teorin.

#### 3.2 Forskningsdesign

Forskningsdesignen valdes ut baserat på studiens frågeställningar och syfte vilket är: "Syftet med studien är att studera och skapa en djupare förståelse över vilka styrverktyg inom ekonomistyrning som företag lyfter fram i en decentraliserad organisation. Det

mynnar ut till vidare förståelse av hur de valda styrverktygen tillämpas.”. Både Merriam (1994) och Yin & Ratzlaff (2013) nämner hur kvalitativa forskare ofta har ett intresse och en önskan att studera och analysera individer inom en viss miljö för att kunna få insikter och svara på frågor om exempelvis *varför* man gör någonting och *hur* man utför det, vilket går i linje med studiens syfte.

Yin & Ratzlaff (2013) och Jacobsen, Sandin & Hellström (2002) förklarar att fallstudier används för att få ett helhets svar i ämnet som har analyserats och undersökts. Det ska också ge en djupare förståelse kring undersökningen. Med anledning av det så har en fallstudie genomförts på Scania CV AB i Oskarshamn (Scania). Vidare menar Bryman & Bell (2017) att fallstudiedesign tillämpas när ett specifikt fall och dess unika drag ska analyseras vilket också motiverar valet av forskningsdesignen. Däremot så finns risken att fallstudiedesignen kan anses som aningen kritisk då endast ett specifikt fall, Scania, undersökts. Här kan en flerfallsstudie ses som mer relevant att använda men i och med studiens omfång, frågeställningar, syfte och tidsbegränsning så är enfallsstudie mer användbart. Detta har resulterat i att större försiktighet finns med i tanken när slutsatser har dragits.

### 3.3 Forskningsansats

Studien använder ett abduktivt angreppssätt. Det används eftersom teorin och empirin utvecklar varandra på ett växlande vis. Detta genom att det teoretiska materialet vägleder det empiriska materialet men där det sistnämnda, tolkningar av intervjuer och dokument, utvecklar det förstnämnda (Bryman & Bell 2017; Alvehus 2023). I arbetet har utgångspunkten i det teoretiska materialet baserats på vad litteraturen och forskningen anser är styrverktyg inom decentralisering. Empirins resultat har sedan utvecklats det teoretiska materialet utifrån respondenternas svar. Detta tillvägagångssätt applicerades på bland annat prognoser som var en tolkning i det empiriska materialet och sedan lades till i teoretiska referensramen. Dessa tolkningar har sedan blivit valda utifrån vilka som anses som de ”bästa”, som enligt Mantere & Ketokivi (2013) tyder på ett abduktivt angreppssätt. I studien är de ”bästa” förklaringarna baserade på de

förklaringar som gavs mest frekvent till ämnet och även de som ansågs vara mest troliga, vilket gör att de inte behöver vara ren fakta. Ytterligare ett konkretiserat exempel är tillägget av Lean production i det teoretiska materialet. Från början fanns det ingen tanke om att Lean skulle inkluderas som ett styrverktyg i teoretiska referensramen. Detta kom att ändras och Lean production inkluderades som en egen rubrik i teoretiska referensramen, efter att majoriteten av respondenterna nämnt Scania production system (SPS) i intervjuer och dokument som en av de logiska förklaringarna av styrverktyg i decentraliseringen.

I samband med det abduktiva angreppssättet har ett iterativt angreppssätt applicerats i arbetet för att informationen som samlas ska ha ett ständigt utvecklande (Bryman & Bell 2017). Iterativt angreppssätt används på följande sätt återigen på ett exempel som SPS, vilket medförde att skribenterna sökte efter forskning om Lean. Detta tillvägagångssätt går i enlighet med Bryman & Bell (2017) definition.

### 3.4 Ontologiska och epistemologiska ställningstaganden

#### 3.4.1 Ontologiska

Ontologiska perspektivet är uppdelat i två synsätt, objektivism och konstruktionism (Bryman & Bell 2017). Den objektivistiska ontologin hävdar att det finns en objektiv verklighet som existerar oberoende av individens uppfattning. Verkligheten kommer alltså att se ut som den gör, oavsett vad som tänks eller inte om den (Bryman & Bell 2017). Synsättet anses enligt Bryman & Bell (2017) som ett mer klassiskt sätt att uppfatta organisationer och kulturer på. Det kan däremot vara svårt att definiera vilken eller vems verklighet som faktiskt är verkligheten.

Konstruktionism bygger däremot på att sociala företeelser och dess mening är någonting som kontinuerligt skapas och förändras av olika sociala aktörer, exempelvis av kultur och sociala normer. Hur verkligheten uppfattas beror på hur den uppfattas av de sociala aktörerna. Konstruktionismen motsätter sig och ifrågasätter objektivismen då det menar att olika kategorier inte redan kan vara givna (Bryman & Bell 2017). Den här studien

kommer att utgå från det konstruktionistiska synsättet inom ontologin. Detta med anledning av att människan kommer ha inflytande på organisationen och dess uppbyggnad. De olika rollerna inom organisationen påverkas också av varandra, vilket samspelar med konstruktionismens grundtankar.

### 3.4.2 Epistemologiska

Enligt Bryman & Bell (2017) behandlar de epistemologiska (som också kallas för kunskapsteoretiska) frågeställningarna vad som faktiskt anses som godtagbar kunskap inom ett visst kunskapsområde. I samband med denna frågeställning finns det två olika perspektiv som framför deras ståndpunkter.

Positivismen, som är det första perspektivet inom de kunskapsteoretiska ståndpunkterna i Bryman & Bell (2017), menar att den sociala verkligheten bör studeras utefter de naturvetenskapliga principer, metoder och verklighetsbilder som finns. Positivismen bygger på att en objektivitet måste erhållas vid datainsamling, alltså ska inte forskarens egna tankar och tolkningar finnas med (Bryman & Bell 2017).

Hermeneutik, som är det andra perspektivet inom de kunskapsteoretiska ståndpunkterna, menar att man ska skilja på människorna och naturvetenskapen. Hermeneutiken anser att insamling av data ska ske genom kvalitativa metoder, däribland intervjuer, observationer och analyser för att få de undersökta individernas tolkningar (Bryman & Bell 2017). Den här studien har utgått från det hermeneutiska synsättet då semistrukturerade intervjuer utförts. Den insamlade datan hämtas från anställda med olika chefspositioner på Scania och deras egna uppfattningar och tolkningar. Detta innebär att egna hypoteser inte gjorts utan att det är just de intervjuades åsikter och tolkningar.

### 3.5 Litteraturgenomgång

Insamlingen av rätt litteratur anses som en viktig faktor för att studien ska bli trovärdig samt att litteraturen som är insamlad ska vara användbar och relevant för

forskningsstudien (Wan & Yazdanifard 2021). Litteraturen har stegvis bearbetats för att kontrollera att den är relevant och håller måttet som studien kräver.

Litteraturgenomgången har haft sin utgångspunkt i frågeställningarna och syftet. Anskaffning av material har gjorts från Business Source Ultimate (BSU) för att samla in vetenskapliga artiklar till studien. Även Onesearch, som är Linnéuniversitetets databas för artiklar och litteratur, har använts för att göra en avancerad sökning. Detta med anledning att avsmalna antalet sökträffar och få fram de mest relevanta artiklar och litteratur. Avgränsningar gjordes för att endast erhålla träffar som är tillförlitliga för studien. Avgränsningarna som har genomförts vid litteratursökningar är att välja alternativen "*fulltext*" och även "*peer reviewed*". Det förstnämnda väljs för att endast få upp artiklar som finns tillgängliga i fulltext och det andra innebär granskade och lästa artiklar av forskare inom ämnet för att de ska accepteras för publicering. Sammanfattningsvis är det en typ av kvalitetsgranskning (Karolinska Institutet 2022).

Vid litteratursökningen har fokuset varit på att hitta artiklar i journaler som inriktas på accounting i enlighet med academic journal guide. Enligt Umeå universitet (2023) är academic journal guide ett redskap för att ranka och mäta tidskrifter. Academic journal guide är ett register över godkända publicerade tidskrifter som har bedömts av företrädare från det norska forskningssamfundet (UMU 2023) Även artiklar från Organization samt Management har använts för att finna artiklar som förklarar organisationsstruktur, ledning och styrning utan ett ekonomistyrningsperspektiv för att få ett bredare perspektiv på studien.

Ytterligare litteraturinsamling har gjorts via funktionen "citerat av" på Google Scholar, där ytterligare artiklar kan finnas som har refererat till den valda artikeln. Denna funktion har använts för att samla nyare forskning och för att få relevant information. Det har även funnits fler artiklar via referenslistor i relevanta artiklar som har lästs, då ämnet ofta är samma i dessa artiklar.



Det har även gjorts ytterligare avgränsningar genom att välja språk, vilka har varit svenska och engelska. Detta för att engelska är det mest dominanta språket i databaserna, det medför att den största delen av forskningsmaterialet finns på engelska vilket bidrar till ett bredare utbud av material. Det har även genomförts avgränsningar för vilken typ av material som sökningarna ska generera.

Begränsningen är betydande eftersom böcker anses ha ett mer grundläggande utbud av information. Avgränsningar för utgivningsdatum har också gjorts men det har då konstaterats att en stor del av grunden till forskningen och litteraturen har utgivits på sent 1900-tal. Trots detta har dessa ansetts lämpliga för studien då de har varit av hög användbarhet.

De artiklar som varit relevanta och betydelsefulla för studien efter sökningar i OneSearch och BSU avser decentralisering, organisationsstruktur som privata organisationer. Sökord som använts i processen för att få fram material är i första hand *“management control systems”*, *“decentralized”*, *“decentralized structure”*, *“organizational structure”*, *“autonomy”*, *“decision-making”*, *“lean-production”*, *“lean-manufacturing”*, *“accounting”*.

## 3.6 Datainsamling

### 3.6.1 Val av företag

Valet av företag baserades i första hand utifrån syftet med studien. Enligt Bryman & Bell (2017) är det viktigt att begränsa sin studie, för att studiens omfång ska vara möjlig. Valet baserades på praktiska egenskaper, vilket är att skribenterna ska kunna ha access till företaget genom respondenter och dokument och även en fysisk möjlighet att närvara på plats. Därav valdes Scania inledningsvis på grund av de praktiska egenskaperna. Det valdes också för att Scania CV AB i helhet anses decentraliserat med flera decentraliserade enheter som gick i linje med studiens syfte. Detta var något som först baserades på en gästföreläsning om Scania, som presenterades av dess Chief Financial Officer, Hans Andersson.

Scania arbetar aktivt med decentralisering och eftersom kandidatuppsatsen ämnar att utforska ämnet ekonomistyrning var detta ett lämpligt val. Scania har därför ansetts att underlätta studiens syfte eftersom de besitter kunskap inom området som till exempel Lean i form av deras Scania Production System (SPS). Det anses därav fördelaktigt att genomföra studien på Scania eftersom SPS ses som ett av flera styrmedel.

### **3.6.2 Val av respondenter**

För besvarandet av studiens syfte och frågeställning kommer det ligga högt fokus på att erhålla respondenter som kan bidra med relevant och passande information. I detta fall kommer studien baseras på *hur* och *vad* respondenterna upplever att de kritiska styrverktygen är för att främja en decentraliserat organisationsstruktur, hur det påverkar organisationen och vad de får ut av styrverktygen. Respondenternas svar kommer sedan att analyseras i samma linje som teorin som tidigare insamlats. Med anledning av detta kommer de respondenter som intervjuas vara anställda på Scania samt ha en chefs- eller ekonomiposition. Valet av chefer utgick från att få svar utifrån flera olika perspektiv på forskningsproblemet.

Enligt Bryman & Bell (2017) så är det vanligt att målstyrt urval används i samband med kvalitativa studier. Det primära syftet med det målstyrda urvalet är att välja ut de personer som anses vara lämpliga för studien och har både tillräcklig samt rätt kompetens. I den här studien har respondenterna i stort sett handplockats, med något undantag. Respondenterna som valdes ut i studien ansågs besitta den kunskap och information som var nödvändig för denna studien. Dessa bestod av en CFO, två controllers, två produktionschefer, två verkstadschefer samt två gruppchefer. Respondenterna tillhör både MB och MC med anledning av att få ett helhetsperspektiv och inte endast ena eller andra avdelningen, trots att de till viss del arbetar lika.

Respondent	Förkortning	Befattning	Intervjutyp	Datum	Längd (min)
Respondent A	RA	CFO	Digital via Teams	2023-05-04	48
Respondent B	RB	Controller	Digital via Teams	2023-05-08	61
Respondent C	RC	Controller	Digital via Teams	2023-05-05	54
Respondent D	RD	PC MB	Digital via Teams	2023-05-08	56
Respondent E	RE	PC MC	Digital via Teams	2023-05-04	31
Respondent F	RF	VC MB	Digital via Teams	2023-05-08	58
Respondent G	RG	VC MC	Digital via Teams	2023-05-10	44
Respondent H	RH	GC MB	Digital via Teams	2023-05-17	42
Respondent I	RI	GC MC	Digital via Teams	2023-05-11	28
Respondent J	RJ	SPS MB/MC	Fysiskt	2023-04-20	180

Tabell 1: Respondenttabell (egen illustration)

### 3.6.3 Intervjuer

Den metod som anses vara lämpad vid anskaffning av det empiriska materialet till studien är intervjuer för att fenomenet ska förstås på djupet där erfarenheter och åsikter från respondenterna är viktiga aspekter (Bryman & Bell 2017). Respondenternas åsikter anses vara en viktig del av det empiriska materialet på grund av syftets upplägg. Intervjuerna kommer därför att ge detaljer till studien avseende olika styrverktyg och kopplingen till decentralisering.

