



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Adoption av ekonomistyrning i entreprenöriella företag

En studie av tre medelstora företag i teknikkonsultbranschen

*Kandidatuppsats i ekonomistyrning
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Vårterminen 2009*

Handledare: *Johan Dergård*

Författare: *Fredrik Strömvall Larsson
Stefan Svensson*

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Johan Dergård som väglett oss med stort engagemang, tålamod och humor. Han har under uppsatsens gång bidragit med värdefull kunskap och goda råd vilket både inspirerat och hjälpt oss att förbättra innehållet. Med en blandning av ett intellektuellt och lättsamt sinne har han gjort det både roligt och lärorikt att genomföra denna studie. Dessutom riktas ett tack till Johan Wiklund vid Jönköpings universitet som hjälpt till med översättning av telefonintervjuformuläret.

Vi vill även tacka de respondenter som tagit sig tid i dessa svåra tider att besvara de frågor vi ställt. Framförallt vill vi tacka de tre respondenter vars företag ingår i denna studie och önska lycka till i framtiden.

Göteborg, Juni 2009

Fredrik Strömvall Larsson

Stefan Svensson

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi inom ekonomistyrning. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Vårterminen 2009.

Författare: Fredrik Strömvall Larsson & Stefan Svensson

Handledare: Johan Dergård

Titel: Adoption av ekonomistyrning i entreprenöriella företag - *En studie av tre medelstora företag i teknikkonsultbranschen*

Bakgrund och motiv

Entreprenörskap är en vital del för ekonomisk tillväxt och påverkar således välfärden i samhället. Begreppet är av multidisciplinär karaktär och har på senare tid fått ett ökat intresse från forskarna. Det finns ingen entydig definition för begreppet och det kan studeras på olika nivåer.

Ekonomistyrning är centralt i de flesta företag men har traditionellt beskrivits som hämmande av det entreprenöriella beteendet i företag. Denna syn har dock förändrats i samband med att ekonomistyrningen vidgades och mindre formaliserade, icke- finansiella och organisatoriska styrmedel inkluderades i definitionen.

Eftersom entreprenörskap är av så stor betydelse, inte bara ur ett akademiskt perspektiv utan framförallt för företagsledare, är det av stort intresse att studera de bakomliggande faktorer som leder entreprenöriella företag till valet att adoptera ekonomistyrning. Vidare vill författarna av föreliggande studie skapa en förståelse för hur de olika styrmedlen påverkar det entreprenöriella beteendet i företagen.

Syfte

För att både förstå varför entreprenöriella företag adopterar ekonomistyrning och hur det påverkar deras entreprenöriella beteende har syftet delats upp i två delar:

- *Beskriva varför entreprenöriella företag adopterar olika ekonomistyrningsverktyg och vilka dessa är.*
- *Förklara hur olika verktyg påverkar det entreprenöriella beteendet i företagen.*

Metod

För att studera ekonomistyrning i entreprenöriella företag gjordes först ett urval där medelstora företag i teknikkonsultbranschen valdes, då entreprenörskap tidigare observerats där. För att mäta graden av entreprenöriellt förhållningssätt i företagen gjordes en telefonundersökning där de tre företag med högst utfall sedan valdes ut. Då ansatsen i denna studie är att beskriva och analysera sambandet mellan ekonomistyrning och entreprenöriellt beteende gjordes kvalitativa djupintervjuer med VD på företagen där substantiella svar efterfrågades. Dessa intervjuer utgör grunden för analysen i uppsatsen.

Analys och Diskussion

I studien har författarna kommit fram till att ekonomistyrning finns i både formell och mindre formaliserad form i de entreprenöriella företagen. Även organisationsstrukturen påverkar effekten av styrmedlen. Dessa integrerar och olika styrmedel stödjer olika dimensioner av det entreprenöriella förhållningssättet i organisationerna. De bakomliggande orsakerna till adoptionen av verktygen verkar i de flesta fall vara ett resultat av tidigare erfarenheter. Dessutom tenderar företagen att adoptera formella styrmedel som från början är generella, för att sedan kunna anpassa dem till det entreprenöriella beteendet.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	- 1 -
1.1. BAKGRUND	- 1 -
1.2. MOTIV TILL FÖRELIGGANDE STUDIE.....	- 2 -
1.3. SYFTE.....	- 2 -
2. REFERENSRAM.....	- 3 -
2.1. UPPBYGGANDE AV REFERENSRAM	- 3 -
2.2. ENTREPRENÖRSKAP.....	- 3 -
2.2.1. <i>Entreprenöriellt beteende</i>	- 4 -
2.2.2. <i>Entreprenöriella företag</i>	- 4 -
2.2.3. <i>Entreprenörskap i föreliggande studie</i>	- 5 -
2.2.3.1. Stevensons sex dimensioner	- 5 -
2.2.3.1.1. Strategisk inriktning	- 6 -
2.2.3.1.2. Inställning till möjligheter	- 6 -
2.2.3.1.3. Inställning till resurser	- 6 -
2.2.3.1.4. Resursstyrning	- 6 -
2.2.3.1.5. Organisationsstruktur	- 7 -
2.2.3.1.6. Belöningsystem.....	- 7 -
2.2.3.2. Ytterligare två dimensioner	- 7 -
2.2.3.2.1. Inställning till tillväxt	- 7 -
2.2.3.2.2. Entreprenörskultur.....	- 7 -
2.3. EKONOMISTYRNING	- 7 -
2.3.1. <i>Ekonomistyrning i föreliggande studie</i>	- 9 -
2.3.1.1. Resultatstyrning	- 9 -
2.3.1.2. Handlingsstyrning.....	- 9 -
2.3.1.3. Social styrning.....	- 10 -
2.4. ADOPTION AV EKONOMISTYRNING	- 11 -
2.4.1. <i>Abrahamsons typologi</i>	- 12 -
2.4.2. <i>Individens roll vid adoption</i>	- 13 -
2.4.3. <i>Varför inte adoptera?</i>	- 13 -
2.5. EKONOMISTYRNING OCH ENTREPRENÖRSKAP	- 13 -
2.5.1. <i>Ekonomistyrning och den entreprenöriella individen</i>	- 14 -
2.5.2. <i>Ekonomistyrning i entreprenöriella företag</i>	- 14 -
3. METOD	- 15 -
3.1. STUDIENS INRIKTNING OCH ANSATS	- 15 -
3.2. URVAL OCH AVGRÄNSNINGAR	- 15 -
3.2.1. <i>Medelstora företag</i>	- 15 -
3.2.2. <i>Företag</i>	- 15 -
3.2.3. <i>Respondent</i>	- 16 -
3.3. UNDESÖKNINGSMODELL	- 16 -
3.3.1. <i>Operationalisering av entreprenörskap</i>	- 16 -
3.3.2. <i>Operationalisering av ekonomistyrning</i>	- 17 -
3.3.2.1. Utformning	- 17 -
3.3.2.2. Användning	- 17 -
3.3.3. <i>Operationalisering av adoption</i>	- 17 -
3.4. DATAINSAMLING.....	- 17 -
3.4.1. <i>Telefonintervju</i>	- 17 -
3.4.2. <i>Personlig intervju</i>	- 18 -
3.4.2.1. Framtagning av intervjuprotokoll	- 18 -
3.5. VALIDITET OCH RELIABILITET	- 19 -
4. EMPIRI.....	- 20 -
4.1. INGENJÖRSBYRÅN ANDERSSON & HULTMARK AB	- 20 -
4.1.1. <i>Allmänt om företag och respondent</i>	- 20 -
4.1.1.1. Respondent	- 20 -
4.1.2. <i>Entreprenöriellt förhållningssätt</i>	- 21 -
4.1.3. <i>Styrmedlen och dess användning</i>	- 21 -
4.1.3.1. Formella.....	- 21 -

