



Institutionen för ekonomi  
Kandidatuppsats 10p  
Industriell ekonomi  
Våren 2004

## **EN FÖRÄNDRINGSPROCESS PÅ VCBC**

**Handledare:**  
Leif Holmberg  
Nils-Gunnar Rudenstam

**Författare:**  
Carolina Arnell  
Jenny Mårtensson

# FÖRORD

Vi vill med dessa förord tacka de personer som på något sätt bidragit till den C-uppsats vi genomfört vid institutionen för ekonomi vid Kristianstad Högskola. Uppsatsen har genomförts i samarbete med ekonomiavdelningen på VCBC i Olofström.

Vårt största tack vill vi rikta mot våra handledare på företaget, Mattias Söderholm och Kurt-Åke Karlsson. De har engagerat sig på ett sätt som varit ovärderligt för oss.

Vidare vill vi tacka de personer vi intervjuade, de vet själva vilka de är, som ställde upp med sin tid åt oss trots den tidspressade situation de befann sig i.

Vi vill även rikta ett tack till de anställda på ekonomiavdelningen som besvarade vår enkät.

Slutligen vill vi tacka våra handledare vid Kristianstad Högskola, Nils-Gunnar Rudenstam och Leif Holmberg, som kommit med värdefulla synpunkter på vår uppsats.

Kristianstad maj 2004

---

Carolina Arnell 24/5 2004

---

Jenny Mårtensson 24/5 2004

## **ABSTRACT**

In the beginning of the 21st century, a number of scandals were pointed out in the US. Enterprises like WorldCom and Enron went into bankruptcy, and inaccuracies in their account were made public. This led to the fact that a new law, SOX 404, was established in the US. The law says in its whole that enterprises must have better control of their internal accounts.

The aim with this paper is to examine how the surrounding world of an organization with stakeholders as well as other surrounding elements, affect or force an organization to change, and how a changing process is introduced and accomplished.

We carried through a survey as well as interviews at the actual organization. Furthermore, we investigated why the change has come into practice as well as attitudes and opinions towards the change, and lastly, how the changing process has been accomplished. The primary data we collected has been put together and analyzed from those theories that we have identified as significant for this paper.

The conclusion we have come up with in this paper is the following: organizations must adapt to the demands of the surrounding world in order to become legitimate in the eyes of their stakeholders, as well as being able to survive and control its organization.

The conclusion of this paper is that organizations have to adapt to their environments demands in order to remain legitimate in stakeholders eyes and be able to continue to govern their organization as they want to.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	1
1.2 PROBLEMLÅLLNING	2
1.2.1 Problemformulering	2
1.3 SYFTE	2
1.4 AVGRÄNSNINGAR	2
1.5 DISPOSITION	3
<b>2. METOD</b>	<b>4</b>
2.1 VAL AV ANSATTS	4
2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ ansats	4
2.1.2 Fallstudie	4
2.2 DATAINSAMLING	4
2.2.1 Primärdata	5
2.2.2 Urval av respondenter, intervju	5
2.2.3 Intervjuernas genomförande	5
2.2.4 Urval av respondenter, enkät	6
2.2.5 Enkätens genomförande	6
2.2.6 Sekundärdata	7
2.2.7 Källkritik	7
2.3 KONSEKVENSER AV DE VAL VI GJORT	7
2.3.1 Studiens tillförlitlighet	8
2.3.2 Reliabilitet	8
2.3.3 Validitet	8
2.3.4 Inre validitet	8
2.3.5 Yttre validitet	8
2.3.6 Konsekvenser av val vi gjorde för enkäten och intervjun	9
2.3.7 Konsekvenser av analys och slutsats	9
<b>3. TEORI</b>	<b>10</b>
3.1 INTRESSENTMODELLEN	10
3.2 ANPASSNING MOT OMVÄRLDEN	11
3.2.1 Omgivningens krav	11
3.2.2 Legitimitet	11
3.3 FÖRÄNDRINGENS ART	12
3.4 FÖRÄNDRINGSTEORIER	12
3.4.1 Förändringsteori	12
3.4.2 Förändringsteori i tre faser	13
3.5 FÖRANKRING OCH MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING	14
3.5.1 Förankring	14
3.5.2 Motstånd till förändring	15
3.5.3 Förebygga och hantera motstånd till förändringar	15
3.5.4 Motståndsperspektiv och sätt att hantera motståndet på	17
<b>4. EMPIRI</b>	<b>18</b>
4.1 "DET RULLAR"	18
4.1.1 Organisationsschema - en förenklad bild	19
4.1.2 Förklaring av begrepp	19
4.2 VCBC INTRESSETER	20
4.3 VARFÖR INFÖRS ETT NYTT INTERNKONTROLLSYSTEM?	20
4.3.1 Ford tar över VOLVO PV	20
4.3.2 SOX 404	20
4.3.3 GAO	21
4.3.4 Finansmanualens delar	21
4.3.5 IC-avdelningen på VCC i Göteborg	22

<b>4.4 AGERANDE OCH REAKTIONER VID INTERNKONTROLLSYSTEMETS</b>	
<b>INTRODUKTION</b>	<b>23</b>
4.4.1 Möten och utbildning	23
4.4.2 Projektgruppen tillsätts	23
4.4.3 Medarbetarnas reaktioner vid introduktionstillfället	24
4.4.4 Medarbetarnas kunskap om förändringsarbetet	25
4.4.5 Förändrade arbetssätt	25
4.4.6 Medarbetarnas åsikter	25
4.4.7 Hur intervjupersonerna upplevde situationen vid förändringens början	26
<b>4.5 SYSTEMETS INFÖRANDE</b>	<b>27</b>
4.5.1 Avvikelser från finansmanualen	27
4.5.2 Processkartläggning	27
4.5.3 Organisation	28
4.5.4 Tidens betydelse	28
4.5.5 Efter projektets slut	28
4.5.6 Åsikter	29
<b>4.6 SKILLNADER MELLAN VOLVO OCH FORD</b>	<b>29</b>
<b>5. ANALYS</b>	<b>31</b>
5.1 VOLVOS INTRESSETER	31
5.2 ANPASSNING TILL OMVÄRLDEN	32
5.2.1 Legitimitet	32
5.3 FÖRÄNDRINGENS ART	33
5.4 VOLVOS FÖRÄNDRINGSPROCESS	33
5.4.1 Gap identifieras	33
5.4.2 Förändringar för att övervinna gapet	34
5.4.3 Hur VCBC handskas med förändringen och målet med den bestäms	34
5.4.4 Hur genomförande av förändringen ska ske bestäms	35
5.4.5 Implementering av förändringen	35
5.4.6 Utvärdering	35
5.4.7 Förändringsfaserna	36
5.5 FÖRANKRING	37
5.6 MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRINGAR PÅ VCBC	39
5.6.1 Motståndet beskrivit som ett fasförlopp	39
5.6.2 Förebygga motstånd	40
5.6.3 Hantera motstånd	40
5.7 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN	41
5.7.1 Bakgrund till förändring	41
5.7.2 Förändringens genomförande på VCBC	41
5.7.3 Under förändringsprocessen	42
<b>6. SLUTSATS</b>	<b>43</b>
6.1 INLEDNING	43
6.2 SVAR PÅ PROBLEMFÖRMULERING	43
6.2.1 Hur anpassar sig organisationer till omvärlden?	43
6.2.2 Hur förankras förändringen i organisationen?	44
6.2.3 Hur hanteras motståndet till förändringen?	44
6.2.4 Hur går förändringsprocessen till?	45
6.3 SLUTORD	46
6.4 FÖRSLAG TILL VCBC	47
6.4.1 I slutfasen av denna förändringsprocess	47
6.4.2 Allmänt vid förändringsarbete	47
<b>7. KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>48</b>
7.1 PUBLICERADE KÄLLOR	48
7.1.1 Litteratur	48
7.1.2 Tidskrifter och artiklar	49
7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR	49

<b>7.3 MUNTliga KÄLLOR</b>	<b>49</b>
7.3.1 Personliga intervjuer	49
7.3.2 Personlig kontakt på företaget	49

## **FIGURER**

<b>Figur 1 – Dispositionsmodell</b>	<b>3</b>
<b>Figur 2 – Kartläggning av intressenter</b>	<b>10</b>
<b>Figur 3 – Förändringsprocessen</b>	<b>13</b>
<b>Figur 4 – Effektivitet och självförtroende i utvecklingsfaserna</b>	<b>16</b>
<b>Figur 5 – Förenklat Organisationsschema över VCC organisation</b>	<b>19</b>

## **BILAGOR**

<b>BILAGA 1 – FÖRKLARING AV BEGREPP</b>	
<b>BILAGA 2 – ORGANISATIONSSCHEMA ÖVER VCM</b>	
<b>BILAGA 3 – ENKÄT ANGÅENDE FINANSMANUALEN</b>	
<b>BILAGA 4 – INTERVJUGUIDE</b>	

# 1. INLEDNING

---

I detta inledande kapitel redogör vi för bakgrunden till vår frågeställning. Syftet med uppsatsen beskrivs och avgränsningar anges.

---

## 1.1 PROBLEMBAKGRUND

Den 1 juli 2002 undertecknade George W Bush en ny amerikansk lag. Denna lag kom inte enbart att få konsekvenser i USA, utan även i övriga länder där amerikanska företag är verksamma. Lagen kom till då det blev officiellt att amerikanska bolag, som Worldcom och Enron redovisat sina tillgångar till ett högre värde än det verkliga. Aktieägarna missleddes att tro att företagen var framgångsrika och satsade pengar i dem. Historien slutade för företagens del med konkurs och för aktieägarnas del med minskat förtroende för företags ekonomiska redovisning i allmänhet. Två senatorer i USA, Sarbanes och Oxley, tog detta på mycket stort allvar. De insåg att grunden till problemet var att kontrollen på företags interna ekonomiska styrning var för dålig. Lagen, SOX 404, grundades av senatorerna och innebär att företag måste kunna bevisa för sina intressenter, däribland aktieägare, att de har en god intern kontroll och styrning. Syftet med SOX 404 har varit att återställa och återuppbygga den del av aktieägarnas förtroende som förlorades i ovan nämnda redovisningsskandaler.

(Öhrlings PwC – Agenda 1/03)

Ford Motor Company (i fortsättningen Ford), som är ett amerikanskt bolag, tog denna lag på mycket stort allvar. Ford har dotterbolag runt om i världen och var då lagen tillkom tvungna att se till att även dotterbolagen har en ekonomisk styrning som lever upp till de krav SOX 404 ställer.

1999 köpte Ford VOLVO CARS CORPORATION, VCC, (VOLVO PV) och VCC har sedan dess varit tvungna att följa både amerikansk och svensk tillämplig lag. VOLVO CARS BODY COMPONENTS, VCBC, som är en del i VCC har därför varit tvungna att anpassa sig till en finansmanual som Ford utvecklat, som stämmer överens med SOX 404.

I vår studie har vi valt att studera VCBC, i Olofström. Organisationens anpassning till nya krav kräver förändring, nya arbetssätt med nya krav måste inarbetas bland medarbetarna och bytas ut mot redan fungerande rutiner och arbetssätt. Själva förändringen bör ske genom att kraven förankras bland berörda inom organisationen. Förändringsarbetet genomförs därefter och de nya kraven kan ingå i arbetsrutinerna som en del av det dagliga arbetet.

## **1.2 PROBLEMSTÄLLNING**

Mot bakgrund av ovan har vi i denna uppsats valt att studera hur en organisation på lokal nivå i Blekinge, Sverige, påverkas av en lagförändring i USA. Med denna studie hoppas vi kunna beakta följande. Varför och hur en organisation förändrar sig, vad som ligger till grund för att en förändring påbörjas, samt hur en organisation presenterar nya förutsättningar som krävs. Vi tänker också beakta hur en förändring förankras bland berörda och hur en förändringsprocess går till.

### **1.2.1 Problemformulering**

Ovanstående diskussion har lett fram till följande problemformuleringar:

Huvudfråga: Hur anpassar sig organisationer till omvärlden?

Delfrågor: Hur förankras förändringen i organisationen?

Hur hanteras motståndet mot förändringen?

Hur går förändringsprocessen till?

## **1.3 SYFTE**

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur en organisations omvärld med intressenter och övriga omvärldsfaktorer påverkar eller tvingar en organisation till förändring och hur en förändringsprocess introduceras och genomförs.

Med detta arbete har vi även avsikten att hjälpa VCBC, att komma med förslag på hur de bör agera i liknade situationer i framtiden. Något de kan ha nytta av i framtiden om fler förändringsprocesser är att vänta.

## **1.4 AVGRÄNSNINGAR**

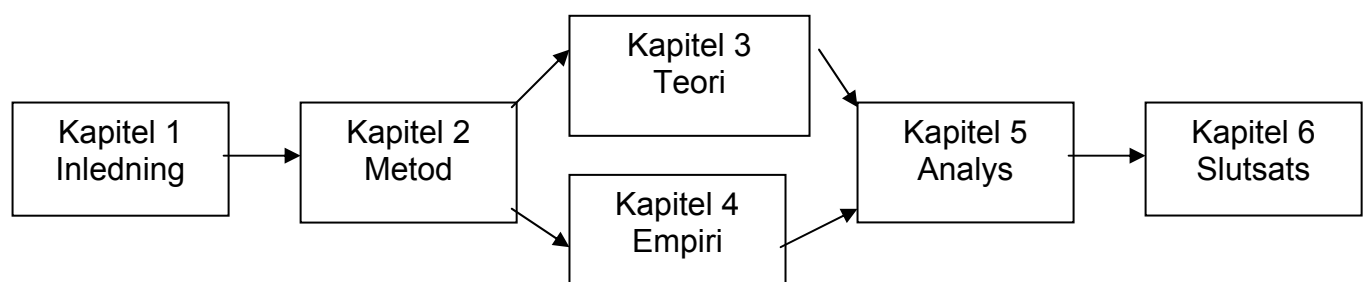
I denna uppsats har vi avgränsat oss till att endast studera en organisation då tillgången och utbudet av organisationer som befinner sig i förändringsfasen är begränsad. Vi har också avgränsat oss ifrån att observera de förändringar som sker på övriga avdelningar på VCBC då 80 - 90 procent av förändringen genomförs på ekonomiavdelningen. Eftersom VCBC för närvarande befinner sig mitt i förändringsprocessen innebär det att vi inte, av tidsskäl, hinner observera den sista fasen fullt ut, hur förändringen ska implementeras.



## 1.5 DISPOSITION

För att klargöra upplägget av vår uppsats har vi valt att använda oss av följande dispositionsmodell.

- Kapitel 1** Inledning. Här ges en förklaring till uppsatsens problemområden samt att avgränsningar och syftet med uppsatsen klargörs.
- Kapitel 2** Metod. Här beskrivs vilken typ studie vi gjort och varför samt en redogörelse för hur den empiriska insamlingen gått till.
- Kapitel 3** Teori. Beskrivning av de teorier vi använt som stöd för vår empiriska undersökning.
- Kapitel 4** Empiri. En sammanställning av den information vi samlat in på företaget i form av intervjuer, enkäter och via företagets intranet.
- Kapitel 5** Analys. I detta kapitel jämförs empirin med de teorier vi definierat för detta uppsatsämne.
- Kapitel 6** Slutsats. Presentation av de slutsatser vi kommit fram till genom studien.
- Kapitel 7** Källförteckning. De källor vi använt oss av presenteras.



Figur 1 – Dispositionsmodell (Egen)

## 2. METOD

---

I metodavsnittet beskrivs vilken typ av studie vi valt och varför vi gjort dessa val. Vi redogör för hur den empiriska insamlingen gått till och avslutar med att analysera konsekvenser av de val vi gjort i uppsatsen.

---

### 2.1 VAL AV ANSATS

#### 2.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ studie

I vår uppsats har vi använt oss av en kvalitativ studie då det passar vår problemformulering, varför och hur något sker. Kvalitativ och kvantitativ studie syftar till vilket sätt man väljer att bearbeta och analysera den data som man samlat in och syftet med den kvalitativa metoden är att skapa en djupare förståelse av uppsatsens problemområde (Christensen 2001).

#### 2.1.2 Fallstudie

Den ansats vi har utgått ifrån i denna uppsats är fallstudien då den används när man till exempel vill skapa förståelse för situationsspecifika processer (Christensen 2001). Vi har genom fallstudien försökt fånga och skildra verkligheten som den upplevs av de människor som finns i den. Fallstudien har kvalitativ karaktär, då vi studerat ett fåtal undersökningsenheter ingående vid ett specifikt tillfälle. Fallstudien är enligt Christensen (2001) framförallt lämplig att använda då man vill studera komplexa sociala processer och där man vill få svar på "Vad är det som händer", "Hur händer det" och "Varför händer det". Detta stämmer väl överens med det vi i vår uppsats valt att undersöka; varför förändringsprocessen startat, hur förändringen presenteras och förankras, samt hur motstånd hanteras och förebyggs. Enligt Merriam (1994) är syftet med kvalitativ fallstudie att eliminera felaktiga slutsatser så att man till sist har fått fram den bästa och mest övertygande tolkningen, vilket vi tillämpat i denna uppsats.

### 2.2 DATAINSAMLING

Hur trovärdig vår analys och slutsats blev samt våra möjligheter till tolkning påverkades av hur väl vi lyckades med insamlingen av empirin. Vi kommer nedan att redogöra för hur vår primärdata samlats in samt hur vi gått tillväga för att öka trovärdigheten. Grunden för vår uppsats var personliga intervjuer kombinerat med enkäter.