Studien har byggts upp med semistrukturerade intervjuer, som enligt Starrin & Svensson (1994) är vanligt förekommande inom den kvalitativa forskningen. Fokuset i en semistrukturerad intervju ligger riktat mot att analysera respondenternas ståndpunkt i frågan. När en semistrukturerad intervju genomförs används en mall med teman som rör studien som respondenterna blir intervjuade utifrån. Detta gör att det finns utrymme för intervjun att röra sig i olika riktningar och för respondenten att gå utanför ramen under intervjuens gång. Då kan det enklare avgöras vad den svarande anser vara viktigt och relevant i frågan (Bryman & Bell 2017). Detta ger en bra blandning mellan en klar struktur och rum för flexibilitet. Det har använts en intervjuguide (bilaga 1-4) för att hålla sig till temat som valts för studien. Respondenterna fick möjlighet att röra sig utanför frågorna samt lägga till egna infallsvinklar, vilket ger mer detaljerade och utvecklade svar till empirin för att kunna uppfylla studiens syfte (Bryman & Bell 2017).

Intervjuerna har till största del skett via videokonferens, med Microsoft Teams som hjälpmedel. Bryman & Bell (2017) hävdar att det finns många fördelar med

telefonintervjuer jämfört med personliga intervjuer. I jämförelse med personliga intervjuer tar telefonintervjuer mindre tid samt medför en lägre kostnad då det många gånger tar tid samt pengar att transportera sig till respondenten (Bryman & Bell 2017).

Frågorna som användes i intervjuerna baserades på den konceptuella analysmodellen, detta för att kunna säkerställa att aspekterna inom teorin omfattas och för att få en detaljerad och djupare förståelse över decentralisering. Intervjufrågorna som användes i intervjuguiden var endast öppna för att detta ger den intervjuande parten en mer ingående förståelse av vad respondenterna vill framföra under intervjun (Bryman & Bell 2017).

För genomförandet av intervjuerna har det använts fyra olika intervjuguider för att skilja på de olika chefspositionerna. Det har använts en intervjuguide till CFO samt controllers, en till produktionschefer, en till verkstadschefer och en till gruppchefer. Olika intervjuguider användes för att intervjun skulle kretsa kring de relevanta delarna. Teman har varit genomgående i alla intervjuer med de olika chefspositionerna. Teman som används är organisationsstruktur, ekonomistyrning samt delegering och rapportering. Det har använts både indirekta och direkta frågor vid intervjun. Varje tema är följt av inledningsfrågor, uppföljningsfrågor och eventuella ytterligare uppföljningsfrågor för att få uppföljning eller fördjupning på ett svar som kommit från en direkt fråga, vilket är i enlighet med Kvaless (1996) exempel på nio kategorier av frågor.

### *3.6.3.1 Tillvägagångssätt*

För att nå rätt respondent på ett sätt som främjar anonymitet så har ett organisationsschema med alla namn erhållits. Utifrån detta dokument har mejladressen baserats på `namn.efternamn@scania.se`, och därefter skickades en fråga om vi har nått rätt person till rätt roll och avdelning, vilket baserades på organisationsschemat. Detta mejl skickades till tio anställda på det valda företaget, där sju av tio mejl kom fram till de efterfrågade personerna. I det fall där mejlen inte kom fram till den efterfrågade

personen angavs rätt mejladress i ett vändande mejl. Efter ett godkännande att mejlet hade nått rätt person skickades då en beskrivning om skribenterna, studien och studiens syfte. I samma mejl frågades om respondenten ville bli intervjuad för att bidra till studiens empiri. Om denne valde att medverka så skickades ett formellt dokument med information om intervjun och dess tillvägagångssätt enligt riktlinjer från Bryman & Bell (2017). En av tio respondenter valde att inte medverka i en intervju eftersom respondenten inte ansåg att den kunde bidra med information till studiens syfte. För de respondenter som valde att medverka på intervjun skickades en inbjudan till intervjun, ett formellt dokument samt intervjuguiden som berörde respondenten. Detta tillvägagångssätt valdes utifrån etiska överväganden som beskrivs senare i metoden.

Intervjutiden som bokades med respondenterna var 60 minuter, förutom en som endast bokades 30 minuter efter önskemål från respondenten. Samtliga intervjuer varade mellan 28 och 61 minuter och introduktionen varade i 180 minuter. Samtliga respondenter intervjuades individuellt via Microsoft Teams. Alla skribenter var med i samtliga intervjuer men uppdelade roller i form av huvudansvar, antecknare och observatör för att uppnå fördelar genom att komplettera varandra (Bryman & Bell 2017). Dessa roller skiftades och skribenterna har haft alla roller. Efter intervjun fick respondenterna fråga om anonymitet där tre av nio ville förbli anonyma, vilket resulterade i att samtliga är anonyma i studien.

#### **3.6.4 Dokument**

För ytterligare datainsamling har dokument från Scania erhållits. De två första dokumenten är ett organisationsschema över Scania för både MB (30 sidor) och MC (31 sidor) enheterna, vilket anses ha varit givande eftersom det givit en visuell bild av hur organisationen är uppbyggt i form av hierarkier, roller och grupper. I samband med det dokumentet så erhöles även namnen på de som arbetade på respektive position. Efter ett besök på SPS-office och introduktion till Scania och SPS så mottogs även en powerpoint (56 sidor) med fokus på tillvägagångssätt, organisation, Scantias historia samt strategi och vision.

Dokument	Innehåll	Datum	Längd (sidor)
Dokument A	Organisationsschema (MB)	2023-04-06	30
Dokument B	Organisationsschema (MC)	2023-04-06	31
Dokument C	SPS-Powerpoint	2023-04-25	56

Tabell 2: Dokumenttabell (Egen illustration)

### 3.6.5 Analys av datamaterial

Efter att den empiriska datan samlats in från intervjuerna gjordes det till att börja med bearbetning och analys av materialet. Efterhand transkriberades intervjuerna utifrån en utförlig transkribering, vilket innebär att innehållet sammanställs utifrån allt som sades i intervjuerna (Bryman & Bell 2017). Detta för att analysen av den empiriska datan ska vara fullständig och korrekt. Genomgång och transkribering av intervjuerna genomfördes kort efter att intervjuerna var klara för att ha möjligheten till att kontakta respondenterna om tilläggsinformation skulle behövas.

Efter genomförd transkribering så analyserades datan ännu en gång och relevanta delar valdes ut för att kunna ha information som bidrar till att uppnå studiens syfte. Analysen av den empiriska datan har varit tematisk och de teman som har använts har haft nära koppling till de teman som har legat till grund för intervjuguidens utformning men även figur 2.

### 3.7 Kvalitetskriterier

För att studien ska ses som relevant så måste den hålla hög kvalitet. Detta säkerställs enligt Yin (2007) genom fyra kriterier som studien bör förhålla sig till. För denna studien kommer aktuella kvalitetskriterier att vara: *begreppsvaliditet*, *intern validitet*, *extern validitet* och *reliabilitet*.

*Begreppsvaliditet* syftar till att säkerställa att forskarens egna uppfattningar och subjektiva åsikter inte ska påverka eller på något vis influera den aktuella forskningen som undersöks (Bryman & Bell 2017). Måtten och frågor som formuleras i studien måste därför vara operationella. För att en god begreppsvaliditet ska uppnås så belyser Yin (2007) att flera olika källor bör användas i samband med datainsamlingen.

Nästa kriterium är *intern validitet*. Det belyser hur samband och effekter visas, samt i vilken grad. Syftet med den interna validiteten är att säkerställa hur giltiga och tillförlitliga resultaten är. Forskaren bör ställa sig frågan hur slutsatserna och resultaten som dras i studien är orsakade av undersökningen och inte alternativa faktorer eller variabler som inte är kontrollerade (Yin 2007). För att uppfylla detta kravet ytterligare så kan olika jämförelser med tidigare studier göras genom *mönsterjämförelser* (Yin 2007). Detta är någonting som säkerställs i denna studie då en bred mängd tidigare forskning ligger till grund för diskussioner och förklaringar i studien.

*Extern validitet* som är det tredje kriteriet, vilket syftar till att resultaten från studien ska kunna generaliseras samt tillämpas i andra situationer och sammanhang utöver endast den aktuella. Fallstudier bygger oftast på analytiska generaliseringar vilket innebär att det finns risk att en teori generaliseras istället för att ett utformat resultat framkommer (Yin 2007). Med anledning av att denna studie går att nämnas som en enfallsstudie så hämtas datan endast från Scania, vilket Yin (2007) benämner som en potentiell risk för studien. Denna studie går inte att generalisera som ett resultat av vilka styrverktyg som lyfts fram i decentraliserade organisationer då endast Scania undersöks. Däremot så går det att ha studien som grund i framtida forskning i liknande frågeställningar.

Det fjärde och sista kriteriet är *reliabilitet* som bygger på hur tillförlitliga och konsekventa mätningarna är inom studien. Enligt Yin (2007) och Kimberlin & Winterstein (2008) konstateras att reliabilitet också används för att korrigera och reducera potentiella fel som kan uppstå i studier. Det ska även gå att utvärdera resultatet av de korrigeringar som isåfall görs. Bryman & Bell (2017) förklarar vidare att detta kriteriet sätter krav på studien då samma studie ska kunna replikeras vid framtida tillfällen samt att hög kvalitet ska hållas. I den aktuella studien uppnås reliabilitet genom kontinuerlig dokumentation samt inspelning och transkribering av intervjuer som utförts.

### 3.8 Etiska överväganden

Den kvalitativa studien förhåller sig till de generella riktlinjerna informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet, anonymitetskravet och nyttjandekravet som förespråkas av Bryman & Bell (2017) och vetenskapsrådet (2017).

Informationskravet uppnås genom att respondenterna blir informerade på mejl om hur intervjun kommer att gå till, samt hur deras information kommer att hanteras. Inför intervjun har respondenterna behövt godkänna att de har läst och förstått den här informationen i form av muntligt samtycke innan intervjun genomförs. Denna intervjubeskrivning inkluderar att deltagandet i intervjun är helt frivilligt och respondenten ska kunna dra sig ur när den vill, vilket uppfyller samtyckeskravet enligt riktlinjer från Bryman & Bell (2017) och Vetenskapsrådet (2017).

För att uppnå anonymitetskravet så har skribenterna enskilt valt respondenter utifrån tillvägagångssättet som beskrivs på 3.6.3.2 *Tillvägagångssätt*. Det tillvägagångssättet innebär att följande respondenterna är anonyma gentemot alla förutom skribenterna och examinator (om så skulle vara önskan). Studien följer Dataskyddsförordningen (GDPR) för att personuppgifterna ska behandlas korrekt (LNU 2021) och den insamlade datan kommer inte att behållas längre än vad som krävs och på sätt uppnås konfidentialitetskravet (Bryman & Bell 2017).

Respondentvalidering har också tillämpats för att respondenternas svar ska godkännas innan de används i studiens syfte. Detta genomfördes genom att studiens empiri skickades till inblandade personer, som krävde det, som sedan återkom om de upplevde några avvikelser i uppfattning. Enligt Bryman & Bell (2017) genomförs detta för att få en bekräftelse från respondenten att beskrivningen som den intervjuade har kommunicerat är riktig.



## 4.0 Empiri

---

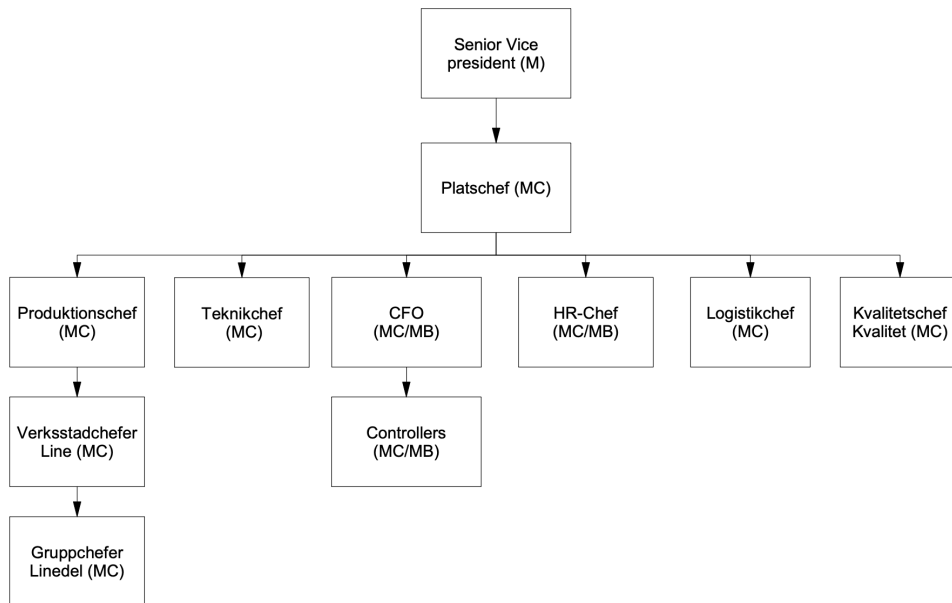
*Empiridelen är indelad i fem delar och syftar till att ge förståelse för studiens empiri. Den första delen består av en introduktion till Scania CV AB och även inriktat på produktionen i Oskarshamn. Vidare innehåller avsnittet information som samlats in via intervjuer, samt dokument från Scania som kompletterar innehållet ytterligare.*

---

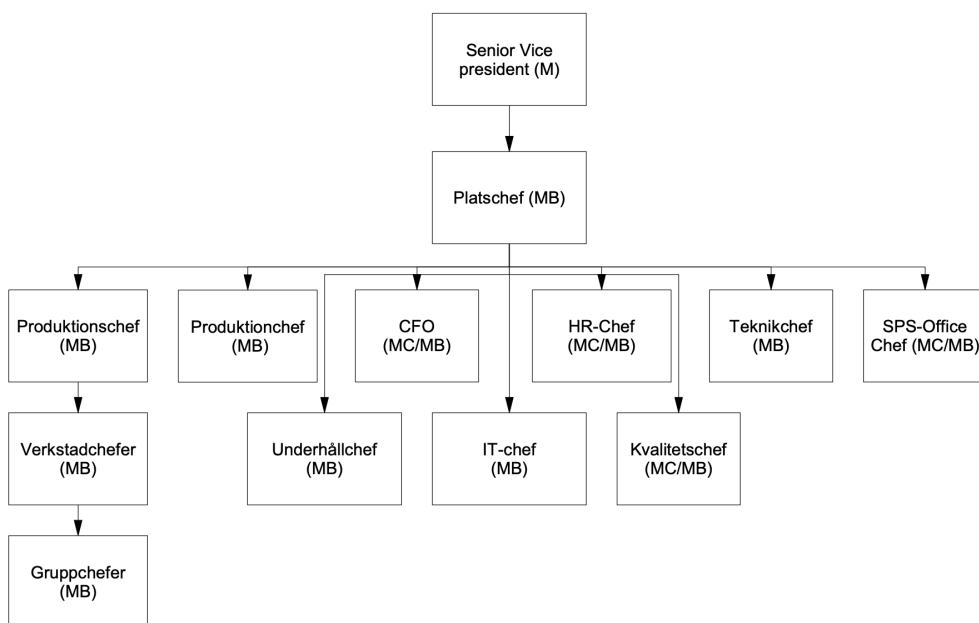
### 4.1 Introduktion till företag

Scania CV AB är en del av Traton Group där även MAN, Volkswagen Truck & Bus, Navistar och RIO ingår. Tillsammans blir de en av världens ledande tillverkare inom kommersiella transportlösningar (Traton 2022). Scania är ett världsledande företag inom produktion av lastbilar och bussar för tyngre transporter, som också producerar industri- och maskinmotorer. Scania CV AB i Oskarshamns (Scania) består av två olika avdelningar, dessa är MC, vilket är produktion och MB som är press, kaross och måleri (RJ).

