

Hur framgång skapas genom ledarskap och ekonomistyrning

En fallstudie av fyra framgångsrika företag i Norrbotten

Hans Vernersson
Markus Vuopio

Luleå tekniska universitet

D- uppsats

Företagsekonomi

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap

Avdelningen för Ekonomistyrning

FÖRORD

Vår magisteruppsats behandlar relationen mellan ledarskap och ett företags ekonomiska styrning och hur dessa relaterar till framgång. Uppsatsen är skriven vid institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap vid Luleå Tekniska Universitet.

Vi vill ta tillfället i akt att tacka samtliga personer som på något vis har bidragit till vår studie. Framförallt vill vi tacka Lars Olsson, Rhoger Nilenstrand, Peter Ericson, Lilian Nilsson samt Jan och Sune Westerberg som har ställt upp och gjort det möjligt att genomföra den här uppsatsen. Ett stort tack riktas även till vår handledare, Daniel Örtqvist och våra opponenter för de råd och synpunkter som de har bidragit med under arbetets gång.

Luleå Tekniska Universitet den 9 Januari 2006

Hans Vernersson

Markus Vuopio

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to describe how leadership and financial control could create success among companies. We have studied four successful companies in Norrbotten and how they related to each other through a model of financial control and leadership by Johnny Alm. The method used was a case study performed over a period of one month. The study indicated that financial control and leadership had a very strong relation and that a successful company could not create success without both these elements. A final conclusion was that leadership and the organizations culture seemed to be more important than financial control in order to create successful companies.

SAMMANFATTNING

Syftet med den här uppsatsen var att beskriva hur ledarskap och ekonomistyrning skapade framgång hos fyra företag i Norrbotten samt att visa hur ledarskap och ekonomistyrning relaterade till varandra genom en styrnings- och ledarskapsmodell av Johny Alm. Studien har genomförts som en fallstudie av fyra företag verksamma i Luleå och Piteå. Från studien kan vi dra slutsatserna att kopplingen mellan ekonomistyrning och ledarskap var väldigt stark och att företag inte kan vara utan det ena eller andra. Slutligen kan vi säga att ledarskapet och företagskulturen tenderade att vara viktigare än ekonomistyrningen för att skapa ett framgångsrikt företag.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Syfte	2
1.4	Definitioner	2
2	METOD	4
2.1	Metodsynsätt	4
2.2	Vetenskapligt angreppssätt	4
2.3	Undersökningsansats	4
2.4	Fallstudie	4
2.5	Litteraturstudie	5
2.6	Val av undersökningsobjekt	5
2.7	Intervjuer	5
2.8	Undersökningens genomförande	6
2.9	Analysens genomförande	6
2.10	Metodproblem	6
3	TEORETISK REFERENSRAM	8
3.1	Framgång	8
3.2	Relationen mellan ledarskap och ekonomistyrning	9
3.3	Fokuserat ledarskap och Rutin/Order styrning	10
3.4	Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning	11
3.5	Vägledande ledarskap och Strategisk styrning	12
3.6	Befriande ledarskap och Visionär styrning	13
4	EMPIRI	15
4.1	MAX – Hamburgare på svenska	15
4.1.1	Fokuserat ledarskap och Rutin/Orderstyrning	15
4.1.2	Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning	16
4.1.3	Vägledande ledarskap och Strategisk styrning	16
4.1.4	Befriande ledarskap och Visionär styrning	17
4.2	Exait – Attitude is everything	18
4.2.1	Fokuserat ledarskap och Rutin/Orderstyrning	18
4.2.2	Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning	19
4.2.3	Vägledande ledarskap och Strategisk styrning	20
4.2.4	Befriande ledarskap och Visionär styrning	21
4.3	Infjärdens Värme AB – Norrlands ledande VVS företag	22
4.3.1	Fokuserat ledarskap och Rutin/Orderstyrning	22
4.3.2	Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning	23
4.3.3	Vägledande ledarskap och Strategisk styrning	23
4.3.4	Befriande ledarskap och Visionär styrning	23
4.4	Excellent E-Service AB – We are excellent	24
4.4.1	Fokuserat ledarskap och Rutin/Orderstyrning	24
4.4.2	Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning	25
4.4.3	Vägledande ledarskap och Strategisk styrning	26
4.4.4	Befriande ledarskap och Visionär styrning	27
5	ANALYS	28
5.1	Framgångsrikt företag	28
5.2	Fokuserat ledarskap och rutin/orderstyrning	28
5.3	Beräknande ledarskap och erbjudande styrning	29

5.4 Vägledande ledarskap och strategisk styrning	29
5.5 Befriande ledarskap och visionär styrning	30
5.6 Positionering av fallföretagen	31
5.7 Sammanfattning av ledarskaps- och ekonomistyrningsmixar.....	31
6 SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION	33
6.1 Slutsatser	33
6.2 Avslutande diskussion.....	34
6.3 Förslag till fortsatt forskning.....	34
REFERENSLISTA.....	35
BILAGA	

1 INLEDNING

Det här kapitlet kommer att behandla problemdiskussionen till det valda ämnesområdet för att sedan utmynna i uppsatsens syfte. Som avslutning på kapitlet definieras centrala begrepp.

1.1 Bakgrund

Framgång bland företag är viktigt eftersom det lägger grunden till vårt samhälle och driver utvecklingen framåt samtidigt som det skapar tillväxt, arbetstillfällen och välfärd (Ahrens, 2005). För att ett företag ska bli framgångsrikt gäller det att hela företaget arbetar mot gemensamma mål och för att uppnå dessa mål kan företaget antingen använda sig av ledarskap eller ekonomiska styrmodeller där ledarskap kan vara ett mer flexibelt och mjukt sätt att styra på. Det finns ett fåtal företag i Sverige som de senaste 20 åren lyckats växa från nästan ingenting till att omsätta flera miljarder. H&M, Tele2 och IKEA är några exempel. De har vuxit av egen kraft, ofta med 20-40 procent per år under många år (ibid).

1.2 Problemdiskussion

Under de senaste åren har det blivit allt viktigare att inte bara studera den ekonomiska styrningen utan även ledningen för att förstå vilken betydelse som personligheten hos en ledare har för företagets strategiska styrning (Hambrick, Finkelstein & Mooney, 2005). Mycket av den studerade litteraturen är splittrad då det gäller vad som skapar framgång för företagen. Vissa författare säger att mycket av företagets framgång kan härledas från ett bra ledarskap eller en specifik ledarstil, ofta grundaren av företaget medan andra säger att framgång skapas genom en effektiv ekonomistyrning. Dock säger Alm (2005) att både bra ledarskap och effektiv ekonomistyrning krävs för att skapa ett så framgångsrikt företag som möjligt. Vi kommer i teorikapitlet att presentera en modell som är en vidareutveckling av Alm (2005) där vi har sammanfogat ledarskap och strategisk styrning.

Ekonomistyrning kan betraktas utifrån två perspektiv, ett informellt och ett formellt (Grönlund & Modell, 2005). Verkligheten, i form av system och arbetssätt med mera innehåller ofta samtidigt inslag av båda dessa perspektiv. De traditionella uttrycken för redovisning och ekonomistyrning till exempel budgetering, planering och resultatuppföljning har huvudsakligen präglats av ett hierarkiskt, formellt synsätt när det gäller rapportering. Enligt det informella synsättet finns ett tydligt centrum för auktoritet som dirigerar underlydande enheter mot gemensamma mål. Det handlar om att föra information nerifrån och upp samt att sprida ledningens syn på organisationens mål och policy nedåt (ibid).

En ledare har ofta många olika roller. Ledaren ska vara strateg, organisatör, inspiratör och diplomat (Eriksson, Kjellman & Sumdnäs, 2002). En bra ledare ska även skapa ett team av de anställda för att alla ska arbeta mot gemensamma mål (Rizzatti, 2005). Många författare anser att en viktig förmåga som ledaren ska inneha är att kunna lösa problem som stör organisationen (Littrell & Valentin, 2005). Andra föredrar ledare som klart definierar sin egen roll och som klart talar om för de underordnade vad som förväntas av dem (ibid). Leigh, North och Smallbone (1995) säger att de framgångsrika företagen har professionella ledare. Med professionella ledare menar författarna ledare som har kvalifikationer eller erfarenhet från att ha lett företag tidigare.

INLEDNING

Littrell och Valentin (2005) menar att ledarstilen har en stor betydelse för förmågan att övervinna hinder i företagets omgivning. Författarna säger att det är stor skillnad på olika ledarstilar och hur de fungerar beroende på hur företagets omgivning ser ut.

Ahrens (2005) säger att en snabbväxande organisation ställer speciella krav på ledarskapet. Författaren säger att ledarskapet ska vara extremt tydligt och tidseffektivt. Collins och Porras (2000) anser dock att det är en myt att framgångsrika företag måste ha en karismatisk och framstående ledare och att det till och med kan vara skadligt för framgångsrika företags långsiktiga möjligheter. Författarna säger att i de framgångsrika företagen är det minst lika viktigt med en effektiv ekonomistyrning som att ha en stark ledare. Bruzelius och Skärvad (2000) menar att ekonomistyrningens övergripande syfte är att hjälpa till i arbetet med att uppnå strategiska mål och att ekonomistyrningen innebär att ledningen ska påverka de anställda att sträva efter det som är bäst för organisationen.

Ledningen kan påverka ett företags strategi på två sätt: indirekt genom beslutskontrollerande aktiviteter såsom utvärderingar av tidigare genomförda beslut eller direkt genom beslutsstyrande aktiviteter som klassning av olika strategiska förslag och beslut om strategiska alternativ (Fiegen, 2005). Författaren menar vidare att ledningens agerande kan bero på företagets storlek. Det finns olika typer av strategier och modeller för hur ett företag ska styras, strategierna fungerar olika bra beroende på vilken situation som företaget befinner sig i (Eriksson et al, 2002).

Oavsett om företagen använder sig av en effektiv styrmodell eller styrs av en stark ledare bör företaget utgå från mottot ”Bra är aldrig tillräckligt”. Med det menas att företaget inte ska fråga sig hur bra går det för företaget idag, utan istället fråga; hur kan vi göra det vi gjorde bra idag ännu bättre imorgon (Collin & Porras, 2000). Tidigare forskning antyder att ekonomistyrning och ledarskap påverkar och går in i varandra. Vi vill dock se om ledarskap eller ekonomistyrning har haft störst betydelse för företagets framgång och därigenom se vad som är viktigast att fokusera på. Vi utesluter dock inte att det kan vara så att båda faktorerna krävs för ett framgångsrikt företag.

Vi ställer oss frågorna:

- Vad är det som gör företag framgångsrika?
- Har företagen en stark ledare som utövar ett bra ledarskap, en exceptionellt bra ekonomistyrning eller kan det vara en kombination av de båda?

1.3 Syfte

Syftet med den här uppsatsen är att skapa en förståelse för hur ekonomistyrningen och ledarskapet förhåller sig till företagets framgång genom att beskriva en konceptuell modell avseende en mix av ledarskap och ekonomistyrning.

1.4 Definitioner

Ledarskap

Ledarskap är en individs försök att påverka någon eller någras beteende. Ledarskap syftar på situationer där man arbetar med andra. Det är inte hur ledaren ser sig själv som ledare, utan det är hur ledaren uppfattas av de individer som ledaren försöker påverka (Hersey 1984). En ledare kan se sig själv som en mänsklig och omtänksam person men om omgivningen

INLEDNING

uppfattar ledaren som hård och krävande är det den uppfattningen som kommer att påverka deras beteende (ibid).

Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap är när en ledare tar initiativ till kontakt med sina anställda för att skapa ett värdefullt utbyte. Transaktionella ledare fokuserar på att förbättra kvaliteten och kvantiteten av de anställdas prestationer, vidareutveckla mål samt minska motståndet till förändringar (Kuhnert & Lewis, 1987).

Transformellt ledarskap

Transformellt ledarskap handlar om mer än bara de underordnades samtycke. Transformellt ledarskap handlar även om att förändra de anställdas tilltro, behov och värderingar. Transformella ledare vill influera och vara bra förebilder för sina anställda samt att den transformella ledaren även uppmuntrar laganda, kreativitet och innovation (Kuhnert & Lewis, 1987).

Ekonomistyrning

Ekonomistyrning är den process som syftar till att hjälpa företaget att nå sina mål och handlar om de formella styrmodeller som företaget använder för den ekonomiska styrningen. Bra ekonomistyrning handlar också om att få företaget att ”klara sig själv” och fortleva även utan ett starkt ledarskap (Ax, Johansson & Kullvén, 2002).

Framgångsrika företag

Snabbväxande och offensiva företag med bra rykte i näringslivet. Detta är företag som växer med egen kraft och behåller ett högt anseende bland kolleger, kunder, konkurrenter och ute på arbetsmarknaden. Företagen ska även vara lönsamma, det vill säga generera förväntad vinst till ägarna, för att anses vara framgångsrika (Collin & Porras, 2000).

2 METOD

I det här kapitlet kommer vi att diskutera och motivera vårt val av ämne, sedan beskriver vi vår undersökningsansats och våra undersökningsobjekt. Vi kommer även att beskriva hur intervjuguiden tagits fram och datainsamlingsmetod. Kapitlet avslutas med en beskrivning av undersökningens genomförande och analysmetod.

2.1 Metodsynsätt

Det finns tre olika metodsynsätt: analytisk-, system- och aktörssynsättet (Arbnor & Bjerke, 1994). Enligt Eriksson och Wiedersheim-Paul (1987) ska forskaren välja ett angreppssätt som passar syftet med undersökningen. Vår undersökning har ett aktörssynsätt eftersom vi inte tror på strukturer utan mer på våra egna personliga referensramar. För att skapa en djupare förståelse och uppfylla syftet med vår studie anser vi att det krävs personliga möten med våra aktörer istället för att göra enkätutskick eller liknande. I aktörssynsättet ligger fokus på att föra en dialog med aktörerna för att på så sätt skapa förståelse för problemet (Arbnor & Bjerke, 1994).

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

En viktig uppgift för forskaren är att skapa teorier som ger en bra och riktig kunskap om verkligheten. Grunden för teoribildandet är att studera den data och information som verkligheten omfattar, ofta kallad empiri. Arbetet består av att relatera teori och verklighet till varandra. En forskare brukar skilja på två sätt att arbeta, deduktivt och induktivt (Davidsson & Patel, 2003).

Med deduktivt arbete menas att forskaren utgår från allmänna principer och befintliga teorier och försöker dra slutsatser om enskilda företeelser. Forskaren bevisar samband mellan teori och verklighet (Davidsson & Patel, 2003). Motsatsen till det deduktiva arbetssättet är det induktiva. Forskaren utgår då från verkligheten och utan att tidigare ha studerat underliggande teorier utarbetas en egen teori (ibid). I vår uppsats har vi ett deduktivt angreppssätt. Vi har i denna undersökning utgått från befintlig teori för att försöka se vad det är som påverkar företagets framgång. Syftet har inte varit att etablera någon ny teori inom vårt ämnesområde.

2.3 Undersökningsansats

När en forskare har ett aktörsbaserat synsätt finns det två tillvägagångssätt för att genomföra undersökningen. Antingen utförs en kvalitativ eller kvantitativ undersökning. En kvantitativ undersökning har en stor nackdel i att det är svårt att få en djupare förståelse för det aktuella problemet. En kvalitativ studie har en stark koppling till att de beskrivningar och teorier som genereras är förankrade i verkligheten. Dessutom är materialet detaljerat och rikligt (ibid).