### **2.2.1 Primärdata**

Uppsatsen baseras på den primärdata vi samlat in på företaget. Merparten är i form av personliga intervjuer och en enkätundersökning, men även sådant vi observerat vid våra besök på företaget är primärdata.

Nedan presenterar vi vilka kriterier som styr vårt urval av intervjupersonerna samt hur genomförandet gått till. Vidare tar vi upp enkäten, urvalet av respondenter, utformningen, genomförandet samt bortfall.

### **2.2.2 Urval av respondenter, intervju**

Vi har genomfört tre personliga intervjuer på den aktuella avdelningen. De utvalda personerna har ledande positioner på avdelningen och i projektet. Vi valde dem med tanke på att alla tre är insatta i förändringsarbetet, men på olika stadier. Detta medförde att vi fick åsikter och synpunkter från tre olika perspektiv. Intervjuerna syftade mestadels till att vi skulle förstå varför förändringen genomfördes, hur förändringen presenterats bland de berörda, samt hur den skulle förankras bland medarbetarna på avdelningen.

### **2.2.3 Intervjuernas genomförande**

De intervjuer vi genomfört kallas strukturerade intervjuer vilka karaktäriseras av att vi på förhand bestämt vilka frågor som ska ställas till intervjupersonerna (Andersen 1998). De förutbestämda frågorna kompletterades under intervjun med relevanta följdfrågor. Intervjun gav utrymme åt personen i fråga att komma med personliga synpunkter och åsikter. För att minimera risken för att intervjun blev alltför lång vilket kan leda till att alla parter tappar koncentrationen, använde vi oss av en väl planerad intervjuguide. Intervjun behandlade endast de ämnen som den var avsedd att behandla och intervjun genomfördes av dessa skäl på ungefär 60 minuter, vilket var tiden vi avsatt per intervju. För att få en så tillförlitlig intervju som möjligt var båda författarna till uppsatsen närvarande vid de tre intervjutillfällena. Båda tog anteckningar under intervjun, samt observerade intervjupersonernas tonlägen och kroppsspråk. Samma dag som intervjun genomfördes sammanställde vi svaren i löpande text. Några dagar senare skickade vi sammanställningen till den intervjuade personen, som då kunde komma med synpunkter, kommentera och lägga till om så önskades. Detta för att inga missförstånd skulle uppstå.

(Intervjuguiden som legat till grund för intervjuerna finns i bilaga 4)

#### **2.2.4 Urval av respondenter, enkät**

För övriga anställda på avdelningen genomförde vi en totalundersökning i form av en utdelad enkät. Valet av totalundersökning baserades på att de är ett hanterbart antal anställda på avdelningen och då riskerade vi inget urvalsfel vilket kan vara fallet vid urval bland målpopulationen (Christensen 2001).

#### **2.2.5 Enkätens genomförande**

Vi har i denna studie valt att använda oss av en besöksenkät. Anledningen till det är att besöksenkäter oftast ger hög svarsfrekvens och går fort att genomföra (Christensen 2001). Genom enkäten hoppades vi på att få fram personalens tankar och åsikter angående förändringsarbetet. Vid utformandet av enkäten gjorde vi den relativt kort för att flera skulle bli motiverade att svara och därigenom få en så hög svarsfrekvens som möjligt. Frågorna i enkäten är gjorda så att de ska vara relevanta för uppsatsens syfte, ord och formuleringar är neutrala för att de skulle uppfattas likadant av alla respondenter. Vi har försökt undvika negationer och ledande frågor men nu i efterhand har vi insett att vi inte riktigt lyckades på den punkten. I enkäten var frågorna utformade i en viss ordning och de var formulerade likadant till samtliga respondenter, det vill säga att enkäten var standardiserad. De flesta frågor vi ställde var slutna frågor kombinerade med öppna frågor. Respondenten svarade först på den slutna strukturerade frågan, där ja, nej och vet ej var de mest förekommande svarsalternativen. Därefter gavs möjlighet att förklara genom en följdfråga, till exempel: Om ja, hur? Där kunde respondenten svara med egna ord.

Då vi ville att alla skulle vara förbereda på att en enkätundersökning skulle komma att genomföras på avdelningen, tog vi hjälp av vår handledare som skickade ut ett mail till berörda där han informerade om vår enkätundersökning. När vi delade ut enkäten hänvisade vår handledare oss till samtliga anställda för att inte riskera att glömma någon. Merparten av enkäterna samlade in dagen efter. För de respondenter som inte lämnade enkäten tills dagen efter fanns det möjlighet att lämna in den vid ett senare tillfälle. Detta för att ge alla möjlighet att svara när de hade tid.

Totalt delade vi ut 21 enkäter och fick 18 tillbaka. Det bortfall som har förekommit kan ha berott på att vi inte personligen överlämnade enkäten till alla, då vissa inte var på plats när vi delade ut den eller att den på något sätt försvunnit bland deras övriga papper på skrivbordet. Andra anledningar kan vara att de inte haft tid eller inte har velat medverka.

(För att se enkäten i sin helhet hänvisas till bilaga 3)

### **2.2.6 Sekundärdata**

Sekundärdatan som ligger till grund i denna uppsats består av skriftligt material i olika former. Merparten av den information vi har använt oss av är litteratur i form av böcker och tidsskrifter, som främst använts till de teorier vi utgått ifrån. Övrig sekundärdata kommer från VCC och Fords intranet där vi sökt information för förståelse angående förändringen och annan kompletterande information.

### **2.2.7 Källkritik**

Det är vid sökning och tolkning av information viktigt att förhålla sig kritisk till den information och de källor varifrån den tas. Man kan inte lita på att det man läser eller hör är helt korrekt. Vi har varit medvetna om detta och har under arbetets gång försökt hålla oss kritiska till den information vi fått fram genom studier av primär- och sekundärdata.

När vi använt sekundärdata i form av tryckt litteratur har vi försökt att ta information om samma ämne från fler än en författare för att på sått undvika att en persons åsikter ligger till grund för arbetet.

Data från Fords och VCC intranet som vi tagit del av är specifik för företaget och det har oftast inte funnits något annat att jämföra med, därför har vi fått lita på att den stämmer.

Samtidigt har vi varit medvetna om att det är skrivet av dem i företaget som självklart försöker få en så positiv bild av läget som möjligt.

Till primärdatan, enkäter och intervjuer, har vi förhållit oss som följer. Vid tolkning av svaren på enkäten har vi varit medvetna om att vissa svarar så att det inte ska skada företagets anseende och försköner vissa delar. Då vi inte kan tvinga någon att säga något de inte vill, är det svårt att kompensera för detta. Det enda vi har kunnat göra är att vara uppmärksamma på det. Vid intervjuernas genomförande och sammanställning har vi tänkt på ungefär samma sak som vid enkäten, men då kunnat observera hur intervjupersonen betett sig när vi ställde frågorna. Vid oklarheter om vad de menar har vi tagit upp det med personen i fråga på plats eller senare genom mailkontakt, men missförstånd och tolkningsfel kan ändå förekomma vid sammanställning av materialet.

## **2.3 KONSEKVENSER AV DE VAL VI GJORT**

Ovan nämnda tillvägagångssätt är bara en möjlighet för att belysa det problem vi studerat, men dock det alternativ vi valde. De val vi gjort i uppsatsen, medvetna och omedvetna, har alla kommit att påverka slutresultatet. Vi påstår inte att allt vi gjort är enligt det bästa sättet, och nedan kommer vi att beskriva vad våra val kan ha fått för konsekvenser.

### **2.3.1 Studiens tillförlitlighet**

Uppsatsens delar måste alla vara både trovärdiga och pålitliga för att undersökningen, dess resultat och slutsatser skall vara användbara (Christensen 2001). Med reliabilitet och validitet kan trovärdigheten och pålitligheten i uppsatsen ökas genom en noggrann uppmärksamhet på hur vi samlat in, analyserat och tolkat information (Merriam 1994).

### **2.3.2 Reliabilitet**

Då vi behandlar en kvalitativ analys och det studerade sammanhanget förändras med tiden kan det bli svårt att fastställa ett identiskt resultat som det vi kommit fram till vid ett senare tillfälle (Christensen 2001). I uppsatsen har vi försökt att enbart använda det någon har sagt vid intervju eller skrivit i enkäten. Vi har försökt lägga egna åsikter till sidan vid tolkning av svar i enkät och intervju och skriva en så neutral uppsats som vi kunnat. Dock förekommer det säkert egna tolkningar av formuleringar som kan påverka slutresultatet och göra att reliabiliteten i uppsatsen inte är så hög som man kunnat önska.

### **2.3.3 Validitet**

För att öka validiteten på intervjuguiden och enkäten har vi utvecklat dem från de teorier vi identifierat och som är relevanta för uppsatsens ämne, för att på så sätt svara på uppsatsens problem och syfte.

### **2.3.4 Inre validitet**

För att vår undersökning ska bli så valid som möjligt, att vi studerar det vi avsett att studera, har vi utformat frågorna i intervjuerna och enkäten utefter de teorier som vi valt för uppsatsen och vi har försökt fråga om sådant som är relevant för den problemställning vi i början ställt oss. Det är ändå troligt att vi tagit upp för mycket inom vissa områden och missat något inom ett annat. Intervjupersonerna kan också spela en roll i att minska validiteten på undersökningen. De kan ha missförstått eller undvikit att svara direkt på frågan, undanhållit viss information samt är det möjligt att deras uppfattning om vad som hänt inte riktigt stämmer överens med verkligheten. Det kan också vara att teorierna vi valt inte är de optimala för undersökningen och genom att intervju och enkät är uppbyggda efter dem kan validiteten sänkas.

### **2.3.5 Yttre validitet**

Ett dilemma i vår uppsats är att vissa delar av den kan generaliseras, medan andra är företagsspecifika vilket leder till att vissa slutsatser inte kommer att gå att tillämpa i andra situationer än just den som det studerade företaget varit i. Den yttre validiteten är i denna uppsats är därigenom inte helt uppfylld.

### **2.3.6 Konsekvenser av val vi gjorde för enkäten och intervjun**

Enkätens utformning kan ha påverkat de svar vi fått. Att vi satt opassande svarsalternativ eller formulerat frågan på ett sätt som kan missförstås kan leda till respondenten inte svarat på lämpligt sätt. Något vi märkt i efterhand är att vi glömt ta med en fråga vilket kan ses som att frågan innan varit ledande. Har du upplevt några negativa attityder gentemot finansmanualen? borde följts av en fråga om de upplevt några positiva attityder, för att inte styra respondenternas svar.

Då intervjuerna genomfördes märkte vi att ordningen på frågorna inte var de optimala, utan vissa känsliga frågor dök upp i början av intervjun där det är lämpligast att ta allmänna frågor. Konsekvenser av detta kan vara att vi inte fick lika utförliga svar på frågan som vi kunde ha fått ifall vi väntat till senare. Den tredje intervjun som genomfördes var inte lika givande som de två första. Svaren vi fick var i stort sett sådant som vi redan visste sedan de första två intervjuerna. Hade vi fått göra om undersökningen hade vi troligen valt att intervju en annan person med en annan bakgrund.

### **2.3.7 Konsekvenser av analys och slutsats**

I analysen har vi utgått ifrån de teorier som ligger till grund för denna uppsats. Därför kommer valet av teorier att spela en stor roll hur analysen lagts upp och kan även påverka vad vi kommit fram till i slutsatsen. Vi är medvetna om att både analys och slutsats har kommit att påverkas av vår egen erfarenhet, vårt sätt att tänka och hur vi tolkar information och formulerar oss.

### 3. TEORI

I följande kapitel presenteras de teorier som ligger till grund för vår empiriska undersökning. Teorier är lämpliga begrepp som kan etablera en förståelse av eller förklaring till den information vi samlat in inom ett givet område (Andersen 1998). Inledningsvis beskrivs en intressentmodell. Därefter beskrivs teorier som kan förklara varför en förändring kommer till stånd, teorier om hur en förändringsprocess går till och teorier om förankring och motstånd mot förändring.

#### 3.1 INTRESSENTMODELLEN

I intressentmodellen identifierar man en organisations intressenter. En intressent är en individ eller en grupp som är beroende av organisationen för att kunna uppfylla sina egna mål och som i sin tur organisationen är beroende av.

Varje intressents förväntningar och makt kan utvärderas i en intressentmatris (se nedan). Genom att utvärdera intressenternas makt och nivå av intresse i företaget kan man se vilka intressenter som är viktigast att tillfredsställa. Ofta har olika intressenter olika förväntningar på organisationen, men som intressentmodellen påpekar kan inte alla intressenters viljor tillfredsställas samtidigt. Det är här som intressentmatrisen blir användbar genom att den kartlägger vilka som är de viktigaste intressenterna och vilka viljor som är viktigast att ta hänsyn till vid olika former av beslut. Detta kan underlätta förståelsen för varför olika beslut fattas i organisationer (Johnson, Scholes 2002).

		NIVÅ AV INTRESSE	
		LÅG	HÖG
MAKT	LÅG	Minimal ansträngning	Håll informerade
	HÖG	Håll tillfredsställda	Nyckelintressenter

Figur 2 – Kartläggning av intressenter (Johnson, Scholes 2002)



## **3.2 ANPASSNING TILL OMVÄRLDEN**

### **3.2.1 Omgivningens krav**

Organisationer interagerar med människor och organisationer i sin omgivning för att få input i form av viktiga resurser som krävs för olika processer inom företaget, och genomför förändringar bland annat för att förbli i harmoni med den. Organisationer och företag har ofta betraktas som öppna system eftersom de är beroende av sin omgivning. Alla organisationer existerar i en omgivning som påverkar deras operationer, och det bästa sättet att organisera beror på hur omgivningen ser ut. Omgivningen kan beskrivas i många nivåer; lokal, regional, nationell, internationell och global nivå vilka alla innehåller både hot och möjligheter för organisationen. För att överleva på lång sikt måste organisationen reagera på omgivningens krav. När en företagsledare upptäcker nya eller annorlunda villkor i omgivningen måste han agera för att förändra organisationen för att anpassa sig till omgivningen. Han kan också försöka förändra omgivningen för att passa den egna organisationen bättre. Den institutionella teorin menar att företagsledare försöker imitera andra framgångsrika organisationer. En företagsledare kan undersöka omgivningen och imitera andra modeller eller organisationer som är lämpliga för sin organisation och för de nya villkoren i omgivningen. Företagsledare behöver till exempel bli bekanta med applicerbara lagar och regler eftersom varje del av organisationen är påverkad av lagliga och politiska aspekter, både på nationell och global nivå. En anledning till att organisationer ofta motsätter sig förändring är att deras önskan om stabilitet och förutsägbarhet kan hotas (Hodge, Anthony, Gales 2003).

### **3.2.2 Legitimitet**

Huvudmannen använder organisationen som ett instrument för sina syften. För att detta ska vara möjligt krävs att organisationen är trovärdig i omvärldens ögon, och inåt mot de personer som arbetar i den. Legitimitetsproblem uppkommer då organisationen brister i trovärdighet och brist på legitimitet i omvärldens ögon leder till svårigheter att styra organisationen. Om organisationen skall kunna utföra sitt arbete måste den ha anseende såväl utåt som inåt. (Med legitimitet inåt menas att skapa atmosfär och trivsel i företaget) (Abrahamsson 1992). Ljungdahl menar att legitimitet är nära knutet till värderingar och normer för vad som är rätt i omgivningen. Det innebär att det måste råda en överensstämmelse mellan exempelvis en organisations värderingar och rådande värderingar i det omgivande samhället, eller hos de intressenter som är viktiga för företaget. Legitimitet är något som erhålls av utomstående som godkänner eller accepterar organisationens handlingar, målsättningar eller värderingar, och det är avsaknaden av legitimitet som utlöser

olika handlingar. Dessa handlingar görs för att återerövra den nödvändiga legitimiteten som saknats (Ljungdahl 1999).

### **3.3 FÖRÄNDRINGENS ART**

Organisatorisk förändring innebär att något ändras, och i många fall innebär det ett nytänkande. Förändring kan handla om följande: 1)förändring av uppgifter, teknik, mål och strategier, 2)förändring i organisationens struktur eller 3)förändringar i organisationens kultur. Alla dessa former av förändring leder också till att interna maktförhållanden i organisationen förändras och att organisationen ändrar sitt förhållande till omvärlden.