4.1.3.2. Mindre formella.....	- 22 -
4.1.4. Adoption	- 23 -
4.1.5. Styrmedlens påverkan på det entreprenöriella beteendet.....	- 24 -
4.1.6. Sammanfattning.....	- 24 -
4.2. HRM/RITLINE AB.....	- 24 -
4.2.1. Allmänt om företag och respondent.....	- 24 -
4.2.1.1. Respondent	- 25 -
4.2.2. Entreprenöriellt förhållningssätt	- 25 -
4.2.3. Styrmedel och dess användning.....	- 25 -
4.2.3.1. Formella.....	- 25 -
4.2.3.2. Mindre formella.....	- 26 -
4.2.4. Adoption	- 27 -
4.2.5. Styrmedlens påverkan på det entreprenöriella beteendet.....	- 27 -
4.2.6. Sammanfattning.....	- 28 -
4.3. TRICAB 2.0 AB.....	- 28 -
4.3.1. Allmänt om företag och respondent.....	- 28 -
4.3.1.1. Respondent	- 29 -
4.3.2. Entreprenöriellt förhållningssätt	- 29 -
4.3.3. Styrmedel och dess användning.....	- 29 -
4.3.3.1. Formella.....	- 29 -
4.3.3.2. Mindre formella.....	- 30 -
4.3.4. Adoption	- 30 -
4.3.5. Styrmedlens påverkan på det entreprenöriella beteendet.....	- 31 -
4.3.6. Sammanfattning.....	- 31 -
5. ANALYS.....	- 32 -
5.1. STYRMEDLENS UTFORMNING OCH ANVÄNDNING	- 32 -
5.2. ADOPTION	- 34 -
5.3. EKONOMISTYRNINGENS PÅVERKAN PÅ DET ENTREPRENÖRIELLA BETEENDET	- 35 -
5.3.1. Strategisk inriktning (Inställning till möjligheter).....	- 35 -
5.3.2. Inställning till resurser (Resursstyrning).....	- 36 -
5.3.3. Organisationsstruktur.....	- 36 -
5.3.4. Belöningsystem.....	- 37 -
5.3.5. Inställning till tillväxt	- 37 -
5.3.6. Entreprenörskultur	- 38 -
5.4. KOPPLING TILL TIDIGARE FORSKNING	- 38 -
5.5. FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	- 39 -
6. DISKUSSION.....	- 40 -
7. KÄLLFÖRTECKNING	- 41 -
7.1. LITTERATUR.....	- 41 -
7.2. INTERNET	- 44 -
BILAGA 1 - TELEFONUNDERSÖKNING.....	- 45 -
BILAGA 2 - SAMMANSTÄLLNING AV RESULTAT FRÅN TELEFONUNDERSÖKNING.....	- 47 -
BILAGA 3 - INTERVJUPROTOKOLL.....	- 49 -
BILAGA 4 - FÖRSÄKRAN	- 51 -

1. Inledning

Inledningsvis beskrivs bakgrunden till studien där en övergripande bild ges av ämnena som behandlas i uppsatsen. Vidare ges motiv till föreliggande studie vilket följs av en formulering av studiens syften.

1.1. Bakgrund

Entreprenörskap är inget nytt fenomen. Det svenska näringslivet, som det ser ut idag, är till stor del resultatet av framgångsrikt entreprenörskap (Landström, 1999). Forskning i ämnet har bedrivits inom en mängd forskningsdiscipliner som nationalekonomi, psykologi, socialantropologi, sociologi, företagsekonomi och organisationsbeteende (Dergård, 2006; Wennekers, Thurik & Buis, 1997). På senare tid har intresset för ämnet ökat markant bland såväl forskare som politiker (Dergård, 2006). Detta beror på att entreprenörskap är integrerat i olika nivåer i samhället samtidigt (Davidsson & Wiklund, 2001). Entreprenöriella företag beskrivs som möjlighetsorienterade och deras framsteg leder till en positiv utveckling för hela ekonomin och följaktligen en högre välfärd (Stevenson, 1985).

Ekonomistyrning har traditionellt förknippats med det vi i denna studie kallar formella styrmedel, såsom budgetering, intern redovisning och kalkylering (Ax et al., 2007). Senare forskning har kritiserat denna syn på ekonomistyrning där forskare menat att sådana styrmekanismer är snedvridna och för långsamma och således av lite hjälp för ledningens styrningsbeslut (Johnson & Kaplan, 1987). Att bara använda formella styrmedel för att nå ekonomiska mål är alltså inte tillräckligt vilket medfört att ett flertal nya sätt att se på ekonomistyrning arbetades fram av forskare (Simons, 2000; Otley, 1999; Merchant et al., 2007). Till skillnad från den traditionella synen inkluderades även ickefinansiella mål och mätmetoder. Detta möjliggjorde ett mer proaktivt förhållningssätt i motsats till det traditionellt mer reaktiva (Merchant et al., 2007).

För att fånga en substantiell bild av kopplingen mellan entreprenöriella företags adoption av ekonomistyrning och hur det entreprenöriella beteendet i organisationen påverkas behöver även adoptionen studeras. Forskningen i ämnet har utvecklats och gått från den klassiska beslutsteorin där de bakomliggande valen till adoption sågs som helt rationella (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I senare forskning har en annan syn vuxit fram där människan istället ses som begränsat rationell. Detta har lett till att det kan finnas många olika orsaker till ett företags adoption av olika koncept och verktyg, med allt från mer rationella till tämligen irrationella motiv.

Samhället behöver utveckla både stora, små, gamla och nya företag för att skapa förutsättningar för ett ständigt pågående entreprenörskap som gör att enskilda företag kan överleva och utvecklas i en alltmer föränderlig omvärld (Landström, 1999). Genom att analysera kopplingen mellan entreprenörskap och ekonomistyrning samt studera de bakomliggande orsakerna till adoptionen bidrar vi till att öka förståelsen för hur olika ekonomistyrningsverktyg kan underlätta för entreprenören samt tillföra empiriska data i ämnet. Eftersom en beskrivning görs av de styrmedel som används i de entreprenöriella företagen kan även en jämförelse göras med de styrmedel som används i andra företag, eller se om de skiljer sig åt i utformning.

1.2. Motiv till föreliggande studie

Det har traditionellt funnits en förutfattad mening om att ekonomistyrning hämmar det entreprenöriella beteendet i företag (Kanter, 1985; Schuler, 1986; Cornwall & Perlman, 1990). Senare forskning tyder dock på att detta paradigm inte stämmer utan att ekonomistyrning tvärt om kan vara nödvändigt för att entreprenören ska kunna se sin potential och överblicka sina möjligheter. Detta beskrivs tydligt i en artikel av Davila och Foster (2009) där de sammanfattar tidigare forskning i ämnet. Det finns dessutom bevis för att de fördelar som förknippas med detta är långsiktiga och att kostnaderna kan vara motiverade (Wiklund, 1999).

Som nämnts ovan är entreprenörskap en vital del för hela ekonomins långsiktiga överlevnad och vedertaget är att ekonomistyrning anses vara en viktig process i många företag. Det har visat sig att ekonomistyrning kan underlätta för de anställda att hitta och ta vara på möjligheter (Lövstål, 2001; Hansen, 2005) Det är därför av stort intresse att studera de bakomliggande faktorer som leder till att entreprenöriella företag inför olika ekonomistyrningssystem och hur dessa stödjer det entreprenöriella beteendet, medvetet eller omedvetet, i företaget.

Fokus i denna studie är att konstatera *vilka* olika styrmedel de entreprenöriella företagen adopterar samt *varför*. Entreprenöriella organisationer är lämpliga att studera i denna kontext eftersom de möjliggör för forskaren att skapa en substantiell, djup bild av ekonomistyrningen (Collier, 2005). Forskningen i ämnet är ännu i ett tidigt stadium och således behövs fler studier och mer kunskap inom området (Shane & Venkataraman, 2000; Davidsson & Wiklund, 2001; Davila & Foster, 2009).

I tidigare forskning där denna koppling gjorts likställs ofta entreprenöriella företag med nystartade företag (Landström, 1999; Davila & Foster, 2009; Collier, 2005). Då författarna till föreliggande studie valt en annan definition på entreprenörskap kan en jämförelse mellan studiernas resultat göras med avseende på hur entreprenöriella företag är definierade, speciellt då definitionsproblematiken är så stor inom entreprenörsämnet (Landström, 1999). Dessutom har tidigare forskning en tendens att använda statistiska metodansatser som enkätundersökningar och statistiska data (Landström, 1999). Det är därför viktigt att en mer kvalitativ ansats kompletterar forskningsfältet. Hur ekonomistyrningsverktyg kan stödja det entreprenöriella beteendet i företag är av intresse, inte bara ur ett akademiskt perspektiv, utan framförallt för företagsledare runt om i världen (Davila & Foster, 2009).