De flesta undersökningar som genomförts inom ämnesområdet har varit kvantitativa, detta gör att vi anser det än mer intressant att göra en kvalitativ undersökning. Vi har valt att göra en fallstudie eftersom vi vill studera ekonomistyrningen och ledarskapet på djupet.

2.4 Fallstudie

I en fallstudie undersöker forskaren ett fåtal objekt (företag eller branscher) i en mängd avseenden (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1987). Nackdelen med fallstudier är att det är svårt att generalisera de resultat som forskaren får (ibid). En fallstudie har enligt författarna tre olika särdrag: dels betoning av aktörsrollen, studier av historiska förlopp samt en god

förmåga att kommunicera med verkligheten. Syftet med vår undersökning var att få en detaljerad bild av vilken betydelse som ekonomistyrningen och ledarskapet har för ett framgångsrikt företag. Därför anser vi att en fallstudie ger ett bra och relevant resultat. Vi har genomfört sammanlagt fyra intervjuer med sex personer. Detta beror på att det i två av företagen var två olika personer som ansvarade för den ekonomiska styrningen och ledarskapet. Alla våra fallföretag var belägna i Luleå och Piteå.

2.5 Litteraturstudie

För att skapa en teoretisk referensram till vårt problemområde har vi sökt litteratur i databaserna Ebsco, Emerald, Helecon, JSTOR, Libris och Lucia. De två sistnämnda har använts för att få en bild av vårt problem medan de övriga databaserna har använts för att söka relevanta vetenskapliga artiklar. Sökord som vi har använt oss av är: ledarskap, framgångsrikt ledarskap, framgångsrika företag, ekonomistyrning, framgångsrik styrning samt de engelska sökorden leadership, management control, successful management, successful firms, strategic choice, strategic decisions, leadership style och leader style. När vi använde dessa sökord fick vi fram en mängd olika böcker och artiklar. För att få fram de som var mest relevanta för vår studie har vi använt oss av en vidareutvecklad version av Alms (2002) modell för att sortera och skapa en struktur på den teoretiska referensramen. Den stora skillnaden mellan vår modell och Alms original är att vi utvecklat den ekonomiska styrningen i modellen.

2.6 Val av undersökningsobjekt

Vi har i vår undersökning valt att enbart studera framgångsrika företag. Då vi ville ha möjlighet att besöka företagen för att genomföra intervjuerna begränsade vi oss till att studera framgångsrika företag i Luleå och Piteå. Detta med tanke på resekostnader och den restid som det skulle innebära att studera företag belägna utanför detta område. För att få en uppfattning om vilka företag som kan anses vara framgångsrika kontaktade vi Luleå Näringsliv AB och genomförde en intervju med Gunnar Bengtsson. Från intervjun fick vi fram ett urval på åtta framgångsrika företag i Luleå som vi sedan kontaktade för att samtala om möjligheter att genomföra studien. Dessutom kontaktades Marie Lindgren på tillväxtkontoret i Piteå. Lindgren tog fram ett urval på fyra framgångsrika företag i Piteå. Efter att vi kontaktat de företag som vi ansåg vara mest intressanta valdes fyra företag: Max Hamburgerrestauranger AB, Exait AB, Infjärdens Värme AB och Excellent E-service AB som alla anses vara framgångsrika företag. Fyra företag valdes med förhoppning om att de skulle positionera sig i varsin del av vår modell. Gemensamt för alla fyra företagen var att de erbjöd oss en god access till nyckelpersoner på företagen och det var en bidragande orsak till att dessa valdes.

2.7 Intervjuer

Med hjälp av vår teoretiska referensram togs en intervjuguide (se bilaga) fram. Meningen var att den skulle täcka våra avsnitt i den teoretiska referensramen och därmed besvara uppsatsens syfte. Intervjuguiden är indelad i tre delar och består av totalt 49 frågor. Den första delen behandlar framgång, andra delen ledarskap och tredje delen ekonomistyrning. Vi har även använt oss av vår vidareutveckling av Alms (2002) modell för att skapa en bra struktur på intervjuguiden. Intervjuguiden användes som mall vid intervjuerna men vi har även varit öppna för aktörernas egna tankar och åsikter. Intervjuguiden har pilottestats på våra opponenter och av vår handledare Daniel Örtqvist. Efter deras åsikter har intervjuguiden bearbetats och utvecklats för att få så relevanta frågor som möjligt.

2.8 Undersökningens genomförande

Efter att vi beslutat oss för att studera MAX Hamburgare AB, Exait AB, Infjärdens Värme AB och Excellent E-Service AB kontaktade vi företagen och bestämde en tid för intervjuerna med våra aktörer. Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade intervjuer (Denscombe, 2000) vilket innebär att vi hade en färdig lista med ämnen och frågor som skulle behandlas. Frågorna mailade vi till våra aktörer innan intervjutillfället och då fick de möjlighet att förbereda sig. Syftet med detta var att aktörerna skulle ge så uttömmande svar som möjligt. Vi valde dock att vara flexibla och låta aktörerna tala mer utförligt om de ämnen som vi tog upp. Svaren var öppna och betoningen låg på att låta aktörerna utveckla sina synpunkter. Detta menar Denscombe (2000) är ett bra sätt för att få djup och detaljerad information vilket är bra för att få fram personliga erfarenheter och känslor. Till vår hjälp under intervjuerna använde vi en diktafon och ett anteckningsblock. Båda författarna var närvarande vid intervjuerna varav en ställde frågorna och förde samtalen samtidigt som den andra antecknade. Detta för att en av oss enbart skulle kunna fokusera på samtalet, se aktörernas reaktioner och vad som betonades i samtalet. Undersökningen genomfördes som personliga intervjuer på aktörernas kontor. Varje intervju tog mellan en och en halv timme och två timmar. Intervjuerna genomfördes mellan den 1/12 2005 och den 13/12 2005.

2.9 Analysens genomförande

Vi har baserat studien på den teoretiska referensramen och detta anser Yin (1989) är lämpligt vid en fallstudie. Analysens upplägg påminner om teorin och empirins framställning. Vi har analyserat varje del i vår figur var för sig. Vidare har vi jämfört teorin och empirin från de fyra undersökta företagen. Analysen har sedan legat till grund för de slutsatser som vi har dragit. Vi är medvetna om att möjligheten till generalisering går förlorad då vi genomför en fallstudie. Våra resultat ska därför inte tas som någon självklar sanning som gäller i alla framgångsrika företag utan kommer att visa på hur det ser ut i några faktiska företag. Yin (1989) säger att i fallstudier kan författarna använda tidigare teorier som en referenspunkt och jämföra mot den empiriska datan. Detta kallas analytisk generalisering och kan åberopas om två eller fler fall stödjer samma teori. I och med att vi har valt att genomföra fyra stycken fallstudier kan vi dra analytiska slutsatser om resultaten stödjer samma teori.

2.10 Metodproblem

För att öka validiteten i vår undersökning har aktörerna tagit del av frågorna i förväg så att de på bästa sätt har haft möjlighet att förbereda sig och för att vi skulle få så uttömmande svar som möjligt. Nackdelen med att låta aktörerna ta del av frågorna i förväg är att de kan "skräddarsy" svaren till att passa forskarnas synsätt samt infria deras förväntningar (Denscombe, 2000). Vi tror inte att aktörerna har "tillrättalagt" sina svar för att passa vårt syfte då vi under intervjuernas gång har ställt följdfrågor som inte har funnits med i intervjuguiden. Patel och Tebelius (1987) säger att vid en fallstudie måste undersökningsurval och datainsamlingsteknik vara adekvat i förhållande till de frågeställningar som undersöks. Vårt urval av företag anser vi passa väl in på vår definition av framgångsrika företag. Det hade varit möjligt att hitta än mer lämpade företag men då hade vi blivit tvungna att vidga vårt geografiska undersökningsområde och följderna hade blivit att vi hade fått problem med att genomföra personliga intervjuer. Validiteten har även påverkats positivt genom att diktafon har använts under intervjuerna och att en av författarna har ställt frågorna medan den andre har antecknat det som har sagts men även studerat aktörernas reaktioner. Vidare har hela intervjuerna renskrivits direkt efter genomförandet för att sedan bearbetas till nuvarande utseende. Allt för att inget som framkommit ska ha glömts. Vid en kvalitativ fallstudie faller begreppet reabilitet in under validitet. Om någon upprepar studien och inte får exakt samma

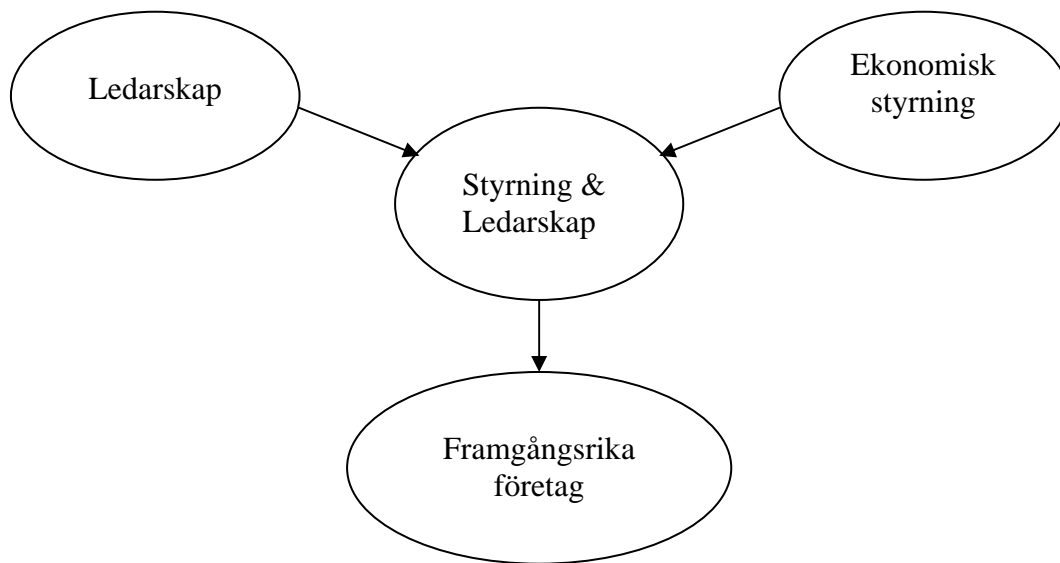
METOD

svar behöver det inte tyda på dålig reabilitet. Mycket kan bero på att våra personliga referensramar avspeglar sig på svaren från aktörerna, men variationer i svaren kan också bero på aktörerna själva.

3 TEORETISK REFERENS RAM

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för den teoretiska referensram som ligger till grund för undersökningen. Vi kommer att lägga fokus på den ekonomiska styrningen och sedan se vilken betydelse som ledarskapet har. Vi kommer främst att inrikta oss på olika styrmodeller och ledarstilar. Nedan följer en modell som förklarar hur de olika delarna påverkar varandra och senare i kapitlet kommer vi att presentera den modell av Alm som vi kommer att använda för att strukturera resterande del av uppsatsen.

3.1 Framgång



Figur 3.1 Undersökningsmodell, Fritt efter Westerberg (1996).

Syftet med undersökningsmodellen ovan är att grafiskt beskriva upplägget på vår studie. Vi vill se hur ledarskapet och den ekonomiska styrningen relaterar till framgång för företagen.

Alla ledare, oavsett hur karismatiska och framgångsrika de är så kommer de förr eller senare att sluta (Collin & Porras, 2000). Alla framgångsrika produkter, tjänster och lysande idéer blir förr eller senare föråldrade. Trots detta finns det företag som varit framgångsrika under en lång period och haft flera generationer av olika ledare. Vad kännetecknar då dessa extremt framgångsrika företag? Enligt Collin & Porras (2000) har framgångsrika företag:

- En stor beundran bland kunnigt affärsfolk
- Åstadkommit ett oförglömligt intryck i den värld vi lever i

Trots detta har de extremt framgångsrika företagen någon gång hamnat i djupa svackor, men det som skiljer dessa företag mot "vanliga" företag är att de framgångsrika företagen alltid tagit sig ur svackorna och kommit tillbaka starkare än innan (ibid). Framgångsrika företag har i regel inte startat med någon form av briljant idé utan har istället avancerat långsamt för att slutligen vinna i det långa loppet. Framgångsrika företag styrs inte av att skapa högsta möjliga

lönsamhet, lönsamheten är bara ett av alla mål företagen har (ibid). Det gäller för ett framgångsrikt företag att inte slå sig för bröstet utan det måste vara kritiskt och ställa sig frågan: vad kan vi göra bättre? (ibid). Författarna menar att detta är en nyckelfaktor för att skapa framgång. Vidare säger författarna att framgångsrika företag ofta kräver väldigt mycket av sig själva och hela tiden strävar efter att göra företaget starkare. Vidare säger författarna att det som styr dessa företag är ideologier och värderingar samt ett bredare perspektiv än att bara tjäna pengar. Värderingarna spelar också en viktig roll för de anställda. Inom företag med starka värderingar trivs de anställda väldigt bra eller så vantrivs de, det finns inget mittemellan eftersom företaget är tydligt med vad de står för och vad de vill uppnå (ibid).

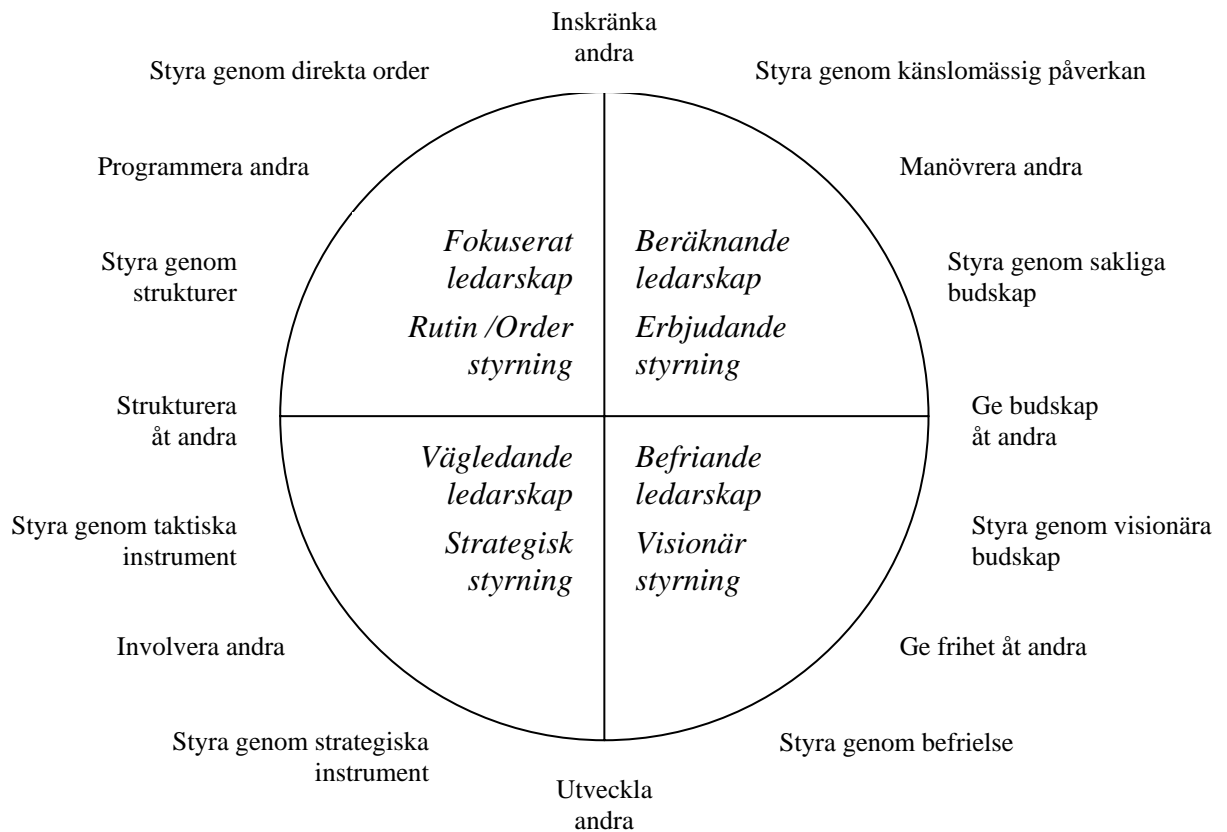
Collins (2001) säger att framgångsrika företag inte enbart fokuserar på vad de ska göra utan lika mycket på vad de inte ska göra. Enligt författaren kommer ledarna till företag som utvecklas bättre än andra ofta inifrån organisationen och har därmed arbetat sig upp istället för att komma externt som ledare. Författaren anser också att det första en ny ledare i ett framgångsrikt företag ska göra är att se till så att organisationen består av "rätt" personer. Med det menar författaren att rätt person ska vara på rätt plats och de personer som inte är lämpliga att ha inom organisationen får kliva av. Författaren säger att ledare i framgångsrika företag gör ett noggrant urval av personer och tar sig tid redan i rekryteringsprocessen att välja den eller de personer som är lämpliga. Collins (2001) hävdar att personer i allmänhet inte är företagets största tillgång utan det är "rätt" personer som är den största tillgången. Vidare menar författaren att den perfekta mixen mellan kultur och disciplin för framgångsrika företag bygger på moral. Collins (2001) säger att framgångsrika ledare sätter sina personliga behov och ego åt sidan och fokuserar istället på målet att bygga ett extremt framgångsrikt företag. Det är inte så att dessa ledare saknar självintresse men de är istället otroligt ambitiösa och angelägna om att företaget istället ska gå bra (ibid).