MB består av press och 4 olika maskiner som klipper och pressar plåten (Scania 2022a). Kaross på MB är där plåt detaljerna svetsas ihop till en hyttstomme, och skickas sedan vidare till måleri och inredning (Scania, 2022b). MC är monteringen som har åtta liner samt två sidomontering liner, där ett standardiserat arbete utförs (Scania, 2022c). Båda avdelningarna styrs av en senior vice president för M och gemensamt för MB och MC är HR-chef, logistikchef, SPS-office chef och CFO som har controllers under sig. Därefter har MC en platschef som har produktionschef, teknikchef och en kvalitetschef. Under produktionschefen på MC finns det verkstadschefer samt gruppchefer. Gruppcheferna är ansvariga för ett antal teamleaders som har hand om en line med ett antal teammembers (figur 5). MB har en platschef som har produktionschefer, teknikchef, underhållschef och IT-chef. Under produktionschefen finns det verkstadschefer samt gruppchefer (figur 6)



Figur 5: Förenklad illustration av Scania CV AB organisationsschemat (MC) (Egen illustration utifrån dokument från Scania)

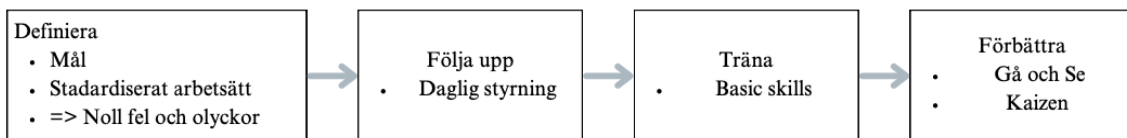


Figur 6: Förenklad illustration av Scania CV AB organisationsschemat (MB) (Egen illustration utifrån dokument från Scania)

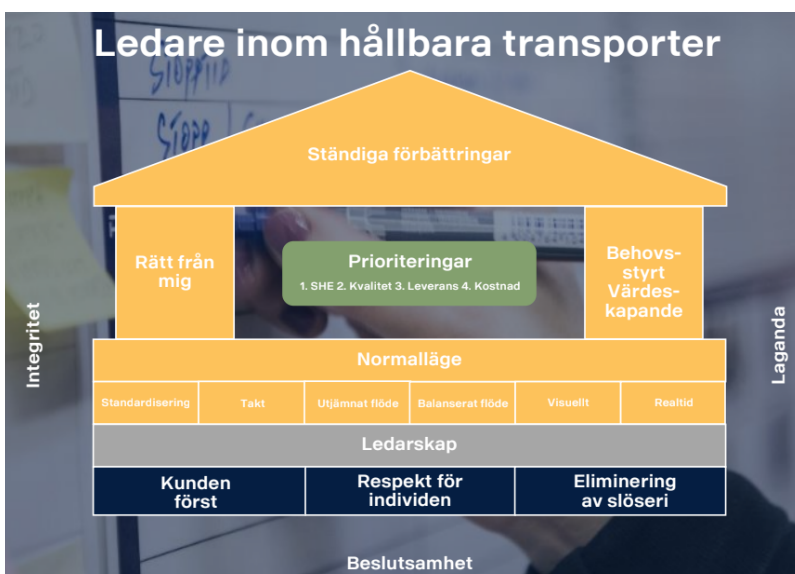
När Scanias organisation har diskuterats så har begreppet Scania production systems (SPS) kommit upp flera gånger av samtliga respondenter. RA förklarar att det är en del av hela företagets DNA och RJ förklarar flera gånger att det trots namnet inte bara är ett produktionssystem. Respondenten fortsätter sedan att förklara att det hela är en del av

Scanias kultur och är synonymt med lean där det mesta som de gör både kortsiktigt och långsiktigt baseras på lean.

Enligt Dokument C använder Scania flera typer av metoder för att främja SPS och Lean. Hela grunden bygger på SPS-huset (figur 8) där det översiktliga målet är att vara "ledare inom hållbara transporter". Huset bygger sedan upp på sex kärnvärden som börjar vid sidan av och nerifrån. Dessa är integritet, beslutsamhet, laganda, kunden först, respekt för individen och eliminering av slöseri. Eliminering av slöseri tar upp sju punkter; oklarheter, onödiga aktiviteter/uppgifter, felaktig arbetsbelastning, störningar, suboptimering, otillräckligt systemstöd och oanvänd kompetens. SPS-huset bygger sedan på ledarskapsprinciper som fokuserar på delaktighet, ansvar och självständighet. Därefter kommer metoder som bygger på sex metodprinciper; standardisering, takt, utjämnat flöde, balanserat flöde, visuellt och realtid. Slutligen kommer verksamhetsprinciperna som lyfter fram rätt från mig, prioriteringar, behovsstyrt värdeskapande och sist ständiga förbättringar. För att allt detta ska fungera på ett bra och flytande sätt utgår Scania från fyra punkter som presenteras nedan (figur 7):



Figur 7: Fungerande SPS (Egen illustration utifrån Dokument C)



Figur 8: SPS-huset (Dokument C)

## 4.2 Ekonomiavdelning

### 4.2.1 Organisationsstruktur

Vid frågan om organisationsstruktur inkluderades begreppet decentralisering i samtliga intervjuer från ekonomiavdelningen. RA inleder med att förklara att *“Vi gör vår egen prognos och den görs bottom up, så på det sättet är Scania väldigt decentraliserat”*. Många processer görs alltså nerifrån produktionen och trycks upp från den operativa kärnan (RA, RB, RC). Samtidigt menar RC att organisationsstrukturen har blivit mer diffus senaste tiden med tanke på alla integreringsprocesser med Traton Group och Volkswagen Truck & Bus och samtliga respondenter förklarar att de ser en viss trend i centralisering i organisationen som har med Traton Group och Volkswagen Truck & Bus att göra. Det är bland annat delar som redovisningsfunktionen och logistik (RA & RB) vilket är nödvändigt enligt RB som förklarar:

*“Jag tror Scania behöver centraliseras eftersom vi har vuxit upp så mycket senaste senaste tiden, vilket medför att till exempel redovisningen centraliseras för att man behöver samma konton i huvudboken...”*

Trots detta har decentraliseringen bevarats i Oskarshamn enligt samtliga respondenter och det beror på att de sitter i produktionsort som har en slutmontering och därmed behöver alla komponenter på plats, vilket gör enheten väldigt självständig med stor handlingsfrihet (RA & RB).

Handlingsfriheten är stor på grund av sättet som befogenheter delegeras ut (RC). Eftersom det mesta sker bottom up så har alla chefer och medarbetare ett ansvar att hålla det som de har lovat inom produktionen, bland annat volym, kostnader och investeringar. Decentraliseringen bygger alltså på de ansvar och befogenheter som delegerats ut, där alla som har fått ta ett beslut (samtliga chefspositioner) alltid har befogenhet att göra det mesta på deras sätt för att nå dessa mål utifrån vad som har godkänts. Vidare måste PC godkänna det VC vill göra och VC måste godkänna det som GC vill göra, vilket gör att det största ansvaret ligger på PC som måste se till att samtliga löften utförs utifrån de mål som produktionen har (RA). RC menar också att det är väldigt självständigt i tillvägagångssättet så länge det är inom budgetramen.

#### 4.2.2 Cybernetisk styrning

När styrverktygen diskuteras nämns *“Planungsrunde”* (planeringsrunda), budget och prognoser av samtliga respondenter. *“Planungsrunde”* kan översättas till planeringsrunda och kommer från Volkswagen som är ett koncept de har tryckt ut till alla deras bolag (RB). Detta kan ses som en budget som har en femårsplan där RB förklarar att:

*“...detaljnivån är inte lika grov som prognos eftersom det gäller fem år, vilket gör att det inte går räkna på varje sak lika noga när det är så pass långt bort och därför får man göra antaganden.”*

På dessa planeringsrundor försöker de översiktligt planera kostnader av bland annat underhåll, investeringar och bemanning. De kollar även på långsiktiga avtal som de har med olika leverantörer och hur dessa avtal kommer att ändras i framtiden och om de ska byta en leverantör. Denna planeringsrunda görs endast av ekonomifunktionen och framförallt av controllers. Den följer upp av ekonomifunktionen en gång om året genom en årsbudget som håller sig inom ramen för denna planeringsrunda. Denna årsbudget fokuserar på samma detaljer som planeringsrundan gör men blir mer detaljrik (RB).

Utöver dessa gör de också prognoser tre gånger om året som grundar sig i Scania. Denna prognos är betydligt mer detaljerad än tidigare planeringsrunda och budget. På prognoserna gör de väldigt detaljerade beräkningar eftersom de endast prognostiserar till nästkommande prognos. Dessa grundar sig också från början centralt som bidrar med tillverkningsvolym, inflationsförväntningar, diverse förutsättningar och även förväntad löneökning (RA & RB). Dessa parametrar får RA, som sedan delar ut dem till samtliga PC, som efter det ger ut dem till sina VC, och där VC slutligen ger ut dessa till sina GC. Själva prognosen startar därefter längst ner i produktionen där GC pratar med sina medarbetare och kommer fram till kostnader för att uppnå den specifika tillverkningsvolymen (antal hytter) (RA). Det är exempelvis hur mycket bemanning produktionen behöver, vilken typ av support och underhåll på maskiner, IT och även ökning av skift (RB). Denna prognos går sedan från GC till VC som måste godkänna

den, och sedan från VC till PC som godkänns. Därefter börjar controllers räkna på kostnaderna som sedan slutför prognosen.

Slutligen förklarar samtliga respondenter att kostnaderna följs upp med närmsta chef samt controllers och i controllerns fall CFO med hjälp av Key Performance Indicators (KPI). På dessa KPI:er följer de upp finansiella mått för både indirekta och direkta kostnader men även icke finansiella mått som säkerhet och kvalitet (RA, RB & RC).

#### **4.2.3 Kulturstyrning**

För att få handlingsfriheten och självständigheten att fungera handlar det om att utföra den prestation som är utlovad (RB). Detta skapar ett visst "*engagemang*" enligt RA eftersom alla parter räknar med att alla utför det som är godkänt, vilket förutsätter att kommunikationen fungerar och även att hjälp finns (RC). Denna kommunikation främjas väldigt mycket enligt samtliga respondenter på ett koncept som heter "*daglig styrning*" som är ett dagligt möte på morgonen. De förklarar också begreppet "gå och se", där de flesta beslutsfattare måste gå ut till produktionen för att fråga mer om sin produktion. RA förklarar att respondenten tvingar sina controllers att alltid utnyttja sina fasta tider för att få en bättre förståelse av verksamheten.

RC fortsätter med handlingsfrihet och förklarar att "*det hänger ihop med ålder på firman och erfarenhet...*", där personen upplever att ju längre tid du har varit på Scania, desto mer handlingsfrihet har du. Detta främjas genom en rotation på medarbetare efter två till tre år och får medarbetarna att stanna kvar längre på Scania enligt RA. Det sker genom att medarbetarna får byta positioner och specialisera sig mer inom ett ämne och på så sätt också kan klättra upp i allt svårare positioner vilket är nödvändigt och väldigt bra enligt RA. RC berättar också att det är ett bra koncept eftersom de flesta har jobbat där väldigt länge, vilket förenklar kommunikation och kunskapsutbyte. Detta eftersom medarbetarna kan få hjälp med problem som tidigare medarbetare har stött på eller endast undviker att komma på en ny idé som tidigare har testats men inte fungerat. Personen ser dock en problematik inom det då risken finns att alla tänker exakt likadant.

#### **4.2.4 Lean production**

Vid frågan om Scania production system (SPS) förklarar RA att “...*det är en del av vårt DNA.*” och fortsätter med “...*hela organisationen andas SPS...*”. Respondenten fortsätter sedan berätta att SPS kommer i grunden från deras samarbete med Toyota. RB förklarar ytterligare att deras mål är att skapa hytter med bra kvalitet men med så lite ledtider som möjligt, så att montörerna kan vara aktiva hela tiden. Förutom att minska slöseri handlar det även om ständiga rationaliseringar där Scania följer avvikelser på aktivitetslistor för att hitta orsaker och på så sätt också jobba bort dessa. Rationalisering sker från produktionspersonalen och skickas till kontrollern som beräknar dess kostnadseffekt (RB).

RC förklarar att han tycker att SPS styr upp hela organisationen men är mer användbart i produktionsmiljö. Trots detta menar RA och RC att SPS-tankesättet är något som ekonomiavdelningen var tidiga med att applicera på deras tankesätt och dagliga rutiner. RA fortsätter förklara att de ständigt vill jobba uppströms och fråga sig hur de kan förbättra deras processer samtidigt som de har tydliga riktlinjer där alla vet vad de ska göra.