1.3. Syfte

Studien är uppdelad i två delsyften:

- *Beskriva varför entreprenöriella företag adopterar olika ekonomistyrningsverktyg och vilka dessa är.*
- *Förklara hur olika verktyg påverkar det entreprenöriella beteendet i företagen.*

2. Referensram

I referensramen definieras de begrepp som används i föreliggande uppsats och de teoretiska utgångspunkterna behandlas. Dessutom görs en genomgång av tidigare forskning och resultat i dessa studier. Kapitlet inleds med en beskrivning av hur referensramen byggts upp vilket följs av entreprenörskap, ekonomistyrning samt adoption. Avslutningsvis kopplas begreppen ihop på individ och företagsnivå.

2.1. Uppbyggande av referensram

För uppbyggnad av referensramen har litteratur samlats in på flera olika sätt. Ett problem som uppstod var att informationen som användes ofta inte var inriktad på de specifika områden som undersöktes (Lekvall & Whalbin, 2001). Det finns ett stort utbud av vetenskaplig litteratur, artiklar och uppsatser inom områdena ekonomistyrning, entreprenörskap och adoption. En svårighet är att kombinationen adoption av ekonomistyrningsverktyg i entreprenöriella företag sällan förekommer i den akademiska litteraturen och när den gör det handlar det oftast om mindre företag i ett tidigt stadium. Därför har tolkningar fått göras av tidigare studiers resultat och teorier.

En bred insamling av data gjordes och bestod av vetenskapliga artiklar, uppsatser och faktiliteratur inom de olika områdena som behandlas i uppsatsen (Esiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007). Författarna av föreliggande studie använde sig av Göteborg universitets databaser och Handelshögskolans ekonomiska bibliotek vid informationssökningen. Via universitetets hemsida gjordes sökningar i databaser som Affärsdata, Business Source Premier, Science Direct och JSTOR och via ekonomiska biblioteket har GUNDA hjälpt författarna finna relevant litteratur. Vidare har referenser i artiklar, uppsatser m.m. bidragit till en hel del källor som sedan hämtats från någon av ovanstående databaser. Sökord som formulerats¹ är:

- *Entreprenör*
- *Entreprenöriella företag*
- *Entrepreneur*
- *Corporate entrepreneurship*
- *Intrapreneurship*
- *Entrepreneurial orientation*
- *Ekonomistyrning*
- *Ekonomistyrningsverktyg*
- *Management control systems*
- *Adoption*
- *Diffusion*

Information om de utvalda företagen har även hämtats från respektive företags hemsida. Dessutom har information om företagen erhållits från respondenterna (se kapitel 4).

2.2. Entreprenörskap

Begreppet entreprenörskap har lång historia och har förknippats med såväl handlingskraft som risktagande (Landström, 1999). Forskning i ämnet har bedrivits inom ett flertal forskningsdiscipliner som nationalekonomi, psykologi, socialantropologi, sociologi, företagsekonomi och organisationsbeteende (Landström, 1999; Wennekers et al., 1997). Detta kan bero på att entreprenörskap finns och påverkar många olika nivåer i samhället samtidigt (Davids-

¹ Olika ändelser på sökorden förekom.

son & Wiklund, 2001). Synen på entreprenörskap varierar beroende på vilken nivå forskaren behandlar ämnet och kan involvera den enskilda individen, företaget och samhället som helhet (Landström, 1999; Wennekers et al., 1997; Davidsson & Wiklund 2001; Shane & Venkataraman, 2000).

Det finns inte någon entydig definition på entreprenörskap och synen på om (och i så fall hur) entreprenöriella företag går att identifiera skiljer sig åt väsentligt mellan forskarna (Landström, 1999; Löfstål 2008; Shane & Venkataraman, 2000; Sahlman, Stevenson, Roberts & Bhide, 1999). Vad som är viktigt att poängtera är att studier på olika nivåer inom ämnet är värdefulla då de olika nivåerna är starkt sammankopplade (Davidsson & Wiklund, 2001). I föreliggande studie behandlas entreprenörskap i en företagskontext.

2.2.1. Entreprenöriellt beteende

Entreprenöriellt beteende i ett företag karaktäriseras av risktagande, innovation och aggressiva marknadsåtgärder vilket hjälper företaget att identifiera och exploatera möjligheter och via proaktiva åtgärder uppnå fördelaktiga konkurrensfördelar (Zahra & Covin, 1995). Detta i sin tur leder till bättre resultat och lönsamhet (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009; Kotler et al., 2008). Det finns dessutom bevis för att dessa fördelar är långsiktiga och att kostnaderna som förknippas med detta kan vara motiverade (Wiklund, 1999). Johan Wiklund (1998) definierar entreprenöriell orientering som VD:s strategiska orientering vilken reflekterar företagets vilja att handla entreprenöriellt.

2.2.2. Entreprenöriella företag

Entreprenörskap i företag benämns ofta i den vetenskapliga litteraturen för *corporate entrepreneurship* (Stevenson & Jarillo, 1990; Covin & Miles, 1999; Löfstål, 2008; Zahra & Covin, 1995; Covin & Slevin, 1991; Wennekers et al., 1997) eller *intreprenurship* (Sahlman, Stevenson, Roberts & Bhide, 1999; Wennekers et al., 1997). Oavsett vilket av begreppen som används kännetecknas entreprenöriella företag av risktagande, aggressiv konkurrens, proaktivt handlande samt frekvent och stark tillit till innovativ produkt- och processutveckling (Covin & Slevin, 1991; Zahra & Covin, 1995; Wennekers et al., 1997). Dessa kännetecken kan uppkomma som olika fenomen som exempelvis när etablerade organisationer förnyas och utökar sina marknadssegment, individer kläcker nya produkt-/ tjänstidéer i organisationen eller när en "entreprenöriell" filosofi genomsyrar hela organisationens synsätt och processer (Covin & Miles, 1999).

Forskningen inom entreprenörsområdet har länge varit fokuserad på små företag (Landström, 1999) men på senare tid har forskning, inte bara i små nystartade företag, utan även i större redan etablerade företag välkomnats av såväl företagsledare som forskare (Davidsson & Wiklund, 2001; Zahra & Covin, 1995). Det kan till och med vara så att entreprenörskap kan vara minst lika viktigt – om inte viktigare – i etablerade företag som i nystartade (Stevenson et al., 2000). Detta har lett till att stora koncerner delat upp organisationen i mindre enheter som ett sätt att efterlikna sina mindre konkurrenter (Wennekers et al., 1997). Ett entreprenöriellt företag måste ha en adaptiv organisationsstruktur där snabb förändring är möjlig eftersom exploatering av möjligheter innebär att uppnå ett framtida tillstånd, skilt från det nuvarande. De (vid uppstarten) informella informationssystemen samt systemen för produktion och marknadsföring blir ofta ineffektiva och ibland effektlösa när organisationen blir större (Stevenson & Jarillo, 1986).

2.2.3. Entreprenörskap i föreliggande studie

Sättet att se på entreprenörskap inom nationalekonomin kan delas in i två ansatser (Stevenson & Jarillo 1990; Landström 1999; Baumol 1993). Den ena är att alla som startar och driver företag är entreprenörer. Detta är i övrigt en vanlig syn i dagspressen och utifrån allmänhetens perspektiv (Stevenson & Gumpert, 1985; Stevenson & Jarillo, 1990). Langlois (2007) utvecklar resonemanget och menar att företag inte hade existerat överhuvudtaget utan entreprenörskap. Langlois menar att entreprenörskap handlar om förändring, om hur en organisation utökas och förnyas i en föränderlig omvärld. Detta knyter an till den andra ansatsen där entreprenörskap inte nödvändigtvis handlar om nya organisationer utan även om tillväxt i existerande verksamheter (Landström, 1999) och är oskiljbart från innovationer (Baumol, 1986). Innovationer är här ett brett begrepp som inkluderar process-, marknads-, produkt- och organisationsinnovationer (Schumpeter, 1934).

I en vidare mening handlar entreprenörskap om att se möjligheter när företagets omvärld förändras, satsa på dessa möjligheter och implementera en strategi för att göra satsningen lönsam (Shane & Venkataraman, 2003). Många forskare under senare tid betonar att det är just möjlighetssökandet som är i fokus (Wennekers et al., 1997; Davidsson & Wiklund, 2001; Shane & Venkataraman, 2000; Stevenson & Jarillo, 1990; Löfstål, 2008; Dergård, 2006; Stevenson & Gumpert, 1985). Stevenson och Jarillo (1990) utvidgar detta ytterligare och skriver att:

Entrepreneurship is a process by which individuals – either on their own or inside an organisation – pursue opportunities without regard to the resources they currently control.