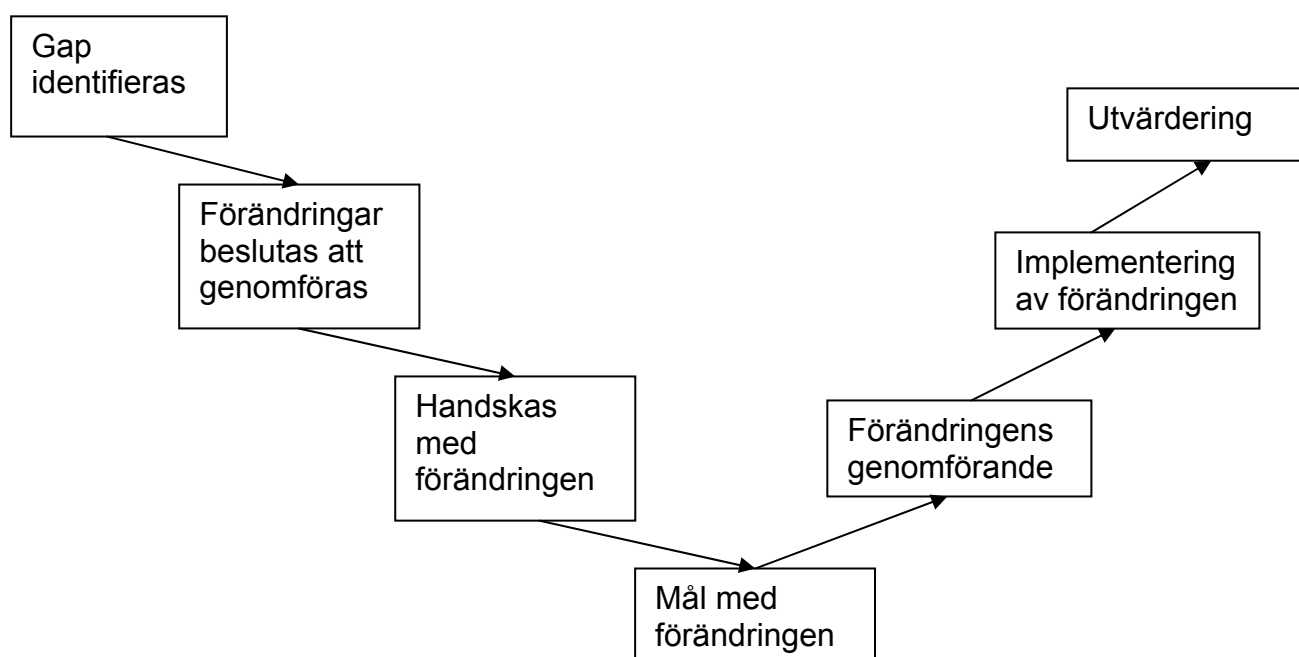
Jacobsen och Thorsvik nämner att man kan se förändring i olika dimensioner. Den första dimensionen ser till hur omfattande förändringen är. En inkrementell förändring äger rum genom många små förändringar, medan en strategisk förändring är en radikal förändring på relativt kort sikt. Den andra dimensionen handlar om ifall förändringen bygger på förväntningar, proaktiv, eller är en reaktion på förhållanden som redan har ändrats, reaktiv. Den tredje dimensionen inriktar sig på om förändringen är strukturell eller kulturell. En strukturell förändring innebär förändringar i den formella strukturen och en kulturell innebär förändringar i kulturen; personers attityder, åsikter och uppfattningar. Den fjärde och sista dimensionen tar upp ifall förändringar är planerade eller oplanerade (Jacobsen, Thorsvik 1995).

### **3.4 FÖRÄNDRINGSTEORIER**

#### **3.4.1 Förändringsteori**

Det första steget i en förändringsprocess är att upptäcka att villkor i organisations omvärld inte stämmer överens med hur organisationer ser ut, vilket kräver att organisationer anpassar sig till dessa nya villkor. Det finns ett gap mellan organisationens nuvarande och önskade tillstånd. Förändringar i omvärlden kan vara nya lagar, konkurrenter, teknologier eller annat som en organisation måste anpassa sig mot. Gapet mellan nuvarande och önskade tillstånd ses som input till förändringsprocessen. När väl ett gap har identifierats beslutar organisationen att något måste göras för att övervinna gapet. Förändringar som organisationer anser kan övervinna gapet mellan de olika tillstånden beslutas därefter att genomföras. I planerings och analyssteget beslutar organisationen hur de ska handskas med förändringen och målet för förändringsprocessen specificeras därefter. Hur förändringen ska genomföras bestäms och företaget inriktar sig på implementering. Att implementera förändring medför att människor i organisationen blir påverkade och att förändringar i deras beteende kommer att bli nödvändigt. Förändring innebär att man måste gå ifrån gamla sätt att göra saker på till att lära sig nya sätt att göra dem på. Ledningen av förändringsprocessen

måste då se till att de berörda medarbetarna i organisationen betraktar förändringen med öppenhet för att undvika eller minska motståndet mot förändringen. Det kräver att de anställda blir informerade om vad som förändras, varför förändringen är nödvändig, vad som förväntas av dem och vilka för och nackdelar detta kommer att medföra för dem. Det sista steget i en förändringsprocess innebär utvärdering av förändringen. Där analyseras om förändringen fick väntat resultat och om det har hjälpt organisationen att övervinna gapet mellan det tillstånd som rådde innan förändringen genomfördes och det önskade tillståndet (Hodge, Anthony, Gales 2003 ).



Figur 3 – Förändringsprocessen (Hodge, Anthony, Gales 2003)

### 3.4.2 Förändringsteori i tre faser

En förändringsprocess genomgår tre olika faser: upptining (unfreezing), förändring (moving) och återfrysning (refreezing) (Lewin 1947, 1952 i Angelöw 1991).

Under första fasen, upptining, fastställs ett behov, en förståelse samt en beredskap för förändringar. Fasen initieras genom att förändringsmetoder utvärderas och ifrågasätts. Frågor som bland annat analyseras är; Vad har vi lärt oss av tidigare förändringar? Vad har fungerat bra och dåligt med tidigare förändringsmetoder? Problem och svårigheter som eventuellt uppstått vid tidigare förändringar? Fasen karakteriseras av att organisationens ledning inser att de aktuella förändringsmetoderna inte kommer att leda fram till det önskade resultatet när det gäller effektivitet, engagemang och motivation. Motivationen för att pröva

nya förändringsmetoder måste existera för att det önskvärda resultatet ska nås. Här sker övergången till andra fasen, som karakteriseras av att organisationens ledning och anställda konstruerar nya normer tillsammans med ett nytt handlingsmönster. I fasen kan man fastställa fyra olika stadier; omorientering, entusiasm, stagnation och vitalisering. Under omorienteringsfasen förändras de anställdas normer, attityder och föreställning om förändringsarbetet och ersätts med en känsla av positiv förväntan och framgångsrika resultat. Då förändringsarbetet kan upplevas som krävande men även stimulerande övergår man till den entusiastiska fasen. Anställda har möjlighet att framhäva sina åsikter vilket leder till att missförhållande mellan anställda och ledning elimineras. Entusiasmen ersätts sedan med stagnation. Fasen karakteriseras av att det uppstår problem, missförstånd, oklar ansvarsfördelning, uppsägning. Vitalisering är fasen där resultatet börjar ge effekt. De problem och missförstånd som kan uppstå i föregående fas elimineras och motivation, engagemang och stabilitet är åter införd. Under sista fasen, refreezing, har de nya förändringsmetoderna förankrats och permanentats, stabiliteten är åter införd, och de ingår som en naturlig del i arbetet (Lewin 1947, 1952 i Angelöw 1991).

### **3.5 FÖRANKRING OCH MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING**

#### **3.5.1 Förankring**

Kotler J.P har tagit fram en teori vilken handlar om förankring och förändring (Kotler J. P 1995). Det är en modell i åtta steg om hur en lyckad förankring för organisationer ska gå till. Författaren menar att en förankringsprocess är något som genomgår flera faser och något som är tidskrävande. Att undvika någon av faserna är att endast skapa en illusion av framsteg. Det första steget går ut på att försöka etablera en känsla av kris. Man ska identifiera och diskutera kriser och potentiella kriser eller betydande möjligheter. Det här ska leda till att de anställda ska engagera sig i förändringsarbetet och för att skapa motivation. Steg två går ut på att organisationen ska tillsätta en styrgrupp. Gruppens sammansättning ska vara uppbyggd på så sätt att den har tillräckligt med makt för att leda och driva på förändringsarbetet samt att företagsledningen har sitt fulla förtroende för styrgruppen. Styrgruppen ska uppmuntras att arbeta i team och dess storlek ska vara relaterat till organisationens storlek. I det tredje steget skapas en vision. Detta för att ha ett övergripande mål med den aktuella förändringen. Hur organisationen ska uppnå målet klargörs av olika strategier som måste fastställas i detta steg. Det fjärde steget går ut på att visionen och strategierna måste kommuniceras till de anställda via möjliga distributionskanaler. Viktigt är att ledningens handlingar stämmer överens med den information som når ut till de anställda. I det femte steget ska man få de anställda att agera efter visionen. Man ska försöka eliminera de hinder som är i vägen för förändringen. Ansvar ska delegeras till de anställda i

förhoppning om att de ska bli motiverade. De anställda ska uppmanas till att ta risker och komma med nya icke-traditionella idéer, aktiviteter och agerande. Det sjätte steget går ut på att organisationen ska redovisa kortsiktiga vinster. Man ska planera för ett märkbart förbättrat utförande samt skapa dessa förbättringar. Tanken bakom detta är att det ska stimulera de anställda och för att hålla engagemanget uppe. Vid detta stadium kan risken dock förekomma att förändringsarbetet stannar av då det inte finns någon faktor som motiverar och engagerar. I det sjunde steget handlar det mest om att redovisa mer vinster och att utnyttja dessa för att driva på arbetet. I detta steg gäller det också att ta vara på den personal som visat sig mest villig att delta i arbetet. I det åttonde och sista steget ska implementeringen förankras i organisationskulturen. Här är det viktigt att framhäva och tydliggöra att de anställdas insatser varit betydelsefulla och att utan dem hade organisationen inte nått det slutgiltiga målet (Kotler J.P 1995).

### **3.5.2 Motstånd till förändring**

Ett centralt problem när man går från planer till verkställande är motstånd till förändring. Jacobsen och Thorsvik menar att motstånd mot förändring är en rationell reaktion från individer och grupper, och har sitt ursprung i att individen försvarar något som är välkänt, något som man anser vara rätt och riktigt.

De listar upp ett antal orsaker till motstånd.

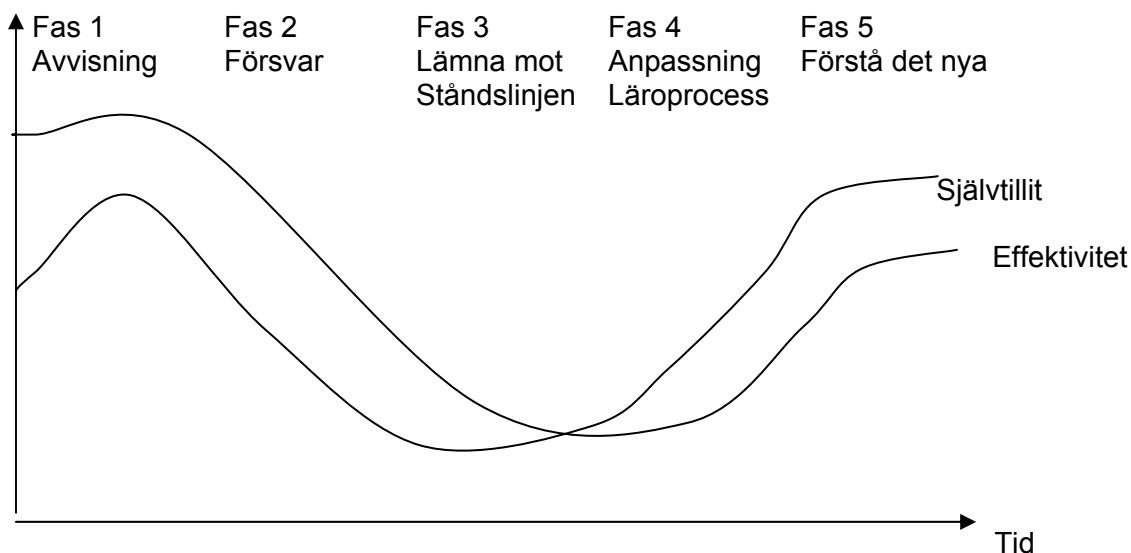
Fruktan för det okända. All förändring leder till att man konfronteras med det okända, man går från ett säkert tillstånd till en situation präglad av osäkerhet. Denna rädsla för förändring kan leda till motstånd eftersom det tryggaste är att hålla på med det man har.

Förlust av identitet. En person kan identifiera sig med det hon har sysslat med och känna att allt det hon gjort blir meningslöst vid förändring.

Ändrade maktförhållanden och dubbelarbete kan vara andra orsaker till motstånd mot förändring enligt författarna (Jacobsen, Thorsvik 1995).

### **3.5.3 Förebygga och hantera motstånd till förändringar**

Då man arbetar med organisatoriska förändringar uttrycker sig motstånd på olika sätt. Motståndet är förståeligt då det förekommer en viss osäkerhet om framtiden. Carnall beskriver motståndet som ett fasförlopp bestående av fem olika faser som sammankopplas med effektivitet och självtillit. Det sker en utveckling från avvisning av behovet av förändringar, över till försvar av de existerande lösningarna till ett tillstånd där man lämnar motståndslinjen och man börjar anpassa sig och ingå i en läroprocess. Detta avslutas med att man uppfattar förändringen som en del av de normala rutinerna. Utvecklingen sker nästan parallellt, då effektiviteten och självtilliten först bryts ner för att sedan byggas upp igen (Carnall 1990 i Bakka, Fivelsdal, Lindkvist 1999).



Figur 4 – Effektivitet och självförtroende i utvecklingsfaserna (Carnall 1990 i Bakka, Fivelsdal, Lindkvist 1999)

För att förebygga oönskade reaktioner från anställda vid implementering kan man följa Carnalls hanteringsmodell som är sammanfattad i fem olika punkter.

- Återuppbygga och stärka de anställdas självbild med hjälp av förståelig information som ger bakgrunden till den aktuella förändringen.
- Utveckla ny kompetens, ge moraliskt stöd och uppmuntran till att pröva det nya, visa förståelse och inlevelseförmåga för den nya situationen som de anställda befinner sig i.
- Ge kunskap om och insikt i det nya systemet, och den berördes egen roll i den nya situationen.
- Ge sig tid att lyssna till synpunkter hos medarbetarna.
- Involvera personalen i förändringsarbetet vilket leder till bättre resultat, större engagemang och motivation. Det bidrar till en energi som ger stöd istället för motstånd. Ger möjligheter att pröva sig fram vilket bygger upp en bättre förståelse för förändring och hur det kan uppnås. Nackdelar är tidsåtgången, speciellt i tidiga stadier, då det krävs energi av samtliga parter (Carnall 1990 i Bakka, Fivelsdal, Lindkvist 1999).

### **3.5.4 Motståndsperspektiv och sätt att hantera motståndet på**

Liknande Jacobsens och Thorsviks orsaker till motstånd är Bolman och Deals fyra olika perspektiv på motstånd vid organisationsförändringar, men Bolman och Deal beskriver också hur motståndet kan hanteras. Human Resource-perspektivets orsaker till motstånd är ängslan, osäkerhet, känslor av inkompetens och brister. Strategin för att motverka motståndet i detta perspektiv är utbildning och medinflytande. I det strukturella perspektivet där förlust av tydlighet och stabilitet är orsaker till motstånd hanterar man det genom bättre kommunikation. Det politiska perspektivet tar upp orsaker som att förändring kan innebära mindre ansvar för vissa och konflikter mellan vinnare och förlorare kan förekomma. Att ta upp sådana frågor till diskussion och bilda nya koalitioner kan vara ett sätt att hantera motstånd i det politiska perspektivet. Det symboliska perspektivet innebär enligt författarna att mening och syfte går förlorade, att man klänger sig fast vid det som varit. Där kan motståndet hanteras genom övergångsritualer där framtiden beskrivs i positiva termer (Bolman, Deal 1997).

## 4. EMPIRI

---

I detta kapitel presenteras den information som vi fått tillgång till på företaget där vi utfört vår fallstudie. Informationen har främst samlats in genom intervjuer och enkäter som genomförts på företaget. Inledningsvis presenteras företaget för att därefter följas av ämnesspecifika begrepp och VCBC intressenter. Detta följs av förklaring till varför ett system för internkontroll införs, åsikter gentemot förändringen och till sist hur processen med systemets införande gått till.

---

### 4.1 "DET RULLAR"

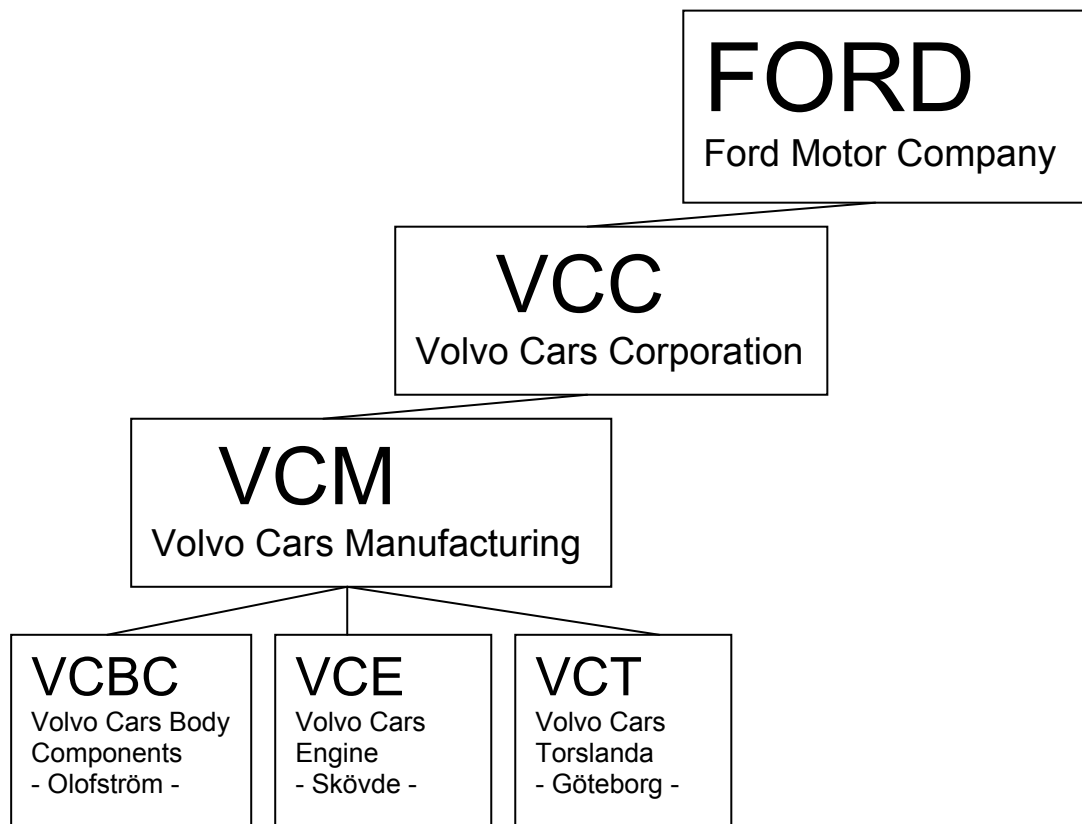
1924 lade Assar Gabrielsson och Gustaf Larsson grunden för AB VOLVO då de diskuterade sin idé om att tillverka bilar i Sverige. Tre år senare, 14 april 1927 lämnade den första serietillverkade VOLVO-bilen fabriken i Göteborg. Förutom bilar kom AB VOLVO även att tillverka bussar och lastbilar. Namnet VOLVO är latin och betyder "det rullar". (VOLVO CAR CORPORATION 1927 – 2002)

1978 bildas VCC, VOLVO CAR CORPORATION, ett bolag inom AB VOLVO. VCC som är biltillverkningsdelen inom AB VOLVO säljs 1999 till Ford Motor Company. Tillsammans med VOLVO ingår bilmärkena Aston Martin, Ford, Lincoln, Jaguar, Land Rover, Mercury och Mazda i Ford-koncernen ([www.ford.com](http://www.ford.com)).