3.2 Relationen mellan ledarskap och ekonomistyrning

Tidigare forskning visar att ekonomisk styrning påverkas mer av hur stark karaktär en ledare har än vad ledaren har för ledarstil (Clements & Drago, 1999). Vidare säger författarna att sambandet mellan ekonomisk styrning och företagets prestationer inte är särskilt stark. Detta beror på att ekonomistyrningen i regel är standardiserad. Det som istället krävs är att ledaren anpassar ekonomistyrningen till den unika situation som företaget befinner sig i (ibid). En ledare som fokuserar på att själv vara så effektiv som möjlig kan skapa ett dysfunktionellt beteende för företaget. Detta då ledaren ofta omedvetet är mer fokuserad på att skapa en känsla av kontroll istället för att se till att denne verkligen har kontroll över företaget (Westerberg, 1998). Detta leder i sin tur till att ledaren agerar på ett sätt som äventyrar företagets överlevnad (ibid).

Westerberg (1996) anser att företagets ledare har betydelse för företagets prestation. Visserligen säger författaren att det finns saker som indikerar att en ledare inte påverkar företagets prestation men då alla argument för och emot är sammanvägda finns en tydlig indikation på att ledaren har betydelse för företaget och särskilt om företaget verkar i en turbulent miljö. Företagets ledare får en ännu större betydelse om den strategiska kompetensen är låg i företaget (ibid). Ledarens karaktär får med andra ord mindre betydelse för företagets prestation om företaget besitter en i övrigt hög strategisk kompetens. En anledning till att företag med låg strategisk kompetens blir mer beroende av sin ledare är att dessa företag blir mer lika varandra och det är då ledaren som särskiljer bolagen (ibid).

Nedan följer den modell vi utvecklat från Alm (2002) och som kommer att ligga till grund för strukturen i resterande del av vårt arbete:



Figur 3.2: Vidareutveckling av Alm (2002).

3.3 Fokuserat ledarskap och Rutin/Order styrning

Fokuserat ledarskap och Rutin/Order styrning handlar om att skapa en struktur som fungerar som en styrande omvärld för personalen (Alm, 2002). Syftet, enligt författaren, är att strukturerna ska bli mer och mer standardiserade för att ge samma resultat gång efter gång. De direkta metoderna används för att göra avvikelser från den standardiserade rutin som strukturerna ger. Styrningen handlar mer om order och direktiv istället för en mer socialt anpassad styrning (ibid). Detta liknar i stor utsträckning Simons (1995) styrmodell om gränsskapande. Den gränsskapande styrmodellen ska förklara inom vilka gränser som personalen får röra sig, det vill säga "spelplanen" är definierad och även vilka regler som gäller (ibid). På detta sätt har handlingsutrymmet begränsats och gränser för vad som är tillåtet är satta, därigenom kan risker undvikas (ibid).

Här passar även Macintoshs (2002) styrmodell om klara och uppnåeliga mål samt tydliga och rationella medel. Där styrs organisationen byråkratiskt och avdelningarna har befogenheten istället för personerna. Kännetecknen som karakteriserar ett slutet rationellt system är att ledaren använder sig av observation, hierarkier, regler, protokoll och arkiv (ibid).

Ledarstilens huvuduppgift är att forma och utveckla organisationen (Eriksson et al, 2002). Ett företag med underutvecklat ledarskap kan liknas vid ett fartyg som driver fritt på havet utan någon som helst kontroll. För att skapa ett välutvecklat ledarskap krävs följande komponenter:

- Ledaren ska utveckla sitt eget koncept (värdesystem, ledarskapspolicy) som denne tillämpar i sitt företag.

- Ledaren ska omge sig med de rätta personerna.
- Ledaren ska skapa en dynamisk och innovativ miljö med löpande kommunikation och en klar struktur.
- Ledaren ska planera både kort- och långsiktigt samt vara noga med att följa upp utvecklingen i företaget.
- Ledaren ska inse att ”ensam är inte alltid stark”.

För ledaren är det viktigt att definiera normer och mål för att sedan klargöra dem för resten av företaget (Eriksson et al, 2002). När hela företaget känner till spelreglerna och målsättningarna är det möjligt att skapa effektivitet och arbeta tillsammans för att uppnå målen. För att utveckla ledarskapet krävs det att ledaren själv är tillräckligt motiverad att förverkliga och sprida sina idéer med hjälp av hela företagsteamet, det vill säga företagets humankapital. Ett väl fungerande företagsteam är en viktig del för att skapa framgång men den väsentligaste faktorn bakom framgångsrika företag är ledarskapsförmågan. Ledarens viktigaste uppgift är att motivera personalen, en personal som dessutom bör vara välutbildad (ibid).

3.4 Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning

Beräknande ledarskap och erbjudande styrning är två sätt att styra där det ena sättet är mer manipulativt än det andra (Alm, 2002). Författaren säger att båda sätten att styra på handlar om att ge de anställda ett budskap. Företaget använder sig inte av instrument som system, regler och andra strukturer utan styr istället med aktiva och välformulerade budskap som ska ”bli en del av människan”. Det första sättet att styra på är genom att skapa sammanhang eller budskap och därigenom påverka en individ på ett ”omedvetet” plan genom att skapa associationer som leder till ett önskat beteende (ibid). Det andra sättet att styra på är genom saklig information, via ett rakt och tydligt budskap, som ska ge intrycket att företaget är seriöst (ibid). Användandet av ett tydligt budskap är något som även Simons (1995) anser vara av stor vikt för att förmedla företagets värderingar i organisationen. Simons värderingsstyrmodell innefattar företagets normer och värderingar. Syftet med modellen är enligt författaren att inspirera och vägleda i sökandet efter nya möjligheter samt för att förstå företagets mål. Vidare säger författaren att modellen ska ge kraft, styrka och mod vilket ska inspirera till nytänkande och kreativitet.

Att styra med värderingar är att styra uthålligt och långsiktigt samtidigt som det ger kunden ett tydligt alternativ (Soul Reflections, 2002). Kunden vet vad ett värderingsstyrt företag står för och kan förhålla sig till det. Antingen delas företagets värderingar eller inte (ibid). För företag som styr efter värderingar gäller det att lyssna till kunden och prioritera de som delar dessa värderingar. Företag med värderingsstyrning gör det som de är bäst på och det som företaget är passionerat av. Om företaget finner de som delar deras värderingar finns en marknad för det som företaget säljer (ibid). Det är där företaget ska sälja sin produkt eller tjänst och anställa de talanger som delar samma passion och som ledaren vill samarbeta med (ibid). Exempel på ett framgångsrikt företag som styrs med värderingar är Spendrups, ett familjeföretag som nått stor framgång genom att hålla sig till sina värderingar (ibid).

Kuhnert och Lewis (1987) säger att en transaktionell ledare riktar in sig på att bibehålla och förbättra kvantiteten och kvalitén av de anställdas prestationer. Den transaktionella ledaren överväger också hur han kan ändra målen för de anställda, minska motståndet för förändringar samt hur ledaren ska lyckas implementera sina beslut (ibid). Transaktionella ledare ger sina underordnade något de vill ha samtidigt som denne uppfyller sina överordnades önskemål. En transaktionell ledare får sina över- och underordnade att känna sig beroende av varandra där

båda blir tillfredsställda och belönade (ibid). I sådana situationer måste ledaren vara inflytelserik eftersom det är viktigt att de underordnade följer och gör det ledaren vill. Effektiva transaktionella ledare måste uppfylla förväntningarna från sina underordnade och mycket av transaktionellt ledarskap handlar just om ledarens förmåga att möta reaktioner och ändrade förväntningar från sina underordnade (ibid).

Macintoshs (2002) styrmodell om klara och uppnåeliga mål passar in i den här delen av Alms modell. Författaren säger att organisationen är marknadsstyrd och det är ofta en karismatisk styrning bakom detta men det kan även vara trender som bestämmer om företaget är framgångsrikt eller inte. Författaren beskriver denna styrning som *marknaden*. Denna del av modellen är resultatorienterad och utvärderande med strikta företagsregler som styr stora delar av arbetet (ibid).

3.5 Vägledande ledarskap och Strategisk styrning

Vägledande ledarskap och strategisk styrning kan delas in i strategisk och taktisk styrning (Alm, 2002). Här anser författaren att det inte handlar om att styra med order och struktur utan istället om samverkan mellan de olika individer som ingår i ledningen. Vidare säger författaren att den taktiska styrningen handlar om att skapa planer och mål för företagets närmaste framtid. Detta kan utgöras av exempelvis olika resultatmål. Den strategiska styrningen handlar om att skapa en övergripande strategi för företagets utveckling på lång sikt. Det vill säga, ledaren sätter upp visioner för hur företaget ska utvecklas (ibid). Simons (1995) diagnostiska styrmodell ska försäkra att företagets mål uppnås. Styrmodellen samordnar och övervakar implementeringen av avsedda strategier och den kommunicerar även ut mål och planer i företaget. Vidare menar författaren att det som kännetecknar modellen är förmågan att mäta utfallet av verksamheten, exempelvis personaltillfredsställelse, antal uppdrag, affärer och kundnöjdhet.

Kuhnert och Lewis (1987) säger att en transformell ledare försöker skapa en medvetenhet hos sina underordnade och klienter om vad olika handlingar får för konsekvenser. För att lyckas med detta krävs det att ledaren har visioner, självförtroende och en inre styrka (ibid). Transformella ledare agerar genom ett djupt personalvärdesystem som fokuserar på rättvisa och integritet. Dessa är fasta värden som inte går att förhandla om mellan individerna (ibid). Vidare säger författarna att om ledaren uttrycker sina personliga standarder så kan denne både ena och ändra sina underordnades mål och övertygelser. Denna form av ledarskap resulterar i att ledaren uppnår en högre grad av prestationer bland sina underordnade enligt författarna. Den transformella ledaren kan liknas vid en karismatisk ledare då båda skaffar sig inflytande genom personliga egenskaper såsom självförtroende, dominans och en stark övertygelse om vad som är rätt och fel (ibid).

Teorin om karismatiskt ledarskap säger att anhängarna till en ledare som utövar karismatiskt ledarskap tillskriver sig ledarens heroiska eller extraordinära förmågor då de observerar dessa beteenden (Robbins 2001). De personliga karaktärsdrag som kännetecknar en karismatisk ledare är: vision, benägenheten att ta risker för att uppnå sin vision, hänsynen för både omgivningens restriktioner och sina följeslagares behov samt uppvisandet av beteenden som skiljer sig från det ordinära (ibid). Författaren säger att karismatiska ledare påverkar och influerar sina anhängare genom en process i fyra steg. Först uttalar ledaren en tilltalande vision som ger anhängarna en tilltro om en bättre framtid för organisationen. Ledaren kommunicerar sedan höga prestationskrav och uttrycker tillit till att hans anhängare kommer att lyckas uppnå visionen, detta ökar anhängarnas självkänsla och självförtroende. Sedan inför ledaren, genom ord och handlingar, nya värderingar och genom sitt beteende blir ledaren ett

föredöme för sina anhängare att följa. Slutligen gör den karismatiska ledaren självupppoffringar och engagerar ett okonventionellt beteende som demonstrerar mod och övertygelse om visionen (ibid). Till sist säger författaren att det finns en stark relation mellan karismatiskt ledarskap och hög prestation samt tillfredsställelse bland anhängarna. Personer som arbetar för karismatiska ledare är motiverade att jobba extra hårt för att de respekterar och ser upp till ledaren (ibid).

Från karismatiskt ledarskap är det möjligt att dra paralleller till Macintoshs (2002) styrmodell om tvetydiga mål, otydliga syften och orationella medel. I modellen används en traditionell styrning, oftast av en väldigt stark och karismatisk ledare. En fara med modellen är att målen ibland kan vara otydliga och ge upphov till grupperingar. Resultaten av dessa ledare kan enligt författaren variera, i vissa fall driver det organisationen mot något positivt och i andra fall blir effekten negativ.

3.6 Befriande ledarskap och Visionär styrning

Befriande ledarskap och visionär styrning handlar om att skapa och utveckla företaget (Alm, 2002). Här används ett styrintstrument som ska sprida ett budskap inom företaget och styrningen ska leda till frigörelse från de synsätt som har använts tidigare. Företaget ska styras så att kreativitet och viljan att hitta på nya produkter ökar (ibid). Styrmetoderna som används är till stor del knutna till företagets vision. Den interaktiva delen av Simons (1995) styrmodell handlar om kommunikation och feedback för att utveckla företaget. Den interaktiva styrmodellen motverkar strategiska osäkerheter (ibid). Genom att företag uppmärksammar och arbetar med att motverka strategiska osäkerheter kan de på detta sätt undvika överraskningar såsom konjunktursvängningar, teknologiskiften och nya kundbehov. Författaren säger att denna modell stimulerar sökande och lärande, tillåter utveckling av nya strategier för att klara hot samt tar tillvara på möjligheter som uppkommer (ibid).

Som ledare kan det vara lätt att falla in i gamla hjulspår efter ett par år på samma jobb men många ledare vill lära sig mer (Gee, 2005). Författaren anser att visionärt ledarskap handlar om hur viktigt det är för ledaren att exemplifiera företagets vision, värden och standard. Cortum (2005) säger att det är viktigt att en visionär ledare lär sig fördelarna av en välstrukturerad och uppbackad vision. Författaren menar att ett visionärt ledarskap är bra då ledaren ska försöka förutse framtiden och övervinna de problem som kan uppkomma. Robbins (2001) påpekar att visionärt ledarskap är förmågan att skapa och uttala en tydligt realistisk, trovärdig, attraktiv vision om hur framtiden kommer att utveckla sig för företaget eller organisationen. Den här visionen ska väljas noggrant och implementeras på ett sätt så att de anställda kan uppnå visionen.