### **4.3 Produktionschefer**

#### **4.3.1 Organisationsstruktur**

När frågan gällande organisationsstruktur ställdes var begreppet decentralisering en återkommande faktor i samtliga intervjuer som genomfördes med produktionscheferna. RE förklarar att det finns tydliga befattningsbeskrivningar som bidrar till ett visst ansvar, men att medarbetarna måste veta sina arbetsuppgifter för att det ska medföra ansvar. RD förklarar att Scania är ett välstrukturerat företag med välordnade ekonomiska ramar, samt att det inte går att fatta beslut över sin delegeringsrätt, så om medarbetaren känner sig trygg i beslutsfattandet, kan de fatta många beslut. Det är många processer som går nedifrån, vilket benämns som bottom-up (RE & RD). RD nämner att de får givna förutsättningar uppifrån men att de sedan börjar underifrån där gruppcheferna får de givna förutsättningarna för att sedan se hur de bidrar från sin nivå i

företaget. RD berättar även att de har behållit decentraliseringen och handlingsfriheten starkt i Oskarshamn, då det är historiskt och de vill behålla den lokala förankringen.

När frågan om handlingsfrihet ställdes nämnde samtliga att handlingsfriheten är relativt stor för produktionscheferna. RE nämner att de till en stor grad kan påverka bemanning. PC har en handlingsfrihet som är begränsad av vissa ekonomiska ramar, men så länge de håller sig innanför sina ramar har de en stor handlingsfrihet. Det kan också ha en stor påverkan om den anställda har en lång historia inom företaget (RD).

#### **4.3.2 Cybernetisk styrning**

Prognoser är koncept som uppkommer när diskussionen om de cybernetiska styrverktygen kommer upp i samtliga intervjuer. När det kommer till uppföljning uppger båda produktionschefer att de rapporterar till sin platschef, samt att det är VC som rapporterar till PC. VC och PC har dagliga uppföljningsmöten, samt kontinuerlig kontakt under hela dagen för att se hur den dagliga verksamheten går. Vidare har PC dagliga möten med platschef för att bedöma risker som kan uppkomma under dagen. När risker diskuterades framkom det även att Scania använder sig av KPI:er för att mäta säkerhet, kvalitet hos slutkunder samt i monteringen. De tittar även på uptime siffra, ergonomi förbättringar och kostnadsutfall. RD nämner att de alltid vet vilka nyckeltal och KPI:er de arbetar emot.

RE berättar att de har ett relativt stort kostnadsansvar, där bemanning är den största kostnaden som ligger på produktionschefen. RD nämner dock att produktionscheferna sätter sina egna budgetar för sin verksamhet men under strikta ekonomiska ramar. Samtliga talar om att prognoser sätts tre gånger per år, det gör dem för att "*bli bättre hela tiden*", då sätts både bemannings-, kostnads- och volymprognoser. Respondenterna uppger att de enkelt kan följa budget och KPI genom ett program som heter Power BI där de kan se siffror samt grafer för uppföljning, PC har även uppföljningsmöten med ansvarig controller en gång per månad för att följa upp sina kostnadsansvar som ligger på deras kostnadsställen (RD & RE). Det utförs också kvalitetsutfall per individ och om



det inte skulle ske ett bra utfall uppger RD att det i de flesta tillfällen inte ligger på individen utan att det är företaget som inte gett tillräckligt med utbildning till den anställda.

#### **4.3.3 Kulturstyrning**

Att kulturen är viktig för de anställda på Scania framkom i båda intervjuerna med PC:s. Något som kan ses som ett sätt att tänka och som bidrar starkt till kulturen på Scania är Lean (RD & RE). RE svarar att det kontinuerligt ligger i bakhuvudet när det gäller att skapa ständiga förbättringar. RD säger också att de kopplat till lean, jobbar mycket med SPS-huset, vilket respondenten upplever som en trygghet.

Samtliga produktionschefer som intervjuades ansåg att kommunikationen är en viktig del för företaget. Den sker via dagliga möten mellan PC och platschef för att följa upp risker, PC har även dagliga möten med VC. Dessa möten sker via personliga möten eller via Teams. Det finns även en bra kommunikation mellan de anställda på Scania, där RD berättar att respondenten har kontakt med den motsvarande posten i Södertälje, för att bland annat diskutera svårigheter som uppstår. Det sker också ett ständigt ett kunskapsutbyte på Scania mellan de olika medarbetarna. RD berättar om ett koncept som heter "gå och se" som Scania använder för att vara lyhörda till sina operatörer för att få en bild och förståelse om vad som sker i produktionen. För att det ska ske utveckling av team och medarbetare är "gå och se" något som samtliga chefer har schemalagt varje dag för att "gå och se" i produktionen.

Något som framkom i båda intervjuerna var rotationen som sker inom Scania, då RD berättar att de anställda har en position i cirka två till fem år, för att sedan rotera till en ny position för nya utmaningar. RD är positivt inställd till rotationen då den anställda får en bredare kunskap och förståelse för det som kommer före och efter i kedjan.

Respondenten anser att två år är för kort tid för att hinna åstadkomma en förändring, men att det är bra för företaget att inte stanna på en plats för länge eftersom att det finns en risk att utvecklingen stagnerar. RD anser också att det är ett sätt att behålla personer

inom företaget. Det bidrar också till att medarbetarna har ett stort kontaktnät inom orten samt att det finns chans för utveckling inom företaget.

#### **4.3.4 Lean production**

Ett begrepp som uppkom vid upprepade tillfällen var begreppet SPS som innefattar Scania production system, där RE uttrycker SPS som ett mindset för företaget. SPS innefattar hur de ska jobba, tänka och prioritera och baseras på grundvärderingar och SPS-huset. SPS bygger också på lean där medarbetarna alltid ska blicka framåt och även göra ständiga förbättringar i processer. RD menar att det inte dröjer lång tid innan en förbättring implementeras utan att förbättringen endast granskas för att se om den är säker och att den klarar taktiden, sen är det bara tre skift den ska igenom. För att förklara tankesättet om att endast göra det nödvändiga och att eliminera det onödiga uttrycker RD att:

*“Om vi sopar gården för att undvika olyckor för vi har mycket halkolyckor är det bra, men om vi sopar gården för att vi inte har något annat att göra kan vi skita i det”.*

#### **4.4 Verkstadschefer**

##### **4.4.1 Organisationsstruktur**

Gällande den öppna frågan om Scantias organisationsstruktur framkom det av svaren att den har sett likadan ut i många år. Enligt RG så finns det en tydlig koppling mellan de olika nivåerna som finns på Scania. Vidare så förklaras det att alla olika nivåer får tilldelat ansvar samt att det tydligt förklaras vad det faktiskt är för ansvar både individ och grupp har. Den anställde med chefsansvar får ta egna beslut oavsett nivå om det ligger inom nivåns beloppsgräns utan att behöva ha ett godkännande från överliggande chef.

*“Jag stämmer överens med min chef över besluten som jag ska fatta men det handlar mest om att skapa trygghet för mig själv. Jag vet vad jag har för beloppsgränser att röra mig med och även mina mandat”.*

RF beskriver vidare hur de större besluten ska tas centralt från huvudkontoret i Södertälje men att det också finns olika lokala avdelningar som skapar arbetssätt för att lösa varje dags arbetsuppgifter. Själva organisationsstrukturen anses vara decentraliserad då gruppen får ta egna beslut. Grupperna är självständiga vilket medför trygghet, stabilitet och att de vågar ta egna beslut för att driva organisationen framåt. Respondenten nämner däremot att det är ett otydligt beslutsfattande, vilket gör att den röda tråden som ska gå genom hela företaget inte följs.

#### **4.4.2 Cybernetisk styrning**

Varje nivå på Scania har en egen del av den totala budgeten för hela produktionen. På VC-nivå finns en viss beloppsgräns som inte ska överskridas och inom dessa ramar får VC själva ta beslut som rör ekonomin. Både budgetarna och prognoser görs av chefen tillsammans med gruppen. Skulle beloppsgränserna överskridas kopplas controller samt ekonomifunktionen in och jämför övriga avdelningars budgetar. Skulle någon avdelning ligga under sin gräns, går det att "låna" för att återigen få en korrekt gräns. Uppföljning på budget och prognos görs både månadsvis och kvartalsvis (RG & RF).

Användningen av KPI:er sker mestadels för att se om det finns behov av förändring. Det blir indikationer på om något behöver ändras eller inte. Det finns definierade KPI:er som hela organisationen ska följa, men det finns också utrymme för att addera egna nedbrutna KPI:er för att bli mer lokala. Allt som görs i Oskarshamn påverkar varandras KPI:er och uppföljning på dessa görs via en genomgång en gång i månaden men också på individnivå (RG & RF).

#### **4.4.3 Kulturstyrning**

Kulturen som finns på Scania var någonting som respondenternas svar kontinuerligt föll tillbaka på. RG förklarade också hur pass viktigt VD:n tycker att det är genom ett exempel som skedde under coronapandemin. VD:n hade då gått ut och sagt att så många beslut som möjligt ska tas lokalt. Scania arbetar mycket med rotationer av roller inom organisationen, de vill säga att de anställda (med undantag inom stödfunktioner) byter poster efter två till fem år. Respondenterna hade delad uppfattning kring huruvida detta

var positivt eller negativt för både sin grupp och Scania Oskarshamn som helhet. RF menar på att rotationen utvecklar både individ och gruppen genom kunskapsutbyte. Det går i linje med Scanias kultur och långsiktiga strategi att bibehålla de anställda och hålla uppe deras motivation. RG menar å andra sidan att denna rotation hämmar utvecklingen då personer som inte besitter tillräcklig kunskap tillsätts som exempelvis chefer och att det finns risk för stuprör. RG fortsätter däremot på samma spår som RF angående den långsiktiga strategin som Scania har kring att bibehålla de anställda.

Anledningen till att det går att ha så pass hög handlingsfrihet inom varje nivå är kommunikationen mellan nivåerna. Kommunikationen sker via dagliga möten och veckomöten. VC har möten med GC och VC har i sin tur möten med PC. På mötena rapporteras olika typer av händelser men också saker som kan vara bra att ha i åtanke framöver. Mötena sker både gruppvis och individuellt. Det händer också att MB och MC har kontakt med varandra, trots att de inte alls är samma avdelningar och att arbetsuppgifterna skiljer sig åt (RG & RF).

#### **4.4.4 Lean production**

Något som också kontinuerligt kopplades samman med Scanias organisationskultur var Lean. RG förklarade att introduktionen till "SPS-huset" skedde i stort sett vid starten av respondentens karriär på Scania. Det har varit i åtanke konstant sedan dag ett. Enligt RG får TM en grundlig introduktion och ju högre upp i nivån de hamnar, desto mer förståelse måste skapas för Lean. Alla aktiviteter som utförs ska gå att knyta an till "SPS-huset". Scania Production System (SPS) underlättar mycket med detta men det är inte deras ansvar att se till att kulturen faktiskt följs.

*"Lean är inte ett projekt som ska genomföras, utan det är en kultur som ska följas. Det kan ibland vara svårt att se hur vi arbetar med Lean själv eftersom att det sker som ett ryggmärgsbeteende, det sker så naturligt".*

RF menar på att det kan vara svårt att koppla samman Lean och SPS in i en specifik ledarskapsstandard som ska följas utifrån "SPS-huset". Lean fungerar utmärkt i produktionsenheter men mindre bra i stödfunktioner eller högre chefsled. Risken finns

att det istället blir motsatt effekt då de konstant försöker lösa problemet som uppstår i stunden istället för att implementera effektiva processer som gynnar långsiktigt.

## 4.5 Gruppchefer

### 4.5.1 Organisationsstruktur

Strukturen på Scania beskrivs som tydlig från både RH och RI. RI förklarar att alla olika nivåer är självständiga och får ta egna beslut bara det ligger inom sina egna befogenheter. Är det någonting som ligger utanför befogenheterna så finns det alltid någon att kontakta för att bolla idéer. Alla får veta målen som finns och det läggs stort förtroende på TL och TM då de är närmast produktionen. RH förklarar vidare hur respondenten är ansvarig för besluten som tas i sin grupp, men att ansvaret ofta läggs på TL då de har bättre koll på produktionen. Det viktigaste för att gruppen ska lyckas är att ge dem de bästa förutsättningarna för att kunna utföra arbetsuppgifterna.

*“Jag har stor handlingsfrihet när det kommer till detaljfrågor i min grupp, exempelvis hur vi ska arbeta med någonting eller hur något ska utföras. Man vill hela tiden förändra saker som kommer från de som är närmast produktionen”.*

Vidare nämns det också att organisationen anses vara relativt slimmad då det inte finns överdrivet många anställda inom varje process. Detta medför att GC kan få möjligheten att flyttas uppåt till exempelvis VC om det skulle behövas för en kortare period. Det viktigaste blir då att hålla igång den dagliga verksamheten, alltså inte ta vidare beslut som en VC vardagligen skulle göra (RH & RI).

### 4.5.2 Cybernetisk styrning

Som nämnt tidigare så sätter de olika chefsrollerna tillsammans med sin grupp och kontrollern både budget och prognos. Gruppchefen arbetar på liknande sätt, med avvikelsen att TL och TM inte blandas in i uppdraget utan endast kontrollern samt VC. Gällande beslut som ska tas om exempelvis inköp eller investering så är handlingsfriheten stor om kostnaden ligger under beloppsnivån som finns uppsatt. Överstiger kostnaden beloppsgränsen så måste en motivering lämnas in till VC,

undantagsfall kan vara om investeringen rör säkerhetsfrågor. Både budget och prognos följs upp månadsvis (RH & RI).

Enligt RH är också varje avdelning sitt eget kostnadsställe, där fakturor registreras. Uppföljning på varje kostnadsställe sker månadsvis där det primära målet är att konstant sänka kostnaderna. Vidare till KPI:er så är det huvudsakligen Overall Production Effectiveness (OPE) som följs, vilket är den totala tiden som produktionen är igång (RH & RI).