Ända sedan AB VOLVO grundades 1927 har Svensk Stålpresning AB i Olofström, Blekinge, tillverkat och levererat delar till VOLVO-bilar. Svensk Stålpresning AB blir 1969 uppköpta av AB VOLVO och får ett nytt namn, karosskomponenter. Då VCC ägs av Ford, ett amerikanskt företag, ändras namnet på fabrikerna i Olofström till VCBC, VOLVO CARS BODY COMPONENTS. Med karosskomponenter menas plåtdetaljer, inre och yttre. Själva plåthöljet på en VOLVO-bil kan till exempel bestå av delar som tillverkas i presslinjerna i fabrikerna på VCBC. Bland annat pressas ytterdetaljer såsom motorhuvar, dörrar och bagageluckor, innerdetaljer som ska sättas ihop med ytterdetaljer som till exempel balkar och andra plåtdetaljer, samt delar till kaross och golv på VCBC. Även en del sammansättning av delar sker i Olofström. För att ge exempel sätts dörrar till många bilmodeller ihop på VCBC för att sedan skickas till den slutgiltiga sammansättningsfabriken i Torslanda, Göteborg. VCBC består av ett huvudkontor och två fabriker, Övre och Södra. Här arbetar 2 755 personer av de totalt 28 100 inom VCC, (20 800 inom Sverige). På huvudkontoret finns bland annat konstruktions- och ekonomiavdelningen, och i fabrikerna finns press- och sammansättningslinjer tillsammans med andra mindre avdelningar som har med produktionen att göra, till exempel verktygsunderhåll.



#### 4.1.1 Organisationsschema – en förenklad bild



Figur 5 – Förenklat Organisationsschema över VCC organisation  
(För komplett version av VCMs organisationsschema se bilaga 2)

#### 4.1.2 Förklaring av begrepp

GAO	General Auditor's Office. Internrevisionsorgan inom Ford.
IC	Internal Control. Avdelning för internkontroll i Göteborg.
MCRP	Modular Control Review Programs. "Checklista" för internkontroll.
PwC	Price waterhouse Coopers. Extern revision.
VCBC	Volvo Cars Body Components. Olofström.
VCC	Volvo Car Corporation. (Engelsk översättning av VOLVO PV)
VCE	Volvo Cars Engine. Skövde
VCM	Volvo Cars Manufacturing. Enhet inom VCC där VCBC ingår.
VCT	Volvo Cars Torlanda. Göteborg.
VOLVO PV	Volvo personvagnar. (Del av VOLVO AB innan -99).

## **4.2 VCBC INTRESSENER**

VCBC som organisation har bland annat följande intressenter.

Ford Motor Company. Ford äger sedan april 1999 VCC, biltillverkningsdelen i VOLVO AB. I Ford ingår GAO. GAO är en avdelning inom Ford, ett internrevisionsorgan, vars uppgift är att se till att Ford och dess dotterbolag följer den finansmanual som finns på Ford.

På både lokal och internationell nivå finns leverantörer, kunder och aktieägare. Andra intressenter är långivare, stat och myndigheter samt andra organisationer såsom fackförbund.

## **4.3 VARFÖR INFÖRS ETT NYTT INTERNKONTROLLSYSTEM?**

### **4.3.1 Ford tar över VOLVO PV**

Ford köpte VOLVO PV från VOLVO AB i april 1999. I detta tidiga stadium behöll VCBC sin dåvarande ekonomiska styrning och inga större åtgärder vidtogs för att anpassa sig till Fords interna regelverk. Ford hade inga krav på VCC att införa några system till en början, och VCC ledning ansåg att det var en senare fråga. De jämförde sig med Jaguar som Ford köpt tidigare, som fick flera år på sig att anpassa sig och bli fullt integrerade i Fords olika system. VCBC hade i början efter uppköpet inte mycket med Ford att göra utan skötte sina dagliga rutiner som de alltid gjort. VCC i Göteborg fungerade till en början som en filterfunktion mellan Ford och VCBC och i stort sett alla frågor och kontakter gick via dem. Med tiden infördes allt fler system i VCBC som kom från Ford. Till exempel Fords sätt att redovisa och göra bokslut som idag är fullt integrerade. Orsaken till detta var att sedan de köptes upp av det amerikanska bolaget Ford blev VCC, VCBC, tvungna att följa tillämplig amerikansk lag. Samtidigt var de tvungna att redovisa enligt Svensk lag. Annat som förändrades med tiden var att VCBC blev ålagda att skriva på intyg att de följde lagar och förordningar som Ford krävde och att de är på väg att införa gemensamma system för inköp, planering och personal. Ford integrerades mer och mer, men sakta, i VCC organisation.

### **4.3.2 SOX 404**

SOX 404 är en lag som trädde i kraft i USA i juli 2002. Lagens grundare är två senatorer från USA, Sarbanes och Oxley, därav namnet SOX. SOX 404 innebär högre riktighet i företags ekonomiska uppgifter som offentliggörs. Genom denna lag förväntas företagen att utföra en grundlig kvalitetssäkring av hela rapporteringskedjan, allt ifrån den enskilda affärshändelsen till den externa redovisningen. Krav på att företagen dokumenterar rutiner och processer skärps avsevärt i och med lagens instiftande. VD:n i berört företag får ett långtgående personligt ansvar för att innehållet i den information de distribuerar till marknaden är korrekt. Han riskerar stränga straff vid utlämnande av missvisande information (En tidning från

Öhrlings PwC – Agenda 1/03). Efterlevnad är otroligt viktigt för såväl Fords som VCC ledning då det handlar om efterlevnad av lag och företagets finansiella status på den globala marknaden.

#### **4.3.3 GAO**

GAO är ett organ inom Ford som har ansvar för internkontroll och som utför internrevisioner på Ford och dess dotterbolag. Till följd av att SOX-lagen trädde i kraft fick Fordkoncernen större press på sig att bevisa för utomstående intressenter att de hade god internkontroll. Ford är mycket beroende av sina aktieägare och långgivare och det är en av anledningarna till att de tog lagen på mycket stort allvar då de absolut inte ville riskera att råka ut för några skandaler inom sin organisation. Det medförde ökad makt för GAO som har ansvaret för att eliminera finansiella riskmoment i Fords organisation.

En av GAOs uppgifter är att utföra internrevisioner på enheter i Fordkoncernen för att säkerställa garanterad efterföljelse av Fords finansmanual, som uppfyller SOX 404. Det finns en grov plan över vad de ska revidera, men GAO har rätt att göra revisioner var och när de vill vilket gör att VCBC tillsammans med övriga enheter alltid måste vara beredda. GAO tvingar alla enheter inom Ford att garantera att de har kontroll över sin verksamhet samt kunna bevisa för utomstående revisionsfirma att de följer lagen på ett tillfredsställande sätt. För att kunna bevisa detta krävs dokumentation över vad som görs och hur kontrollen utförs. VCC som har det övergripande ansvaret för styrningen i organisationen har haft kännedom om finansmanualens existerande, men inte hänvisat till den tidigare. Därför har de på VCBC inte haft någon anledning att använda sig av den. "Vi har först nu förstått att finansmanualen ska användas som en bibel" (Intervjuperson april 2004).

#### **4.3.4 Finansmanualens delar**

Fords finansmanual ska efterföljas av Ford och dess dotterbolag, Ford kräver garanterad följsamhet. Finansmanualen består av olika delar som i huvudsak innebär bättre kontroll på de interna processerna i företaget. De viktigaste delarna är MCRP, processkartor och Separation of duties.

MCRP är en slags självkontroll och kan användas som revisionschecklista. Den består av närmare 600 frågor som ska säkerställa att företaget följer Fords finansmanual. Målet är att svara ja på alla frågorna. Ett nej på en fråga medför en avvikelse, som inte accepteras. Avvikelsen kan vara av mer eller mindre allvarlig grad, men måste likväl åtgärdas.

Kravet på dokumentation av processer innebär att VCBC måste kartlägga alla sina processer i företaget. Allt från huvudprocesser ner till detaljprocesser. Processkartläggningens syfte är att identifiera var i företaget det kan finnas finansiella risker, detta för att man ska kunna eliminera eller förebygga dem i framtiden.

Separation of duties innebär att en och samma person inte får ha det totala ansvaret för en hel process, att man ska skilja på befogenheter. Ett exempel kan vara att den person som tar kontakt med leverantören inte får godkänna fakturan och betalningen till just den leverantören. Anledningen till att flera personer ska vara inblandade i en process är att minimera risken för fusk och oärlighet. Penningflöden är de mest kritiska delarna av processerna, och är de finansiella risker som de främst försöker eliminera.

#### **4.3.5 IC-avdelningen på VCC i Göteborg**

Då SOX trädde i kraft 2002 uppkom för VCC nya krav genom Ford och dess finansmanual. GAO ställde hårdare krav och VCC tvingades inse allvaret i situationen. VCC förde i sin tur vidare kraven på lägre nivå. Ekonomiavdelningen på VCBC var en av de avdelningarna dit kraven vidarebefordrades. En GAO-revision utfördes på VCBC hösten 2003 och många avvikelser från finansmanualen identifierades. Läget var förvirrat och de visste inte hur de skulle påbörja arbetet med att följa finansmanualen.

Som en hjälp i arbetet med finansmanualens efterföljelse inom VCC-organisationen bildades IC-avdelningen på VCC i Göteborg. IC står för Internal Control och de skulle förutom att bistå med hjälp vid införandet av finansmanualen också vara en kontrollstation åt GAO mellan dem och lokala VOLVO-enheter. Istället för att fungera som en hjälpenhet blev ICs roll till en början att vara GAOs förlängda arm. Då IC-avdelningen inte heller riktigt förstod innebörden i Fords krav kunde de endast föra dem vidare ner i organisationen och tala om vad VCBC med flera skulle göra utan att förklara hur. De gjorde dessutom klart att platschefen och ekonomichefen på VCBC var de som skulle hållas ytterst ansvariga för ett eventuellt misslyckande på VCBC. VCBC uppfattade sättet de presenterade kraven och dess konsekvenser på som ren skrämselfpropaganda.

IC-avdelningen har nyligen utökats med tio man samt fått en ny chef. Alla kommer från USA och har vana och erfarenhet av GAO-arbete. Genom ökad bemanning kommer förhoppningsvis IC-avdelningen stödja VOLVO-enheterna bättre än tidigare.

## **4.4 AGERANDE OCH REAKTIONER VID INTERNKONTROLLSYSTEMETS INTRODUKTION**

### **4.4.1 Möten och utbildning**

Frågan om SOX-krav och GAO-revisioner har sedan hösten 2003 varit en stående punkt på dagordningen på olika möten inom VCM. Frågorna kring detta ämne har dock varit fler än svaren. Förvirring och nästintill kaos har rått på dessa möten vilket i sin tur medfört en spridning av negativ energi. Slutdatum då införandet av det nya internrevisionssystemet ska vara klart är den 30 juni 2004. Tiden började bli knapp och VCC tvingades inse att de var tvungna att påbörja arbetet med SOX. Under ett Business Management meeting, där topp 100 cheferna på VCC medverkar, bestämdes plötsligt i början av mars 2004 att arbetet skulle sättas igång och en utbildning inom ämnet skulle hållas för berörda. VCC i Göteborg gav tillsammans med en representant från PwC en utbildning för VCBC den 8-9 mars.

Utbildningen gav förutsättningar för GAO-arbetet samt tydliga direktiv om vad som skulle göras i samband med införandet av finansmanualens krav. Många från ekonomiavdelningen deltog, däribland alla controllers, men även många andra från VCBC som skulle bli involverade i arbetet fanns på plats. Anledningen till att alla controllers fanns med var att de i sitt ordinarie arbete är specialister på att upptäcka finansiella risker. Tidigare har ledningen på VCBC ansett att arbetet med GAO var en ren ekonomifråga och krävt att de skulle lösa problemet internt på ekonomiavdelningen. I samband med ovan nämnda möte fick platschefen på VCBC förståelse för att det var en fråga som skulle komma att beröra hela företaget.

### **4.4.2 Projektgruppen tillsätts**

På måndagskvällen den 8 mars hölls ett möte med ledningen på VCBC där det beslutades att en projektgrupp skulle tillsättas för att klara av uppgiften. Resurser frigjordes och projektgruppens arbete startade den 10 mars. Projektgruppen kom att bestå av fem ordinarie anställda på VCBC och de blev valda att ingå på grund av sina kvalifikationer. Projektledaren är i sitt ordinarie arbete kvalitetschef på en enhet inom VCBC men är nu helt frikopplad från det ansvaret och arbetar heltid med projektet. Han har sedan tidigare erfarenhet av internrevision och verksamhetsstyrning vilket ansågs som lämpliga egenskaper för att leda ett sådant här projekt. De andra fyra var representanter från ekonomi, juridik, standard och IT. Endast två av de fem i projektgruppen arbetar heltid med detta, de andra används mer som en rådfrågande funktion. Alternativ till projektgruppen för att klara av finansmanualens införande på VCBC var att öka bemanningen på antingen ekonomi- eller kvalitetsavdelningen. Alternativen kändes förhastade och orealistiska då de inte hade den tid som krävs för att öka bemanningen och alternativen avfärdades till förmån för projektet.

Varje vecka har projektgruppen tillsammans med VCBC ledning ett möte där uppföljning och problem med projektet diskuteras. Projektgruppen har ledningens fulla förtroende och de stöder dem i deras arbete. Platschefen på VCBC anser att detta är en mycket viktig fråga och är en anledning till hans engagemang.

Projektgruppen anser att de har en tung arbetsbörda med en snäv tidsplan. Projektledaren menar att ett till två år skulle vara lagom för att kunna utföra arbetet på det sätt de önskar, vilket kan jämföras med de dryga tre månader som de har till sitt förfogande. På grund av den upplevda snäva tidsplanen, vilket är ett gemensamt problem inom VCC, har VCC bitt Ford om dispens om att få flytta fram färdigdatumet, men fick ett blankt nej.

Projektgruppens huvudsakliga uppgift är inte att genomföra detaljarbetet. Arbetet berör hela företaget och projektgruppens uppgift består i att definiera delaktiviteter, vad som ska göras och sedan delegera det vidare. De har genom delegeringen engagerat hela företaget i arbetet med att dokumentera och se över de processer som förekommer på de olika avdelningarna inom VCBC.

#### **4.4.3 Medarbetarnas reaktioner vid introduktionstillfället**

Då medarbetarna på ekonomiavdelningen på VCBC först fick reda på något som rörde SOX 404, GAO eller finansmanualen var reaktionerna varierade. Även om de flesta har haft kännedom om Fords internrevisionsorgan GAO tidigare var det inte förrän under andra halvåret av 2003 som merparten insåg att den nya SOX-lagen innebar förändringar som de på VCBC skulle komma att påverkas av. Deras reaktioner var vid tillfället delade, många ansåg att de inte skulle bli berörda och funderade inte mer på det. Andra tänkte att det var jobbigt och att det skulle innebära mer arbete samt en ökad byråkrati. Vissa tyckte dock att det var bra, att VCBC redan borde ha haft något liknande och att vissa delar redan fanns. Sedan introduktionstillfället har några få ändrat åsikt. De har blivit mer positiva då de har fått ökad förståelse för varför förändringen genomförs. Medarbetarna anser att den allmänna åsikten på ekonomiavdelningen, om förändringen, var ungefär densamma som deras egen; att det skulle ge ökad arbetsbörda, ställas stora krav på dem och innebära tidspress. Några av de negativa åsikter som förekommit på avdelningen är att VOLVO-andan riskerar att försvinna, att det inte är VOLVOs sätt att arbeta på, att byråkratin kan komma att öka och att det tar mycket tid utöver det ordinarie arbetet. Idag anser de att åsikten på avdelningen är något bättre och att de kan få nytta av vissa delar av det arbete de utför som till exempel processkartläggningen. Processkartläggningen anses kunna vara nyttig för företaget till exempel vid nyanställningar, då det blir lättare för den nya medarbetaren att sätta sig in i arbetsrutinerna som berör hans arbete.