Robbins (2001) menar att visionärt ledarskap skiljer sig mot andra typer av ledarskap på många sätt och att detta blir tydligt då visionärt ledarskap definieras. En vision har en klar och övertygande bild som erbjuder ett innovativt sätt att förbättra det nuvarande (ibid). Nyckeln i visionärt ledarskap är möjligheten att inspirera, förmedla centrala värderingar, realisera visionen, använda bildspråk och möjligheten att uttrycka sig väl (ibid). Visionen ska även ge möjlighet till inspiration. Författaren anser att risken för att misslyckas är stor om inte visionen ger en klar och tydlig bild av verkligheten som visar på förbättringar för företaget och de personer som befinner sig i företaget.

En visionär ledare måste även förmedla en bild som de anställda tror är möjlig att uppnå (Robbins, 2001). Författaren säger att det är tre saker som en visionär ledare ska besitta för att lyckas. Förmågan att förklara visionen för andra, förmågan att inte bara förmedla visionen i

TEORI

ord utan även i sin roll som ledare samt att ha förmågan att skilja på visionärt ledarskap och andra typer av ledarskap.

Har organisationen tvetydiga mål och syften samt orationella medel så styrs företaget med kollegial styrning (Macintosh, 2002). Tyngdpunkten ligger då på att bygga och upprätthålla en gemenskap som driver organisationen framåt, detta trots att målen är tvetydiga. Samarbete är nyckeln till framgång. Denna del av modellen är processororienterad/utvärderande. Författaren säger att nyligen presenterad forskning anser att ledare bara kan leda fyra andra personer och att detta delvis skulle förklara de hierarkiska strukturer som företag har haft genom historien.

4 EMPIRI

Empirin redovisas företagsvis, detta för att skapa en bra och överskådlig struktur på empiriavsnittet. Redovisningen av varje företag börjar med en sammanfattning om företagets situation och vilka vi har intervjuat. All empiri från företagen har sorterats in under den rubrik i modellen som svaret tyder på. Vi har valt att redan i empiriframställningen göra en första analys.

4.1 MAX – Hamburgare på svenska

Vi intervjuade Lars Olsson, vice VD och administrativ chef på MAX Hamburgerrestauranger AB, i fortsättningen benämnd som MAX. Vi bad honom beskriva vad ett framgångsrikt företag är för honom: *”ett framgångsrikt företag är ett företag som växer, har hittat sin unika position på marknaden och som inte är stuck in the middle”*. Olsson anser att MAX är ett framgångsrikt företag då de enligt alla undersökningar som genomförts har de mest nöjda kunderna och är en av de mest lönsamma i branschen, dessutom expanderar MAX mycket just nu.

4.1.1 Fokuserat ledarskap och Rutin/Orderstyrning.

Olsson berättade att MAX hade dålig lönsamhet i slutet av 1990 talet och början på 2000 talet. För att ta sig ur svackan renodlade MAX sin verksamhet, bland annat såldes hotellrörelsen för att företaget helt skulle fokusera på sina restauranger. Detta gjordes även för att skapa en bättre struktur på företagets organisation. Det ekonomiska resultatet blev en reavinst som investerades i nya restauranger. Följden blev även att företagets marginaler och lönsamhet förbättrades. I samband med detta förstärktes företagets organisation då Olsson anställdes. Efter sitt tillträde fortsatte Olsson förstärka organisationen genom att anställa nya medarbetare och restaurangchefer med rätt attityd och kompetens.

Strukturen anser Olsson vara klar på MAX, samtidigt försöker företaget vara innovativa vilket enligt Olsson kan skapa motsättningar eftersom att en stark struktur motverkar innovation. Tack vare företagets klara struktur och att MAX fattar beslut snabbt har företaget varit först med att erbjuda fettsnåla alternativ då larmet om akrylamid kom. MAX klarade också krisen när galna kosjukan kom genom att företaget endast använder sig av svenskt nötkött.

Som ledare ser sig Olsson som starkt resultatorienterad och fokus sätts på att nå uppsatta mål. Ett ordspråk som Olsson ofta använder sig av är *”det som mäts blir utfört”*. Olsson anser att ett rättvist ledarskap är viktigt. Dock anser Olsson tydlighet vara det viktigaste i ledarskap. Olsson har inget speciellt budskap som han vill sprida inom företaget utan trycker åter igen på att tydlighet är det viktigaste och att han som ledare alltid är anträffbar oavsett om han är på kontoret eller ute på resa. Ledarskapet har förändrats drastiskt under den tid som Olsson har varit verksam i företaget. Från att ha varit kaos och ostrukturerat till att företaget har infört ett nytt IT system, genomfört omfattande nyanställningar och infört ett bra styrsystem som möjliggör uppföljningar. Inom MAX används en auktoritär ledarstil för att kunna ställa krav på renlighet och rutiner. Samtidigt är företaget lyhörda för idéer från organisationen om framförallt produktutveckling.

Restaurangerna styrs på resultat och är extremt försäljningsinriktade. Målet är att restaurangerna ska ha en så liten och enkel administration som möjligt för att istället fokusera på driften av restaurangen. Vidare har MAX satt upp som mål att personalen ska försöka

undvika att arbeta övertid om det inte är absolut nödvändigt. ”Behöver någon ständigt arbeta övertid är det något som är fel”. Olsson säger att MAX tidigare styrts och letts av starka traditioner men att det är något som håller på förändrats. Numera använder ledningen sig av ett tydligare ledarskap och styr efter resultat. MAX värderingar är synliga ute i restaurangerna genom de tio budord som företaget har. Värderingarna skapar en helhetssyn om hur de anställda ska uppträda från ledning till kassapersonal. ”Man lever som man lär” och föregår med gott exempel anser Olsson. Anställda som inte delar företagets värderingar sägs upp omgående enligt Olsson.

Företaget har satt gränser för vad de ska göra. Företaget ska vara verksamt inom snabbmat, det vill säga sälja hamburgare och liknande. Företagets geografiska marknad är Sverige, dock ser MAX möjligheter att expandera utanför Sverige men inga beslut är tagna.

4.1.2 Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning

Företaget har en mängd olika policys för bland annat personal, miljö, kvalitet, resor, representation och hur personalen ska vara klädd. Dessutom har företaget ”MAX Budord” som innefattar tio punkter om vad företaget står för och vad företagets värderingar är.

För att få folk med sig anser Olsson att det är extremt viktigt att vara tydlig, visa engagemang, föregå med gott exempel och att ha roligt. I MAX fall genomförde Olsson och företagets VD en rundresa till företagets alla restauranger under en vecka för att sprida budskapet om att lönsamheten var för dålig. Detta trots att MAX hade gjort sitt bästa resultat någonsin men att förbättra lönsamheten var ett måste för att lyckas med den planerade expansionen. Tack vare att Olsson och företagets VD gjorde personliga besök förstod alla i personalen allvaret i situationen.

Personalen motiveras med ”piska och morot”, till exempel anordnar MAX olika säljtävlingar med vinster. Det kan vara att utse månadens anställd och andra former av uppmärksamheter som till exempel att det skrivs om den anställde i MAX veckoblad, MAX interntidning som utkommer sex gånger per år eller liknande. Bonussystem finns för restaurangchefer där de får ta del av restaurangens vinst. Olsson tror mycket på att ge folk möjligheter att växa och utvecklas.

4.1.3 Vägledande ledarskap och Strategisk styrning

MAX har en tydlig tillväxtstrategi. Målet är att omsättningen ska öka från 570 miljoner till 2 miljarder. För att lyckas med detta utvecklar företaget styrsystem som ska innefatta faktorer som exempelvis kvalitet, miljö och nöjd personal. Omsättningsökningen ska ske genom organisk tillväxt. Uppköp är mindre intressant då det är svårt att få den uppköpta restaurangen att anamma MAX koncept och dela företagets värderingar. Dessutom säger Olsson att ytterligare argument mot uppköp är att de flesta sammanslagningar misslyckas. Visst menar Olsson att MAX har kalkylerat på uppköp men det har inte funnits lämpliga objekt som har varit möjliga att köpa.

Olsson tror att han uppfattas som en ledare med tydligt ledarskap, har en vilja att förändra och delegera ansvar. Olsson fattar snabba beslut, ibland blir det fel men då får man erkänna sitt misstag och ompröva beslutet. Att fatta många beslut är bra, dock får inte för många dåliga beslut fattas alltför ofta eftersom förtroendet som ledare då skadas. Ledarskapet skiljer sig beroende på om företaget är i med- eller motgång. Det är betydligt lättare att motivera förändringar i motgång än i medgång. Om det går dåligt förstår omgivningen att något måste göras. I medgång är det däremot svårare att bland annat motivera kortare raster eftersom

personalen anser att det inte är lika nödvändigt. I motgång handlar ledarskapet om att vara en ”*krisgeneral och vända skutan rätt*”.

Inom MAX arbetar den administrativa personalen mycket i grupper som till exempel en leverantörsgrupp där alla grupper har sitt ansvarsområde och ska se till att allt inom sitt ansvarsområde fungerar. Varje grupp består av en informell ledare som har ansvaret för att beslut genomförs. Den informella ledaren kan variera från gång till gång men i regel är det samma person som får ansvaret. Kortfattat kan sägas att Olsson styr genom att ge personalen stort förtroende. Dock görs uppföljningar på att saker genomförs.

VD är den som har yttersta ansvaret för styrningen. Utformningen av styrningen är även ledningsgruppen, företagets två vice VD och styrelse delaktiga i. Detta kan ses som att MAX har ett delegerat ansvar för styrningens utformning. Det centrala i MAX styrning är att mäta. MAX är ett företag som mäter väldigt mycket säger Olsson. Som tidigare nämnts menar Olsson att ”det som mäts blir gjort”. Det som inte mäts kan få alla möjliga olika resultat från gång till gång. Målen för företaget sätter styrelsen och företagets ledning upp och bygger på en helhetssyn. Mycket beror på vad ägaren förväntar sig. Ägaren är inte en vinstmaximerare utan en vinstoptimerare. För att exemplifiera skänker MAX varje år två miljoner till välgörande ändamål och företaget köpte en tavla föreställande Mikael Renberg för en miljon till förmån för tsunami offrens anhöriga. Alla mål anpassas till den situation som företaget befinner sig i för tillfället. Ett mål som dock består är lönsamhetsmålet. Just nu är företaget inne i en expansionsfas och då mäter företaget hur de lyckas med att plocka fram nya restaurangchefer.

Olsson har infört ett balanserat styrkort för företaget. Styrkortet har underlättat mätning av utfall på olika mål och dessa mätningar kan göras via intranätet. Styrkortet bygger på fyra perspektiv: *ekonomi, marknad, personal och kvalitet*. *Ekonomi* mäter driftresultat, totalt resultat, soliditet och kassaflöde. *Marknad* mäter omsättningstillväxt och kundernas uppfattning om kvalitet. *Personal* mäter personalens tillfredsställelse via ett personalindex. *Kvalitet* har en internrevisor som åker till alla restauranger fyra till sex gånger per år och kontrollerar renlighet, att alla lampor lyser, kassadifferenser och att rutiner följs.

4.1.4 Befriande ledarskap och Visionär styrning

En stor del av MAX framgång enligt Olsson beror på att företaget agerar otroligt snabbt på omvärldsförändringar och ständigt är innovativa. Olsson säger att personalen i regel har resultatansvar, detta kan dock vara svårt på administrativa avdelningen. Olsson tycker det är viktigt att påminna personalen om vad företaget har för mål och vart MAX vill nå.

Företaget har stor koll på vad konkurrenter gör. MAX bevakar konkurrenternas ekonomiska utveckling. Representanter från MAX besöker och äter på konkurrenternas restauranger regelbundet. En annan nyckelfaktor till MAX framgång är att företagets ägare bor i USA sex månader per år. ”*USA anses vara snabbmatens mecka*” och ägaren anser Olsson vara en av de allra mest kunniga på snabbmat som ständigt håller koll på utvecklingen i branschen. Olsson tror inte att framgång endast beror på bra styrning och ledarskap utan även ”*management by luck*”. Olsson menar att styrning ibland sker på känsla och det gäller att ha lite tur.

Olsson tror på snabba förändringar. Detta är möjligt tack vare att MAX är ett familjeföretag där sönerna till ägaren har en aktiv roll i företaget. En sitter som VD och en som vice VD. Ledarskapet är fritt inom tydliga ramar. De olika grupperna som till exempel

leverantörsgruppen får uppgifter som ska lösas och hur de löser dem ger Olsson ”fan i”, bara det blir gjort. MAX har som vision att bli världens bästa hamburgerkedja. Företaget är medvetet om att det är svårt då de bara är verksamma i Sverige men vill i alla fall använda de orden för att vara bäst i Sverige. Detta ska åstadkommas genom att fortsätta vara nischade som ett företag med hög kvalitet och även genom att erbjuda nyttiga produkter.

Som avslutning på intervjun lät vi Olsson fritt delge oss sina tankar om relationen mellan ledarskap och styrning och hur dessa påverkar företagets framgång. Olsson anser att en stor samhörighet finns. Den kultur som sitter i företagets väggar påverkar ledarskapet och företagets styrning. Beroende på vilket resultat som företaget levererar ges olika möjligheter till ledarskap. Att påverka ledarskapet och styrningen i företaget är ett stort arbete i ett företag som har en väl inarbetad struktur.

4.2 Exait – Attitude is everything

Vi besökte Exait för att intervjua företagets VD Peter Ericson och företagets controller Lilian Nilsson. Exait är fem år och de båda personerna som vi intervjuade har varit med sedan starten av företaget. Ericson är företagets ansikte utåt och även den naturlige ledaren på kontoret beroende på sin position. Nilsson är ansvarig för den administrativa skötseln av Exait. När vi bad intervjupersonerna beskriva vad de anser vara ett framgångsrikt företag blev svaret: *”lönsamhet är det fundamentala utan det kan inte företaget överleva”*. Medarbetarna ska även trivas och tycka att det är kul att arbeta då detta skapar en högre produktivitet anser Ericson. Detta är en bild som de anser överensstämmer med deras bild av Exait.

Exait är Norrbottens största oberoende IT företag och med oberoende menar Ericson att huvudkontoret finns i Luleå och allt styrs härifrån. Exait är marknadsledande i Norrbotten inom infrastruktur. *”Inom systemutveckling är vi helt överlägsna i hela norra Sverige”* och i Sverige är Exait ledande inom utveckling av patientsystem för veterinärer.

4.2.1 Fokuserat ledarskap och Rutin/Orderstyrning

Ledarskapet anser Ericson inte påverkas nämnvärt av om företaget är i med eller motgång. Ericson tror att det är viktigt att *”leva som man lär”*. Det är lätt att vara en VD i medgång men desto svårare i motgång. *”Som VD får du aldrig gömma dig när företaget har problem utan det är då du som ledare måste kliva fram och ta ditt ansvar”*. Då det gäller Exaits kontroll på vad deras konkurrenter håller på med menar Ericson att Exait har en bra underrättelseverksamhet som har till uppgift att hålla sig uppdaterade om vad konkurrenterna gör och dessutom lämnar löpande analyser om konkurrenterna. Ericson säger att företaget även har koll på vilka konsulter som är duktiga och vilka kunder som de har knutna till sig. Dessutom får Exait indirekt information från kunder och potentiella kunder om sina konkurrenter.