#### **4.5.3 Kulturstyrning**

Delarna som ingår i de kulturella styrverktygen är enligt både RH och RI bland de viktigaste. Kommunikationen mellan organisationens delar måste finnas för att allting ska flyta på, som trots allt är det viktigaste för en producerande verksamhet enligt respondenterna. Kommunikationen sker i stort sett konstant mellan först och främst TL till GC sedan vidare från GC till VC. Det sker genom flera dagliga pulsmöten främst om produktionen, men också veckomöten med olika inriktade områden. Båda respondenterna beskriver också rotationen som sker inom Scania och hur den påverkar respektive grupper. Både RH och RI nämner att rotationen sker lite väl ofta i dagsläget då det tar en viss tid innan en anställd är tillräckligt kunnig på sitt område men de ser fortfarande på rotationen som något positivt. Rotationen bidrar till nya synvinklar inom gruppen vilket gör att den utvecklas, det medför däremot en risk att individen endast lär sig områdena grundligt beroende på hur intresserad den är av att skaffa sig nya kunskaper.

En av Scanias grundtankar är att värna om sina anställda. Individerna som exempelvis montörer i produktionen ska, om de vill, kunna ta klivet upp till en chefsposition. Det går också hand i hand med den tidigare nämnda rotationen. Som organisation vill man behålla arbetskraften så länge som möjligt. Tillsammans med att individerna ska känna sig delaktiga i arbetet så sker "gå och se" uttrycket ytterligare. GC förklarar hur de har avsatt tid för att gå ut och se produktionen. Detta görs både för att utveckla själva produktionen men också för att involvera de "på golvet" i problemlösningar (RH & RI).

#### **4.5.4 Lean production**

Grundkonceptet som Scania använder sig av mynnar ut i Lean, menar RI. Det är någonting som fungerar i produktionen för att skapa mer effektiva processer. Det finns däremot vissa stunder då det inte alltid hjälper, vilket resulterar i att de anställda får tänja på gränserna. Med hjälp av SPS så förmedlas tankesättet och filosofin direkt när det anställs nya till organisationen. Introduktionen sker alltid genom två dagars “basic skill” där de nya får lära sig grunderna samt hur de ska applicera filosofin i det dagliga arbetet. Vidare nämner RI hur pass viktigt det är att implementera SPS tankesätt om lean i produktionen då det faktiskt är de som vet vilka förbättringar som krävs. Uppstår det någon typ av osäkerhet ska medarbetarna kunna få ett “stöd på vägen” med hjälp av SPS och “SPS-huset”.

## 5.0 Analys

---

*I följande kapitel analyseras den insamlade empirin och teoretiska referensramen mot den konceptuella analysmodellen. Kapitlet börjar med en generell analys av ekonomiska styrverktyg samt hur decentraliseringen och organisationsstrukturen ser ut med hjälp av teori och empiri. Det mynnar sedan ut i en analys om styrverktyg som diskuteras inom cybernetisk styrning, kulturstyrning och lean.*

---

### 5.1 Ekonomiska styrverktyg och organisationsstruktur

Ekonomistyrning är välkänt för många och inte minst för företag. Chenhall (2003) nämner hur olika metoder och verktyg ligger till grund för organisationer att fatta beslut med knappa resurser. Ekonomiska styrverktyg finns till som hjälpmedel för att ett företag ska kunna få stöd i sitt beslutsfattande. (Malmi & Brown 2008). För att ett företag ska använda styrverktygen på ett framgångsrikt och effektivt sätt så bör olika styrverktyg användas för att kunna komplettera varandra. Scania CV AB i Oskarshamn (Scania) arbetar ständigt med knappa resurser och har ekonomistyrningen som utgångspunkt i många delar i beslutsfattandet. Användningen av ekonomiska styrverktyg hjälper enligt respondenterna till mycket och underlättar för just att ta beslut som bidrar till att uppnå måluppfyllelse på Scania, därav bland annat sin önskade organisationsstruktur. Olika typer av ekonomiska styrverktyg används på olika positioner inom organisationen vilket går i linje med figur 2 i Malmi & Brown (2008).

Däribland finns administrativ styrning som tar upp organisationsstruktur som ämnar att påverka beteende. Enligt Nilsson & Olve (2018) ska organisationsstrukturen väljas utifrån hur fördelningen av beslutsdelegationer ska se ut och på så sätt kan även valet av Scantias organisationsstruktur diskuteras. Enligt de flesta respondenter nämns ordet decentralisering som enligt Hempel, Zhang & Han (2012) förklaras som ett arbetssätt där mer ansvar delegeras ut till medarbetare längre ner i organisationen. Scania jobbar med att delegera ut beslutsfattande ner till gruppcheferna som sedan väljer att ta input och lita på sina TL för diverse beslut. De väljer också att många av processerna ska gå



nerifrån som bland annat prognoser, vilket medför att de flesta beslut tas inom organisationen (RA).

Enligt O'Grady (2019) beskrivs autonomi som självständighet som kräver att medarbetarna får ta egna beslut, men enligt flera respondenter är ett godkännande ett krav speciellt vid en prognos men mindre viktigt vid vardagliga beslut som inte överskrider beloppsgränsen. På så sätt kan medarbetarnas självständighet ifrågasättas eller eventuellt deras uppfattning av vad självständighet innebär. Detta eftersom samtliga respondenter har yttrat sig om en stor självständighet där definitionen inte går ihop med definitionen som tidigare nämndes. Det gör att även decentraliseringen ifrågasätts eftersom Chenhall & Morris (1986) menar att dessa ofta samspelar. Denna typ av begränsning är eventuellt nödvändig för att besluten ska bli bra och riktade enligt Hempel, Zhang & Han (2012) och kan tillkomma med de formella styrverktygen som begränsar autonomi (O'Grady 2019). Däremot finns det även flertalet respondenter (RC, RD & RE) som benämner att handlingsfrihet är stor där handlingsfrihet behandlar frihet i att välja ett beslut i en given situation, vilket speglar Scania's situation bättre.

Medan flertalet respondenter menar att Scania i Oskarshamn är en decentraliserad enhet, tillkom begreppet centralisering också. Detta eftersom centralisering har uppkommit i form av integreringsprocesserna med Traton Group och Volkswagen Truck & Bus som har orsakat en centralisering inom Scania. Detta är inom funktioner som redovisning och logistik (RA & RB). Detta nämns också enligt Burke (2018) som förklarar att valet av organisationsstruktur handlar inte om den ena eller andra, utan det ska finnas en kombination och grad av båda två. Detta har ansetts viktigt eftersom redovisningsfunktionen behöver centraliseras för att få en viss grad av samma konton i huvudboken (RB).

## 5.2 Cybernetisk styrning

Avsnittet om cybernetisk styrning grundar sig i figur 2 som introduceras i Malmi & Brown (2008). I modellen visas olika områden som tillsammans bildar ekonomistyrning

som ett paket, där cybernetisk styrning är en central del. Att ett företag har fungerande cybernetiska styrverktyg är avgörande för dess prestation (Malmi & Brown 2008; Chenhall 2003). Utifrån figur 2 finns ett samband mellan begreppen i figuren och även begrepp som respondenterna nämner och arbetar med. Enligt respondenterna på Scania kommer begreppen prognos, budget samt KPI:er upp på tal flertalet gånger kring de ekonomiska områdena.

Prognoser är någonting som utformas från historisk data. Tillsammans med den historiska datan och styrmodeller, metoder samt styrverktyg kan framtida ekonomiska trender förutses (Elliot, Granger & Timmermann 2006). Enligt respondenterna på Scania grundar sig de cybernetiska verktygen i Traton Groups planeringsrunda där olika typer av långsiktiga femårsplaner utformas. Scania följer därefter upp planerna årsvis. För att få än mer detaljerade planer görs prognoser tre gånger per år, som grundar sig i historiska parametrar som anses vara av relevans. Elliot & Timmerman (2008) beskriver att det kan vara svårt att använda sig av prognoser i praktiska fall då det finns risk att för mycket information tas i beaktning. Scania nämner vidare hur prognoserna från grunden utformas inom lägsta nivån i organisationsstrukturen, alltså vid GC för att sedan vandra upp i chefsleden för att till sist få ett godkännande av ekonomiavdelningen. Enligt respondenterna är detta ett sätt att få alla i organisationen delaktiga i beslutsprocesserna och anses vara ett väl fungerande system att jobba utifrån, då de chefer som finns inom varje nivå också är de som har bäst kunskap om avdelningen. Det arbetas också med kontinuerliga uppföljningar för att minska komplikationer om felaktigheter skulle uppstå.

Budget och budgetering används för att få en överblick över en organisations ekonomiska resurser under en specifik tidsperiod. Det är en strategisk process som preciserar inkomster, utgifter och ekonomisk prestanda som finns för att uppnå en organisations uppsatta mål (Almqvist et al. 2022; Malmi & Brown 2008). Scania arbetar strukturerat med budget likt prognoser där planeringsrundan och den långsiktiga femårsplanen ligger till grund. Detta följs upp med årsbudgetar av ekonomifunktionen

för att säkerställa att ekonomin håller sig inom den långsiktiga planen. Vidare så beskrivs det av respondenterna hur budgetarna sätts på varje chefsnivå där det i stort sett finns viss handlingsfrihet i vad budgeten ska innehålla, exempelvis investeringar, utbildningar till de anställda eller tjänsteresor. Den enda begränsningen som finns är att de olika nivåerna har olika beloppsgränser. Malmi & Brown (2008) menar att budgeten binder ihop de olika trådarna som finns inom en organisation vilket Scantias sätt att se på användningen av budgetar går i linje med och att det används för att driva just Scania i rätt riktning.

Inom Scania arbetas det frekvent med olika typer av KPI:er. Bortsett från ekonomiavdelningen så är det sällan finansiella KPI:er som analyseras då det är en tillverkande organisation. De finansiella KPI:erna är enligt Malmi & Brown (2008) och Kraus & Lind (2010) några av de viktigaste måtten att mäta. Trots detta menar Kraus & Lind (2010) att ett företag drivs framåt när fokus läggs på de finansiella måtten och att människor istället ses som resurser. Scantias syn på detta är att de icke finansiella KPI:erna är de som är av prioritet. Enligt respondenterna återkommer säkerheten som det mest frekventa KPI:et och även det som följs upp mest. Något som går i linje med Kraus & Lind (2010) och hur människor ses som resurser är också hur Scania arbetar med OPE, då stora delar av produktionen är uppbyggd på just människor.

### 5.3 Kulturstyrning

Flamholtz, Das & Tsui (1985, s.158) definierar kulturstyrning som *“en uppsättning av värderingar, övertygelser och sociala normer som tenderar att delas av dess medlemmar och i sin tur påverkar deras tankar och handlingar”*. Gordon & Di Tomaso (1992); Zhang & Lu (2006) anser att en stark organisationskultur kan vara en bidragande faktor till en effektiv organisation. Samtidigt anser RD & RE att kulturen är viktig för de anställda på Scania, i linje med det anser VD:n också att kulturen är viktig för företaget enligt RG. I Scania arbetar de med Lean som RD & RE anser som en kultur som genomsyrar allt de gör i företaget. I linje med det menar Dutton (2000, s.13) att organisationen behöver bo i *“medlemmarnas huvuden och hjärtan”*. Tankesättet lean

ligger alltid i bakhuvudet när beslut om förändringar ska tas i företaget. Detta kan enligt Barney (1991) ses som en konkurrensfördel gentemot andra företag som inte har lika stark företagskultur.

Cyert & March (2013) förklarar det organisatoriska lärandet genom att en grupp lär sig via samverkan med sin omgivning. Det är något som konceptet "gå och se" på Scania främjar genom att samtliga chefspositioner har avsatt tid varje vecka för att gå ut i produktionen för att få en bild och förståelse för verksamheten. RH och RI menar att konceptet finns för att involvera dem "på golvet" i problemlösning, för att kunna utveckla produktionen. Martinez-Leóns & Martinez-Garcias (2011) visar att en decentraliserad organisationsstruktur är något som främjar det organisatoriska lärandet. Det kan ses i konceptet "gå och se", då det enligt RH och RI bidrar till ökad insyn och kunskap i produktionen, samt att det enligt produktionscheferna bidrar till en utveckling av team och medarbetare.

RA, RB, RC, RD & RF anser att rotationen som sker för de anställda på Scania är något som skapar ett kunskapsutbyte mellan medarbetarna internt. Det överensstämmer med Piperopoulos, Wu & Wang (2018) som förklarar att företaget kan få in mer kunskap via egna erfarenheter eller från omgivningen. Tvärtom anser RG att rotationen är något som hämmar utvecklingen då personer som inte besitter tillräckligt med kunskap får chefspositioner, som i sin tur kan bidra till stuprör. RG anser att det kommer in för lite extern kunskap i företaget. Samtidigt menar Sinkula (1994) och Slater & Narver (1995) att få in mer kunskap från omgivningen kan leda till förändrade beteenden, vilket kan bidra till att företagets konkurrensposition förbättras.

Organisatoriskt engagemang ses som ett verktyg för att få en individ att stanna i företag. Genom att öka engagemanget i företaget blir medarbetaren mindre attraherad av andra jobberbjudanden (Trana, Nguyen & Nguyen 2020). Det framkom av samtliga respondenter att Scania arbetar starkt för att få sina medarbetare att stanna inom organisationen. Det som ansågs som det starkaste verktyget för att få medarbetare att

stanna är rotationen mellan arbetspositioner. Enligt RA anser att det är ett koncept som främjar lärande genom att medarbetarna får byta positioner och specialisera sig inom ett ämne. Även RD & RE ansåg att det gynnade företaget då det finns chans till utveckling inom företaget samt att kunskap och medarbetare stannar inom verksamheten. Buky Folami et al. (2014) menar också att en decentraliserad organisation bidrar till organisatoriskt engagemang.

Martinez-Leóns & Martinez-Garcias (2011) menar att en decentraliserad organisationsstruktur främjar kommunikation mellan olika nivåer för att relevant kunskap och erfarenhet sprids mellan de olika nivåerna. Att det finns en bra kommunikation mellan de olika nivåerna på Scania är något som samtliga respondenter håller med om. Samtliga respondenter förklarar att det hålls dagliga möten för att tillhandahålla övriga medarbetare och chefer med information. Luthans (2005) menar också att kommunikation ska ske så enkelt som möjligt för ett effektivare arbete. Något som nämns av RD är hur kommunikationen mellan medarbetare ofta sker på plats eller via plattformen Teams. Kommunikationen sker även via konceptet "gå och se" där kommunikation mellan chefer och medarbetare sker. Det kan enligt Tseng & Lee (2011) ses som ett sätt för att öka förståelse och skapa bättre relationer mellan medarbetarna.