#### **4.4.4 Medarbetarnas kunskap om förändringsarbetet**

Alla medarbetare på ekonomiavdelningen är insatta i varför förändringsarbetet genomförs, i mer eller mindre utsträckning. Majoriteten nämner något om processerna, att arbetsrutiner ska kartläggas och att kontrollen och säkerheten på processerna ska ökas genom att kartlägga finansiella risker. Andra förklaringar är att amerikansk företagskultur ska implementeras i VOLVO och att nya amerikanska lagar ska uppfyllas genom olika krav från Ford. Förståelsen kring förändringsarbetet varierar beroende på hur insatta medarbetarna är i arbetet samt hur mycket deras arbetsprocesser berörs av förändringen.

#### **4.4.5 Förändrade arbetssätt**

Nästan alla på ekonomiavdelningen anser att det finns ett behov av bättre internrevision. Rätt genomförd menar de att internrevisionen kan medverka till förbättrade och säkrare processer samt minimering av finansiella risker. Medarbetarna är inställda på att Fords nya krav kommer att leda till en del förändringar. Till exempel blir de tvingade att ändra vissa arbetsrutiner och det kan komma att bli fler inblandade i de arbetsuppgifter man tidigare själv utfört. Kontrollen kommer att utökas, arbetet formaliseras och det blir mer fokus på ansvar och befogenheter. Den enskilda medarbetaren påverkas av förändringen genom ökade krav på dokumentation, vilket bidrar till att det blir ett omständligare sätt att arbeta på men också lättare att finna instruktioner för hur arbetet ska utföras. De flesta anser att finansmanualens olika delar, mest verksamhetsinstruktioner och processkartor, kommer att underlätta i det framtida arbetet då det blir klarare ansvarsgränser och riktlinjer om hur arbetet styrs. Instruktioner blir mer lättillgängliga och det blir lättare att göra ett bra jobb när de olika kraven är definierade. Någon har inställningen att mitt jobb trots allt måste göras på samma sätt som förut.

#### **4.4.6 Medarbetarnas åsikter**

Projektgruppen som arbetar med finansmanualens utvecklande har medarbetarnas förtroende. De i projektgruppen anses besitta stor kunskap inom ämnet, ha erfarenhet av liknande uppdrag och vara kompetenta. Det förekommer dock åsikter om att arbetet borde ha lagts upp på ett annat sätt då vissa upplever införandet av finansmanualens krav som ostrukturerat. De har dock inget förslag på hur det borde ha lagts upp istället. Medarbetarna anser att de kan påverka arbetet med införandet av finansmanualens krav i olika grad. De kan ha synpunkter på arbetsinstruktioner, processkartor och verksamhetsinstruktionernas utformande. De som anser att chansen att påverka inte finns anser att detta är ett toppstyrt instrument som ej är påverkbart.

Informationen angående GAO, finansmanualen och medföljande arbete som har nått medarbetarna anses av de flesta ha varit tillräcklig, dock har de saknat tolkning av konsekvenser och dokument översatta till svenska. Informationen har medarbetarna mestadels erhållits genom möten och inofficiella diskussioner på ekonomiavdelningen. De som fått information på annat sätt har själv sökt efter den på Fords intranet eller deltagit i utbildningen angående GAO-arbetet som VCC anordnade i mars 2004.

#### **4.4.7 Hur intervjupersonerna upplevde situationen vid förändringens början**

Vid en första diskussion om Fords nya krav framkom det att medarbetarna på ekonomiavdelningen ansåg att det innebar betydligt mera arbetet och det varken fanns tid kunskap eller resurser att hantera detta på avdelningen. Situationen upplevdes som tidspressad och förståelsen för varför detta arbete skulle genomföras var inte särskilt hög. Då arbetet i projektet startade fokuserade många på fel saker, de såg hinder som egentligen inte var hinder. Frustrationen över tidspressen och arbetsbördan, men även över det engelska språket var till en början hög.

Åsikterna har idag inte förändrats fullt ut, men många medarbetare börjar förstå nyttan med vissa delar i GAO-arbetet. De anställda har funnit sig i situationen och tycker numera att det är roligt att visa upp resultatet av sitt arbete och har även hittat fördelar med det. Till exempel att synliggöra och följa processer kan vara positivt för där det finns oklarheter angående ansvar och vem som ska göra vad tvingas det att definieras och redas ut. De anser att processkartläggningen är bra och nyttigt för företaget och att de kan ha mycket nytta av det i framtiden. Intervjupersonen nämner att pendeln har börjat svänga och att han tror att även detta tillstånd kommer att normaliseras till slut, det går långsamt men åt rätt håll.

Intervjupersonens personliga åsikt är att det har tagit lång tid för honom själv att förstå, att han själv inte är helt övertygad om att allt är positivt och att det därför blir svårt att överföra några positiva åsikter till andra. Eftersom det har tagit tid för honom själv att förstå innebörden med förändringsprocessen menar han att man måste ta hänsyn till medarbetarna och låta dem ta sin tid för dem att ta in och förstå den information som finns om GAO och övrigt arbete.

Kunskapsnivån är varierande, dock menar han att alla bör ha någon kunskap om berört ämne. En anledning till att kunskapsnivån är varierande kan vara att arbetet med GAO kom plötsligt och de har därför inte hunnit informera alla i lika stor utsträckning. Mest information har gått ut till dem som är mest berörda men det finns även en del som inte är mottaglig för den information som sprids.



## **4.5 SYSTEMETS INFÖRANDE**

### **4.5.1 Avvikelser från finansmanualen**

Hösten 2003 genomförde Ford en första GAO-revision på VCC. Merparten av de avvikelser från finansmanualen som identifierades, inom Fords organisation det året, kom från VCC. Förberedelserna inför denna revision gjordes inte med särskilt stor noggrannhet på VCBC, då de trodde att det var en engångsföreteelse. Slutsatserna från den övergripande revisionen på VCC var att de gör mycket rätt, främst vad det gäller kostnadsreduceringar och högre vinst än prognostiserat, men en stor avvikelse från finansmanualen identifierades. VCBC hade inte några dokumenterade processer. Det VCBC tidigare gjort har inte varit fel, de är en gammal organisation vars medarbetare haft de mesta arbetsrutinerna i huvudet, alltså ej dokumenterade. Då dokumentation är ett krav enligt SOX-lagen, var det något som krävde åtgärd. I slutet av 2003 ökade Ford sina krav på kontroll genom att kräva total efterföljande av finansmanualen och VCC tvingades inse att revisionsarbetet inte var en engångsföreteelse. Ekonomiavdelningen på VCBC hade inte resurser för extra arbetsbördor som detta och arbetet med införandet var trögstartat. Efter ytterligare en tid då ledningen på VCBC insåg att efterföljandet av finansmanualen inte var en fråga enbart för ekonomiavdelningen, utan hela företaget, tillsattes en frikopplad projektgrupp vars enda uppgift var att införa finansmanualens krav. Målet med projektet är att uppfylla de krav Ford ställer, och därigenom SOX-lagen, medan syftet är att implementera självvärderingen enligt MCRP-frågorna. Då det är en lagstiftning som ligger till grund för förändringen är det inte bra att Ford får problem som beror på att VCC inte lyckas införa SOX-kraven i tid och på rätt sätt. Konsekvenserna av allvarliga avvikelser drabbar i första hand berörda chefer.

### **4.5.2 Processkartläggning**

Förutsättningar för GAO-arbetet och tydliga direktiv om vad som skulle ingå presenterades på utbildningen i mars 2004 och arbetet med finansmanualens införande startade kort därefter. Arbetet i projektet startade med att projektledningen tillsammans med företagsledningen på VCBC bestämde vilka de övergripande processerna var. Resterande arbete utformades därefter. Projektledaren besökte tidigt andra VOLVO-enheter i landet då de diskuterade utformningen av processerna för att få likartad design och innehåll, med eventuellt lokala variationer. Då det inte är projektgruppens uppgift att kartlägga delprocesserna delegerar de arbetet med kartläggningen vidare till berörda avdelningar. Delegeringen av arbetet medför att i stort sett alla i företaget blir involverade. Projektgruppen kontrollerar sedan att de färdiga processerna är godkända enligt självvärderingens krav. Då arbetet med delprocesserna startade fanns det redan vissa kartlagda processer runt om i företaget, dock utan koppling dem emellan. För att få inspiration till nya processer, samt spara tid, jämförde sig de på

VCBC med de andra VOLVO-enheterna som också utförde processkartläggning och vars färdiga processer finns tillgängliga på företagets intranet. De på VCBC har jämfört färdiga processer med sina egna och använt eller kopierat det som är bra och applicerbart på VCBC.

#### **4.5.3 Organisation**

MCRP-frågorna i självutvärderingen är uppdelade i 15 block. Varje block behandlar ett specifikt ämne och har vardera en ansvarig på VCBC. Likadan organisering finns på de andra VOLVO-enheterna. Mellan de ansvariga för samma block finns ett samarbete över enheternas gränser angående tolkning av MCRP-frågorna. I framtiden hoppas de kunna utöka samarbetet till att även gälla lösningar. VCM anordnar tvärfunktionella workshops där ansvariga och berörda från enheterna träffas för att belysa hur de ska hantera och tolka MCRP-frågorna. De får en gemensam bild av hur det fungerar på VOLVOs olika enheter. Samarbete mellan projektledarna på enheterna har också förekommit, främst under projektets inledande faser. Lokalt på ekonomiavdelningen på VCBC har de varje morgon möte för att stämma av hur långt de kommit i sitt arbete, där de kan förklara för varandra samt ge andra en chans att komma med synpunkter på processkartorna och övrigt arbete. Möte i projektgruppen sker en gång i veckan där de diskuterar den aktuella situationen och eventuella problem som uppkommit. Projektgruppen har även möte med VCBC ledning en gång i veckan där nuläget presenteras.

#### **4.5.4 Tidens betydelse**

Slutdatumet då arbetet med GAO ska var klart är detsamma för alla enheter inom VCC, 30 juni 2004. Tidspressen de upplever har medfört att de varit tvungna att utföra projektets delar parallellt istället för i följd som de önskat för att nå bästa resultat. Ett annat avkall projektgruppen tvingats till är att de måste nöja sig med 90 procent rätt vid processkartläggningen. Att nöja sig med 90 procent är en taktik från projektgruppens sida för att hinna klart i tid, då de anser att de sista tio procenten är finjusteringar och det som tar längst tid. De beräknas vara klara om ett till två år. Att följa finansmanualen ses som ett kontinuerligt arbete som ständigt kommer att förbättras.

#### **4.5.5 Efter projektets slut**

Det finns för närvarande inget system för att överföra erfarenhet mellan projekt inom VCBC. Anledningar till detta sägs vara att inget projekt är likt ett annat och det är svårt att få ett sådant nätverk att fungera. Projektdeltagaren för dock med sig sin egen erfarenhet till nästkommande projekt där han deltar. Någon utvärdering av detta projekts resultat är inte fastställt, men anses vara något som är nyttigt för företaget på lång sikt. Specifikt för detta projekt är att GAO i sitt revisionsarbete kommer att utvärdera VCBC efterföljelse av

finansmanualen, där resultatet är beroende av hur väl projektgruppen lyckats i sitt arbete med implementeringen. Det finns ingen plan för hur de ska få medarbetarna att jobba enligt de nya instruktionerna, utan vet bara att det ska göras efter semestern 2004.

#### **4.5.6 Åsikter**

En av de intervjuade personerna nämner att han är väldigt nöjd med projektgruppen, vilken han tycker har gjort ett mycket bra arbete med införandet av finansmanualens krav. Däremot är han inte lika nöjd med sättet som Ford har fört in sina system och medföljande krav på. Han anser att stora förändringar likt detta borde göras på en övergripande nivå först för att sedan implementeras på lokal nivå, inte tvärtom likt Fords down-top sätt. Ford har enligt honom infört systemet på ett ostrukturerat sätt med för lite bakgrundsinformation till berörda, samt med för snäv tidsplan. Hade införandet inte varit ett krav anser han att VCBC ändå borde ha infört något liknande, men på ett mer kontrollerat sätt och enligt svenska förutsättningar. Ford har ändå medfört något positivt i och med att de har påbörjat arbetet, vilket kunde ha tagit lång tid om det inte varit ett specificerat krav.

En annan intervjuperson har åsikter angående sättet vilket projektgruppen tillsattes på. Projektdeltagarna blev visserligen tillfrågade om de ville ställa upp i projektet, men valmöjligheten att tacka nej var inget alternativ. Han anser att principen hur man ska få personer att engagera sig inte är att tvinga någon till något.

#### **4.6 SKILLNADER MELLAN VOLVO OCH FORD**

Det har under våra besök på företaget framkommit att många har åsikter om Fords sätt att styra sin organisation. En av åsikterna är att företag i Sverige inte är lika beroende av sina aktieägare och andra intressenter som företag i USA är. En av intervjupersonerna anser att Fords uppfattning om medarbetare är att de behöver styras in i minsta detalj. Till följd av den utökade kontroll finansmanualen medför tror han att medarbetarna på VCBC uppfattar att de blir misstrodda vid utförandet av sina arbetsuppgifter. De anser att de sköter sitt arbete lika bra utan denna kontroll och vill inte att deras ärlighet ska misstros.

VCBC uppfattar sig själva som mer decentraliserade än vad Ford är. Fords sätt att vara och arbeta som företag med internkontroller och centralisation beror mycket på deras kultur, de vill att alla beslut ska tas på hög nivå. Till exempel ligger budgetansvaret inom VCBC på varje enskild avdelning medan i Ford styrs budgetarna från en högre position i organisationen.

En kommentar från en anställd var att på det stora hela är arbetet med finansmanualen bra, men vissa delar skulle de kunna vara utan då det är stora skillnader i kultur vad det gäller Ford och VOLVO. Då det finns uppfattningar på VCBC om skillnader i kultur mellan Sverige och USA, VCC och Ford, har en förfrågan om möjlighet till avvikelse från finansmanualen

ställt till Ford. Det finns vissa punkter som VCBC inte anser relevanta för företag i Sverige i den finansmanual de tvingas efterfölja. Ett exempel på ett ej relevant krav enligt en av de intervjuade på VCBC är att ett staket försett med taggtråd med 45 graders lutning måste byggas runt hela anläggningen i kombination med utökad bevakning. De har förståelse för att det kan vara relevant i USA, men anser inte att det ger något mervärde i Sverige, att det bara är en onödig investeringskostnad. Ford medger dock inga avvikelser från finansmanualen.

## 5. ANALYS

---

I detta kapitel kopplas teori och empiri samman. Vi analyserar, utifrån vår primärdata, VCBC, respondenternas och intervjupersonernas agerande och inställning till förändringen som har skett och fortfarande sker på deras avdelning. Vi jämför, och konstaterar hur väl det stämmer överens med de teorier vi fastställt.

---

### 5.1 VOLVOS INTRESSETER

VOLVO (VCC) är ett multinationellt företag som är känt i många länder. Genom att vara ett sådant stort och namnkunnigt företag som VOLVO trots allt är finns det många som påverkar och påverkas av företaget. Intressenter finns på alla nivåer, lokal, nationell och global. Exempel på intressenter är kunder, leverantörer, myndigheter och statliga organ, fackföreningar, aktieägare och långivare. Mellan intressenter och företag finns ett ömsesidigt beroendeförhållande, vilket innebär att båda parter har intresse av varandra för att uppfylla sina egna mål.

Genom intressentmatrisen har vi identifierat Ford, och därigenom GAO, som en av VCC nyckelintressenter. Fords intresse i VCC är högt. De äger VCC och blir därmed påverkade av hur VCC agerar. Därför har de åsikter om hur och på vilket sätt VCC ledning driver företaget, samt har makten att förändra. Beroendeförhållandet VCC och Ford emellan kan beskrivas som att Ford tjänar pengar genom VCC och VCC kan utvecklas som företag genom finansiering av Ford som har större tillgångar än vad VCC själv skulle ha haft.

Aktieägarnas intresse i Ford, och då VCC, är högt, de vill få avkastning på sina satsade pengar. Deras makt är däremot oftast inte särskilt hög, då de som enskild aktieägare inte kan påverka företaget. Enligt intressentmatrisen bör dessa intressenter hållas informerade, lämpligtvis information om att allt i företaget går bra genom aktieägarutskick och årsredovisningar. Aktieägarna är finansiärer till Ford i form av satsat aktiekapital, och aktieägarna får förhoppningsvis avkastning på det kapital de satsat.

Lagstiftare, deras makt är hög då de kan kräva efterföljande av lagen, men intresset av den enskilda organisationen är lägre. Lagstiftare blir enligt intressentmatrisen en intressent som bör hållas tillfredsställd. VCBC kan åläggas böter om de inte följer lagen och lagstiftarna representerar den svagare parten, personerna i företagets omvärld som måste skyddas, därav det ömsesidiga beroendeförhållandet.

## 5.2 ANPASSNINGEN TILL OMVÄRLDEN

Redovisningsskandalerna som inträffat i USA har medfört att intressenternas förtroende har minskat för företag i allmänhet. Intressenterna kräver högre säkerhet, en garanti för att liknande skandaler inte ska kunna inträffa igen. Ford inser självklart att det är viktigt att följa lagen, SOX 404, som uppkommit för att förhindra att företag redovisar felaktiga uppgifter. Men en annan förklaring till varför Ford tar denna lag på stort allvar är aktieägares och andra intressenters åsikter. De vågar inte satsa pengar i ett företag som de inte vet är pålitligt och vars framtida utbetalningar kanske bara är tomma löften. Ford vill behålla sina intressenters förtroende eftersom de är viktiga för dem. Ford får input i form av finansiering av dem, och genomför denna förändring, för att förbli i harmoni med dem och den omgivning de lever i. Detta stämmer enligt Hodge, Anthony & Gales (2003) teori. De menar att när nya villkor i organisationens omgivning upptäcks måste organisationen reagera på dem och anpassa sig till dessa nya villkor för att överleva på lång sikt. Då VCC, och VCBC, tillhör Ford tvingas även de att leva upp till dessa krav från intressenterna och lagen.