Varje avdelning hos Exait har olika mål. Det är svårt att sätta ett mål på administrationen mer än att vara så effektiv som möjligt. Exait kan styra om sin personal om det uppstår akuta problem hos någon kund och det påverkar målen för de olika avdelningarna. *”En avdelningschef kan säga till en konsult att nu släpper du allt du har i händerna och far till ett annat ställe där det uppstått ett akut problem”*. Ericson säger att *”vi har helt klart en innovativ miljö där till exempel konsulterna måste ligga i täten och kunna det senaste”*. Kunderna går före allt annat och företaget arbetar mycket med att vara lyhörda mot kunderna och ta fram det som efterfrågas. Mycket drar ut på tiden för den interna utvecklingen av

företagets olika system med mera på grund av att Exait prioriterar kunderna. ”Vi ska alltid tjäna pengar” säger Ericson.

Då det gäller ansvarsfördelning är den tydligt förklarad och beskriven hos Exait. Klara regler finns för vad som gäller för till exempel inköp och representation. Vid affärsuppgörelser beaktar företaget riskperspektivet då det gäller konsulternas befogenheter och om affärerna är över vissa gränser får konsulterna inte fatta beslut utan att först tala med överordnad. Vid större organisationsförändringar diskuteras detta först i ledningen och styrelsen innan de blir verkställda. Mindre förändringar ansvarar Ericson för. Företaget har inte hunnit skaffa sig starka traditioner som styr ledarskapet då företaget bara är fem år gammalt

Styrelsen är ytterst ansvarig för Exaits styrning och de övergripande målen. Här säger Ericson att det finns en tydlig ansvarsfördelning som säger vem som ska göra vad. Ericson är ansvarig för den löpande styrningen och Nilsson är ansvarig för sammanställning av resultat, framställning och att den dagliga driften under Ericson fungerar. Tidigare genomsyrades den ekonomiska styrningen av budget, alla anställda arbetade för att uppnå olika budgetmål. Numera arbetar Exait mot ackumulerade siffror och ser framåt på det sättet. Att företaget ändrade syn menar Nilsson beror på att företaget nyanställer kraftigt (tio personer under 2005 och det motsvarar en 25 procentig ökning av antalet anställda) och då måste siffrorna anpassas efter det nya antalet anställda. Andra nyckeltal används givetvis och timdebitering och beläggningsgrad är bland de viktigaste.

För företagets framgång hittills har ledarskapet varit viktigast. Dock har Exait alltid haft resultatet per månad, år och kvartal i fokus. Alla resultat analyseras månadsvis och kommuniceras ut till alla anställda. De anställdas intresse för resultaten varierar men alla ska vara medvetna om företagets utveckling anser Ericson och Nilsson.

4.2.2 Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning

Exait har en mängd olika policys, allt från friskvårdspolicys till tjänstebilspolicys och totalt har företaget ett 15-20 policys. Miljöpolicyn är viktig externt ut mot kunderna då företagets miljöarbete är en konkurrensfördel och en del kunder frågar hur företaget arbetar med miljöfrågor. Då är det viktigt att kunna visa hur företaget agerar i dessa frågor. Företagets värderingar har haft en stor betydelse för Exaits framgång. ”Den största delen av framgången beror på företagets kultur och värderingar som man sätter upp för företaget” anser Ericson och Nilsson som fortsätter att säga att värderingar präglar företaget och ledarskapet i framtiden. Delar människorna inte Exaits grundläggande värderingar kommer personer att försvinna från företaget på ett eller annat sätt. ”Antingen passar man in i Exait familjen eller inte, mycket bygger på attityd och personkemi” menar Ericson. Ericson betonade att om kunden har något problem så ska konsulten lösa det innan han eller hon går hem för dagen. ”Exaits framgång beror till femtio procent på kulturen”.

Belöningar till de anställda baseras på en kollektiv bonus där alla oavsett position får lika stor del. Att företaget har valt kollektiv bonus beror på det faktum att företaget vill ta fram bästa möjliga lösningar för sina kunder för att skapa ett långsiktigt förtroende och inte maximera sin egen förtjänst. Ett annat argument är att alla ska bry sig om varandra. Företaget styrs inte av strukturer utan mer på direkta order och med det menas att om det ringer någon kund som de har supportavtal med så ska man på Exait kunna erbjuda support omgående.

Ledarskapet har förändrats till det positiva under företagets livstid. ”Allt har förändrats” med tiden har det skapats en trygghet och självkänsla inom företaget och Ericsons grundläggande

värderingar genomsyrar hela företaget idag. Inom Exait känner kanske inte alla till allt som företaget står för berättar Nilsson men förändring är på gång. Nilsson berättar om ett introduktionsprogram där alla nyanställda får en mentor som presenterar företaget och hur medlemmarna i "Exait-familjen" tänker. Företagets anställningsförfarande syftar till att personer som passar in anställs. En selektiv bedömning används där inte bara kunskaperna utan även personkemin väger in om en person är lämplig eller inte. Eftersom många medarbetare även är delägare (Exait har 30-35 delägare) försöker alla anamma företagets värderingar då de vill att bolaget ska utvecklas väl. De värderingar som bolaget står för byggs inte upp på mässor och liknande utan mer genom att personer med rätt attityd går vidare i anställningsprocessen och de övriga sällas bort men framför allt genom att Exait försöker bygga partnerskap med sina kunder med hjälp av sakliga budskap. Syftet är att affärer ska kunna göras under en lång tid.

4.2.3 Vägledande ledarskap och Strategisk styrning

Exait har inte haft några större motgångar med undantag för okänt varumärke vid starten av företaget. Men för att ta sig ur motgångar anser Ericson att en ledare måste ta tag och prata med personalen om problemen direkt. Motgångar påverkar inte själva ledarskapet i någon speciell utsträckning däremot påverkar det ledaren som individ när denna tvingas ta svåra och tuffa beslut säger Ericson. Vad beträffar styrningen kan motgångar leda till att ledaren får styra något hårdare för att reda upp situationen anser Ericson.

Ett mål som Exait har för personalen är att personalen ska vara välmående. Till exempel har Exait obligatorisk träning för personalen och genomför subjektiva intervjuer med personalen om hur de mår, hur de upplever situationen på företaget och så vidare. Här finns även tendenser till befriande ledarskap, att de anställda styrs med stor frihet. Ett exempel är att en konsult som jobbar med en kund inte är låst till vissa specifika lösningar utan är fri att förbättra och anpassa Exaits lösningar till det företag som konsulten besöker. Att utöva ett rättvist ledarskap är: *"oerhört viktigt, riskerna om man inte utövar ett rättvist ledarskap är sönderfall, gnäll och dålig motivation"* säger Ericson. Som ledare måste man vara tydlig och öppen med varför vissa belönas och inte andra. *"Man kan inte göra något som man inte kan stå för"* Att inte utöva ett rättvist ledarskap anser Ericson vara direkt uselt och inkompetent.

Företagets strategi utarbetas av ledningen och medarbetarna. Då företaget är medarbetar ägt har alla i princip fått vara med och bestämma strategin för företaget. Dessutom får någon eller några av dem som har jobbat en längre tid i företaget sitta med då styrelsen utarbetar företagets långsiktiga strategi. En strategi som företaget har är ett "vinstdelningssystem" som ger alla anställda lika stor peng. Detta beror på att Ericson inte tror på individuella belöningar såsom provision för då sätts individen i centrum och för Exaits långsiktiga överlevnad ska kunden vara i centrum. Uppmuntran av personal sker genom utvecklingssamtal. *"Hårda och mjuka kurser för konsulterna för att de ska vara uppdaterade med den senaste teknologin och även kunna presentera på ett bra sätt"*. En viss tendens kan ses till befriande ledarskap då det ligger i konsulternas ansvar att se till så att de besitter rätt kompetens och annars komma med förslag hur det ska åtgärdas.

Målet på hur mycket Exait ska omsätta sätts av säljarna, de säger hur mycket de tror att de kan sälja. Därefter godkänner styrelsen målen beroende på om de anses vara tillräckliga. Konsulter berättar i sina utvecklingssamtal hur mycket de tror att de kan debitera och alla konsulters samlade prognoser blir avdelningens prognos. Prognoserna från avdelningarna ligger till grund för styrelsens beslut men styrelsen har då det sista ordet om prognosen ska godkännas eller ej. Målen är satta för att Exait ska gå framåt, att företaget ska nå sina

långsiktiga mål och de ska vara realistiska. Uppföljningar utförs löpande, månadsbokslut kommuniceras ut till personalen och det görs uppföljningar till styrelsemöten. Interna mål såsom utbyte av internt nätverk, hur interna projekt utvecklas och antalet anställda följs upp och kommuniceras också ut i företaget. I dagsläget växer Exait organiskt. De anser att uppköp är teoretiskt möjliga men menar att det är svårt att hitta lämpliga uppköpskandidater som både stämmer överens med företagets värderingar och går att förvärva till rätt kurs. Ericson säger även att förvärv är svåra att få lyckosamma och ofta misslyckas. Därför anser Exait att organisk tillväxt är mest lämpligt i dagsläget. Exait vill växa på sin nuvarande marknad som är Norrbotten och norra Västerbotten.

4.2.4 Befriande ledarskap och Visionär styrning

Företagets övergripande strategi är tillväxt samt att vårda företagets tillgångar. Tillgångarna anser Nilsson och Ericson är personalen eftersom det är personalen som avgör Exaits framgång. Varje verksamhetsgren har dock sina specifika strategier. Visionen Exait har är att växa från nuvarande femtio anställda och 60 miljoner i omsättning till 80 anställda och 120 miljoner i omsättning. Detta mål ska nås 2009 och Ericsson anser detta vara fullt möjligt. *"Visionen utvecklas och tar hela tiden nya steg"*. Viktiga framgångsfaktorer för att nå dessa mål är personalens och ledningens engagemang. Drivkrafter och företagets kultur är andra viktiga framgångsfaktorer. Exait använder sig inte av någon uttalad styrmodell utan förlitar sig mest på affärsplanen. Ericson anser att balanced score card och annan styrningslitteratur ofta är andra ord för den traditionella affärsplanen. Exait använder sig av en kort och långsiktig affärsplan och attityden till uppgiften är väldigt viktig.

Som ledare säger Ericson att *"Jag upplevs nog som ganska harmlös person som inte är bra på detaljer däremot är jag väldigt bra på att företräda företaget"* *"Jag tror inte heller på management by fear eller något sådant däremot har jag respekt från mina medarbetare"*. När vi samtalade om affärsorienterad eller diplomatisk ledarstil och vad Ericson anser om sitt ledarskap säger Ericson: *"både och"* Ericson bryr sig mest om människorna men är såklart också affärsorienterad vilket krävs för att vara företagsledare. Förslag och kritik möts med respekt och Ericson tycker att företaget har *"Högt i tak"*. Alla ska kunna framföra sina åsikter och tankar. Ericson använder sig mer av en diplomatisk ledarstil än en auktoritär men kan vara stenhård om det behövs. Ericson styr som tidigare nämnts inte auktoritärt utan det mesta löses genom diskussioner och det är viktigt att visa respekt för människor.

Ledarskapet i Exait är ett fritt ledarskap på så sätt att de anställda får vara kreativa då de är ute hos kunder för att lösa olika problem. Det är dock förbestämt inom vilka gränser personalen ska hålla sig. Exait har även en kreativ styrning genom att man utvecklar olika kundrelationer. Konsulterna kan se över en större kund och ställa sig frågan: hur kan vi förbättra för kunden? Tillsammans kastas idéer fram genom en slags brainstorming och presenteras sedan för kunden via ett dokument. Internt har de en ansvarig för den interna affärsutvecklingen som har stor frihet. Idéer kan komma från någon smart lösning som någon konsult har gjort till en kund som kanske går att sälja till flera. Styrningen i Exait är delvis anpassad till att passa det läge som företaget befinner sig i för tillfället. Den löpande verksamheten styrs med dagens förutsättningar. Tillväxttanken styrs av hur Exaits ledning tror att framtiden kommer att se ut. Detta är företagets största utmaning att kombinera detta i framtiden. Exait är ett nytt företag och snabba förändringar i produktutbud ger snabbt genomslag i hur företaget styrs. Då de inte har rotade rutiner anser Nilsson att företaget snabbt kan anpassa styrningen till de nya förutsättningar som råder.

Sambandet mellan ledarskap och styrning anser Ericsson vara starkt. Ledarens produktivitet beror på dem som sitter under ledaren och de underanställdas sammanlagda produktivitet blir ledarens produktivitet. På detta sätt måste ledaren i ett kunskapsföretag se till att de underanställda är motiverade och trivs på arbetsplatsen för att få en hög produktivitet.

4.3 Infjärdens Värme AB – Norrlands ledande VVS företag

Ett av de två företagen i Piteå som vi valde att undersöka var Infjärdens Värme AB (i fortsättningen benämnt IVAB). Vi genomförde två intervjuer, en med VD Jan Westerberg och en med vice VD Sune Westerberg. I fortsättningen benämns dessa personer som J Westerberg och S Westerberg för att särskilja personerna. Företaget är grundat 1947 och är ett familjeföretag som tidigare drivits av Jan och Sunes far. Inom IVAB är det J Westerberg som har det övergripande ansvaret för affärerna och S Westerberg ansvarar för ekonomin. När vi bad J Westerberg definiera ett framgångsrikt företag svarade han att det givetvis ska vara lönsamt men även ha korta och snabba beslutsvägar. Båda anser att IVAB är det ledande företaget i Sverige inom VVS branschen. De kan dock inte peka på något konkret i ekonomistyrningen som kan härledas till företagets framgång.

4.3.1 Fokuserat ledarskap och Rutin/Orderstyrning

IVAB vill fortsätta med att vara miljö och kvalitetscertifierade enligt ISO 9001 och ISO 14001. Företagets vision är: *”Vår verksamhetsinriktning tillsammans med vår mångåriga erfarenhet inom VVS, industri och teknik, vår erfarna och kompetenta personal, ändamålsenliga produktionsutrustning samt vårt kvalitets- och miljöledningssystem ger våra nuvarande och framtida kunder de mest effektiva och flexibla lösningar”*.

J Westerberg säger att det viktigaste för IVABs framgång har varit en bra personal, välutvecklade och bra maskiner samt att materialet uppfyller de krav som ställs från kunderna. Under åren 1990-1992 drabbades dock hela branschen av konkurser med kreditförluster som följd. IVAB blev då tvingade att ändra företagets strategi från att vara ett företag som bara producerat för att möta efterfrågan till att vara ett mer säljande företag. J Westerberg var också tvungen att säga upp cirka 50 anställda. Vilket J Westerberg säger var en väldigt jobbig period för honom som ledare. J Westerberg berättar vidare att företaget i stort sett inte hade något annat val än att säga upp personalen. *”Det var bara att spotta i händerna och kavla upp ärmarna”*. Det vill säga han blev tvungen använda ett hårdare och mer auktoritärt ledarskap.

J Westerberg säger att han tror att det är ett annat ledarskap beroende på med- och motgång. Det kan vara svårare att motivera personalen vid motgångar än vid medgångar. J Westerberg anser sig dock inte haft större del i IVABs framgång utan tycker istället att *”alla är lika viktiga, alla är en kugge i hjulet”*. På frågan om hur han bemöter kritik från personalen svarar han *”jag tar åt mig av kritik som är befogad, kommer det kritik som saknar grund avfärdar jag det rätt snabbt”*. J Westerberg anser att mycket av kritiken kommer från sådant som finns i avtal och saknar klara riktlinjer. Någon speciell omvärldsbevakning eller bevakning av konkurrenter har inte IVAB utan J Westerberg säger att eftersom IVAB är verksam inom en bransch där i stort sett alla konkurrenter erbjuder samma eller liknade produkter handlar det istället om att hänga med i produktutvecklingen för att inte tappa gentemot sina konkurrenter.