Stevenson och Jarillo, 1990

Det är alltså individen som är entreprenören, inte organisationen men genom att skapa möjligheter för entreprenöriellt beteende för de anställda kan organisationer också bli entreprenöriella (Wennekers et al., 1997). Det är den synen som gäller i föreliggande studie och definition formuleras enligt följande:

Förmågan att upptäcka, ta vara på och omvandla affärsmöjligheter – genom strategiutformning – till lönsamma aktiviteter utan att ta hänsyn till resursrestriktioner.

En detaljerad uppdelning i 8 kritiska dimensioner av företags beteenden i olika situationer har gjorts av Stevenson & Jarillo (1986) och Stevenson, Grousbeck, Roberts & Bhidé, (2000). Detta synsätt bygger på möjlighetssökande (där möjligheter prioriteras framför resurser) och är som nämnts brett accepterat inom forskningen. Dessutom är synsättet modernt och behandlar fler aspekter än tidigare forskares synsätt, som exempelvis Schumpeter (1934). Först utformades sex dimensioner och efter hand växte ytterligare två fram. Dessa dimensioner används som teoretisk utgångspunkt för definitionen av entreprenöriella företag och beskrivs i detalj nedan.

2.2.3.1. Stevensons sex dimensioner

De sex första dimensionerna som beskriver entreprenöriellt beteende i företag är; strategisk inriktning, inställning till möjligheter, inställning till resurser, resursstyrning, organisationsstruktur och belöningsystem. Stevenson definierar dessa dimensioner genom att undersöka en skala av beteenden mellan två extremer. Den ena kallar han "promoter" vilken beskrivs

som förvissad om att ta vara på möjligheter utan hänsyn till de resurser de kontrollerar för tillfället. Den andra kallas "trustee" och prioriterar effektiv fördelning av de resurser som finns till hands (Stevenson & Jarillo, 1990; Stevenson, Grousbeck, Roberts & Bhidé, 2000).

2.2.3.1.1. Strategisk inriktning

Den här dimensionen beskriver de faktorer som påverkar strategiformuleringen i företaget och är grunden till Stevensons definition (Stevenson et al., 2000). "Promotern" har sökandet efter möjligheter i omvärlden som huvudmål i strategin och uppgiften blir sen att skaffa fram resurser för att ta vara på möjligheten. "Trusteen" å andra sidan är resursdriven och tyngdpunkten ligger istället på effektivisering så att resurserna företaget kontrollerar tas tillvara på bästa sätt.

2.2.3.1.2. Inställning till möjligheter

Här görs ett förtydligande där kreativitet och innovationsrikedom inte räcker som definition av entreprenörskap. "Promotern" beskrivs här som villig att agera snabbt och ta vara på en möjlighet inom kort tid. De är inte alltid effektiva men oerhört uthålliga och vågar ta chansen när de ser den. I motsats till detta agerar "trusteen" långsamt och ser nya möjligheter som tidskrävande.

För att förtydliga handlar det inte om att vara riskbenägen utan om förmågan att satsa snabbt och att kunna dra sig ur lika snabbt. Entreprenörens branschkunskap blir en viktig faktor eftersom det ger henne/honom möjlighet att se mönster utvecklas. Dessutom krävs självförtroende nog att våga fylla de tomrum de upptäckt i den förändrade omvärlden. Detta ger dem ett försprång gentemot konkurrenter.

2.2.3.1.3. Inställning till resurser

Ett karaktärsdrag hos entreprenörer (promoters) enligt Stevenson är att de satsar sina resurser i steg, och satsar bara precis det de måste i varje steg. De försöker maximera värdeskapandet med minimalt antal resursenheter. De gör hela tiden en avvägning mellan risk och potentiell framtida lönsamhet vilket självklart medför att de måste bära risk under tiden. "Trusteen" å andra sidan överväger stora satsningar efter att ha beslutat sig för att handla.

Stevenson menar att denna inställning är nödvändig för ett entreprenöriellt företag eftersom det är svårt att förutspå vilka och hur mycket resurser som krävs för en given möjlighet. Det går inte att förutspå och på så sätt ha kontroll över framtiden. Att göra satsningarna i steg skapar flexibilitet, smidigare anpassning till konkurrens och marknadsförändringar, samtidigt som tekniska innovationer blir lättare att skapa.

2.2.3.1.4. Resursstyrning

Entreprenöriella företag (promoters) kan använda andras resurser på ett bra sätt. De lär sig efter hand vilka resurser de måste kontrollera själva och vilka som andra kan tillhandahålla. Enligt Stevenson är det till och med så att vissa resurser aldrig är bra att kontrollera själv eftersom de bara behövs tillfälligt. Entreprenörer tar på detta sätt tillvara andras specialkunskaper, talanger och idéer under kortare perioder när de behövs, vilket gör att win-win situationer kan uppstå.

2.2.3.1.5. Organisationsstruktur

Ett entreprenöriellt företag har lösare styrning med informella relationer mellan ledningen och övriga. De vill veta vad som händer i och utanför organisationen via direktkontakt med de inblandade. Den tidigare dimensionen, att hyra eller använda andras resurser, medför att en mer informell organisationsstruktur bildas. Stevenson menar att det endast går att organisera resurser i en hierarki om resurserna är ägda/anställda av företaget. Detta medför också att företaget blir mer flexibelt och att informationsasymmetri minimeras.

2.2.3.1.6. Belöningsystem

Entreprenöriella företag har mer explicita formuleringar där värdeskapande belönas. De värdesätter alltså prestationer framför ansvar och position och är dessutom inte främmande för att utfärda belöningar på teamnivå.

2.2.3.2. Ytterligare två dimensioner

Stevenson beskriver ytterligare två dimensioner av entreprenöriellt beteende och de definieras på samma sätt som ovan (Stevenson & Jarillo, 1990). Dessa rör inställning till tillväxt och entreprenörskultur.

2.2.3.2.1. Inställning till tillväxt

När det gäller tillväxt har "promotern" en inställning där stark tillväxt så snabbt som möjligt är huvudsyftet. "Trusteen" önskar också tillväxt men en långsam, stabil och stadig, eftersom snabb tillväxt innebär risk för de resurser företaget kontrollerar.

2.2.3.2.2. Entreprenörskultur

Entreprenöriella företag uppmuntrar till kreativitet, experimentering och idéer. Härigenom skapar de en entreprenöriell kultur i företaget där nya idéer söks och värdesätts. Eftersom möjligheter är utgångspunkten är en bred flora av idéer värda att undersöka djupare. För en "trustee" är istället bara de idéer som kan relateras till de resurser de kontrollerar relevanta. Det innebär att även om företaget aktivt söker efter nya idéer, är uppkomsten av dessa begränsade av resurserna i icke-/ mindre entreprenöriella företag.

2.3. Ekonomistyrning

Ekonomistyrningens styrmedel kan klassificeras som formella, mindre formaliserade och organisationsstrukturella. Formella och mindre formaliserade styrmedel brukar benämnas som hårda respektive mjuka. Organisationsstruktur rör främst verksamhetens utformning, ansvarsfördelning och belöningsystem. Styrmedel kan i många fall hamna under mer än en klassificering men bedöms utifrån dess huvudsakliga karaktär (Ax, Johansson & Kullén, 2007).

Ekonomistyrning har traditionellt definierats som de verktyg företagsledare använder sig av vid formaliserad planering och uppföljning i ett företag vilka kan mätas i pengar. Dessa verktyg består huvudsakligen av budgetering, produktkalkylering och intern redovisning (Ax et al., 2007). Den allmänna uppfattningen om ekonomistyrning bestod i att ledningen mätte resultat, jämförde med uppsatt mål och om det behövdes vidtog åtgärder (Merchant et al., 2007). Under 1980- och 1990-talet kom massiv kritik från forskare med Johnson och Kaplan (1987) i spetsen mot denna strikt formella ekonomistyrning. De menade att dåtidens styrningsmekanismer var för långsamma och snedvridna och var till föga hjälp för ledningens

planerings- och styrningsbeslut. Det ansågs även att ledningen handlade för långsamt och för mycket reaktivt istället för pro-aktivt (Merchant et al., 2007). En vidare syn än den traditionella ekonomistyrningen efterfrågades (Otley, 1994) liksom nya sätt att se på det. Detta i sin tur ledde till att en rad nya ramverk för att beskriva ekonomistyrningen tog form (Simons, 2000; Otley, 1999; Merchant et al., 2007).