### 5.2.1 Legitimitet

Teorin om legitimitet skriven av Abrahamsson (1992) menar att en organisation måste vara trovärdig i omgivningens ögon och om den inte är det kan svårigheter med att styra organisationen uppkomma. Ford har upptäckt brister i sin legitimitet mot sina intressenter, en del av omgivningen, då de inte uppfyller de krav om god internredovisning som SOX-lagen innehåller. Genom att kräva av VCBC och de andra i koncernen att de inför finansmanualens krav kommer även de att uppfylla SOX 404. Ford kan fortsätta med sin verksamhet utan att få några problem på grund av intressenters missnöje. Ur VCBC perspektiv kan legitimiteten ses som att de uppfyller Fords krav. För att inte riskera Fords missnöje samt för att få behålla den rörelsefrihet de tidigare haft att styra sin organisation väljer VCC att acceptera Fords krav. Klarar de inte av att införa finansmanualens krav på ett för Ford tillfredsställande sätt kommer åtgärder mot VCC, VCBC, att tas från Fords sida.

I teorin om legitimitet som Ljungdahl (1999) skrivit nämns att en organisations värderingar måste överensstämma med rådande värderingar i samhället samt att legitimiteten erhålls av utomstående. Ford erhåller sin legitimitet av sina intressenter, främst aktieägarna och lagstiftare, efter det att Fords värderingar åter stämmer överens med deras genom att uppfylla lagens krav. För VCBC del erhåller de sin legitimitet främst av Ford, en intressent och ägare på samma gång. För att slippa att Ford lägger sig i deras arbete med företagets fortsatta styrning måste VCBC förändra sig så att Ford är nöjda med dem, VCBC måste ses som legitima i Fords ögon.

Ford var tvungen att förändra sig då faktorer i deras omgivning krävde det. VCC var tvungen att förändra sig för att det var ett krav från Ford sida, en nyckelintressent, då de annars riskerar att deras trovärdighet och rörelsefrihet blir lidande.

### **5.3 FÖRÄNDRINGENS ART**

Förändring kan delas upp i tre kategorier (Jacobsen, Thorsvik 1995) och den förändring VCBC genomgår kan passa in i två dem. VCBC företagsstruktur förändras då ett nytt system för internrevision införs och organisationens kultur blir delvis förändrad när de tvingas arbeta efter mera styrda direktiv, vilket kan vara ett tecken på den amerikanska kulturen som ses som mer centraliserad än den svenska. Dessa förändringar kan leda till att interna maktförhållande i organisationen förändras, det har hänt på VCBC, men maktskiftena där är snarare en följd av lagen om bättre interkontroll än att en förändring i sig ägt rum. En förändring kan också ses i olika perspektiv. Den förändring som sker på VCBC kan liknas vid en strategisk förändring, vilken är en stor förändring på kort sikt. Förändringen är en reaktion på något som redan skett, reaktiv. Ford vill leva upp till de krav som uppkommit sedan SOX-lagen infördes. Den sista dimensionen tar upp om förändringen var planerad eller inte. Vi vill påstå att förändringen på VCBC var planerad, i alla fall från Ford sida då de visste att kravet att införa finansmanualens skulle innebära förändring.

### **5.4 VOLVOS FÖRÄNDRINGSPROCESS**

Enligt förändringsteorin Hodge, Anthony och Gales (2003) beskrivit sker en förändringsprocess i flera steg. För VCBC del startar processen i en helt annan del världen. Ford, VCC ägare, upptäcker att något förändrats i deras omvärld som kräver förändring för Fords del. Förändringen är omfattande och berör även alla Fords dotterbolag, från högsta till lägsta nivå. Nedan beskrivs hur VCBC lokaliserat i Olofström, Sverige, blir påverkade av en lagförändring som sker i USA som inte har någon annan anknytning till VCBC mer än att deras ägare, Ford, ursprungsland är USA.

#### **5.4.1 Gap identifieras**

De redovisningsskandaler som inträffat i USA i företag som Worldcom och Enron har gjort att en ny lag instiftats, SOX 404. Ford inser att deras organisations interna ekonomiska styrning inte lever upp till de krav som ställs i lagen. Ett tillstånd har identifierats där det finns en skillnad mellan organisationens nuvarande och önskade nivå av kontroll på sin ekonomiska styrning. För att åtgärda detta tar Ford ett första steg i riktningen mot bättre kontroll och ser över sin organisation genom att göra internrevisioner på de bolag som tillhör koncernen. Där

upptäcks avvikelser från finansmanualens krav. På VCC, och i sin tur VCBC, upptäcktes vid internrevisionen att de bland annat inte har några dokumenterade processer.

#### **5.4.2 Förändringar för att övervinna gapet**

Då de nya villkoren i VCC omvärld identifierats, skyldighet att anpassa sig till lagen SOX 404, kom Ford med påtryckningar på VCC att de var tvungna att införa Fords finansmanual. Finansmanualens innehåll stämmer överens med de krav SOX 404 ställer, och genom införandet av den anser Ford att VCC och VCBC kommer att ha den nivå av kontroll på sin ekonomiska styrning som krävs enligt lagen. Att införa finansmanualens krav innebär för VCBC att de till exempel tvingas dokumentera sina processer och definiera klara arbetsbeskrivningar. De avvikelser som identifierades vid Fords internrevision beslutas att åtgärdas för att övervinna gapet mellan nuvarande och önskat tillstånd.

#### **5.4.3 Hur VCBC handskas med förändringen och målet med den bestäms**

Det tredje och fjärde steget i den förändringsprocess som Hodge, Anthony och Gales (2003) nämner i sin teori handlar om hur organisationen ska handskas med förändringen och målet med den bestäms. Omständigheterna under vilka VCBC har blivit introducerade i förändringsåtgärderna har varit speciella, de blev tvingade att införa ett system för bättre internkontroll som de inte ansåg sig i behov av, tiden var knapp och det fanns opåverkbara direktiv om vad som skulle göras. Då de inte kunde påverka vad som skulle göras var det enda de kunde göra för att handskas med förändringen att acceptera läget och göra vad de blev beordrade att göra. Till en början var tanken på VCBC att ekonomiavdelningen var de som skulle sköta införandet själva. Men efter ett möte i VCBC ledning beslutades dock att det bästa sättet att hantera införandet av Fords internrevisionssystem var att tillsätta en frikopplad projektgrupp. Projektgruppen skulle utforma riktlinjer om vad som skulle göras och sedan delegera det vidare till avdelningar på företaget. Där skulle de själva kartlägga, rita processer, klargöra ansvar och arbetsbeskrivningar. Projektgruppens ansvar skulle bli att se till att arbetet blev klart i tid genom att följa upp hur arbetet gick samt godkänna att de processer som ritades och annat arbete som gjordes var enligt de krav Ford ställde. VCC beslutade att tillsätta en avdelning i Göteborg, IC-avdelningen, som på en övergripande nivå skulle övervaka att arbetet sköttes enligt instruktioner samt bistå med hjälp vid införandet ifall någon av enheterna fick problem. Då normala förutsättningar inte kan anses ha rätt vid systemets införande är det möjligt att VCBC inte heller har handskats med förändringen på optimalt sätt.

Målet som VCBC definierat med den förändring de påtvingats är att uppfylla de krav Ford ställer och därigenom SOX-lagen. De hoppas att införandet av det nya



internrevisionssystemet kommer att leda till kostnadsbesparingar och föra företaget framåt, men är inte det primära målet.

#### **5.4.4 Hur genomförande av förändringen ska ske bestäms**

VCBC befinner sig för närvarande fortfarande i föregående fas, där de handskas med förändringen. När VCBC kommer till denna fas bör de utforma de riktlinjer utefter hur de anställda ska sköta sitt arbete i framtiden. Denna framtid är inte långt borta, redan till den 30 juni i år, 2004, ska allt arbete med finansmanualens införande vara klart och medarbetarna förväntas arbeta enligt de nya instruktionerna efter semestern samma år. Det finns inga planer eller klara direktiv hur de anställda på VCBC ska gå från att arbeta enligt det gamla systemet till att arbeta enligt det nya, bara att de ska göra det är bestämt.

#### **5.4.5 Implementering av förändringen**

Då VCBC inte kommit till denna fas har vi inte kunnat studera hur implementeringen av förändringen gått till. Implementeringen av förändringen kommer i VCBC fall att handla om att medarbetarna kommer att arbeta på ett annat sätt än de tidigare gjort. Fler personer kommer att vara inblandade i förfaranden som en person tidigare själv utfört och makten att fatta beslut kommer att förflyttas. Medarbetarna tvingas acceptera att de inte kan arbeta riktigt som tidigare, de måste lära sig nya regler och rutiner att sköta sitt arbete på. Hodge, Anthony och Gales 2003 nämner i denna fas att motståndet minskas, i VCBC fall mot dessa nya arbetssätt, genom att medarbetarna informeras. Informationen bör enligt författarna bland annat behandla vad som förändras, varför förändringen var nödvändig och vad som förväntas av medarbetarna. Delar av informationen är redan förankrad på ekonomiavdelningen på VCBC, men vad som förväntas av medarbetarna är inte helt definierat. De vet som vi nämnt att de ska arbeta enligt de nya direktiven efter semestern, men vad det innebär för den enskilde medarbetaren har inte specificerats.

#### **5.4.6 Utvärdering**

Då VCBC fortfarande är i processen med att förbereda sig för förändringen har de i skrivande stund inte hunnit till detta steg. Här bör de analysera om förändringen fick väntat resultat och om det har hjälpt organisationen att övervinna det gap som tidigare identifierats. Projektgruppen på VCBC har inte planerat att göra någon utvärdering av hur väl de lyckades med införandet. Men som vi tidigare nämnt i empirin är just detta projekt unikt i och med att en formell utvärdering av hur väl de lyckats kommer att utföras av GAO, Fords internrevisionsorgan, vid en senare revision. Där får VCBC bekräftat hur väl de lyckats med införandet av finansmanualens krav genom att avvikelser på det som fortfarande inte fungerar tillfredsställande enligt Fords finansmanual identifieras.

### 5.4.7 Förändringsfaserna

En annan förändringsteori, skriven av Kurt Lewin (1947, 1952 i Angelöw 1991) menar att en förändringsprocess genomgår tre olika faser. Enligt den första fasen, som kallas upptining, fastställs ett behov och en beredskap för förändringen samt olika förändringsmetoder utvärderas. Behovet för förändring fastställdes av VCC ägare Ford då en ny lag instiftades i USA. Eftersom det var en lag fanns ingen möjlighet att inte genomföra denna förändring, men Fords syfte var inte bara att leva upp till lagens krav utan de vill vara sina intressenter till lags. VCBC blev under hösten 2003 reviderade av Fords internrevisionsorgan GAO. Under en utbildning i mars 2004 fick berörda på VCBC information angående GAO-arbetet som väntade och även vissa dokument med information har nått anställda på VCBC genom Fords intranet samt utskickade mail. VCBC har blivit förberedda på vad som väntar, men kanske inte i den utsträckning de önskat eller så är det så att de inte velat ta till sig informationen. Till exempel har GAO varit en stående punkt på dagordningen på olika möten inom VCM och frågorna kring detta ämne har dock varit fler än svaren. Ett förslag på en förändringsmetod som diskuterats är att ekonomiavdelningen själva skulle sköta införandet av förändringen parallellt med sitt dagliga arbete. När det sedan visade sig att det inte fungerade, att uppgiften var för stor, beslutades på ett möte att en projektgrupp skulle tillsättas. Utbildningen angående GAO hölls måndagen och tisdagen den 8-9 mars 2004. Samma måndagskväll hölls ovan nämnda möte och projektgruppens arbete startade onsdagen den 10 mars. Under mötet diskuterades vilket det bästa sättet att starta arbetet med finansmanualens införande var. Alternativa förslag till projektgruppen var att öka bemanningen på antingen ekonomi- och/eller kvalitetsavdelningen, men dessa förslag såg som genomförbara då tiden var knapp. Den andra fasen karaktäriseras av att nya handlingsmönster konstrueras av organisationens ledning och anställda. I denna fas förekommer fyra olika stadier. Det första stadiet, omorienteringsstadiet, innebär enligt författaren att de anställda ska förändra sina attityder gentemot förändringsarbetet. VCBC har förändrat sina åsikter men dock i ett senare skede. I det andra stadiet, det entusiastiska stadiet, känns arbetet krävande men även stimulerande. VCBC befinner sig i denna fas för tillfället. De anställda är mitt uppe i arbetet med processkartläggningen och arbetet känns krävande. Men enligt en intervjuperson börjar de se positiva tendenser hos de anställda, de verkar tycka att det är roligt att visa upp resultat och enligt enkätundersökningen anser många att ett bra arbete med införandet kan leda till resultat i form av positiva effekter för VCBC i framtiden. Det tredje stadiet benämns stagnation, här förekommer problem och missförstånd. VCBC kommer enligt denna teori snart komma till detta stadium och bör kunna förbereda sig för det. De bör vara medvetna om att det kan uppkomma problem och för att i ett tidigt stadium kunna motverka eller lösa dem måste de vara uppmärksamma på tidiga

tecken på problem. I det fjärde stadiet, vitalisering ska förändringen ge effekt. Då VCBC ännu inte är klara med införandet av förändringen har inga effekter heller kunnat påvisas. Här bör alla missförstånd och problem från föregående fas vara uppklarade och motivation, engagemang och stabilitet ska åter råda.

I tredje och sista fasen som benämns återfrysning har det som förändrats förankrats och permanentats i organisationen och ingår som en naturlig del i arbetet. VCBC har som tidigare nämnts inte kommit till denna sista fas i förändringsprocessen och kan därför inte heller observeras. Dock har en intervjuperson nämnt att han tror att även detta tillstånd, med de nya arbetssätten enligt finansmanualen, kommer att normaliseras tillslut.

## **5.5 FÖRANKRING**

Kotlers förankringsteori (Kotler J.P 1995) är uppdelad i åtta steg om hur en förändring bör förankras.

I första steget innebär det att en känsla av kris ska etableras. När det för VCBC del blev uppenbart att denna förändring var ett tvång från Fords sida medförde detta en del frustration bland medarbetarna som inte inspirerade till någon motivation som teorin säger.

Medarbetarna ansåg att det varken fanns tid eller resurser till att genomföra denna förändring och de upplevde att arbetet inte skulle komma att ge något mervärde för VCBC. De visste trots allt att de var tvungna att genomföra förändringen då det var ett krav från Fords sida, samt att en ny lag låg till grund för förändringen.

För att kunna genomföra denna förändring tillsattes en projektgrupp på VCBC. Gruppen var specifikt utvald av företagsledningen på grund av sina erfarenheter och andra kvalifikationer. De anses därigenom kunna prestera ett resultat som tillfredsställer GAO, vilket är VCBC huvudmål. Projektgruppen har de flesta medarbetares förtroende och kan på så sätt driva förändringsprocessen på VCBC. I detta steg agerar VCBC i överenskommelse med teorin då projektgruppen har makten att driva förändringsprocessen samt har ledningens förtroende. Kotler poängterar i sin teori att förståelsen för förändringen är viktig och att man måste klargöra ett specifikt slutmål. Projektledaren insåg betydelsen av detta och har under hela processens gång varit mycket noga med att framhäva att arbetet görs för VCBC skull, men att slutmålet är att uppfylla Fords krav och därmed SOX 404. Förståelsen till varför förändringen skedde var till en början väldigt låg hos företagsledningen och nästintill obefintlig hos medarbetarna. För att förankringen inom VCBC ska lyckas måste förståelsen för hur och varför förändringen sker öka. Det är också av stor vikt att ledningens handlingar stämmer överens med det övergripande mål som definierades i föregående steg. En av intervjupersonerna, som har en ledande position, anser att det har tagit lång tid för honom själv att förstå varför förändringar ska genomföras på VCBC och han är ännu inte helt

övertygad om att förändringen enbart är positiv för företaget. Detta är enligt denna teori en brist då en ledares agerande och åsikter som förmedlas till medarbetarna inte stämmer överens med projektets övergripande mål. Det kan innebära problem och svårigheter att få medarbetarna att agera och sträva mot det övergripande målet. Om inte deras ledare accepterat förändringen fullt ut kommer inte heller medarbetarna att göra det och förändringsprocessen kan riskera att försenas eller inte få ett tillfredsställande resultat. Kotler nämner i sin teori att hinder måste elimineras och ansvar bör delegeras för att få medarbetarna engagerade och motiverade. Då förändringen presenterades och när medarbetarna skulle involveras i arbetet var de inte positivt inställda till förändringen och motivationen saknades. En intervjuperson nämner att medarbetarna fokuserade på fel saker och de såg hinder som egentligen inte var hinder, enligt honom. Vid detta stadium fokuserades det på problem istället för möjligheter. Medarbetarna ansåg att införandet av finansmanualens krav var ett onödigt jobb då alla anställda redan visste vad de skulle göra i sitt arbete och hur de skulle sköta det. Med tidens gång har förståelsen ökat och åsikterna sakta förändrats. Medarbetarna har delvis börjat förstå nyttan med GAO-arbetet och börjat acceptera situationen. Hinder som den största motviljan och fokusering på fel saker har eliminerats. Ansvar har delegerats under förändringsprocessen, medarbetarna deltar själva i kartläggningen av processerna och övrigt arbete med finansmanualen. Under tiden processkartläggningen pågått har medarbetarna funnit fördelar och några anser att det är roligt att visa upp resultatet av det arbete de utfört. Delegeringen har gett resultat i mer engagerade och motiverade medarbetare.