J Westerberg säger att *”hur de anställda ska jobba och uppföra sig styrs genom kollektivavtal”*. Vidare säger J Westerberg att någon utpräglad styrmodell att styra efter finns inte däremot arbetar IVAB mycket utefter en given budget och prognoser som S Westerberg

tar fram. Något speciellt budskap till de anställda i företaget finns inte. Detta kan till viss del förklaras av att det är ett väldigt produktionsinriktat företag som styrs mycket efter en klar struktur och på värderingar som J Westerberg och S Westerbergs far hade tidigare. Dock är J Westerberg och S Westerberg lite oroliga att IVAB kan bli tvingade att genomföra en förändring beroende på den EU-Dom om utländsk arbetskraft som kan komma att påverka företaget i stor utsträckning.

Målet för företaget är *"att alltid göra plusresultat"* säger S Westerberg samt att ha en marginal på i alla fall fem procent för varje projekt. Det händer också att IVAB "köper" affärer för att på så sätt skapa kontakter med potentiella kunder. Detta sker dock i väldigt liten omfattning. De ekonomiska målen sätts upp av S Westerberg genom att han tar fram olika prognoser och gör en budget för nästkommande år. Styrelsen är även de med och ger sina synpunkter om vad som kan vara rimliga mål, målen kan omvärderas och justeras under året. Ett problem är att målen påverkas i stor utsträckning av konjunkturen som kan fluktuera kraftigt inom den här branschen. Varje projekt följs upp noggrant för att se att projektet har klarat budget och genererat den förtjänst som förväntades. Företaget styrs i stor utsträckning av rutiner som sitter djupt rotade i väggarna. Just nu har IVAB inte några planer på att expandera på grund av att företaget inväntar en EU-Dom om utländsk arbetskraft ska vara tvingade att arbeta på svenska kollektivavtal eller om de ska tillåtas arbeta på andra villkor. IVAB ska bara vara verksamma inom Sverige och inom sin bransch med undantag för närliggande branscher.

4.3.2 Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning

J Westerberg säger att en del anställda förmodligen tycker bra om honom och andra sämre men att det är en del av ledarskapet. J Westerberg anser sig själv vara en situationsanpassad ledare där han är diplomatisk mot företagets kunder och kan vara mer affärsorienterad internt inom företaget. För att styra personalen anser J Westerberg att de ska jobba på ackord så ofta som det är möjligt men det är något som avdelningscheferna sköter. IVAB har deltagit på mässor men det är dock inget som görs regelbundet. Här finns det vissa inslag i ledarskapet och styrningen som kan härledas till att manövrera andra.

4.3.3 Vägledande ledarskap och Strategisk styrning

IVAB har en mängd olika policys där kvalitet, miljö, personal och bil policyn är de viktigaste. Allra viktigast är dock att leverera rätt produkt till kunden i rätt tid enligt J Westerberg. Strategin tas fram efter samtal med de olika filialerna som alla har olika strategier och mål. IVAB försöker även utveckla och uppmuntra personalen genom kurser som kan vara en eller flera gånger per år. Exempelvis kan det vara tillverkare av olika produkter som kommer och leder kurserna men även personalen kommer med förslag om nödvändiga kurser. S Westerberg har som vi nämnt tidigare det övergripande ansvaret för ekonomistyrningen men varje avdelning har ett eget ekonomiskt ansvar. Någon framåtriktad strategi inför framtiden har inte IVAB däremot styr företaget taktiskt genom budget och projektplaner.

4.3.4 Befriande ledarskap och Visionär styrning

Som en del av företagets vision vill IVAB vara det bästa företaget i Sverige inom sin bransch. J Westerberg och S Westerberg tror att IVAB förmodligen också det är bästa inom VVS branschen just nu. Mycket tack vare att företaget levererar en bra produkt till kunden i rätt tid. På frågan om det är viktigt med ett rättvist ledarskap svarar J Westerberg att han anser att en ledare bör sträva efter att vara så rättvis som möjligt, därmed inte sagt att han själv alltid är det. *"Ibland är det inte bara själv arbetsprestationen som ska belönas utan den sociala biten kan vara minst lika viktig inom IVAB"*. Det finns indikationer på att de anställda har en viss

frihet dock inom givna ramar och det är till stor del avdelningscheferna som sätter upp dessa ramar. Någon speciell strategi för att upptäcka möjligheter och hot jobbar IVAB inte med, dock säger J Westerberg att mycket av möjligheterna som finns dyker upp genom en kombination av tur och skicklighet. Ett projekt kan börja i liten skala för att sedan växa till ett projekt av större mått.

Framgång anser J Westerberg inte kan härledas till varken ledarskapet eller den ekonomiska styrningen. Framgång kan komma från ett projekt som gett ett minusresultat men skapat ett mervärde för företaget, *"Management by luck"*.

4.4 Excellent E-Service AB – We are excellent

Vi träffade Rhoger Nilenstrand, platschef för Excellent E-service i Piteå, på dennes kontor. Nilenstrand och företaget gav ett positivt första intryck och verkade vara ett välmående och välskött företag. Nilenstrand själv har det övergripande ansvaret för verksamheten i Piteå och är väl insatt i både ledarskapet och ekonomistyrningen. Nilenstrand är utbildad ekonom och har haft tjänsten som platschef sedan februari 2002. Han har gedigen erfarenhet från callcenter branschen som han varit verksam inom sedan 1992 och har själv varit med och startat upp fyra callcenter företag. Intervjun inleddes med att Nilenstrand berättade lite om företagets bakgrund och utveckling. Det visade sig att Excellent E-service haft en enorm utveckling under de senaste tre åren och Nilenstrand själv anser att företaget är: *"Den starkaste lysande stjärnan inom branschen"*. Nilenstrand anser att Excellent är det ledande callcenter företaget i sitt segment som satsar på en hög kompetens och hög kvalitet. En del av framgången förklarar han med att företaget har en vision och affärsidé som de anställda delar.

4.4.1 Fokuserat ledarskap och Rutin/Orderstyrning

På frågan om Nilenstrand anser att företaget har en klar struktur och innovativ miljö svarar han: *"Ja, utan tvekan! Vi var först med Super C certifieringen som är branschens motsvarighet för en ISO certifiering och det arbete som företaget la ner för att klara certifieringen har gett en klar struktur"*. Vidare säger Nilenstrand att företaget inte haft någon stor kris ännu men skulle företaget hamna i en kris krävs det ett annat ledarskap. Av tidigare erfarenheter vet han att för att hantera kriser krävs det att ledaren är riktigt fokuserad på att lösa en specifik uppgift. *"Då gäller det att styra och leda mer kraftfullt och verkligen få personalen medvetna om vad som ska prioriteras"*. Ska Nilenstrand nämna någon motgång så har det hänt att företaget ibland rekryterat för många nya medarbetare. Excellent har tagit sig ur dessa motgångar med hjälp av att andra uppdrag har gått bättre och att företaget har haft lite tur med nya uppdrag. Företaget har även haft hjälp av närheten och öppenheten till personalen. I dessa situationer tycker inte Nilenstrand att han behövt förändra sitt ledarskap eftersom han har känt personalens förtroende och hans tidigare erfarenheter har gjort att Nilenstrand har haft möjligheten att vara kall.

I dagsläget ser inte Nilenstrand några direkta hot mot Excellent E-service som företag. *"Vi har en ständig omvärldsbevakning"* Detta sköts av huvudkontoret som har en tydlig bild av vad konkurrenterna har för uppdragsgivare och hur deras verksamhet utvecklas. Således analyseras möjligheter och hot från *"toppen"*.

Företagets lokala ledningsgrupp i Piteå är inte beslutande men är rådgivande och när en ny strategi ska arbetas fram eller om Nilenstrand ska bearbeta ett större problem diskuteras detta i ledningsgruppen och blir på så sätt lättare att implementera. Ofta är ledningsgruppen överens men finns det skilda meningar har Nilenstrand sista ordet. Då fallet varit så, har Nilenstrand

motiverat sina beslut för den åtta personer starka ledningsgruppen. Den övergripande strategin tas fram av den svenska ledningsgruppen som Nilenstrand sitter med i. Deras strategier är huggna i sten. Dock har de underanställda möjlighet att framföra sina synpunkter via den lokala ledningsgruppen och deras åsikter tar Nilenstrand med sig till den svenska ledningsgruppen. Trots att diskussioner om strategiutformning förs med ledningsgruppen anser vi att Nilenstrand använder ett fokuserat ledarskap i den här frågan eftersom han alltid har sista ordet och inte är tvingad att rätta sig efter någon annan.

Nilenstrand betonar att personalen ska ha mycket att säga till om och därigenom en viss frihet. Dock finns det ett policyverk som reglerar gränsdragningar och därigenom vet personalen vilka deras ställningsfullmakter är. Vid utformningen av företagets mål är det koncernstyrelsen som sätter de övergripande målen. Sedan sätter den svenska ledningsgruppen målen för Sverige. Nilenstrand ska sedan dela ut och ansvara för de mål som sätts upp för verksamheten i Piteå. Alla mål och nyckeltal följs upp månadsvis för att se avvikelse och analysera dessa.

Styrningen i företaget är inte baserad på några starka traditioner för att företaget är relativt nytt. Excellent E-service använder sig istället av olika nyckeltal och analyser. Nilenstrand har en underordnad som ansvarar för varje uppdrag denna är dock i regel inte ekonomutbildad, Nilenstrand får ibland hjälpa till med att analysera vad som kan ha gått fel. Det viktigaste som kontrolleras via ekonomistyrningen är bruttovinst och kostnader. Det finns många nyckeltal till hjälp, till exempel finns det 252 nyckeltal på ett uppdrag från Microsoft och alla nyckeltal följs upp.

4.4.2 Beräknande ledarskap och Erbjudande styrning

Nyckelorden för att motivera de anställda är enligt Nilenstrand: närhet och socialt umgänge. En "teamleader" ska vistas ute bland agenterna som en medmänniska inte som en kontrollfunktion. Eftersom Excellent E-service har personal från andra länder satsar företaget på sociala arrangemang såsom att hyra bussar till Jokkmokks marknad och Lycksele djurpark. Företaget har även anordnat skoterutflykter och utflykter för de anställdas familjer. Sådana aktiviteter sker oftast på initiativ från Nilenstrand själv. Detta är ett bra sätt att påverka de anställda på ett känslomässigt plan och på så sätt ge dem en positiv bild och känsla för företaget.

Vid mindre förändringar inom organisationen informeras den lokala fackföreningen för att på så sätt skapa förståelse för förändringarna. Rör det sig om större förändringar samlar Nilenstrand personalen och förklarar varför de ska göra en förändring, vad syftet är, hur förändringen ska genomföras och vad resultatet blir. Det här kan aldrig göras för tydligt menar Nilenstrand och säger att: *"det är bättre att förklara en extra gång än en gång för lite, gärna vara övertydlig och betona vikten av att de anställda ska ge återkoppling på hur förändringen fortskrider"*.

Nilenstrand ville inte lyfta fram något speciellt budskap utan betonade istället vikten av att personalen mår bra. Ska något mantra eller budskap lyftas fram är det: "We are Excellent" och att "Kombinera personal och kundfokus".

Företaget deltar i regel inte på mässor men blir ofta inbjuden till olika mässor och seminarier för att dela med sig av sina erfarenheter. Företaget vill förmedla en positiv bild av sitt företag och detta har de lyckats med genom att profilera sig lokalt och höja kraven för vilka som de anställer. Nu har de fått ett tillväxtpris med motiveringen för sin långsiktighet att arbeta fram

Piteå modellen. Nu använder Piteå kommun ofta Excellent som exempel på lyckade företag. Exempelvis har Excellents arbete med Microsoft lett till att Microsoft förlagt konferenser till Piteå. På detta sätt har Excellent E-service lyckats skapa en bra känsla och en positiv bild av företaget

”Excellent E-service värderingar är krav och riktlinjer för att nå företagets mål. Våra värderingar förser oss med en gemensam syn om hur vi är beroende av varandra, våra kunder och vår affärsverksamhet”. Dessa värderingar avspeglar sig även i ledarskapet och styrningen av företaget där personalen och kunden sätts i fokus. Nilenstrand påpekar att värderingarna är bland det viktigaste som finns för att företaget ska fungera och vara framgångsrikt och är det någon inom organisationen som inte delar företagets värderingar eller missköter sig leder det till en omedelbar konfrontation med Nilenstrand. Detta ska inte ses i negativ bemärkelse utan Nilenstrand menar att har en person gjort något fel måste personen få veta det.

4.4.3 Vägledande ledarskap och Strategisk styrning

Närhet och att företaget arbetar efter en hög kundfokusering och en hög personalfokusering var något som Nilenstrand påpekade flera gånger under intervjun och att det är detta tillsammans med ett högt engagemang hos de anställda som har bidragit till företagets framgång.

På frågan om hur Nilenstrand tror att personalen uppfattar honom som ledare svarar han: *”jag tror inte att de uppfattar mig som en toppstyrande ledare”*. Utan som en person som kan prata om strategier men som låter de anställda vara med och lämna sina synpunkter på frågor som rör de olika uppdragen”. Huruvida ledaren har betydelse för företagets framgång vill Nilenstrand inte överdriva sin betydelse, utan säger istället att han har kunnat ge tydliga direktiv och motiveringar tack vare sin tidigare erfarenhet från branschen.

Nilenstrand anser att det är väldigt viktigt med ett rättvist ledarskap. Nilenstrand har objektivitet och respekt som nyckelord för ett bra ledarskap. Ledarskapet har under hans tid i företaget utvecklats till att fokusera på både kunder och personal. Nilenstrand menar att om företaget bara fokuserar på kunderna resulterar detta i en hög personalomsättning. Styrningen har också utvecklats på liknande sätt som ledarskapet dock anser Nilenstrand att hans del inte ska överdrivas. Nu har företaget vidgat fokus från att bara vara kundfokuserat till att fokusera både på kunden och personalen. Idag är Excellent E-service aldrig billigast i anbud eftersom företaget satsar på kvalitet inte på kvantitet.

Någon speciell styrmodell använder sig inte Nilenstrand av utan istället är *”sunt förnuft”* ledordet. *”Summan av mitt arbete är summan av de anställdas arbete och då krävs sunt förnuft”* säger Nilenstrand. Däremot har den ekonomiska styrningen haft en stor betydelse. Tack vare den ekonomiska utvecklingen har företaget fått möjlighet att fortsätta utveckla och sätta personalen i fokus. Så länge den ekonomiska styrningen kan visa att alla personalkostnader inte är kostnader utan mycket är en investering i personalen kommer ägarna att fortsätta investera i företaget.

Då vi diskuterar om företaget har några specifika personalmål svarar Nilenstrand: *”vi använder oss av mål för varje team”*. Nilenstrand säger att målen är tydliga och att varje team består av 12-20 personer. Varje team ska nå sina mål och om någon har en dålig dag så brukar det vägas upp av att någon annan har en bättre dag. De viktigaste målen är kvalitetsmål och anges av uppdragsgivaren.