Simons (1995b; 2000) har format ett starkt strategiskt orienterat ramverk. Han delar upp ekonomistyrningen i fyra delar; belief system, interactive control system (ICS), diagnostic control system (DCS) och boundary system. Tillsammans skall de användas för att övervinna de hinder som finns i organisationen och styra i linje med framtagna, eller bidra till framväxandet av nya, strategier. Belief system sätter fokus på vad som är viktigt i verksamheten genom att förmedla ledningens visioner och företagets kärnvärde. Detta skall motivera och underlätta för de anställda att själva finna och skapa möjligheter för att stödja företagets överliggande mål. Belief system är det av de fyra delarna som närmast förknippas med mindre formell styrning. ICS skall påverka vardagligt och kreativt experimenterande samt möjlighetssökande som kan resultera i att nya strategier framträder. Meningen är att ICS skall ge information om förändringar i omvärlden för att ledningen skall kunna handla pro-aktivt. Belief system och ICS står för den "positiva" styrningen som motiverar människorna i organisationen att vara kreativa och utöka utrymmet för möjlighetssökande (Simons, 2000).

DCS är den information som hjälper ledningen att mäta resultat och som ger signaler om avvikelser från tidigare uppställda planer och mål. Information kan hämtas från exempelvis balanserade styrkort, budget och kalkylering. Med DCS kan ledningen avgöra om ämnade strategier uppnås eller om de bör ändras. För att undvika för mycket risk, såsom att knappa resurser slösas bort på initiativ som inte stödjer strategierna försäkras boundary system att de anställda handlar inom ramarna för vad som är acceptabelt. Önskat och otillåtet beteende undviks vanligtvis genom begränsningar, regler samt strategiska planeringssystem och direktiv. DCS och boundary system är den "negativa" styrningen som används för att lägga band på de individer som tenderar att "ta ut svängarna" med sitt möjlighetssökande. Simons pekar på att styrkan inte ligger i hur de olika delarna används var för sig utan i hur de kompletterar varandra vid en gemensam användning. Samspelet mellan den positiva och negativa styrningen frambringar en balans, mellan å ena sidan kreativitet, innovation och självbestämmande och å andra sidan förutsägbara mål och god styrning (Simons, 2000).

Även Otley (1999) har tillhandahållit ett ramverk för att reda ut begreppet ekonomistyrning. Detta bygger på fem frågeställningar där de tre första rör vilka huvudmål företaget har, hur dessa skall utvärderas och hur deras strategi skall utformas för att nå dessa mål. Det fjärde berör vilka incitament individerna i organisationen har för att uppnå uppsatta mål medan det femte undersöker vilka informationsflöden som krävs för att företaget skall kunna lära sig av tidigare erfarenheter och anpassa sitt beteende efter dessa erfarenheter. Otley pekar på betydelsen av att inte bara se ekonomistyrning ur ett ekonomiskt perspektiv utan även ur ett behavioristiskt-, socialt- och ledningsperspektiv.

Till skillnad från den traditionella definitionen inkluderar Simons (2000) likväl som Otley (1999) och senare Merchant et al. (2007) ickefinansiella mål samt använder sig av en mer pro-aktiv inställning till ekonomistyrning. Simons definition av ekonomistyrning som den information om rutiner och processer som i företaget finns nedskrivna på papper eller i da-

torsystem begränsar styrningen till att endast beröra formell styrning (Simons, 2000). Han utelämnar, trots belief system, viktiga aspekter från den mindre formella styrningen som gruppnormer, socialisering och kultur (Collier, 2005) vilket Otley belyser betydelsen av men som Merchant et al. går in ännu djupare på, då han operationaliserar konceptet social styrning. Både formell och mindre formell styrning är av stor betydelse vid studier av entreprenörskap (Collier, 2005) då de integrerar och kompletterar varandra i styrning av verksamheten (Lind & Nilsson, 2005). Merchant et al. framhåller dessutom, till skillnad från både Otley och Simons, att det är de anställdas handlingar (och inte ledningens) som i slutänden leder företaget till framgång respektive motgång. Slutsatsen blir att Simons och Otleys ramverk inte riktigt räcker till och att Merchants et al. ramverk som tillhandahåller en bredare innebörd av ekonomistyrning således lämpar sig bättre för denna studie.

2.3.1. Ekonomistyrning i föreliggande studie

I definitionen av Merchant et al. (2007) vidgas innebörden något när ekonomistyrningen beskrivs som allt ledningen gör för att försäkra sig om att organisationens strategi och planer blir utförda eller, om villkoren förändras, att de justeras. Det handlar alltså om *alla avsiktliga åtgärder* som syftar till att styra beteendet och besluten hos de anställda i företaget i syfte att uppnå uppställda mål (Merchant et al., 2007). Merchant et al. (2007) urskiljer tre olika sätt att styra beteendet hos de anställda. Dessa brukar översatt kallas *resultatstyrning, handlingsstyrning* samt *social styrning*².

2.3.1.1. Resultatstyrning

Resultatstyrning är en indirekt styrmetod eftersom det inte fokuserar enbart på de anställdas beteende. Det går ut på att de anställda på egen hand skall uppnå, av ledningen, uppställda mål vilket förutsätter att personalen är tillräckligt kunnig och ambitiös för att ta ett sådant ansvar. Det krävs också att de anställda kan påverka resultat och att dessa kan mätas på ett effektivt sätt. Om belöning kopplas till de uppsatta målen skapas incitament för arbetarna att generera bra resultat samtidigt som en högre grad av autonomi uppnås, vilket i sin tur kan leda till kreativa lösningar såväl som nya idéer. Merchant et al. pekar till och med på att vissa företag använder sig av lukrativa prestationsbaserade bonussystem som en del i att försöka skapa entreprenöriellt beteende hos underchefer. Målen som vill uppnås behöver inte vara av ekonomisk karaktär utan kan vara till exempel högre kundnöjdhet eller beläggning. För att sätta upp ekonomiska mål och mäta resultat används i många fall budget eller prognoser. Resultatstyrning kan även skapa meritokrati där begåvning och hårt arbete belönas framför arbetslivserfarenhet, antal år på företaget eller personer med de rätta sociala kontakterna (Merchant et al., 2007).

2.3.1.2. Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är en mer direkt styrmetod som tillåter eller förhindrar anställda att agera på ett särskilt sätt. Merchant et al. (2007) identifierar fyra grundläggande former av handlingar; beteenderestriktioner, förebyggande prövningar, ansvarig inför handlingar samt överskott av anställda. Det kan ske formellt med hjälp av regler, manualer, administrativa restriktioner etc. likväl som informellt genom lednings eller mellancheferers direkta tillrättavisande av de anställda (Ouchi, 1979). Handlingsstyrning fungerar bäst för företag i tröga branscher och är nödvändigt i organisationer där absolut inget får gå fel. Däremot fungerar de sällan

² Personnel- och culture controls gemensamma benämning *people control* brukar på svenska översättas till social styrning. Om detta är en korrekt översättning är oklart men det är vad som kommer att användas i denna studie.

för företag i snabbt föränderliga miljöer eftersom det förhindrar anställda att agera på egen hand (Merchant et al., 2007) vilket kan leda till att dessa inte kan ta vara på en god affärsmöjlighet.

2.3.1.3. Social styrning

Liksom resultatstyrning anses social styrning ge utrymme för kreativitet och nytänkande. Merchant et al. delar upp denna styrmetod i vad han kallar personlig- och kulturell styrning (Merchant, 2007). Syftet med *personlig styrning* är att skapa en form av egenkontroll varvid de anställda vill göra ett bra jobb för att inte tappa i anseende. Det finns ett antagande om att den lutheranska läran hos individen skapar ett samvete som driver denne att utföra ett bra jobb och ta rätt beslut. En vital del blir då att de anställda är medvetna om vilka beslut som är "rätt". Vidare bygger personlig styrning till hög grad på förtroende. Utan förtroende blir det svårt att använda sig av denna typ av styrning. För att personlig styrning skall implementeras på ett bra sätt gäller det att företaget i ett första steg hittar och väljer ut medarbetare med rätt egenskaper såsom utbildning, erfarenhet, personlighet och sociala färdigheter för att sedan placera dessa på rätt position i organisationen. Kompletterande till urval av medarbetare är utbildning som kan erbjudas för att öka förståelsen hos de anställda av vad som förväntas av dem resultatmässigt och på vilket sätt de förväntas handla. Det är också viktigt att anställda ges en chans att lyckas. För komplexa arbetsuppgifter och brist på resurser kan motverka implementeringen av personlig styrning (Merchant et al., 2007).