Projektgruppen rapporterar vad som skett och hur långt arbetet kommit till VCBC ledning en gång per vecka. Detta stämmer väl överens med teorin (Kotler J.P 1995 ) där författaren nämner att kortsiktiga resultat ska redovisas. Tanken är att man senare ska bygga vidare på dessa resultat för att de anställda inte ska tappa motivationen och intresset. Vi har tidigare konstaterat att VCBC inte har kommit längre än så här i sin process, men delresultat bör kontinuerligt fortsätta att redovisas. I det åttonde och sista steget ska implementeringen förankras. Här nämner Kotler J.P (1995) att det är av stor betydelse att företagsledningen framhäver att medarbetarnas insatser har varit betydelsefulla och av mycket stor hjälp för att kunna nå det slutgiltiga målet.

## 5.6 MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRINGAR PÅ VCBC

Författarna till denna teori om motstånd, Jacobsen och Torsvik (1995), menar att motstånd mot förändring är en rationell reaktion, då man försvarar något välkänt. Så även på VCBC. Medarbetarna på ekonomiavdelningen försvarar gärna sina nuvarande sätt att sköta sina arbetsuppgifter på och ville till en början ogärna ta till sig det för dem okända system som Ford vill införa. De känner att enligt det gamla arbetssättet vet de hur och vad de ska göra, medan Fords nya system medför sådant som för dem är okänt. Enligt teorin kan en anställd identifiera sig med sina arbetsuppgifter och vid en förändring känna att det man tidigare gjort blir meningslöst efter förändringen. Av detta har vi inte märkt något på VCBC. De anser att trots detta nya sätt att sköta sina arbetsuppgifter på, måste ändå deras arbete genomföras, och deras arbetsuppgifter kommer i stort sett vara desamma som innan. Eftersom förändringen dessutom har medfört en del extraarbete, endast de i projektgruppen har avlastats, helt eller delvis, från sina ordinarie arbetsuppgifter, har det funnits en viss frustration hos medarbetarna över det dubbelarbete som måste pågå. Detta stämmer mycket bra överens med vad Jacobsen och Torsvik (1995) beskriver i sin teori. Författarna nämner också att motstånd mot förändring kan uppkomma då maktförhållanden i organisationen ändras. På VCBC har vissa maktförhållanden ändrats då medarbetarna inte längre kan besluta fritt, utan vem som får ta beslut preciseras genom processkartorna och tillhörande arbetsrutiner. Enligt medarbetarnas svar på enkätundersökningen verkar detta dock inte vara en källa till motståndet just på denna avdelning på VCBC.

### 5.6.1 Motståndet beskrivet som ett fasförlopp

Carnall (1990 i Bakka, Fivelsdal och Lindkvist 1999) beskriver motståndet som ett förlopp med fem olika faser; avvisning, försvar, lämna motståndslinjen, anpassning och förstå det nya. Dessa faser passar mycket bra in på VCBC. Under den första fasen avvisades förändringen. VCBC tyckte att detta fick vara en senare fråga, avvisning, då man ansåg att deras sätt att arbeta redan fungerade tillfredsställande, försvar. Då de senare insåg att de var tvungna att förändra sig, lämna motståndslinjen, var den enda möjligheten att börja anpassa sig till de krav som Ford ställde, anpassning. En av intervjupersonerna nämner att de ser arbetet som en lärande process och de förstår mer nu när de är mer insatta i varför förändringen sker. Den sista fasen, att förstå det nya, befinner VCBC sig och dess medarbetare i för tillfället. Förståelsen har ökat hos medarbetarna, de har börjat se nyttan med arbetet men många är ännu inte säkra på att VCBC kommer att få något mervärde av förändringen.

### **5.6.2 Förebygga motstånd**

Vidare beskriver Carnall (1990 i Bakka, Fivelsdal och Lindkvist 1999) hur man bör göra för att förebygga motstånd vid en implementeringsprocess. VCBC agerande stämmer delvis överens med teorin. Information angående bakgrunden till förändringen är viktigt för att medarbetarnas självbild inte ska bli lidande. Ur vår enkät framkom det att merparten av respondenterna visste varför förändringen genomfördes och de tyckte också att informationen varit tillräcklig. Problemet som uppkommit är att de fått informationen lite sent och problemet med förståelsen har kvarstått även en tid in i processen. Att utveckla ny kompetens är också något Carnall (1990) anser viktigt för att hantera motstånd. Berörda på avdelningen har deltagit i en utbildning angående GAO-arbetet där de fick kunskap som varit värdefull för det fortsatta arbetet med att införa kraven enligt Fords finansmanual. Ny kompetens utvecklades på utbildningen vilket också den tillsatta projektgruppen har bidragit med genom sin erfarenhet. Vidare anger teorin att ledningen måste lyssna till medarbetarnas synpunkter och visa förståelse för de anställdas situation. Då detta är ett krav från Ford har den hänsyn till medarbetarnas synpunkter som önskats inte kunnat tas. Men en av intervjupersonerna nämner att han har förståelse för medarbetarnas situation, att de upplever det jobbigt att ta in all den nya information som finns angående förändringen. Att engagera och involvera medarbetarna i processkartläggningen och annat arbete med införandet har lett till att förståelsen ökat och enligt författaren kommer detta att leda till ett bättre slutresultat. I samband med att förståelsen ökat har motståndet minskat, i enlighet med Carnalls teori.

### **5.6.3 Hantera motstånd**

Bolman och Deal (1997) beskriver olika perspektiv på motstånd vid organisationsförändringar och hur man kan hantera dem i sin teori. Dessa perspektiv kan jämföras med det motstånd som existerar på VCBC. Human Resource-perspektivets orsaker till motstånd är bland annat osäkerhet. Osäkerhet hos medarbetarna på VCBC har förekommit under processens gång, främst osäkerhet om varför och hur införandet ska ske. Denna osäkerhet håller sakta på att elimineras, en utbildning för berörda på VCBC har genomförts där de fick en något klarare bild av vad som skulle hända och projektgruppen har styrt upp arbetet med införandet och medarbetarna har delvis fått svar på hur förändringen ska ske. Den osäkerhet som finns bland medarbetarna kan också elimineras, enligt teorin, genom att de får en chans att påverka. Merparten av medarbetarna är på något sätt delaktiga i arbetet med att införa kraven från finansmanualen och de anser också att de har en chans att påverka det arbetet, främst genom processkartläggning och att ta fram arbetsbeskrivningar. Bättre kommunikation är en lösning

till att hantera förlust av stabilitet enligt det strukturella perspektivet. Kommunikationen mellan chef och medarbetare på ekonomiavdelningen har under den tid som processen med förändringen sker ökat, bland annat genom fler möten. Tidigare i analysen har vi nämnt att inget motstånd mot det förändrade ansvaret och makten att besluta enligt vår vetskap har förekommit på VCBC. Skulle det förekomma bör sådana frågor diskuteras med berörda för att på bästa sätt elimineras enligt det politiska perspektivet. Det symboliska perspektivet innebär enligt författarna att man klänger sig fast vid det som varit. Framtiden bör beskrivas i positiva termer för att minska detta motstånd. Tiden efter semestern 2004 är något medarbetarna ser fram emot, då ska arbetet med processkartläggningen vara över. De slipper det extraarbete finansmanualens införande har medfört och kan återgå till sina ordinarie arbetsrutiner, dock delvis förändrade. Framtiden ses som positiv i jämförelse med den situation de varit i under våren 2004, men ser fortfarande sättet de arbetade på tidigare som mindre omständligt än de nya arbetsrutinerna de nu tvingas följa.

## **5.7 SAMMANFATTNING AV ANALYSEN**

### **5.7.1 Bakgrund till förändringen**

Den förändringsprocess som i skrivande stund genomförs på VCBC, Olofström, har sitt ursprung i en nyinstiftad lag (SOX 404) i USA som kräver bättre kontroll av den interna ekonomiska styrningen. Ford upptäckte att delar av VCC organisationen inte levde upp till de krav som den amerikanska lagstiftningen ställde och de beslutade att åtgärda det. De identifierade ett sätt för hur VCC skulle övervinna det gap som bildats mellan det nuvarande och det önskade tillståndet. Nämligen att VCC och övriga enheter, däribland VCBC, skulle följa Fords finansmanual, som uppfyller de krav som lagen ställer. Finansmanualens efterföljande krävde förändring på VCBC. Anledningen till att VCBC förändrar sig är alltså främst för att vara en av sina nyckelintressenter till lags, sin ägare Ford. Ford i sin tur kräver denna förändring av bland annat VCBC då de i sin tur vill vara sina intressenter till lags, exempelvis aktieägare och lagstiftare.

### **5.7.2 Förändringens genomförande på VCBC**

VCBC har fastställt målet med förändringsprocessen som följer; att uppfylla de krav Ford ställer, och därigenom SOX-lagen. VCBC hoppas att förändringen också kan leda till kostnadsbesparingar på företaget, men det är inte det primära målet. På VCBC tillsattes en projektgrupp vars uppgift var att uteslutande arbeta med införandet av finansmanualens krav. I dagsläget pågår detta arbete. Frågor kring, hur exempelvis implementeringen av förändringen går till samt om förändringen har haft avsedd effekt har därför inte kunnat

ställas och observeras ännu. Man kan kanske anta, att även detta nya tillstånd, nya arbetssätt enligt Fords finansmanual, kommer att normaliseras tillslut och ingå som en del i medarbetarnas dagliga arbetsrutiner.

### **5.7.3 Under förändringsprocessen**

Då en förändring ska genomföras är det väldigt viktigt att medarbetare och berörda är väl informerade om varför och hur förändringen ska genomföras. På VCBC har medarbetarna blivit informerade om just detta, men ofta tycks att informationen inte nått medarbetarna i tillräckligt god tid för att de skulle kunna förbereda sig för förändringen och det arbete som den kom att medföra. En bidragande förklaring till detta kan vara att det tog lång tid för ledningen (på VCBC) själv att förstå innebörden med förändringen och därmed också lämpligt sätt att lösa problemet på. Förståelsen hos medarbetarna har dock ökat med tiden och åsikterna gentemot förändringen har sakta börjat förändras från att ha varit ganska negativa till att nu innehålla positiva inslag. En jämförelse kan göras med det motstånd till förändringen som rådde på avdelningen vid förändringens introduktion. Motståndet anser vi har berott mycket på att medarbetarna inte varit tillräckligt insatta i vad förändringen skulle komma att innebära för företaget och deras egen del. Medarbetarna försvarade sitt "gamla" sätt att arbeta på och ville ogärna ta till sig Fords nya system. Då medarbetarna senare insåg att de var tvungna att anpassa sig till Fords krav var enda möjligheten att starta förändringsprocessen. Som vi nämnt tidigare anser medarbetarna numera, en bit in i processen, att de har ökad förståelse för förändringen. Genom information och en ökad kommunikation ledning och medarbetare emellan har VCBC lyckats med att eliminera en del av det motstånd som vid introduktionstillfället förekom på ekonomiavdelningen. Att involvera medarbetarna i förändringsarbetet samt att delegera ansvar har varit en bidragande orsak till att motståndet minskats och att förståelsen ökat. Medarbetarna på VCBC ser numera tiden efter finansmanualens införande som något positivt.



## 6. SLUTSATS

---

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för de slutsatser vi kommit fram till med utgångspunkt ifrån de frågor vi ställde i det inledande kapitlet. Slutligen kommer vi också att ange förslag på hur VCBC kan agera i slutfaserna av implementeringsprocessen och i framtida förändringsprocesser.

---

### 6.1 INLEDNING

Redovisningsskandaler som skett i USA ledde fram till att en ny lag instiftades 1 juli 2002. Denna lag innebar att amerikanska företag måste kunna bevisa att deras ekonomiska styrning sker på ett lämpligt sätt. Personvagnsdelen i VOLVO AB, VCC, köptes 1999 av Ford, ett amerikanskt bolag. VCC har sedan dess också varit ålagda att följa tillämplig amerikansk lag. Detta är bakgrunden till den förändring som för närvarande pågår på VCBC. Vårt syfte med denna uppsats var att undersöka hur en organisations omvärld med intressenter och övriga omvärldsfaktorer påverkar eller tvingar en organisation till förändring samt att studera hur en sådan förändringsprocess genomförs i verkligheten.

### 6.2 SVAR PÅ PROBLEMFÖRMULERING

#### 6.2.1 Hur anpassar sig organisationer till omvärlden?

Omvärlden kring organisationer förändras ständigt och nya villkor som kräver organisationens anpassning uppkommer. Vi har konstaterat att Ford har initierat en förändring på VCBC för att vara legitima i sina intressenters ögon, aktieägare i företagets omvärld kräver en bättre kontroll på företagets ekonomiska redovisning. VCBC genomför denna förändring för att vara Ford, en nyckelintressent till lags. Det är intressenterna som godkänner om handlingen företaget företar sig för att leva upp till de nya villkoren är tillräckliga. Förändrar organisationen inte sig på ett enligt intressenterna trovärdigt sätt kommer förändringen vara meningslös, de är fortfarande inte legitima i omvärldens, intressenternas ögon. Genomförs inte denna förändring på VCBC kommer de inte att leva upp till lagens krav, Ford kommer att få problem vilket de inte accepterar. Åtgärder kommer då att vidtas som kan innebära att VCBC får mindre handlingsutrymme att styra sin organisation som de önskar. För Fords del kan problem med legitimiteten innebära att aktieägarnas förtroende försämras och bidrag i form av aktiekapital kan minska. Av detta drar vi slutsatsen att en organisation måste förändra sig för att vara intressenter och omvärld till lags då nya eller förändrade villkor uppkommer, annars kan organisationen få problem med styrning och kan tillslut inte fortleva som organisation då viktig input saknas.

### **6.2.2 Hur förankras förändringen i organisationen?**

I situationen med att förankra förändringen har VCBC enligt oss agerat bra i vissa situationer och mindre bra i andra.

VCBC ledningen anser att förändringen är en viktig fråga, de är engagerade i arbetet i projektet och stödjer dem i projektgruppen. Medarbetarna anser att personerna i projektgruppen är kompetenta och litar på deras omdöme. Situationen på VCBC är i detta fall idealisk då det är viktigt att ha medarbetarnas och ledningens stöd, annars riskerar förändringsarbetet och dess resultat att inte tas på allvar. Det finns ett tydligt mål uppsatt med förändringen, att uppfylla Fords och SOX 404 krav. Förståelsen som bör finnas för att förändringen ska bli framgångsrik har dock inte varit så hög som den borde vara för att få ett optimalt resultat. Handlingarna hos en person i ledande ställning har inte varit de mest lämpliga, han förstår själv inte riktigt meningen med införandet och har åsikter om att förändringen borde ha införts på ett annat sätt från Fords sida. Då en person i ledande ställning inte helt agerar i enlighet med det syfte och mål som ställts upp för förändringsprocessen riskerar VCBC att hans agerande kan överföras på medarbetarna och resultatet med förändringen kan bli otillfredsställande. Arbetet med processkartläggningen har delegerats till lägre nivåer i företaget och många medarbetare har engagerats i arbetet. Detta är bra då ansvar bör delegeras till medarbetarna för att öka motivationen hos dem, VCBC agerande är i detta fall bra. Hinder som motvilja och fokusering på fel saker har eliminerats och kortsiktiga resultat redovisas kontinuerligt. Motivationen och förståelsen för förändringen är dock inte tillräckligt höga än och är hinder som bör åtgärdas. Generellt menar vi att förståelse är grunden till att förankring av en förändring ska lyckas samt att ledningens och medarbetarnas stöd och förtroende för förändringen och de som utför förändringen är viktigt.

### **6.2.3 Hur hanteras motståndet mot förändringen?**

Motstånd mot den förändring som sker har förekommit på ekonomiavdelningen. Medarbetarna försvarar det sätt de tidigare arbetat på, Fords sätt känns främmande och de anser att förändringen innebär extra arbete för dem. VCBC har delvis lyckats med att informera sina medarbetare om bakgrunden och övrigt angående finansmanualens införande. Information har spridits, men kanske lite väl sent för att medarbetarna skulle kunna hinna ta till sig den och förbereda sig inför förändringen. På grund av att denna förändring sker då Ford deras ägare kräver det, har inte VCBC haft möjlighet att ta den hänsyn till medarbetarnas åsikter som skulle ha varit önskvärd vid en förändringsprocess likt denna. Dock framhåller en person i ledande ställning att han har förståelse för

medarbetarnas situation vilket är positivt då det ses som en faktor för att förebygga motstånd.

Då att engagera och involvera medarbetarna i förändringsarbetet också ses som faktorer som kan förebygga motstånd påstår vi att VCBC lyckats bra på denna punkt. Som vi tidigare nämnt är i stort sett alla medarbetare på VCBC engagerade i processkartläggningen. För att hantera det motstånd som ändå uppkommit på ekonomiavdelningen på VCBC, osäkerhet om varför och hur förändringsprocessen ska ske, har vissa åtgärder vidtagits. Medarbetarna har till viss del kunnat påverka processen och information i form av utbildning och möten har erhållits. Kommunikationen ledare och medarbetare emellan har under denna period varit något högre än vanligt. Speciella möten har hållits varje morgon på ekonomiavdelningen där processkartläggning och övrigt arbete diskuterats. På VCBC beskrivs framtiden som att när arbetet med införandet av finansmanualens krav är över kan man återgå till normala rutiner igen, delvis förändrade. Detta ses som något positivt på avdelningen men är kanske inte riktigt det som menades med positiva termer i teorin (Bolman och Deal 1997), då de menar att man samtidigt ska ta farväl av det som varit.