På frågan om Nilenstrand använder sig av en diplomatisk eller auktoritär ledarstil svarar han: *"både och, beror på situationen"*. Tack vare Nilenstrands långa erfarenhet vågar han vara väldigt diplomatisk. I grunden är han dock affärsorienterad då han är ansvarig för att företaget presterar vad som förväntas. Att få kritik från de anställda ser Nilenstrand inte som något negativt: *"Får man konstruktiv kritik ska man bara vara tacksam, detta innebär att någon har lagt ner tid för att reflektera över ditt arbete"*. Detta ser vi som ett tecken på en väldigt diplomatisk ledarstil. Nilenstrand har även inslag av en visionär styrning som exempel kan nämnas att alla anställda kan ansöka om att gå en intern ledaraspirantutbildning. Där den anställda börjar läsa utbildningen på sin fritid för att andra året arbeta som "vikarie" inom det område som de är utbildade.

Tack vare den utveckling Excellent E-service haft de senaste åren växer företaget både genom förvärv och organisk tillväxt, företaget prioriterar inte det ena eller andra. Företaget har nyligen förvärvat ett bolag med verksamhet i Holland och Belgien. Företaget ska öka sin omsättning fem gånger till 2008 och börsintroduceras samma år. Företaget räknar också med en kraftig organisk tillväxt i Piteå. De företag som är intressanta att köpa upp är de som kan ge synergier och generera affärer av intresse. Koncernen äger ett IT-konsult företag som heter Halogen AB och detta företag har gett synergiaffärer till Excellent och vice versa. Tills nyligen var Norden den geografiska marknaden Excellent verkade inom men sedan förvärvet av Avalanche har koncernen även verksamhet i Holland och Belgien. Teknisk support är huvudmarknaden och är den som växer mest och även den som prioriteras av ledningen.

4.4.4 Befriande ledarskap och Visionär styrning

Nilenstrand berättar att Excellent E-services strategi är att: *"öka våra klienters försäljning och värde genom att förbättra deras interaktion med sina kunder"*. Visionen är att ge excellent och effektiva kundinteraktioner. Företagets kultur framhåller Nilenstrand som extremt viktigt för att företaget ska kunna nå sin vision, de anställda måste känna till företagets "karta" och vision. Ledarskapet inom företaget kan i vissa frågor ses som ett relativt fritt ledarskap där personalen måste känna till sina skyldigheter men även sina rättigheter. Blir en anställdts anhörig sjuk ska den anställda känna till sin rättighet att kunna ta ledigt med kort varsel.

Excellent har inslag av framåtriktad och visionär styrning med strategier om vart företaget vill nå i framtiden. Excellent har ett balanserat styrkort men lägger ingen större vikt av styrningen på det utan arbetar mer med en "termometer" som mäter personalens tillfredsställelse och den ekonomiska utvecklingen och detta ger då ett resultat för hur företaget mår. På frågan om hur styrning och ledarskap relaterar till framgång svarar Nilenstrand: *"man ska inte se det ena eller andra som det ultimata utan behålla distans till sitt ledarskap och företagets styrning"*. Med en bra utbildning om ekonomi och ledarskap kombinerat med erfarenhet ger det möjlighet till en öppen tillgänglighet. Själva styrmodellerna är ofta alldeles för statiska och förlorar därigenom relevans.

5 ANALYS

I detta avsnitt avser vi att analysera den empiri som vi har samlat in genom de genomförda intervjuerna. Analysen är uppbyggd på samma sätt som teorin. Först analyserar vi aktörernas syn kring framgångsrika företag och sedan analyserar vi varje del i modellen som vi har vidareutvecklat från Alm (2002).

5.1 Framgångsrikt företag

Företagens egna definitioner på framgång är relativt lika. IVAB och Exait lyfter fram att ett framgångsrikt företag är lönsamt. Exait menar vidare att medarbetarna ska trivas medan IVAB menar att beslutsvägarna ska vara snabba. MAX anser att ett framgångsrikt företag växer och har funnit sin unika position på marknaden. *"Vision, mission och en affärsidé som de anställda delar är grunden i ett framgångsrikt företag"* säger Excellent. Gemensamt för alla fyra företagen var att lönsamhet är det viktigaste kriteriet för framgång. Skillnaden mellan företagen är att framförallt Exait och Excellent säger att medarbetarna ska vara i fokus och trivas för att företaget ska anses vara framgångsrikt. Skillnaden kan förklaras med att Exait och Excellent är företag som levererar tjänster, och tjänstens kvalitet beror på hur bra medarbetare företagen har. I övrigt stämmer företagens definition på framgång bra med vår teoretiska definition.

5.2 Fokuserat ledarskap och rutin/orderstyrning

Collin och Porras (2000) säger att motgångar kommer för alla företag och att de kan vara av olika slag såsom föråldrade produkter och tjänster. Tre av de studerade företagen, Exait, IVAB och MAX har någon gång stött på motgångar som har tvingat deras ledare till att utöva ett mer fokuserat och hårdare ledarskap. För MAX och IVAB innebar motgångarna även stora omstruktureringar i form av stora personalnedskärningar. För IVAB och MAX handlade det om att renodla verksamheten och sälja av affärsområden som inte låg inom företagets kärnområden. Excellent har inte haft någon egentlig motgång ännu. En orsak till detta är att företaget har lyckats med att tillfredsställa sina kunder och därigenom fått ett gott rykte och en portion tur enligt Nilenstrand. Här kan paralleller dras till Collin och Porras (2000) som säger att alla företag drabbas av svackor men att framgångsrika företag tar sig ur svackorna och blir stärkta av motgången.

Alm (2002) säger att det gäller att skapa en struktur i företagen som styr de anställda mot uppställda mål och ge samma resultat varje gång. Alla studerade företagen anser att de har en klar struktur och innovativ miljö. Undantaget är IVAB som är verksam i en traditionell bransch där de flesta produkter är snarlika och det är priserna som styr vem som får jobben. MAX reflekterade även över att en klar struktur och innovativ miljö motverkar varandra. Olsson menar att en klar struktur minskar möjligheten att vara innovativ. Paralleller kan dras till Eriksson et al (2002) som säger att ledarens huvuduppgift är att forma och utveckla organisationen såsom att omge sig med rätt personer. Att omge sig med rätt personer är något som Olsson fokuserade på när denne tillträdde sin tjänst på MAX. Denna bild om företag med klara strukturer relaterar också till Alms (2002) teori om att det är viktigt med en klar struktur för att skapa en styrande omvärld för de anställda.

För att nå uppsatta mål menar Alm (2002) att styrningen handlar mer om att ge order och direktiv och inte vara socialt anpassad. Olsson, Vice VD på MAX var den enda av de fyra ledarna som var resultatorienterad med fokus på att nå uppsatta mål, vilket gör att hans

ledarstil går in under fokuserat ledarskap. Fokus inom den här ledarstilen ligger på tydlighet och auktoritet. Vilket stämmer bra överens med Alm (2002), Macintosh (2002) och Eriksson et al (2002) teorier om att klargöra mål och normer och att använda tydliga och rationella medel.

Styrningen för både MAX och IVAB var till stor del lika där båda två är väldigt resultatnriktade. För MAX gäller det att hela tiden uppnå uppsatta mål och för IVAB:s del gäller det hela tiden att uppnå sin vinstmarginal på minst fem procent. Både MAX och IVAB är måna om sin personal men de har inte lika stort fokus på personalen som Exait och Excellent. Samtidigt har både Exait och Excellent också resultatfokus. Bland annat mäts mycket med nyckeltal inom Excellent, men ingen av dessa två företag styr efter resultat i lika stor utsträckning som MAX och IVAB. Likheter i styrningen mellan MAX och IVAB kan till stor del förklaras med att båda två är familjeföretag som är uppbyggda på starka traditioner.

5.3 Beräknande ledarskap och erbjudande styrning

Ett värderingsstyrt företag är enligt Soul Reflections (2002) väldigt lätt att identifiera sig med, individen vet vad företaget står för. Simons (1995) menar att syftet med erbjudande styrning ska ge individen motivation och kraft och detta ska leda till nytänkande och kreativitet. Det företag som hade mest inslag av erbjudande styrning var Excellent som engagerade personalen genom en mängd olika sociala aktiviteter för både de anställda men även för deras familjer. De tre andra företagen motiverade sina anställda genom olika former av belöningar och bonus. Att använda sig av belöningar menar Alm (2002) påverkar individen på ett omedvetet plan och leder till ett önskat beteende. Ett annat företag som utmärkte sig gentemot de övriga var Exait som styrde väldigt hårt efter värderingar. Där använde de sig av mottot att: ”antingen passar man in i Exait familjen eller så inte”. Exaits sätt att styra stämmer bra in på Collins (2001) teori om att framgångsrika företag fokuserar på att få in ”rätt” personer i organisationen. Att styra efter värderingar som Exait gör att kunderna vet vad företaget står för enligt Soul Reflections (2002).

Kuhnert och Lewis (1987) teori om transaktionella ledare handlar om att bibehålla och förbättra kvalitén på de anställdas prestationer. Ett sätt att förmedla företagets normer som Simons (1995) anser är väldigt viktigt är att sätta upp policys som säger vad företaget förväntar sig av personalen. Den ende av ledarna som använde sig av något som påminner om beräknande ledarskap är IVABs VD J. Westerberg som såg sig själv som en situationsanpassad ledare, lite mot att manövrera de anställda samtidigt som han var diplomatisk mot företagets kunder. Det sättet att styra relaterar till Alms (2002) teori om att med beräknande ledarskap kan leda personalen på ett mer manövrerande och manipulativt sätt. Gemensamt för alla undersökta företag var att alla hade en mängd olika policys som styrde och satte gränser för de anställda. Det styrks av Alm (2002) som säger att företag använder sig av välformulerade budskap istället för regler och andra strukturer.

5.4 Vägledande ledarskap och strategisk styrning

Denna del av modellen handlar om strategisk och taktisk styrning enligt Alm (2002). Den ledare som hade mest inslag av ett vägledande ledarskap var Nilenstrad på Excellent som var en ledare som inte toppstyrde utan istället lät de anställda vara med och bestämma. Detta kännetecknade både Excellent och Exait där ledarna utövade ett mer fritt ledarskap till skillnad mot MAX och IVAB. De båda konsultföretagen Excellent och Exait lade stor fokus på styrningen av personalens välbefinnande och därigenom fick företagen nöjda kunder. Här ses en viss skillnad mot MAX och IVAB som inte hade lika stort personal fokus utan mer

bygger sin verksamhet på extremt nöjda kunder. Både Exait och Excellent vill konkurrera med hög kvalitet på sina tjänster. Företagen sätter medarbetarna i centrum, båda företagen anser att välmående personal är det viktigaste för att uppnå en hög kvalitet på sina tjänster eftersom det är personalen som levererar och utför tjänsterna. Detta styrks av Kuhnert och Lewis (1987) som säger att transformella ledare agerar genom personal värdesystem som leder till att företaget uppnår en högre grad av prestationer bland sina anställda.

Tre av fyra företag hade kraftiga expansionsplaner och en vision om vart företagen skulle vara inom några år. Det företaget som inte hade några planer på att expandera var IVAB. Orsaken till att IVAB var mer restriktiva beror på att företaget känner ett stort hot från utländsk arbetskraft i dagsläget och som kan komma att medföra stora omstruktureringar. Att ständigt vara innovativa och vilja expandera relaterar starkt till det Collin och Porras (2000) säger om att framgångsrika företag aldrig är nöjda utan ständigt vill bli bättre.

Traditionell styrning utövas ofta av en karismatisk ledare (Macintosh, 2002). Faran är att det bildas grupperingar och att inte alla individer i organisationen drar åt samma håll. Alla fyra företag har olika sätt att styra sin organisation på. MAX använder sig av ett välutvecklat balanserat styrkort med fyra perspektiv. IVAB styr varje projekt efter en förutbestämd budget. Exait däremot anser att styrmodeller är något överskattade och egentligen är andra ord för en traditionell affärsplan. Exait styrs istället på prognoser om framtiden och mer efter en traditionell affärsplan. Excellent har även de precis som MAX ett balanserat styrkort men det används inte i någon större utsträckning utan istället mer som riktlinjer. Excellent styr mycket på sunt förnuft och en känsla för hur företaget och de anställda mår. Att styra med ett balanserat styrkort är att styra genom ett strategiskt instrument enligt Alm (2002). Budgetstyrning som IVAB använder sig av är enligt Alm (2002) att styra genom ett taktiskt instrument. Att styra genom prognoser som Exait gör relaterar till Alms (2002) teori om att involvera och utveckla andra, ett lite friare sätt att styra på. Excellents sätt att styra på är det som påminner mest om en fritt och visionärt sätt att styra. Dock är det balanserade styrkortet ett strategiskt instrument.

5.5 Befriande ledarskap och visionär styrning

Befriande ledarskap ska stimulera sökande (Simons, 1995). Alm (2002) menar att detta är för att utveckla företaget. Exaits VD Ericson är den person i vår studie som har inslag av befriande ledarskap. Ericson har mer respekt för sina medarbetare och säger inte åt dem exakt vad de ska göra. Ericson är den som betonar vikten av att ha "högt i tak" och möta kritik med respekt. Ericson är inte detaljstyrd eller utövar inte "management by fear" utan fokuserar istället på att ha en så nöjd personal som möjligt. Excellents platschef Nilenstrand har inslag av befriande ledarskap, då Nilenstrand anser att personalen ska känna till sina skyldigheter men betonar vikten av att de även vet sina rättigheter. Vi ser att både Nilenstrands och Ericsons ledarskap överensstämmer med Gees (2005) tankar om att visionärt ledarskap handlar om att exemplifiera företagets vision. Ericsons ledarskap påminner dock mer om Robbins (2001) åsikter om att visionärt ledarskap är förmåga att se in i framtiden för att berätta för de anställda hur organisationen kommer att utveckla sig. Vidare överensstämmer Robbins (2001) teori om att en visionär ledare ska förmedla en bild som de anställda tror är möjlig att uppnå, vilket är fallet hos Exait.

För att visionärt ledarskap ska fungera krävs att visionen ska ge en klar bild av vilka förbättringar som förändringarna kommer att leda till (Robbins, 2001). Företagets värderingar påverkar styrningen och är en stor del av de undersökta företagens framgång. För Exaits del betyder kulturen och företagets värderingar femtio procent av framgången enligt Ericson.

Kulturen i Exait ger de anställda en stor frihet i deras kreativitet för att lösa problem åt sina kunder och de som inte delar "Exait-familjens" värderingar blir bortslädda i företagets rekryteringsprocess. Hos Excellent förbättrar kulturen tillsammans med företagets värderingar deras interaktion med sina kunder och gör att företaget kan nå sin vision enligt Nilenstrand. Kulturen styr mycket hos IVAB. Kulturen har byggts upp under åren genom de värderingar som företaget har haft. Företaget får anses vara det mest traditionsbundna i vår studie. Ledarskapet har varit relativt konstant sett över åren. En förklaring till det kan vara att dagens VD och vice VD tog vid efter sin far och företaget har i praktiken styrts av tre personer i nästan 60 år där alla kommer från samma familj. Hos MAX däremot spelar kulturen idag en liten roll för framgången. Företaget har tidigare styrts på starka traditioner men numera styrs företaget mer formellt organiserat och mot tydligare mål. Den mer formella styrningen i MAX består idag av ett antal kärnvärderingar och ett antal finansiella tillväxtmål. Robbins (2001) säger att nyckeln i visionärt ledarskap är möjligheten att inspirera om centrala värderingar, visionens realiserbarhet, tala i bildspråk och möjligheten att uttrycka sig. Robbins (2001) bild överensstämmer med Excellent och Exait anser vi. Dock ser vi mindre tendenser till visionärt ledarskap hos IVAB och MAX. i IVAB:s fall är företagets framtida situation inte klargjord och i MAX fall handlar framtiden mer om siffror än en uppmålad bild om hur det kommer att se ut.