#### 5.4 Lean som styrverktyg

Enligt de flesta respondenter anses lean vara en kultur att jobba efter som finns både medvetet och undermedvetet. Eftersom denna typ av kultur förmedlas i ett tidigt skede för de nyanställda så kan lean fortsätta att vara ett primärt område där själva kulturen inte behöver följas upp. SPS inkluderar jämförbart inte identiska men relativt lika punkter av slöserier som Taiichi Ohno tar upp (Purushothaman, Seadon & Moore 2022) och femstegsprocessen som Womack & Jones (1997) skriver i sin studie finns delvis i SPS-huset (förutom steg två och fem). Lean som från början innebar att eliminera slöseri (Krafcik 1998) gör att uppfattningen om SPS på Scania kan ifrågasättas. Detta eftersom merparten av respondenter inte fokuserat på att förklara att SPS och lean bland annat handlar om eliminering av slöseri i grunden, utan istället fokuserar på att förklara

att detta ska vara en vägledning på hur medarbetarna ska jobba, tänka och prioritera trots att "eliminering av slöseri" är en av sex kärnprinciper. Beskrivningen som respondenterna ger av lean blir även mer grundlig ju närmare produktionen de är vilket motsäger Liker, Hallberg & Lean (2009) som menar att det är medarbetarna vid produktionen som lean baseras på. Den heltäckande förklaringen bland GC och VC fokuserar mer på att förklara tillvägagångssättet genom att förmedla och träna nyanställda på SPS (RG & RI).

Däremot utgår SPS ifrån att skapa delaktighet, ansvar och självständighet för att på ett kreativt sätt göra rationaliseringar som Hales (1999) förklarar som en del av decentraliseringen. SPS flera metoder som kaizen och "gå och se" bygger på att besluten som genomförs ska börja nerifrån och sedan gå upp, vilket går i linje med Haustein, Luther & Schuster (2014) förklaring om att beslutsdelegeringar ges längre ner i hierarkin. Fortsättningsvis menar respondenter utanför produktionen (RA, RB & RC) att SPS har använts i deras system för att ständigt hitta förbättringar i processer. Detta arbetssätt överensstämmer med (Panizzolo 1988) som menar att Lean inte bara kan användas i produktionen utan även på andra funktioner. Detta går även att följa i SPS-huset (figur 8) som inte fokuserar på begreppen kring produktionen utan heltäckande begrepp som täcker allt inom organisationen.

## 6.0 Slutsats

---

*I avsnittet kommer de formulerade frågeställningarna att besvaras, dessa presenteras i studiens inledande avsnitt. Frågeställningarna är enligt:*

- *Vilka styrverktyg inom ekonomistyrning lyfter företag fram i en decentraliserad organisation?*
- *Hur tillämpas de valda styrverktygen för att uppnå decentralisering?*

*Vidare avslutas kapitlet med ytterligare reflektioner över studien samt förslag på vidare forskning.*

---

För att besvara frågeställningen “*Vilka styrverktyg inom ekonomistyrning lyfter företag fram i en decentraliserad organisation?*” behövdes det först genomföras en undersökning om Scania CV AB i Oskarshamn (Scania) organisationsstruktur. Detta för att säkerställa att organisationen var en decentraliserad enhet. Det visade sig i analysen att nästan alla respondenter nämnde att Scania i Oskarshamn var en decentraliserad organisation. Detta på grund av sättet de delegerar ut befogenheter men även att de flesta processerna går bottom up från produktion och sedan upp. Det är svårt att bekräfta autonomi då de ofta behöver ett godkännande inför olika beslut men enligt intervjuerna verkar det finnas en stor handlingsfrihet bland cheferna närmare produktionen, vilket återigen tyder på decentralisering. Denna typ av begränsning av autonomi kan vara medveten för att besluten som genomförs ska vara bra och riktade. Vidare finns en viss centralisering inom redovisningsfunktionen som anses nödvändig.

I studien framkommer det att Scania kontinuerligt lyfter fram tre styrverktyg inom området; prognoser, budgetar och KPI:er. Prognoser används för att förhålla sig till Traton Groups planeringsrunda men också för att göra mer detaljerade beräkningar på kostnader inför nästa prognosperiod. Detta gör de genom att involvera de anställda inom organisationen då samtliga nivåer inom Scania får vara delaktiga i beslutsprocesserna kring innehållet i prognoserna, vilket tyder på ett decentraliserat arbetssätt. Budget och budgetering tillämpas huvudsakligen på samma sätt som prognoserna, där utgångspunkten är femårsplanen som finns i planeringsrundan. Budgetarna och dess

innehåll bestäms av cheferna på respektive nivå där övriga anställda på samma nivå är delaktiga i besluten, till exempel TL och TM involvering i GC's beslut om budgeten då de är närmast produktionen och anses ha bäst insyn i hur det produktionen fungerar. KPI:er är det cybernetiska styrverktyget som har mest diffus koppling till Scantias decentraliserade organisationsstruktur. Det finns vissa konkreta KPI:er som ska följas men de anställda får själva välja vilka som anses vara mest relevanta för sina grupper, vilket tyder på handlingsfrihet som bidrar till decentralisering.

Kulturstyrning är en viktig del av hur Scania arbetar i produktion och administrativt. De tre begrepp som framkom främst när kulturstyrning diskuterades var lean, konceptet "gå och se" samt rotationen inom arbetspositionerna. Lean anses som ett sätt att tänka och influera hela verksamheten, vilket kan ses i konceptet "gå och se" som gör det möjligt att få kunskapsutbyte och skapa förbättringar från golvet. Rotationen ses som ett sätt att skapa en bredare kunskap inom företaget och främja att medarbetare stannar inom företaget. Den utbredda kunskapen och kunskapsutbytet kopplas samman med organisatoriskt lärande som i enlighet med Martinez-Leóns & Martinez-Garcias (2011) främjas inom decentraliserade organisationer. Buky Folami et al. (2014) menar även att organisatoriskt engagemang gynnas inom decentraliserade organisationer vilket rotationen stärker. Därför kan både organisatoriskt lärande och organisatoriskt engagemang påvisas som styrverktyg som lyfts fram av en decentraliserad organisation.

Samtliga medarbetare nämner även kommunikation som en viktig byggsten för att få organisationen att fungera, där Scania har enkel kommunikation inom bland annat Microsoft Teams eller personliga möten. Eftersom kommunikation bedöms vara en viktig byggsten för att få organisationen att fungera anses de som ett viktigt styrverktyg för att främja en decentraliserad organisation.

Ytterligare en metod som Scania fokuserar mycket på är deras lean som de kallar SPS. SPS verkar fungera som en kultur på Scania och är relativt lik lean i teorin. Däremot blir förklaringarna av SPS mer grundläggande längre ner i organisationen när förväntan var tvärtom, eftersom det är ett produktionssystem. Det går att se att tillvägagångssättet av



SPS främjar decentraliseringen då processer görs nerifrån och upp, bland annat rationaliseringar och “gå och se”. Det tyder på att de vill främja delaktighet, ansvar och självständighet. Det går också anta att de grundläggande definitionerna inte berodde på okunskap utan andra faktorer. Detta på grund av att både VC och GC, som är kunniga inom området, berättade om hur lärandeprocessen går till. På så sätt går det att konstatera att lean används som ett styrverktyg som lyfter fram decentraliseringen.

Sammanfattningsvis går det att följa studiens syfte och se vilka styrverktyg inom ekonomistyrning som lyfts fram i en decentraliserad organisation (ovan beskrivna) och dess tillämpning. Vidare handlar det inte om vilka styrverktyg som lyfts fram i företaget utan mer om tillämpningen kring användningen av styrverktygen.

### 6.1 Förslag till vidare forskning

Studien har granskat hur Scania Oskarshamn arbetar med ekonomiska styrverktyg vilket gör att det finns fler aspekter kvar att studera. Undersökningen har byggt på intervjuer från Scania Oskarshamn vilket öppnar upp för vidare forskning inom samma koncern, till exempel att undersöka Scania CV AB nationellt där Scania i Sverige kan undersökas. Ytterligare forskning kan göras internationellt där hela Scania undersöks inom samma ämne. För att göra en bredare studie om vilka styrverktyg som verkligen lyfts fram av en decentraliserad organisation kan även flera decentraliserade organisationer undersökas. Genom att endast avgränsa sig till ett område inom ekonomistyrning kan en mer djupgående studie om just ekonomistyrning i decentraliserade enheter genomföras. Det finns därför ett flertal olika aspekter att göra en bredare eller mer djupgående studie inom, vilket innebär att det finns ett stort utrymme att bedriva fortsatt forskning kring ämnet ekonomistyrning där styrverktyg inom decentraliserade organisationer undersöks.

## Referenslista

AHRENS, T. and CHAPMAN, C.S. (2004). Accounting for Flexibility and Efficiency: A Field Study of Management Control Systems in a Restaurant Chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), pp.271–302. doi:<https://doi.org/10.1506/vjr6-rp75-7gux-xh0x>.

Albert, S., Ashforth, B.E. and Dutton, J.E. (2000). Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), pp.13–17. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791600>.

Almqvist, R., Graaf, J., Jannesson, E., Parment, A. and Skoog, M. (2022). *Boken om ekonomistyrning*. 4th ed. Lund: Studentlitteratur Ab.

Alnoor Bhimani, Horngren, C.T., Datar, S.M. and Al, E. (2008). *Management and cost accounting*. Harlow ; London ; New York: Prentice Hall, Cop.

Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2019). *Organisationer, ledning och processer*. 3rd ed. Lund: Studentlitteratur.

Amir, E. and Lev, B. (1996). Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry. *Journal of Accounting and Economics*, [online] 22(1-3), pp.3–30. doi:[https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(96\)00430-2](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(96)00430-2).

Anthony, R.N., Govindarajan, V., Hartmann, F.G.H., Kraus, K. and NilssonG. (2014). *Management Control Systems*. Maidenhead, Berkshire: Mcgraw-Hill Education.

Ax, C., Johansson, C. and KullvénH. (2015). *Den nya ekonomistyrningen*. Stockholm: Liber.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp.99–120. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Bengt Starrin and Per-Gunnar Svensson (2008). *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Bhamu, J. and Singh Sangwan, K. (2014). Lean manufacturing: literature review and research issues. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), pp.876–940. doi:<https://doi.org/10.1108/ijopm-08-2012-0315>.

- Bruns, W.J. and Waterhouse, J.H. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), p.177. doi:<https://doi.org/10.2307/2490360>.
- Bryman, A. and Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3rd ed. Stockholm: Liber.
- Burke, W.W. (2018). *Organization Change Theory and Practice*. 5th ed. Los Angeles Sage.
- Chenhall, R.H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), pp.127–168.
- Chenhall, R.H. and Morris, D.L. (1986). THE IMPACT OF STRUCTURE, ENVIRONMENT, AND INTERDEPENDENCE ON THE PERCEIVED USEFULNESS OF MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEMS. *Accounting Review*, 61(1), pp.16–35.
- Dag Ingvar Jacobsen and Gunnar Sandin (2002). *Vad, hur och varför : om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.
- Dag Ingvar Jacobsen and Thorsvik, J. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. 5th ed. Lund: Studentlitteratur.
- Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), pp.37–52. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299405800404>.
- de Sitter, L.U., den Hertog, J.F. and Dankbaar, B. (1997). From Complex Organizations with Simple Jobs to Simple Organizations with Complex Jobs. *Human Relations*, 50(5), pp.497–534. doi:<https://doi.org/10.1177/001872679705000503>.
- Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *The Learning Organization*, 16(4), pp.311–325. doi:<https://doi.org/10.1108/09696470910960400>.
- Elliott, G., C W J Granger and Timmermann, A. (2006). *Handbook of economic forecasting*. Amsterdam ; Boston: Elsevier North-Holland.
- Elliott, G. and Timmermann, A. (2008). Economic Forecasting. *Journal of Economic Literature*, [online] 46(1), pp.3–56. doi:<https://doi.org/10.1257/jel.46.1.3>.

- Flamholtz, E.G., Das, T.K. and Tsui, A.S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, 10(1), pp.35–50.  
doi:[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3).
- Foss, N.J., Lyngsie, J. and Zahra, S.A. (2014). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), pp.32–60.  
doi:<https://doi.org/10.1177/1476127014561944>.
- Fredrik Nilsson (ekonom, Nils-Göran Olve and Anders Parment (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber.
- Fredrik Nilsson and Nils-Göran Olve (2018). *Controllerhandboken*. Liber.
- Gordon, G.G. and DiTomaso, N. (1992). PREDICTING CORPORATE PERFORMANCE FROM ORGANIZATIONAL CULTURE. *Journal of Management Studies*, 29(6), pp.783–798.  
doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>.
- Grasso, L. and Maskell, B.H. (2012). *Practical lean accounting : a proven system for measuring and managing the lean enterprise*. 2nd ed. Productivity Press.
- Guenzi, P., Baldauf, A. and Panagopoulos, N.G. (2014). The influence of formal and informal sales controls on customer-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 43(5), pp.786–800.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.04.014>.
- Hales, C. (1999). Leading Horses to Water? The Impact of Decentralization on Managerial Behaviour. *Journal of Management Studies*, 36(6), pp.831–851.  
doi:<https://doi.org/10.1111/1467-6486.00160>.
- Haustein, E., Luther, R. and Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: a literature based framework. *Journal of Management Control*, [online] 24(4), pp.343–382. doi:<https://doi.org/10.1007/s00187-014-0187-5>.
- Hempel, P.S., Zhang, Z.-X. and Han, Y. (2009). Team Empowerment and the Organizational Context. *Journal of Management*, [online] 38(2), pp.475–501.  
doi:<https://doi.org/10.1177/0149206309342891>.