#### **6.2.4 Hur går förändringsprocessen till?**

VCBC genomgår en stor förändring som ett svar på att något i deras omvärld ändrats. Ford identifierade ett tillstånd där deras ekonomiska styrning inte levde upp till lagens krav och de beslöt att göra något åt problemet. På VCBC fanns endast ett fåtal processer dokumenterade. Dokumentation av samtliga processer i företaget är ett krav enligt SOX 404, och förändringen på VCBC var ett faktum. VCBC har enligt ovan genomgått två steg som stämmer väl överens med den teori vi fastställt för förändringar (Hodge, Anthony, Gales 2003), men steget att handskas med förändringen har inte varit optimalt. De har varit styrda att införa något de själva inte anser nödvändigt och tiden har av egen påverkan blivit väldigt knapp. Man kan påstå att VCC med tillhörande enheter sköt upp frågan med Fords krav ända tills det var omöjligt att bortse ifrån det och i mars 2004, tre månader innan förändringen skulle vara genomförd, startade de förändringsprocessen.

VCBC valde att handskas med förändringen på det enda sätt de kunde, de accepterade att läget var som det var och utgick ifrån de direktiv om förändringen som fanns. Målet med förändringen fastställdes och processen sattes igång. IC-avdelningen på VCC som skulle bistå med hjälp vid förändringsarbetet har inte kunnat göra det eftersom de inte varit tillräckligt insatta i problemet och projektgruppen som tillsattes på VCBC var snarare en nödlösning på problemet än ett genomtänkt alternativ. Dock har de i projektgruppen på VCBC lyckats väldigt väl med sitt arbete och verkar trots de ooptimala förutsättningar som funnits bli klara i tid med ett gott resultat, som förhoppningsvis kan övervinna det gap som Ford identifierade åt dem. Då VCBC inte kommit till resterande faser än, kan vi bara återge

vad som kommer att ske enligt intervjupersonerna. Det kommer inte att utföras någon utvärdering av projektarbetet med finansmanualens införande på VCBC, däremot kommer GAO att genomföra en utvärdering där VCBC får svar på hur väl de lyckats eliminera det gap Ford identifierat åt dem. Trots att motstånd och osäkerhet förekommit och fortfarande till viss del förekommer, tror en intervjuperson att även detta tillstånd kommer att normaliseras, återfrysning av förändringen kommer att ske.

### **6.3 SLUTORD**

Sammanfattningsvis anser vi att förändringsprocessen på VCBC ibland har skett på ett ostrukturerat sätt. Två faktorer som vi tror har påverkat förändringsprocessen på VCBC negativt är den knappa tiden och informationsnivån. Vi tror inte att informationen till medarbetarna var tillräckligt bra i början av processen och att motståndet som uppkom på avdelningen mot förändringen delvis beror på det. En orsak till den mindre bra informationen tror vi beror på att ledningen på VCC och VCBC själva inte haft den förståelse för finansmanualens krav som krävs för att kunna informera medarbetarna på ett bra sätt. Vi tror även att den knappa tiden är en bidragande orsak då ledningen på VCBC inte prioriterat att informera sina medarbetare utan fokuserat på en lösning av problemet direkt. Men trots detta anser vi att projektgruppen på VCBC så här långt i processen har gjort ett bra jobb och löst situationen på ett lämpligt sätt. Vi tror att förändringen kommer att ge det resultat som Ford förväntar sig, men att det kommer att ta en viss tid för medarbetarna på VCBC att anpassa sig till de nya arbetsrutinerna.

## **6.4 FÖRSLAG TILL VCBC**

### **6.4.1 I slutfasen av denna förändringsprocess**

- Förväntningar på den enskilde medarbetaren efter finansmanualens införande bör klargöras.
- Att medarbetarnas insatser varit betydelsefulla bör poängteras.
- En utvärdering om förändringsarbetet fick väntat resultat bör genomföras.

### **6.4.2 Allmänt vid förändringsarbete**

- Kontinuerlig information till berörda medarbetare ökar förståelsen för hur och varför en förändring genomförs. Särskilt viktig är bakgrundsinformation som ger svar på varför en förändring ska ske.
- Företagsledningen måste stödja de förändringsprojekt som pågår för att ett lyckat resultat ska kunna uppnås.
- Chefer och andra i ledande positioner bör agera enligt det uppsatta målet med förändringsprocessen för att dess medarbetare också ska bli motiverade att sträva i målets riktning.

## 7. KÄLLFÖRTECKNING

---

I detta kapitel presenteras de källor som vi använt oss av i uppsatsen.

---

### 7.1 PUBLICERADE KÄLLOR

#### 7.1.1 Litteratur

Abrahamsson, Bengt

Varför finns organisationer 2:a uppl.

Studentlitteratur 1992 ISBN 91-44-35471-1

Anderssen, Ib

Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod

Studentlitteratur 1998 ISBN 91-44-00627-6

Angelöw, Bosse

Det goda förändringsarbetet – om individ och organisation i förändring

Studentlitteratur 1991 ISBN 91-44-33761

Bakka, Jorgen F och Fivelsdal, Egil och Lindkvist, Lars

Organisationsteori - struktur kultur processer 3:e uppl.

Liber ekonomi/ Almqvist & Wiksell förlag AB 1999 ISBN 91-47-04394-6

Bolman, Lee G. och Deal, Terrence E.

Nya perspektiv på organisation och ledarskap 2:a uppl.

Studentlitteratur 1997 ISBN 91-44-00610-1

Hodge, Anthony, Gales

Organisazation theory 6:e uppl.

Prentice Hall 2003 ISBN 0130330647

Jacobsen, Dag Ingvar och Thorsvik, Jan

Hur moderna organisationer fungerar 2:a uppl.

Studentlitteratur 2002 ISBN 91-44-02276-X

Johnson, Gerry och Scholes, Kevan

Exploring Corporate Strategy 6:e uppl.

Prentice Hall 2002 ISBN 0-273-65112-9

Ljungdahl 1999

Utveckling av miljöredovisning i svenska bolag

Merriam, Sharan B

Fallstudien som forskningsmetod

Studentlitteratur 1994 ISBN 91-4439071-8

VOLVO CAR CORPORATION 1927-2002

Public Affairs 2002 ISSN 1104-9995

### **7.1.2 Tidsskrifter och artiklar**

Making a car can be a hot potato  
Automotive News 14 Oktober 2002

Kotler, J. P.  
Leading Changes, Why transformation efforts fail  
Harvard Business Review 1995 Mars/April

Lingqvist, Hans  
Sarbanes- Oxley act – främjar utvecklingen av styrning och kontroll  
En tidning från Öhrlings PwC – Agenda 1/03

## **7.2 ELEKTRONISKA KÄLLOR**

<http://www.volvocars.se>  
<http://www.ford.com>  
<http://wl.ebolaget.com>  
Fords intranet  
VCC intranet

## **7.3 MUNTliga KÄLLOR**

### **7.3.1 Personliga intervjuer**

Ekonomichef VCBC, 28 april 2004  
Projektledare för finansmanualens införande, 27 april 2004  
Representant från ekonomiavdelningen i projektgruppen, 29 april 2004

### **7.3.2 Personlig kontakt på företaget**

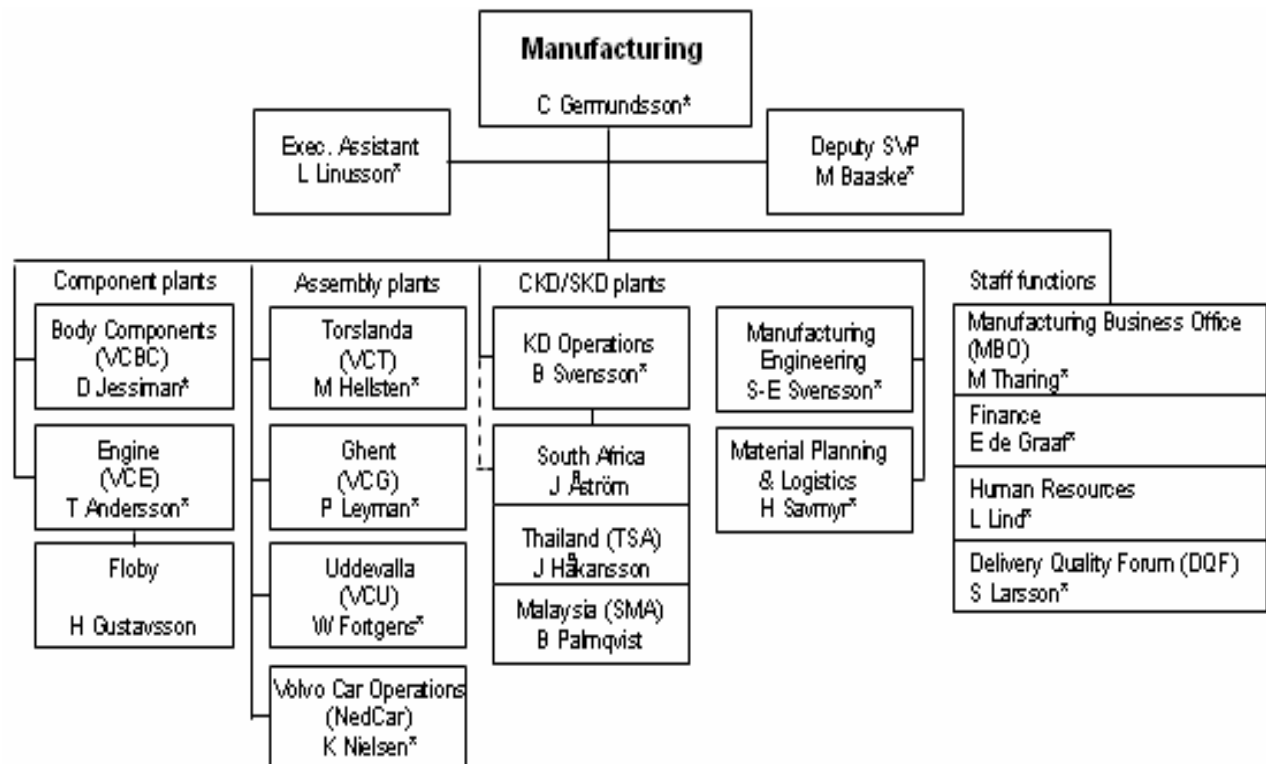
Investeringscontroller, 19 mars 2004 och framåt

## FÖRKLARING AV BEGREPP

Process-standardisation	Instruktioner eller riktlinjer för hur man ska göra som garanterar att aktiviteter ska utföras på samma sätt varje gång. Visar också hur varje aktivitet relaterar till andra aktiviteter. (Hodge, Anthony, Gales 2003 – Organization theory)
Process	Ett förlopp som innebär att något förändras eller utvecklas. ( <a href="http://www.ne.se">www.ne.se</a> )
Förändring	En ändring från ett jämviktsläge. (Hodge, Anthony, Gales 2003 – Organization theory)
Implementera	Genomföra, införa något. ( <a href="http://wl.ebolaget.com">wl.ebolaget.com</a> )
Omvärld	(s.239) Omvärld är alla förhållanden utanför en organisation som kan ha effekt på organisationen. (Hur moderna organisationer fungerar – Dag Ingvar Jacobsen, Jan Thorsvik 1995)
Revision	Granskning i efterhand av ett företags eller annan organisations redovisning och förvaltning som görs i syfte att ge upplysningar om (redovisningens) tillförlitlighet och om ledningens sätt att förvalta organisationen. ( <a href="http://www.ne.se">www.ne.se</a> )



## ORGANISATIONSSCHEMA ÖVER VCM



\* Member of VCM management team

### - Enkät angående finansmanualen -

Hej! Vi är två tjejer, Carolina Arnell och Jenny Mårtensson, från Kristianstad Högskola och vi genomför vår C-uppsats här på Financeavdelningen.

Syftet med denna enkät är att undersöka attityder och kunskap angående den nya finansmanualen som initierats av Ford. **Med finansmanual menar vi VCBC sätt att beskriva och svara upp till Fords krav t.ex. pågående arbete med GAO, processkartor och verksamhetsinstruktioner, MCRP, nya system och förändrade arbetssätt samt fokuserad dokumentation p.g.a Ford.**

Svaren är endast till för oss och vår uppsats. Alla svar kommer att vara **anonyma** och de kommer **ej att publiceras**. Resultatet av vår C-uppsats kan ni ta del av från och med juni 2004.

**Vi är tacksamma om ni avsätter tid för att fylla i denna enkät noggrant!**

**Behöver ni mer plats att skriva på, skriv på baksidan och markera vilken fråga svaret tillhör.**

1. Vet du varför GAO-arbetet ska genomföras?

Ja    Nej    Delvis

Förklara: \_\_\_\_\_

2. Anser du att det finns ett behov av en internrevision?

Ja    Nej    Vet ej

Om Ja/Nej, varför? \_\_\_\_\_

3. Tror du att införandet av en bättre internrevision kommer att leda till förändringar på financeavdelningen nu och i framtiden?

Ja    Nej    Vet ej

Om Ja, vilka förändringar? \_\_\_\_\_

Om Nej, varför? \_\_\_\_\_

4. Hur tror du att du kommer att påverkas av förändringarna? \_\_\_\_\_

5. Är du *på något sätt* engagerad/delaktig i arbetet med utvecklandet av finansmanualens delar?

Ja    Nej

Om Ja, hur? \_\_\_\_\_

6. Tror du att finansmanualens olika delar kommer att underlätta för dig i ditt arbete?

Ja    Nej    Vet ej

Om Ja, hur? \_\_\_\_\_

Om Nej, varför? \_\_\_\_\_

7. Vilka delar av finansmanualen kommer du att använda dig av i ditt framtida arbete?

Processkartor

Verksamhetsinstruktioner (ansvarsbeskrivningar etc.)

Annat \_\_\_\_\_

8. Kommer dina arbetsrutiner att påverkas av införandet av finansmanualens olika delar?

Ja    Nej    Vet ej

Om Ja, Hur? \_\_\_\_\_

9. Har du förtroende för projektgruppens arbete med finansmanualen utvecklande?

Ja    Nej    Vet ej

Varför? \_\_\_\_\_

10. Har du fått någon allmän information angående finansmanualen och dess delar?

Ja    Nej

Om Ja, hur? (möjligt med fler alternativ)     Möte

Skriftligt material (mail, brev etc.)

Muntligt (inofficiellt)

Annat \_\_\_\_\_

11. Tycker du att informationen har varit tillräcklig?

Ja    Nej

Om Nej; vad har du saknat? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Anser du att du kan påverka utformandet av finansmanualen och dess delar?

Ja    Nej    Vet ej

Om ja, hur? \_\_\_\_\_

Om nej, varför inte? \_\_\_\_\_

13. När fick du första gången höra talas om finansmanualen och GAO? \_\_\_\_\_

14. Vad var din spontana reaktion vid det tillfället? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Har dina åsikter förändrats sedan dess?

Ja    Nej    Vet ej

Om Ja, hur? \_\_\_\_\_

*Om du svarade Ja på fråga 15, svara på fråga 16*

16. Vad var det som gjorde att dina åsikter förändrades? (flera alternativ är möjligt)

Ökad förståelse för finansmanualens innebörd

Ledningens påverkan

Kollegors åsikter

Annat \_\_\_\_\_

17. Vad anser du att den **allmänna åsikten** om finansmanualen och de förändringar den eventuellt kunde medföra på financeavdelningen vid introduktionstillfället var?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Har du märkt av några negativa attityder mot finansmanualen och dess ev. förändringar?

Ja    Nej    Vet ej

Om Ja; hur har du märkt av dem och vilka är de? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Hur ser den nuvarande inställningen till finansmanualen ut idag? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Övriga kommentarer \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Tack för er medverkan! Carolina och Jenny**

### INTERVJUGUIDE

Intervjuguiden ligger till grund för de frågor vi ställde till de tre intervjuade personerna. Nedan preciseras de ämnen kring vi byggde frågorna till de olika intervjupersonerna.

<b>Projektgruppen</b>	Varför projektgrupp? Alternativ?
<b>Tidsperspektivet</b>	När fick ledningen/medarbetarna reda på något ang. ämnet? Färdigdatum? Start av projektet? Konsekvenser av att ej blir klara i tid? Åsikter om tidsåtgången?
<b>Arbetets genomförande</b>	Användes erfarenhet från andra VOLVO-enheter eller annan erfarenhet vid arbetets start? Kunskapsöverföring mellan enheterna? Direktiv? Mål och syfte?
<b>Reaktioner</b>	Intervjupersonens reaktioner vid introduktionstillfället? Vilka berörs av förändringen? Reaktioner hos medarbetarna vid introduktionstillfället? - II - i dagens läge? Förändrade attityder? Varför förändrade attityder? Motstånd? Förhindra motstånd? Påverkan av medarbetare för bättre inställning?
<b>Information</b>	Hur har du informerat dina medarbetare? Information som nått medarbetarna? Informationens innehåll?

## Efter projektet

Plan för att få medarbetarna att jobba enligt de nya instruktionerna?

Dokumentation i projektet till senare projekt?

Erfarenhetsöverföring till nästa projekt?

Utvärdering av resultat?

## Övrigt

Bakgrund till SOX 404?

Från och med vilket år gäller den VOLVO?

Om ej ett krav från Ford, hade ni infört något liknande?

Behov av bättre internkontroll på VCBC än i dagen läge?

Hur vet ni att ni uppfyller de krav som Ford ställer?

Övriga kommentarer?