5.6 Positionering av fallföretagen

Max och IVAB är två relativt gamla familjeföretag med starka traditioner som styrs "hårdare och mer fokuserat mot mål" och har ett mer traditionellt ledarskap än Excellent och Exait. Excellent och Exait är relativt unga företag som styrs och leds mer fritt med mer fokus på personal istället för resultat. Således kan vi dra slutsatsen att IVAB och MAXs styrning och ledarskap går att positionera in under fokuserat ledarskap och rutin/orderstyrning i Alms (2002) modell. Av det som framkommit under intervjuerna utövar ledarna inom både IVAB och MAX ett hårdare ledarskap och betydligt mer resultatorienterad styrning jämfört med Exait och Excellent. Både IVAB och MAX är betydligt större sett till antal anställda, geografisk marknad samt omsättning och det kan vara en av orsakerna till att det krävs ett annat ledarskap och styrning gentemot Exait och Excellent.

Beträffande Excellent och Exait så är deras styrning och ledarskap anpassat efter vägledande ledarskap och strategisk styrning. Visserligen har båda dessa företag inslag av befriande ledarskap och visionär styrning men båda företagen har strategiska styrinstrument som grund för deras ekonomiska styrning. Exait styr mycket efter budget och Excellent använder sig till stor del av nyckeltal. Ledarskapet som används inom Exait handlar till stor del om att involvera andra vilket bidrar starkt till att vi positionerar de i kategorin vägledande ledarskap och strategisk styrning. Excellents ledarskap har mycket inslag av befriande ledarskap men ser vi till både styrning och ledarskapet hamnar även Excellent i kategorin vägledande ledarskap och strategisk styrning.

5.7 Sammanfattning av ledarskaps- och ekonomistyrningsmixar

Av analysen framgår att det är fokuserat ledarskap och rutin/order styrning tillsammans med vägledande ledarskap och strategisk styrning som mest troligt leder till ett framgångsrikt företag. Det fokuserade ledarskapet och rutin/order styrningen verkar lämpa sig bättre för ett produktionsföretag som IVAB där alla inom företaget måste veta sin roll och klara tydliga direktiv om vad som ska göras. Att även MAX använder sig av den typen av ledarskap och styrning beror förmodligen på de kraftiga omstruktureringar som gjorts inom organisationen samt att MAX har avvecklat sidoverksamheter. En annan förklaring till MAX sätt att styra och leda kan härledas till att ledaren, Olsson är relativt ny och helt enkelt alltid använt sig av

ANALYS

en sådan ledarstil. Den andra mixen vägledande ledarskap och strategisk styrning som också visat sig vara framgångsrik bland de två tjänsteföretagen har skapat framgång eftersom att denna mix riktar in sig på att se till personalens välbefinnande samt att öka motivationen. Eftersom personalen är den allra viktigaste faktorn för tjänsteföretag lämpar sig det här sättet att styra och leda på extremt bra för dessa företag. Ingen av de fyra studerade ledarna har varit den andra lik däremot finns det vissa inslag i deras sätt att leda som gör att vi kan säga att det är de två ovan nämnda mixarna av styrning och ledarskap som skapar framgång. Beträffande de två övriga mixarna av ledarskap och styrning har vi svårt att uttala oss om huruvida dessa är framgångsrika men det är mycket möjligt att även dessa är framgångsrika i andra företag än de studerade fallföretagen.

6 SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE DISKUSSION

I detta kapitel kommer vi att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till i vårt arbete. Kapitlet avslutas med en avslutande diskussion samt våra förslag till fortsatt forskning inom ämnesområdet.

6.1 Slutsatser

En bra ekonomistyrning kan leda till nya möjligheter att utöva ledarskapet. För att skapa framgång inom ett företag har den ekonomiska styrningen en stor betydelse och är en absolut nödvändighet. En bra ekonomistyrning ger företagen konkreta bevis på hur företaget utvecklas och vad som måste förbättras, utifrån ekonomistyrningen kan avvikelser analyseras. Specifika styrmodeller förefaller vara av mindre betydelse för att skapa framgång inom företagen eftersom dessa är alldeles för statiska och svåra att applicera. Företagen förefaller ha en traditionell syn med budgetstyrning och prognoser med mål som ska uppnås.

Ledarskapets betydelse för framgång anses i många fall vara underskattad och många ledare vill inte ta åt sig ”äran” för företagets framgång. Trots detta förefaller det som att ledaren till stor del influerar företaget och deras visioner. En av ledarens huvuduppgifter är att samla rätt personer runt omkring sig. Vi ser att det är ett genomgående kännetecken att ledaren i framgångsrika företag har anställt rätt personer med rätt kompetens och rätt attityd. En annan nyckelfaktor till framgång är att ledaren fokuserar på rätt saker. I vissa företag är personalen den absolut viktigaste faktorn medan det i andra fall kan vara att använda sig av rätt teknik och maskiner.

Det finns en stark relation mellan ekonomistyrning, ledarskap och hur det skapar framgång. Företag kan egentligen inte vara utan det ena eller det andra. Ledarskapet spelar en stor roll i vad företaget anställer för människor samtidigt som det formar och skapar företagets kultur och värderingar. Ekonomistyrningen har en helt annan roll för företaget då den används som ett mätinstrument för att mäta bland annat lönsamheten som anses vara ett av de viktigaste kriterierna för framgång. Den starka relationen mellan ledarskapet och ekonomistyrningen kan även härledas till att se ekonomistyrningen som ett verktyg för ledaren som används för att skapa framgång.

Av det som framkommit ur vår studie kan vi dra slutsatsen att den viktigaste faktorn för framgång har varit ledarskapet även om ekonomistyrningen också haft en stor betydelse. Det vi menar med detta är att ledarskapet har format organisationen och de individer som är en del av den så att alla har fått samma mål och visioner. Ekonomistyrningen har mer använts som ett kontrollinstrument för att se att företaget är på rätt väg.

Sammanfattningsvis kan vi säga att MAX och IVABs styrning och ledarskap skiljer sig markant från Exait och Excellents sätt att styra och leda på. Vi kan säga att MAX och IVAB har varit verksamma betydligt längre än Exait och Excellent som är relativt nystartade samt att företagen är verksamma inom olika branscher. Alla fyra företagen får dock anses som framgångsrika, vilket eller vilka av dessa företag som lyckats bäst är upp till var och en att bedöma.

6.2 Avslutande diskussion

Vad är det som gör ett företag framgångsrikt? Som vi ser det beror det mycket på situationen som företaget befinner sig i. En slutsats som vi drar är att ledarskapet får en större betydelse i företag som är tjänsteproducerande och som för att bli framgångsrika ska fokusera på personalen enligt vår uppfattning. I ett tillverkande företag får ekonomistyrningen en mer framträdande roll för uppföljningar, planering av framtiden och så vidare. Dock ser vi att ledarskapet har en större betydelse än vad vi först trodde. För att bli ett framgångsrikt företag kan varken ledarskapet eller ekonomistyrningen nonchaleras eftersom att båda är viktiga framgångsfaktorer. Som vår studie bekräftar är det en kombination av båda dessa som krävs för att nå framgång.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

De lärdomar vi fått under uppsatsens gång är att det finns många olika definitioner på vad framgång egentligen är och konsekvenserna blir då att många företag anser sig som framgångsrika. Att ha en bra definition på framgång och göra ett bra och noggrant urval blir således väldigt viktigt. Att ledarskapet har stor betydelse har också framkommit men förslag till fortsatt forskning kan vara att göra en än mer omfattande studie och genomföra intervjuer med de anställda inom företagen skulle kunna ge en intressant infallsvinkel på problemet. Det skulle även kunna vara av intresse att undersöka samma fyra företag igen om något år för att se om de fortfarande kan anses som framgångsrika och om deras visioner har uppfyllts.

REFERENSLISTA

- Ahrens, T. (2005). *Snabbväxarnas drivkrafter*. Malmö: Liber AB
- Alm, J. (2005). Ledarskap baserat på styrmetod. Retrieved November 12, 2005 from http://www.nkja.se/s/lok/lok_ledarskapfyra.htm
- Arbnor, I., & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur
- Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi
- Clements, C., & Drago, W-A. (1999). Leadership Characteristics and Strategic Planning. *Management Research News* 22(1), 11-18.
- Collins, J., & Porras, J. (2000). *Built to last – Successful Habits of Visionary Companies*. (3:e upplagan). London: Random House Business books
- Collins, J. (2001). *Good to great*. Auckland: Random House Ltd.
- Cortum, A. (2005). Visionary Leadership. *General Management*. September 2005.
- Davidsson, B., & Patel, R. (2003). Forskningsmetodikens grunder: *Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Open University Press: Buckingham & Philadelphia
- Eriksson, H., Kjellman, A., & Sundnäs, A-C. (2002). Om framgångsrikt ledarskap i småföretag. *Aronia Business Paper* 2(2)
- Eriksson, L-T., & Wiedersheim-Paul, F. (1987). *Att utreda och rapportera*. Stockholm: Liber
- Fiegner, M-K. (2005). Determinants of Board Participation in the Strategic Decisions of Small Corporations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, September, 627-650
- Grönlund, A., & Modell, S. (2005). *Balanserad styrning och medborgarperspektiv - statlig ekonomistyrning i två dimensioner*. Stockholms Universitet, Företagsekonomiska Institutionen, Stockholm
- Gee, J. (2005). Visionary Leadership. *General Management*. September 2005.
- Hambrick, D., Finkelstein, S., & Mooney, A. (2005). Executive job demands: New insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. *Academy of Management Review* 30(3), 472-491
- Hersey, P. (1984). *Locka fram det bästa: om kompetensutvecklande ledarskap*. Malmö: Liber Ekonomi

REFERENSLISTA

- Kuhnert, K-W., & Lewis, P. (1987). Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/Developmental Analysis. *Academy of Management Review* 12(4), 648-657
- Leigh, R., North, D., & Smallbone, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of entrepreneurial Behaviour & Research* 1(3), 44-62
- Macintosh, N. (2002). *Management accounting and control systems*. West Sussex: England
- Patel, R., & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur
- Patel, R., & Tebelius, U. (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- Rizzatti, L. (2005). Ingredients for successful leadership: It's not enough to be smart; leaders must also be wise. Retrieved November 16, 2005 from www.eb-mag.com
- Robbins, S-P. (2001). *Organizational behavior*. (9:e upplagan). New Jersey: Prentice Hall
- Simons, R. (1995). *Levers of Control-How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School
- Soul Reflections. (2002). Att styra med värderingar. Retrived November 5, 2005 from www.soulbig.com
- Westerberg, M. (1996). *Does the CEO Matter? - An empirical study of small firms operating in a turbulent environment*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet
- Westerberg, M. (1998). *Managing in turbulence – An empirical study of Small Firms Operating in a Turbulent Enviroment*. Luleå: Luleå Tekniska Universitet
- Yin, R-K. (1989). *Case study research: Design and Methods*. Thousands Oaks: Sage Publications Inc

Bilaga

Intervjuguide

Företag:

Namn:

Titel:

Antal år på nuvarande position:

Arbetsbeskrivning:

Tidigare erfarenhet av liknande uppgifter:

Framgångsfrågor

- Vad är ett framgångsrikt företag för dig?
- Vad har ert företag för strategi?
- Vad har ert företag för vision?
- Vad har ert företag för mål (kundnöjdhet, finansiella mål, personaltillfredsställelse osv.)?
- Vilken position anser ni att ert företag har på den marknad där ni verkar?
- Vad anser ni vara det viktigaste för ert företags framgång?
- Har ert företag haft någon stor motgång/svacka och i så fall hur tog ni er ur den?
- Hur påverkade motgången ledarskapet och styrningen inom ert företag?
- Finns det någon/några policys i företaget?
- Anser ni att företaget har en innovativ miljö och en klar struktur?

Ledarfrågor

- Hur tror ni att omgivningen uppfattar dig som ledare?
- Ser ni er själv som en affärsorienterad eller diplomatisk ledare?
- Utövar ni ett annat ledarskap beroende på företagets med- eller motgång?
- Hur motiverar ni de anställda för att få igenom förändringar inom företaget?
- Hur genomför ni förändringar inom företaget? (med hjälp av visioner, "Peka med hela handen")
- Använder ni en auktoritär eller diplomatisk ledarstil?
- Använder ni er av någon styrmodell för att hjälpa er att leda företaget?
- Är ledarskapet baserat på starka traditioner inom företaget och hur påverkar traditionerna ledarskapet?
- Hur viktigt tycker ni det är att utöva ett rättvist ledarskap?
- På vilket sätt bemöter du feedback från de anställda (råd, förslag, kritik)?
- Vad ni genomgått någon utbildning sen du började som ledare för att utveckla ditt ledarskap?
- Försöker ni stärka och uppmuntra de anställda på något sätt?
- Hur motiverar ni personalen?
- Använder ni er av någon slags team-building i företaget?
- Övervakar ni de anställda eller ger ni dem stora friheter, vilken tillit sätter ni till personalen?
- Vilken kontroll har ni som ledare på vad era konkurrenter gör?
- Anser ni att det finns något samband mellan ledarskap och styrmodeller och i så fall hur relaterar dem till varandra?
- Styr ni olika avdelningar/enheter på olika sätt?

BILAGA

- Försöker du som ledare skapa sammanhang och struktur för de anställda med hjälp av styrsystem/modeller
- Utövar du ett fritt ledarskap där du låter individen bestämma mycket och skapa själv inom de ramar du satt upp?
- Hur har ledarskapet i företaget utvecklats under den tid som Ni har varit verksam som ledare?

Styrningsfrågor

- Har ni ensamt eller delat ansvar för styrningen av företaget (delegerat ansvar)?
- Finns det vissa nyckelfaktorer som genomsyrar styrningen? (Visioner, mål, resultat)
- Använder ni er av någon styrmodell för att styra företaget?
- Hur/Vem sätter ni upp målen för företaget och vad grundas målen på (ägarkrav, historik osv.)?
- Hur detaljerade är målen?
- Hur försöker ni förbättra effektiviteten inom företaget (Inre eller Yttre)
- Vad har ert företag för kärnvärderingar och hur spris detta ut till de övriga i företaget?
- Hur påverkar företagets värderingar styrningen?
- Hur bemöter ni anställda som inte delar företagets värderingar?
- Hur arbetar ert företag med att förebygga och upptäcka strategiska möjligheter och osäkerheter?
- Har företaget satt upp gränser (regler) för de anställda?
- Gör ni uppföljningar för att se om de uppsatta målen uppnåtts?
- Är styrningen/strategin anpassad till ert företag och till den situation som ni befinner er i just nu?
- Är målen anpassade efter den situation som råder idag eller är målen anpassade efter någon slags "önskesituation"?
- Hur vill företaget växa? Genom förvärv eller organisk tillväxt? Varför?
- Anser ni att det finns något samband mellan ledarskap och styrmodeller och i så fall hur relaterar dem till varandra?
- Involverar du andra i ledarskapet/styrningen för att skapa samverkan och dialoger?
- Hur har styrningen utvecklats i företaget sett över företagets livstid? (Beror på hur länge Ni har varit involverad eller haft kunskap om styrningen).