- Hervé Corvellec and Holmberg, L. (2008). *Organisationers vardag*. Pearson Education.
- Idrus, N., Poh, K.N. and Kian, S.J. (2014). Sustaining Quality in Higher Education in Southeast Asia through Understanding Generational Changes. *Journal of Applied Sciences*, 14(16), pp.1819–1827.
- Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32(1-3), pp.349–410. doi:[https://doi.org/10.1016/s0165-4101\(01\)00026-x](https://doi.org/10.1016/s0165-4101(01)00026-x).
- Jaworski, B.J. and MacInnis, D.J. (1989). Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. *Journal of Marketing Research*, 26(4), p.406. doi:<https://doi.org/10.2307/3172761>.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V. and Krishnan, H.S. (1993). Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 57(1), p.57. doi:<https://doi.org/10.2307/1252057>.
- Johan Alvehus (2023). *Skriva uppsats med kvalitativ metod : en handbok*. 3rd ed. Stockholm: Liber.
- Jordan, S. and Messner, M. (2012). Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society*, 37(8), pp.544–564. doi:<https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.08.002>.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 74(1), pp.75–85.
- Kaptein, M. (2010). From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98(3), pp.513–530. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-010-0591-1>.
- kib.ki.se. (2022). *Är artikeln peer reviewed? | Karolinska Institutet Universitetsbiblioteket*. [online] Available at: <https://kib.ki.se/soka-vardera/vardera-information/ar-artikeln-peer-reviewed> [Hämtad 5 Apr. 2023].

Kimberlin, C.L. and Winterstein, A.G. (2008). Validity and reliability of measurement instruments used in research. *American Journal of Health-System Pharmacy*, [online] 65(23), pp.2276–2284. doi:<https://doi.org/10.2146/ajhp070364>.

Krafcik, J.F. (1988). Triumph of the lean production system. *Sloan management review*, 30.1, pp.41–52.

Kraus, K. and Lind, J. (2010). The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control—A research note. *Management Accounting Research*, 21(4), pp.265–277. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.08.001>.

Kvale, S. (1996). *InterViews : Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Los Angeles Sage C.

Lee, M.Y. and Edmondson, A.C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37(1), pp.35–58. doi:<https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>.

Liker, J.K., Erkelius, L., Hallberg, J. and Forum, L. (2009). *The Toyota way : lean för världsklass*. Malmö: Liber.

Lnu.se. (2021). *GDPR för studenter - Linnéuniversitetet*. [online] Available at: <https://lnu.se/ub/skriva-och-referera/Skriva-akademiskt/gdpr-for-studenter/> [Hämtad 7 Apr. 2023].

Lookman Buki Folami, Asare, K.N., Kwesiga, E. and Bline, D.M. (2014). The Impact of Job Satisfaction and Organizational Context Variables on Organizational Commitment. *International Journal of Business & Public Administration*, 11(1).

Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. 12th ed. [online] New York: McGraw-Hill. Available at: [https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior\\_-an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill\\_irwin-2010.pdf](https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior_-an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf) [Hämtad 10 Maj 2023].

Maidani, E.A. (1991). Comparative Study of Herzberg's Two-Factor Theory of Job Satisfaction among Public and Private Sectors. *Public Personnel Management*, 20(4), pp.441–448. doi:<https://doi.org/10.1177/009102609102000405>.

- Malek, S.L., Sarin, S. and Jaworski, B.J. (2018). Sales management control systems: review, synthesis, and directions for future exploration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 38(1), pp.30–55. doi:<https://doi.org/10.1080/08853134.2017.1407660>.
- Malmi, T. and Brown, D.A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, [online] 19(4), pp.287–300. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>.
- Mantere, S. and Ketokivi, M. (2013). Reasoning in Organization Science. *Academy of Management Review*, 38(1), pp.70–89. doi:<https://doi.org/10.5465/amr.2011.0188>.
- María Martínez-León, I. and Martínez-García, J.A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), pp.537–566. doi:<https://doi.org/10.1108/01437721111158198>.
- Matteson, M.T. and Ivancevich, J.M. (2002). *Management and organizational behavior classics*. Homewood, Il: McGraw-Hill.
- Meer-Kooistra, J.V.D. and Scapens, R.W. (2008). The governance of lateral relations between and within organisations. *Management Accounting Research*, 19(4), pp.365–384. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.001>.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Nationalencyklopedin (n.d.). *Autonomi*. [online] Available at: <http://www-ne-se.proxy.lnu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/autonomi> [Hämtad 6 Maj 2023].
- Neelam, N., Bhattacharya, S., Sinha, V. and Tanksale, D. (2014). Organizational Culture as a Determinant of Organizational Commitment: What Drives IT Employees in India? *Global Business and Organizational Excellence*, 34(2), pp.62–74. doi:<https://doi.org/10.1002/joe.21594>.

- Nickerson, J.A. and Zenger, T.R. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*, [online] 15(6), pp.617–632. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093>.
- O’Grady, W. (2019). Enabling control in a radically decentralized organization. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 16(2), pp.224–251. doi:<https://doi.org/10.1108/qram-07-2017-0065>.
- Otley, D. and Fakiolas, A. (2000). Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning? *Accounting, Organizations and Society*, 25(4-5), pp.497–510. doi:[https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(98\)00007-5](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(98)00007-5).
- Otley, D.T. (1978). Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16(1), pp.122–149. doi:<https://doi.org/10.2307/2490414>.
- Paine, L.S. (2003). *Value shift : why companies must merge social and financial imperatives to achieve superior performance*. New York: McGraw-Hill.
- Panagopoulos, N.G., Johnson, C.M. and Mothersbaugh, D.L. (2015). Does choice of sales control conceptualization matter? An empirical comparison of existing conceptualizations and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(3), pp.221–246. doi:<https://doi.org/10.1080/08853134.2015.1016952>.
- Panizzolo, R. (1998). Applying the lessons learned from 27 lean manufacturers.: The relevance of relationships management. *International Journal of Production Economics*, [online] 55(3), pp.223–240. doi:[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00066-8](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00066-8).
- Perrow, C. (2014). *Complex organizations : a critical essay*. 3rd ed. Brattleboro, Vermont: Echo Point Books & Media.
- Piperopoulos, P., Wu, J. and Wang, C. (2018). Outward FDI, location choices and innovation performance of emerging market enterprises. *Research Policy*, 47(1), pp.232–240. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.11.001>.
- Porter, L.W., Lawler, E.E. and J. Richard Hackman (1975). *Behavior in Organizations*. New York ; Montreal : McGraw-Hill.



Purushothaman, M.B., Seadon, J. and Moore, D. (2021). A relationship between bias, lean tools, and waste. *International Journal of Lean Six Sigma*, 4.  
doi:<https://doi.org/10.1108/ijlss-03-2021-0045>.

Richard Michael Cyert, March, J.G., G P E Clarkson and Al, E. (2013). *A behavioral theory of the firm*. Mansfield Centre: Martino Publishing.

Robbins, S.P., Aletta Odendaal and G Roodt (2007). *Organisational behaviour : global and Southern African perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.

Roush, M. (2008). Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives  
20081 Kenneth A. Merchant and Wim A. van der Stede. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Harlow: Financial Times Prentice-Hall 2007. 2nd ed. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 4(2), pp.204–206. doi:<https://doi.org/10.1108/18325910810878982>.

(Scania 2022a)

Scania Oskarshamn (2022). *Press*. [online] Available at:  
<https://www.scania.com/oskarshamn/sv/hem/var-verksamhet/vara-verkstader/press.html>  
[Hämtad 20 Maj 2023].

(Scania 2022b)

Scania Oskarshamn (2022). *Kaross*. [online] Available at:  
<https://www.scania.com/oskarshamn/sv/hem/var-verksamhet/vara-verkstader/kaross.html>  
[Hämtad 20 Maj 2023].

(Scania 2022c)

Scania Oskarshamn (2022). *Montering*. [online] Available at:  
<https://www.scania.com/oskarshamn/sv/hem/var-verksamhet/vara-verkstader/montering.html>  
[Hämtad 20 Maj 2023].

Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3th ed. Hoboken, New Jersey Wiley.

- Shah, R. and Ward, P.T. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. *Journal of Operations Management*, 21(2), pp.129–149. doi:[https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(02\)00108-0](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(02)00108-0).
- Shah, R. and Ward, P.T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of Operations Management*, 25(4), pp.785–805. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.019>.
- Shepard, J.M. and Hougland, J.G. (1978). Contingency Theory: ‘Complex Man’ or ‘Complex Organization’?. *The Academy of Management Review*, 3(3), p.413. doi:<https://doi.org/10.2307/257533>.
- Sinkula, J.M. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *Journal of Marketing*, 58(1), pp.35–45. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299405800103>.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), pp.63–74. doi:<https://doi.org/10.1177/002224299505900306>.
- Šmite, D., Moe, N.B., Floryan, M., Gonzalez-Huerta, J., Dorner, M. and Sablis, A. (2023). Decentralized decision-making and scaled autonomy at Spotify. *Journal of Systems and Software*, [online] 200(0164-1212), p.111649. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jss.2023.111649>.
- Thierry, H., Charles, J.W. and Pieter, J. (1998). *Handbook of work and organizational psychology*. Psychology Press.
- Tran, K.T., Nguyen, P.V., Nguyen, T.C. and Ton, U.N.H. (2020). The impact of organizational commitment on the relationship between motivation and turnover intention in the public sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(12), pp.1–25.
- Tran, Q.H.N. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, ahead-of-print(ahead-of-print), pp.136–154. doi:<https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2019-1919>.
- TRATON. (n.d.). *TRATON – Brands*. [online] Available at: <https://traton.com/en/company/brands.html> [Hämtad 24 May 2023].

Tseng, M.-L., Wei-Wen Wu, W. and Ching-Fan, L. (2011). Knowledge Management Strategies in Linguistic Preferences. *Journal of Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 1.1, p.60.73.

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningsed*. [online] Vetenskapsrådet. Available at: [https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forsknings-ed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forsknings-ed_VR_2017.pdf) [Hämtad 10 Apr. 2023].

Volberda, H.W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*, 7(4), pp.359–374.  
doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>.

Wan, C.J. and Yazdanifard, R. (2021). A Study of Future Prospect of Korean Cuisine in Two States of Selangor and Kuala Lumpur from Customer Decision Making Perspective. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, [online] 8(6), pp.401–446.  
doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.5109367>.

Webley, S. and Werner, A. (2008). Corporate codes of ethics: necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), pp.405–415.  
doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00543.x>.

Williamson, O.E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), pp.595–613. doi:<https://doi.org/10.1257/jel.38.3.595>.

Womack, J.P. and Jones, D.T. (2003). *Lean thinking : banish waste and create wealth in your corporation*. London: Simon & Schuster.

www.umu.se. (2023). *Analys och utvärdering*. [online] Available at: <https://www.umu.se/bibliotek/publicera/analys-och-utvardering> [Hämtad 10 Apr. 2023].

Yin, R.K. and Retzlaff, J. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur.

Zhang, S.B. and Liu, A.M.M. (2006). Organisational culture profiles of construction enterprises in China. *Construction Management and Economics*, 24(8), pp.817–828.  
doi:<https://doi.org/10.1080/01446190600704604>.

## Bilagor

### Bilaga 1: Intervjuguide CFO och Controllers

Frågan om tillåtelse att spela in intervjun frågas alltid så att det är det första som kommer med i den inspelade intervjun.

#### **Uppbyggnad**

- Inledningsfråga
  - Uppföljningsfråga
    - Ytterligare uppföljningsfråga

#### **Introduktion:**

- Vill du introducera dig själv, din roll på företaget och din historia på företaget?
- Vill du berätta mer om dina arbetsuppgifter som CFO på Scania CV AB i Oskarshamn?
- Vem rapporterar du primärt till, och vilka rapporterar till dig?

#### **Organisationsstruktur**

- Skulle du vilja berätta mer om Scantias organisationsstruktur
  - Hur jobbar ni med detta här på Scania CV AB
- Vad är en decentraliserad organisation för dig och hur tycker du att ert företag förhåller sig till din bild?
  - Hur upplever du att det fungerar?
- Är att uppnå ..... något ni aktivt tänker på?
  - Försöker ni aktivt främja det?
  - Hur gör ni detta?
- Skulle du kalla er enhet för att vara decentralisering?
  - Varför/varför inte?
- Hur mycket handlingsfrihet har du?
  - Hur mycket beslut får du ta utan att behöva gå högre upp i ledningen
  - Hur mycket handlingsfrihet har de som jobbar under dig och som rapporterar till dig

- Controllers, PC, VC, TL och TM?

### **Ekonomistyrning och styrverktyg**

- Hur är ekonomistyrning och styrverktyg kopplade till er decentraliserade organisation?
- Vilka styrverktyg tycker du är de viktigaste och mest kritiska för att uppnå er önskade organisationsstruktur? Förklara gärna ingående vilka detta är och hur ni går till väg med dessa?
  - Organisationsstyrning, Finansiell styrning, kostnadsstyrning (Lean och SPS), prestationsstyrning och målstyrning?

### **“Två sidor av samma mynt” - planering och uppföljning**

- Hur jobbar ni med planering i ekonomistyrningen?
- Vilken planering är det mest fokus på och varför?
  - Är de som du tidigare nämnde inkluderade i detta?
  - Kopplar ni detta till decentraliseringen, enligt dig?

### **“Två sidor av samma mynt” - planering och uppföljning**

- Hur följer ni upp de styrverktyg du har nämnt?
  - Hur kan du följa upp att de är medarbetarna längst ner som är delaktiga och att prestationer sker på korrekt
  - Kopplar ni detta till decentraliseringen, enligt dig?

## Bilaga 2: Intervjuguide - Produktionschef

### Uppbyggnad

- Inledningsfråga
  - Uppföljningsfråga
    - Ytterligare uppföljningsfråga

### Introduktion

- Vill du introducera dig själv, din roll på företag och din historia på företaget?
- Vill du berätta mer om dina arbetsuppgifter som produktionschef på Scania CV AB i Oskarshamn?
- Vilka faktorer skulle du säga är de viktigaste för att du ska kunna utföra dina arbetsuppgifter?
  - Utmaningar?
- Vem rapporterar du primärt till, och vilka rapporterar till dig?