Vid *kulturell styrning* drivs de anställdas beteende av traditioner, normer, värderingar, ideologier och attityder som skapar en gemensam uppfattning om hur saker och ting ska vara. Till skillnad från personlig styrning där individen kontrollerar sig själv bygger kulturell styrning på att det är gruppen som styr beteendet hos den enskilda individen. Skapandet av en kultur som driver beteendet kan av ledningen göras antingen i ord eller genom exempel (Merchant et al., 2007). Tydligaste fallet i Sverige där en ledare satt ett exempel torde vara Ingvar Kamprads skapande av den sparsamma kulturen i IKEA genom sin ständiga motvilja mot det extravaganta:

...Kamprad has a reputation for being, well, "cheap". He takes the subway to work, and when he drives, it's an old Volvo. Rumor is that when he stays in a hotel, if he feels the urge to drink one of those expensive sodas from the wetbar, he replaces it later with one picked up from a nearby convenience store.

Scott Allen³

Det är i många fall viktigt att ledning inte säger en sak och gör en annan då ledningens beteende är en viktig faktor i skapandet av en positiv kultur. För att forma kulturen i företaget kan ledning även använda sig av andra metoder som *codes of conduct*⁴ och gruppbelöning. Codes of conduct är vanligen ett nedskrivet dokument med generella riktlinjer, oftast i form av mål, visioner och värderingar, gällande hur ledningen vill att företaget skall fungera. De skall hjälpa de anställda att agera på ett sätt som förväntas av dem utan att de skall behöva följa specifika regler. Gruppbelöning kan variera beroende på vad som menas med grupp. En grupp kan vara hela företaget, en liten avdelning eller allt där emellan. Bonus eller vinstdelning kan således baseras på företagets eller den enskilda avdelningens resultat. Meningen

³ <http://entrepreneurs.about.com/cs/famousentrepreneur/p/ingvarkamprad.htm>

⁴ Svensk övers. "vett och etikett"

med gruppbelöning är att få medarbetarna att tänka som ägarna och utifrån det handla i företagets bästa intresse. Trots att det empiriskt har visat sig öka de anställdas produktivitet, företagets prestationsförmåga och chansen för företagets överlevnad finns det nackdelar med denna metod. Gruppen riskerar att drabbas av så kallade *free-riders* då ingen belöning sker kopplat till den enskilda individens prestationer. Vanligen används även fysiska och/eller sociala aktiviteter samt klädkod och språkbruk för skapandet av kultur (Merchant et al., 2007).

2.4. Adoption av ekonomistyrning

För att förstå adoption av ekonomistyrning krävs insikt i vad som händer både före och efter själva adoptionstillfället. Det är alltså den bakomliggande processen som är av intresse (Rogers, 2003). I litteraturen används oftast begreppet diffusion för denna process (Roger 2003; Malmi, 1999; Redmond, 2003) vilket syftar till själva spridandet (Nationalencyklopedin, 2009) av ett koncept eller modell över tid i ett samhälle (Rogers, 2003). Hur koncept sprider sig har till stor del att göra med hur specialiserat det är. För att ett koncept skall sprida sig snabbt skall det vara så generaliserat som möjligt för att sen formas av det enskilda företaget och bli mer specialiserat (Rövik, 1998).

Processen diffusion skall dock särskiljas från implementeringsprocessen vilken syftar till i vilken grad koncept och modeller konkretiserats i företaget. Ofta innehåller de koncept eller modeller som adopteras flera delelement och adoptionen behöver således inte ske fullt ut. Företaget kan istället välja att endast adoptera vissa delar av en modell vilket av Rövik (1998) kallas för delvis imitation. Ett exempel är kvalitetssäkringssystemet ISO 9000 som innehåller 20 specificerade delelement. En studie av 37 tyska företag gjord av Walgenbach (1997) visar på att endast ett fåtal av de 20 elementen hade adopterats i respektive företag (Rövik, 1998). Eftersom de mest utspridda och populära koncepten har karaktären av att vara väldigt generella till sin utformning, formas de oftast efter den strategi som finns i företaget. Exempelvis adopterar en del företag endast några av de perspektiv som ingår i det balanserade styrkortet. Det finns också de företag som lägger till ett perspektiv och därmed vidgar konceptet. I Sverige är det till exempel vanligt med ett medarbetarperspektiv (Ax et al., 2007). Även för balanserat styrkort är det möjligt att adoptera endast delelement av respektive perspektiv för att sedan själva specialisera dessa. Adoption kan vidare ske i flera steg på grund av att det för tillfället finns barriärer som brist på resurser, behov och kunskap. Implementeringsprocessen innebär tolkandet, förtydligandet och anpassningen av ett nytt koncept vilket leder till att det tas i bruk. Med andra ord är det den processen som specialiserar ett generellt koncept (Rövik, 1998).

Enligt klassiska beslutsteorier är de val som ledningen gör vid adoption högst rationella. Förreställningen om rationalitet kommer ursprungligen från *economic man*-modellen som myntades i slutet av 1800-talet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Utifrån detta perspektiv är det uppkomsten av ett (ofta hotande) problem som sätter igång jakten på nya lösningar. Sökandet efter lösningar kan uppstå till följd av ett av tre tillstånd; erfarenheter visar att koncept eller modeller inte fungerar på ett förutsatt och/eller önskat sätt, kunskap om tillgänglighet av nya recept som antas fungera bättre än de redan befintliga, eller att det inträffat grundläggande förändringar i villkoren för verksamheten, vilket kräver helt nya lösningar. Det går dock inte att förklara de observationer som gjorts av tusentals företag som adopterat samma saker inom samma period enbart utifrån ett rationellt perspektiv. Förvisso kan det finnas

gemensamma problem som kräver gemensamma lösningar men det avslöjar inte hela sanningen (Rövik, 1998). Välkända ekonomer som Thorstein Veblen och Herbert Simon har pekat på att människan inte är helt rationell utan menar att hon är begränsat rationell. För att belysa de mer irrationella perspektiven används Abrahamsons typologi framtagen i början av förra decenniet.

2.4.1. Abrahamsons typologi

Abrahamsons (1991) typologi består av fyra perspektiv; *efficient choice*, *forced selection*, *fad* och *management fashion*. *Efficient choice* ligger i linje med det rationella valet då det utgår från att de verktyg som är mest effektiva är de som ledning väljer att anamma. De andra tre perspektiven i Abrahamsons typologi kompletterar den klassiska beslutsteorin och ger en mer övergripande förståelse för varför företag ibland väljer eller inte väljer att adoptera ineffektiva styrmedel. Abrahamson visar i sin tabell att adoption berör två variabler; imitation och extern påverkan.

Tabell 2.1 Ur Abrahamsons typologi (1991)

		Imitation-Focus Dimension	
		Imitation Processes Do Not Impel the Diffusion or Rejection	Imitation Processes Impel the Diffusion or Rejection
Outside-Influence Dimension	Organizations Within a Group Determine the Diffusion and Rejection Within This Group	Efficient-Choice Perspective	Fad Perspective
	Organizations Outside a Group Determine the Diffusion and Rejection Within This Group	Forced-Selection Perspective	Fashion Perspective

Forced selection innebär att det inte finns någon möjlighet för företagen själva att välja de mest effektiva styrmedlen. Det beslutas ofta genom lagar och bestämmelser men också genom påtryckningar från riskkapitalister (Davila & Foster, 2005), fackföreningar och andra externa parter. Det kan i många fall också innebära att företag adopterar ineffektiva styrmedel (Abrahamson, 1991).

Fad bygger på att företag inom samma bransch eller område tenderar att imitera varandra för att andra företag inte skall skaffa sig konkurrensfördelar. Imitationen kan också vara en följd av att vilja skapa legitimitet. *Management fashion* är ett sätt för ledningen att framstå som modern och skapa en föreställning om att företaget är konkurrenskraftigt genom imitation av företag utanför den egna gruppen. Dessa trendsättande företag är ofta konsultbolag vars uppdrag är att skapa och sprida olika modeller och koncept (Abrahamson, 1991). Imitation grundar sig på osäkerhet vilket leder till att företag tenderar att efterlikna varandra i form och utförande (DiMaggio & Powell, 1983).

Utifrån Abrahamsons typologi har forskaren Malmi (1999) studerat adoption av ABC-kalkylering i ett stort antal finska företag och funnit att den drivande kraften vid byte av styrmedel ofta är ett resultat av extern påverkan. Detta skiljer sig mycket från tidigare litteratur, som ofta utgår från att det är krafter inom den egna gruppen som driver företag till att adoptera (Malmi, 1999).