### Organisationsstruktur

- Hur anser du att Scanias organisationsstruktur ser ut? Ser du den som centraliserad eller decentraliserad?
  - Hur arbetar ni i er organisation med denna typ av organisationsstruktur?
- Hur betraktar du att en decentraliserad organisation, på vilket sätt blir Scania en decentraliserad organisation?
  - Hur fungerar det att arbeta i en organisation med denna organisationsstruktur i din roll som produktionschef?
- Hur arbetar ni för att uppnå en decentraliserad organisation?
  - Är det något som påverkar dig i ditt dagliga arbete?
  - På vilket sätt kan du jobba och bestämma över er enhet?
- Hur mycket handlingsfrihet i din roll som produktionschef har du?
  - Hur mycket beslut får du själv ta utan att behöva gå högre upp i ledningen
  - Hur mycket handlingsfrihet skulle du säga att de som jobbar under dig alltså verkstadschefer och gruppchefer har?
  - Hur mycket handlingsfrihet skulle du säga att de som jobbar över dig har?
- Du jobbar på MB, hur ser relationen till MC ut?
  - har du kontakt med produktionschefer från MC
  - Arbetar ni något tillsammans eller arbetar ni helt skilt?

- Scania arbetar mycket med rotationer i rollerna, hur skulle du säga att det påverkar er “grupp”?

**Ekonomistyrning** - åtgärder som utförs inom en verksamhet för att uppnå de ekonomiska målen

**Styrverktyg** anses som ett verktyg för att uppnå målen i en organisation

- Vad har du för ekonomiskt ansvar?
  - Hur ser det ut för de som rapporterar till dig?
  - Får de ta egna beslut, både ekonomiska och icke, eller måste de alltid ha godkännande från dig?
  - Hur delegerar du vidare ansvaret?
- Sätter du upp din egen budget/budgetar eller får du den tilldelad till dig?
  - Om ja, i så fall av vem/vilka?
  - Vad är det för typ/typer av budgetar?
  - Hur går du tillväga om du känner att du skulle vilja ändra någonting i din budget?
- Har du tillgång till att se era prognoser/forecasts för er avdelning?
  - Om inte, vem har tillgång till detta?
  - Hur och hur ofta följs dessa prognoser/forecasts upp?
- Vilka KPI:er skulle du säga är dem viktigaste för dig som chef över din avdelning?
  - Vilka KPI:er och mått följer och utgår du ifrån?
- Hur ser kostnadsfördelningen ut i organisationen?
  - Är det en avdelning som har hand om en viss kostnad eller har varje avdelning hand om alla sina egna kostnader?
- Skulle du säga att ni arbetar med olika typer av prestationsmätningar?
  - Vilka typer av prestationer är det som mäts?
  - Är det du som gör dessa mätningar på din "grupp"?
    - Vem gör det på dig?
  - Hur pass ofta är det uppföljningar på detta?
  - Är dessa på individnivå eller grupp/enhetsnivå?
  - Vilka prestationsmätningar tycker du är den viktigaste för den organisationsstrukturen som du nämnde att Scania hade?

## Delegering och rapportering

- Vem rapporterar du främst till?
  - Hur ser kommunikationen ut mellan er?
  - Hur ofta rapporterar du?
  - Hur ofta har ni uppföljningsmöten?

- På vilket sätt anser du att detta främjar en ..... organisation?
- Vem/vilka i verksamheten delegerar du ut till?
  - Hur ser kommunikationen ut mellan er?
  - Hur ofta rapporterar dessa personer till dig?
  - Hur ofta har ni uppföljningsmöten?
  - På vilket sätt anser du att detta främjar en ..... organisation?
- När du rapporterar och du följer upp vilka styrverktyg anser du vara viktigast att prata om då?



### Bilaga 3: Intervjuguide Verkstadschef

Frågan om tillåtelse att spela in intervjun frågas alltid så att det är det första som kommer med i den inspelade intervjun.

- Inledningsfråga
  - Uppföljningsfråga
    - Ytterligare uppföljningsfråga

#### **Introduktion:**

- Vill du introducera dig själv, din befintliga roll på företaget, din tidigare historia på företaget och hur länge du har arbetat där?
- Vill du berätta mer om dina arbetsuppgifter som VC på Scania CV AB i Oskarshamn?
- Vilka faktorer skulle du säga är de viktigaste för att du ska kunna utföra dina arbetsuppgifter?
  - Finns det några utmaningar för dig att kunna utföra dina uppgifter?

#### **Organisationsstruktur**

- Skulle du vilja berätta mer om hur du uppfattar Scantias organisationsstruktur
- Hur skulle du säga att ni jobbar med detta här på Scania CV AB?
- Vad är en decentraliserad organisation för dig och hur tycker du att ert företag förhåller sig till din bild
  - Hur upplever du att det fungerar?
- Är att uppnå decentralisering, något ni aktivt tänker på?
  - Hur gör ni för att uppnå detta?
- Skulle du kalla er enhet för att vara decentraliserade?
  - Hur kan du backa upp detta?
  - På vilket sätt kan du jobba och bestämma över er enhet?
- Hur mycket handlingsfrihet har du?
  - Hur mycket beslut får du själv ta utan att behöva gå högre upp i ledningen
  - Hur mycket handlingsfrihet skulle du säga att de som jobbar under dig har?
  - Hur mycket handlingsfrihet skulle du säga att de som jobbar över dig alltså PC har?
- Du jobbar på MC/MB. Hur är din relation till MB/MC?
  - Har ni kontinuerlig kontakt mellan varandra?
  - Arbetar ni något tillsammans?
- Scania arbetar mycket med rotationer i rollerna, hur skulle du säga att det påverkar er “grupp”?

### **Delegering och rapportering**

- Vem rapporterar du främst till?
  - Hur ser kommunikationen ut mellan er?
  - Hur ofta rapporterar du?
  - Hur ofta har ni uppföljningsmöten?
  - På vilket sätt anser du att detta främjar en ..... organisation?
- Vem/vilka i verksamheten delegerar du ut till?
  - Hur ser kommunikationen ut mellan er?
  - Hur ofta rapporterar dessa personer till dig?
  - Hur ofta har ni uppföljningsmöten?
  - På vilket sätt anser du att detta främjar en ..... organisation?
- Hur delegeras beslutsbefogenheter i er organisation

### **Ekonomistyrning**

- Vad har du för ekonomiskt ansvar?
  - Hur ser det ut för de som rapporterar till dig?
  - Får de ta egna beslut, både ekonomiska och icke, eller måste de alltid ha godkännande från dig?
  - Hur delegerar du vidare ansvaret?
- Sätter du upp din egen budget/budgetar eller får du den tilldelad till dig?
  - Om ja, i så fall av vem/vilka?
  - Vad är det för typ/typer av budgetar?
  - Hur går du tillväga om du känner att du skulle vilja ändra någonting i din budget?
- Har du tillgång till att se era prognoser/forecasts för er avdelning?
  - Om inte, vem har tillgång till detta?
  - Hur och hur ofta följs dessa prognoser/forecasts upp?
- Vilka KPI:er skulle du säga är dem viktigaste för dig som chef över din avdelning?
  - Vilka KPI:er och mått följer och utgår du ifrån?
- Hur ser kostnadsfördelningen ut i organisationen?
  - Är det en avdelning som har hand om en viss kostnad eller har varje avdelning hand om alla sina egna kostnader?
- Skulle du säga att ni arbetar med olika typer av prestationsmätningar?
  - Vilka typer av prestationer är det som mäts?
  - Är det du som gör dessa mätningar på din "grupp"?
    - Vem gör det på dig?
  - Hur pass ofta är det uppföljningar på detta?
  - Är dessa på individnivå eller grupp/enhetsnivå?
  - Vilka prestationsmätningar tycker du är den viktigaste för den organisationsstrukturen som du nämnde att Scania hade?

## Bilaga 4: Intervjuguide Gruppchef

Frågan om tillåtelse att spela in intervjun frågas alltid så att det är det första som kommer med i den inspelade intervjun.

- Inledningsfråga
  - Uppföljningsfråga
    - Ytterligare uppföljningsfråga

### **Introduktion:**

- Vill du introducera dig själv, din befintliga roll på företaget, din tidigare historia på företaget och hur länge du har arbetat där?
- Vill du berätta mer om dina arbetsuppgifter som GC på Scania CV AB i Oskarshamn?
- Vilka faktorer skulle du säga är de viktigaste för att du ska kunna utföra dina arbetsuppgifter?
  - Finns det några utmaningar för dig att kunna utföra dina uppgifter?

### **Organisationsstruktur**

- Skulle du vilja berätta mer om hur du uppfattar Scantias organisationsstruktur
- Hur skulle du säga att ni jobbar med detta här på Scania CV AB?
- Vad är en decentraliserad organisation för dig och hur tycker du att ert företag förhåller sig till din bild
  - Hur upplever du att det fungerar?
- Är att uppnå decentralisering, något ni aktivt tänker på?
  - Hur gör ni för att uppnå detta?
- Skulle du kalla er enhet för att vara decentraliserade?
  - Hur kan du backa upp detta?
  - På vilket sätt kan du jobba och bestämma över er enhet?
- Hur mycket handlingsfrihet har du?
  - Hur mycket beslut får du själv ta utan att behöva gå högre upp i ledningen
  - Hur mycket handlingsfrihet skulle du säga att de som jobbar under dig har?
  - Hur mycket handlingsfrihet skulle du säga att de som jobbar över dig alltså VC har?
- Du jobbar på MC/MB. Hur är din relation till MB/MC?
  - Har ni kontinuerlig kontakt mellan varandra?
  - Arbetar ni något tillsammans?
- Scania arbetar mycket med rotationer i rollerna, hur skulle du säga att det påverkar er "grupp"?

### **Delegering och rapportering**

- Vem rapporterar du främst till?
  - Hur ser kommunikationen ut mellan er?
  - Hur ofta rapporterar du?
  - Hur ofta har ni uppföljningsmöten?
  - På vilket sätt anser du att detta främjar en ..... organisation?
- Vem/vilka i verksamheten delegerar du ut till?
  - Hur ser kommunikationen ut mellan er?
  - Hur ofta rapporterar dessa personer till dig?
  - Hur ofta har ni uppföljningsmöten?
  - På vilket sätt anser du att detta främjar en ..... organisation?
- Hur delegeras beslutsbefogenheter i er organisation

### **Ekonomistyrning**

- Vad har du för ekonomiskt ansvar?
  - Hur ser det ut för de som rapporterar till dig?
  - Får de ta egna beslut, både ekonomiska och icke, eller måste de alltid ha godkännande från dig?
  - Hur delegerar du vidare ansvaret?
- Sätter du upp din egen budget/budgetar eller får du den tilldelad till dig?
  - Om ja, i så fall av vem/vilka?
  - Vad är det för typ/typer av budgetar?
  - Hur går du tillväga om du känner att du skulle vilja ändra någonting i din budget?
- Har du tillgång till att se era prognoser/forecasts för er avdelning?
  - Om inte, vem har tillgång till detta?
  - Hur och hur ofta följs dessa prognoser/forecasts upp?
- Vilka KPI:er skulle du säga är dem viktigaste för dig som chef över din avdelning?
  - Vilka KPI:er och mått följer och utgår du ifrån?
- Hur ser kostnadsfördelningen ut i organisationen?
  - Är det en avdelning som har hand om en viss kostnad eller har varje avdelning hand om alla sina egna kostnader?
- Skulle du säga att ni arbetar med olika typer av prestationsmätningar?
  - Vilka typer av prestationer är det som mäts?
  - Är det du som gör dessa mätningar på din "grupp"?
    - Vem gör det på dig?
  - Hur pass ofta är det uppföljningar på detta?
  - Är dessa på individnivå eller grupp/enhetsnivå?
  - Vilka prestationsmätningar tycker du är den viktigaste för den organisationsstrukturen som du nämnde att Scania hade?

Bilaga 5: Sökschema

Databas	Sökord	Begränsningar	Sökning	Antal träffar	Motiv till exkludering av artiklar/litteratur	Utvalda artiklar/litteratur	Datum	Vald artikel/litteratur
Onesearch	decentralization AND organization AND "decision-making" AND organizing	Peer-reviewed, fulltexter, 2015-2023	Kombinationssökning	16	inte relevanta	1	2023-04-17	Lee & Edmondson (2017)
Onesearch	organization AND organizational	Växjö, På hyllan, Böcker, 2015-2021	Kombinationssökning	42	inte relevanta, inte tillgängliga/svårt att hitta	2	2023-04-20	Burke (2018), Jacobsen & Thorsvik (2021)
Onesearch	decentralized AND autonomy AND organization AND "decision-making"	Peer-reviewed, fulltexter, 2015-2023	Kombinationssökning	32	inte relevanta	2	2023-04-12, 2023-05-03	Šmite et al. (2023), O'Grady (2019)
Onesearch	Lean AND "Lean production" AND "lean manufacturing" AND "literature review"	Peer-reviewed, fulltexter, 2010-2023	Kombinationssökning	127	Exkluderade på grund av journalrank	1	2023-04-18	Bhamu & Sangwan (2014)
BSU	budget AND organizational structure	Peer-reviewed, fulltexter, publication, article, English	Kombinationssökning	19	Inte relevant	1	2023-04-20	Bruns, W.J. and Waterhouse, J.H. (1975)
BSU	Management control systems AND MCS AND accounting AND control	Peer-reviewed, 2005-2020	Kombinationssökning	105	Exkluderade på grund irrelevans och rank på journaler	1	2023-04-19	Malmi & Brown (2008)
BSU	management control systems AND MCS AND Accounting AND organizational AND organization AND structure	Peer-reviewed, 2000-2023	Kombinationssökning	7	Inte relevanta och lägre journalrank	1	2023-04-11	Chenhall (2003)
Onesearch	"Management control systems" AND "performande measurement" journal of accounting	Peer-reviewed, fulltexter, 2007-2023	Kombinationssökning	103	Inte relevanta och inte journal of accounting	1	2023-04-20	Roush & Shareef (2008)
Onesearch	"Ekonomistyrning"	Växjö, På hyllan, Böcker, Svenska, 2015-2022	Enskild sökning	13	Inte relevanta	1	2023-05-03	Almqvist, Graaf, Jannesson, Parment & Skoog