2.4.2. Individens roll vid adoption

Adoption av ekonomistyrning beror till stor del på de individer som sitter i ledningsgruppen. Det kan i många fall finnas motstånd från den entreprenöriella grundaren av företaget till införandet av formella styrmedel (Greiner, 1972; Collier, 2005). Rogers (2003) kategoriserar fem olika typer av individer; innovatörer, tidiga adopterare, tidig majoritet, sen majoritet och "de såsiga"⁵. Innovatörer är alltid först att adoptera och de tidiga adopterarna kommer inte långt efter. Tidig majoritet behöver lite betänketid innan de väljer att adoptera ett nytt koncept medan sen majoritet är mer skeptisk och handlar oftast inte förrän de allra flesta redan adopterat. De såsiga är väldigt traditionella och är de absolut sista att införa styrmedel (Rogers, 2003).

2.4.3. Varför inte adoptera?

För introduktion av styrmedel kan det finnas barriärer. Kostnaderna för ekonomistyrning är vad som brukar betraktas som den främsta anledningen till varför företagsledningen väljer att avstå. När kostnaderna överstiger nyttan finns inga incitament att adoptera ekonomistyrning (Merchant et al., 2007). Vidare pekas på avsaknad av behov samt brist på resurser och kunskap som anledning till icke-adoption (Redmond, 2003; Choudrie & Dwivedi, 2006). Det kan även finnas politiska barriärer oftast i form av lagar och rekommendationer som hindrar företaget att adoptera modeller (Abrahamsson, 1991).

Utöver de fem kategorierna av adopterare som nämnt ovan finns så kallade "nonadopters", som går emot strömmen och medvetet väljer att inte göra det rationella valet att adoptera. Hos dessa konservativa individer handlar det om mer än att bara behålla traditionella sätt eftersom dessa fungerat tidigare. Istället grundar sig frivilligt motstånd, trots allmän acceptans av adoptionsobjektet, i att användningen går emot individens starka värderingar (Redmond, 2003).

2.5. Ekonomistyrning och entreprenörskap

Historiskt har det funnits en allmän uppfattning att formell ekonomistyrning hämmade entreprenörskap i företaget (Kanter, 1985; Schuler, 1986; Cornwall & Perlman, 1990). Utgångspunkten för denna inställning är idén att ekonomistyrning är stabil och förutsägbar, medan entreprenörskap tvärtom omges av osäkerhet och tvetydighet (Lövstål, 2008). Ekonomistyrningens roll i entreprenöriell kontext har studerats utifrån olika perspektiv med antingen individen eller företaget i fokus. Studierna av entreprenöriella företags användning av ekonomistyrning har i sin tur skilt sig i det avseendet att en del ser små snabbt växande företag som tecken på entreprenörskap (Davila & Foster, 2009) medan andra studier har identifierat entreprenörskap i större mer etablerade företag (Davidsson & Wiklund, 2001; Lövstål, 2008). I föreliggande studie kommer fokus att ligga på entreprenörskap på företagsnivå med inriktning på mer etablerade företag. Detta betyder dock inte att den entreprenöriella individen helt kommer att bortses från, då denna kan vara av stor betydelse som författarna tidigare berört (se avsnitt 2.2.3.).

⁵ Engelsk övers. "Laggards"

2.5.1. Ekonomistyrning och den entreprenöriella individen

Entreprenörens användning av ekonomistyrning har varit ett hett ämne bland forskare på senare år och en hel del artiklar och annan litteratur har skrivits om detta förhållande (Collier, 2005; Hansen, 2005; Lundell, 2005; Dergård, 2006).

Collier (2005) observerar att mindre formell styrning har stor betydelse i entreprenöriell kontext. I sin 10-åriga fallstudie av en entreprenöriell grundare till ett Australiensiskt företag pekar han framförallt på betydelsen av vad Merchant et al. (2007) kallar social styrning vilket av ägaren, tillika grundaren, utförs genom konstant resande, telefonsamtal och sociala tillställningar. Collier identifierar också mer formell styrning i form av en egenkonstruerad kalkylmodell. Modellen utvecklas ständigt genom det sociala nätverket och används för prognostisering samt som underlag för löpande beslut.

I sin studie av två företag identifierar Hansen (2005) två skilda modeller använda av den entreprenöriella individen. En formell och en kognitiv modell varav den senare består av erfarenheter samlade i huvudet på entreprenören.

Dergård (2006) tar upp förhållandet mellan redovisningsinformation och entreprenörskap genom att studera vilket slag av redovisningsinformation entreprenörer använder i olika stadierna av produktlivscykeln. Efter att ha studerat 17 framgångsrika entreprenörer från lika många tillväxtföretag kommer Dergård fram till att användningsområdet och informationens karaktär förändras under produktlivscykeln.

2.5.2. Ekonomistyrning i entreprenöriella företag

Miller och Friesen (1982) menar att ekonomistyrning hämmar entreprenörskap men utgår från att det samtidigt är något positivt. Det fungerar som en varningssignal för att innovationerna inte ska skena iväg och leda företaget i fördärv.

En fallstudie av Löfstål (2001) om företaget Roxtec tar upp förhållandet mellan ekonomistyrning och entreprenörskap i medelstora företag. Denna studie slår hål på tidigare uppfattningar om att entreprenörer är negativt inställda till ekonomistyrning samt att ekonomistyrningen under alla omständigheter skulle hämma entreprenörskap (Greiner, 1972; Kanter, 1985; Schuler, 1986; Cornwall & Perlman, 1990). Tvärtom uppgav ledningen att verktyg som budgetering och rapporteringssystem låg bakom företagets positiva utveckling genom att stödja och förstärka entreprenöriella aktiviteter och ambitioner. Liknande slutsatser dras av Hansens (2005) studie som är mer inriktad på individnivå. I Löfståls studie visade det sig samtidigt att ledningen fann det svårt att planera i förväg och göra upp fasta budgetar då det kunde hindra snabba beslut och tillvaratagandet av möjligheter. Av dessa motstridigheter drogs slutsatsen att det var avgörande *på vilket sätt* ekonomistyrningen användes (Löfstål, 2001). Möjligheten finns att övervinna motstridigheter genom att skapa och använda ett ekonomistyrningssystem som exempelvis balanserat styrkort vilket anpassar sig efter det entreprenöriella i företagen (Löfstål, 2008). Att användnings sättet är avgörande har även konstaterats av andra forskare (Preston, 1991; Simons, 1994; Jelinek & Litterer, 1995; Simons, 1995b; Simons, 2000; Hansen 2005).

3. Metod

I detta kapitel redogörs för studiens inriktning och ansats, urval och avgränsningar samt insamling och bearbetning av data. I undersökningsmodellen redogörs för operationaliseringen av de tidigare definierade begreppen. Avslutningsvis förs en diskussion kring reliabilitet och validitet i studien.

3.1. Studiens inriktning och ansats

Studiens inriktning är att gå längre än att bara konstatera om det förekommer (och i så fall vilka) styrmedel i entreprenöriella företag. Istället vill författarna förklara bakomliggande orsaker till adoption samt ekonomistyrningens roll i dessa företag (Lekvall & Wahlbin, 2001). Fokus ligger på entreprenörskap på företagsnivå och inte på den entreprenöriella individen. Eftersom studien ämnar studera ett fåtal företag på djupet kvalificeras den som en fallstudie med en kvalitativ ansats (Lekvall & Wahlbin, 2001).

3.2. Urval och avgränsningar

Valet av bransch, medelstora företag samt val av respondenter medför att andra inte väljs vilket i sig blir en avgränsning. Likaså utgör definitioner av ekonomistyrning, entreprenörskap och andra begrepp avgränsningar från andra synsätt (Lekvall & Wahlbin, 2001). Med begränsad tid ger avgränsningar utrymme för en djupare samt mer tillförlitlig och relevant information (Lekvall & Wahlbin, 2001).

3.2.1. Medelstora företag

Det råder skilda meningar om vad som menas med ett medelstort företag. Antal anställda, kassaflödens storlek, fysisk kapacitet i företaget kan alla vara parametrar som avgör storlek på företaget (Kimberly, 1976). Medelstora företag definieras enligt den Europeiska kommissionen som företag med 50-249 anställda samt 10-50 miljoner euro i årlig omsättning och/eller en balansomslutning på 10-43 miljoner euro (Europeiska kommissionen, 2006). I föreliggande studie kommer denna definition användas av den enkla anledningen att undersökningen görs innanför Europas gränser i svenska företag. Dock har vi i urvalet bortsett från årlig omsättning likväl som balansomslutning samt vidgat antal anställda till 45-300. Detta har gjorts för att inte få ett för snävt urval och riskera att gå miste om lämpliga företag (Lekvall & Wahlbin, 2001). De tre företag som undersökts i studien hamnade vid urvalstidpunkten inom europeiska kommissionens (2006) gräns.

3.2.2. Företag

Urvalet av företag gjordes i tre steg. I ett första steg valdes Teknikkonsultbranschen där entreprenörskap tidigare har identifieras av forskare (Dergård, 2006) för att sedan välja ut ett antal medelstora företag (se avsnitt 3.2.1.). Valet av medelstora företag bygger på uppfattningen att dessa är lättare att överskåda än stora företag, samtidigt som de hunnit längre i adoptionsprocessen av formella och mindre formaliserade ekonomistyrningssystem än små företag. Därefter gjordes ännu en avgränsning där endast företag i Göteborgsområdet valdes. Detta berodde på att tid och resurser var begränsade. Databasen Affärsdata användes för att finna vilka företag som avgränsningarna omfattade.

När hänsyn tagits till dessa parametrar återstod 27 företag att undersöka. Samtliga kontaktades varav 11 medverkade i en telefonundersökning som baserades på den empiriska ramen i Brown, Davidsson och Wiklunds (2001) artikel (se avsnitt 3.3.1.). Av de 11 företagen valdes de 3 med högst aggregerat medelvärde på entreprenöriellt beteende ut (Se bilaga 2). Med andra ord de 3 företagen som bäst stämde överens med Stevensons (1990) definition av ett entreprenöriellt företag.

3.2.3. Respondent

I samtliga företag vi varit i kontakt med har VD efterfrågats i första hand. I de fall då denna varit otillgänglig eller ovillig att delta har ekonomichef efterfrågats. Dessa respondenter anses ha störst inflytande och därmed bäst insyn i organisationens aktiviteter och processer.

3.3. Undesökningsmodell

För att kunna mäta de olika begreppen som definierats i referensramen har en operationalisering gjorts för respektive begrepp.

3.3.1. Operationalisering av entreprenörskap

Valet av undersökningsmodell gjordes utifrån hur entreprenörskap definierats i studien (se avsnitt 2.2.3.). Definitionen utgår ifrån Stevenson och Gumpbersts (1985) artikel och det senare arbete som gjorts av Stevenson et al. (t. ex 1990; 1999) där han beskriver konceptet. Det finns en redan beprövad operationalisering av Stevensons koncept gjord av Brown, Davidsson och Wiklund (2001). Den har använts som grund för utveckling av den mall som använts för att studera de, i första steget, utvalda företagen och bestämma till vilken utsträckning de är entreprenöriella.

Brown, Davidsson och Wiklund (2001) har utgått från Stevenson och Gumperts (1985) och Stevenson och Jarillos (1986; 1990) koncept och utformat 20 parvis motstående påståenden. När de testade operationaliseringen märkte de att det blev en konceptuell överlappning mellan två par dimensioner. Det bästa var då att slå ihop dessa fyra till två. Följaktligen är strategisk inriktning och inställning till möjligheter samt inställning till resurser och resursstyrning sammansatta. Författarna menar att de sex återstående dimensionerna representerar Stevensons åtta dimensioner och att validiteten höjts genom sammanslagningarna.

Mellan påståendena finns en skala från ett till tio där antingen ett eller tio beskriver vad ett entreprenöriellt företag (promoter) eller ett icke-entreprenöriellt företag (trustee) skulle hålla med om (Brown, Davidsson & Wiklund, 2001). Vissa påståenden är reverserade så att promoter- och trustee påståenden kan finnas på båda sidor av skalan. I studien från 2001 valde Brown, Davidsson och Wiklund att först använda sig av Stevensons (1983; Stevenson & Gumpbert, 1985), redan formulerade frågor som en startpunkt för att utveckla egna frågor som sedan utgjorde basen till de slutgiltiga påståendena. Detta hjälpte författarna att skapa validitet i studien (Brown, Davidsson & Wiklund, 2001; Lekvall & Whalbin, 2001). Dessutom har Brown et al. valt att slå ihop två par av dimensionerna (*Strategisk inriktning* och *inställning till möjligheter* samt *inställning till resurser* och *resursstyrning*) vilket resulterat i att det återstår sex dimensioner. Påståendena var först utvecklade på engelska och sedan översatta till svenska av tvåspråkiga (svenska och engelska) forskare i ämnet (Brown, Davidsson & Wiklund, 2001). Författarna till föreliggande studie har först översatt den ursprungliga engelska versionen till svenska och sedan jämfört, analyserat och korrigerat med hjälp av Brown, Da-

vidsson och Wiklunds (2001) svenska version⁶. Den slutgiltiga versionen av undersökningen finns i bilaga 1 och resultatet i bilaga 2.

3.3.2. Operationalisering av ekonomistyrning

Som mätinstrument har ett intervjuprotokoll använts för att mäta både ekonomistyrning och adoption. Vid operationaliseringen av ekonomistyrning bör hänsyn tas till två aspekter vilka är utformning och användning.

3.3.2.1. Utformning

Med utformning avses de egenskaper de olika koncepten och modellerna företaget har till sitt förfogande. Vid intervjun delades styrmedlen främst upp i formella och mindre formaliserade (Ax et al., 2007). Hänsyn har också tagits till om det varit av finansiell eller icke-finansiell karaktär. Först och främst har populära och utspridda koncept efterfrågats eftersom deras generella karaktär fångar upp fler aspekter av styrningen. Sedan har respondenterna själva fått beskriva hur de format sina styrmedel för att de bästa skall passa in i företaget.

3.3.2.2. Användning

Användning syftar till hur företagen använder styrmedlen eller med andra ord vilka styrmetoder som används vid styrning av företaget. I avsnitt 2.3.1. beskrivs Merchants et al. (2007) tre styrmetoder. Dessa är resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning varvid den sociala styrningen kan delas upp i personlig styrning och kulturell styrning. Ett styrmedel behöver inte användas endast i ett syfte utan kan falla in under flera styrmetoder. Exempelvis kan budgetering göras för att sätta upp mål för de anställda att jobba efter (resultatstyrning) samtidigt som den fungerar som direkt styrning av mellanchefernas beteende (handlingsstyrning).

3.3.3. Operationalisering av adoption

För att kunna mäta till vilken grad företagen adopterat olika styrmedel ses till egenskaper såsom frekvensen av användningen, hur viktigt styrmedlet anses vara samt användningsområden.

3.4. Datainsamling

För insamling av data har frågemetoder i form av telefonintervju och personlig intervju använts (Lekvall & Whalbin, 2001). Telefonintervju har genomförts med elva företag varav tre valts ut för en personlig intervju (se avsnitt 3.2.2.). Brist på tid och resurser har gjort att författarna själva inte kunnat göra observationer på företagen, vilket lett till en del begränsningar då författarna har fått förlita sig på vad respondenterna svarat. En stor fördel med intervjuer är de spontana svar respondenterna tvingas ge, vilka var av stor betydelse i denna studie (Esiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängerd, 2007).

3.4.1. Telefonintervju

Anledningen till att telefonintervju valdes framför en enkätundersökning grundas i att termer och begrepp i undersökningen kan missuppfattas (Esiasson, Gilljam, Oscarsson & Wäng-

⁶ Den svenska versionen av Operationaliseringen av Stevensons Konceptualisering erhöles efter mailkontakt med en av författarna; Johan Wiklund vid Jönköpings universitet.

erud, 2007). Därför var författarna med (via telefon) under undersökningen för att förklara eventuella misstolkningar av påståendena. Vid samtalen skickades mail till respondenterna där undersökningen visades. Detta underlättade utförandet eftersom respondenterna kunde läsa påståendena parvis (se avsnitt 3.3.1.) samtidigt som förklaringar och förtydliganden kunde göras när det behövdes. Att författarna fanns med via telefon medförde att respondenterna kunde lämna spontana svar vilket också efterfrågades. När telefonundersökningarna genomfördes fick respondenterna inte veta att vissa påståenden var reverserade och informerades istället om att det inte fanns något bra/dåligt eller rätt/fel svar på skalan.

3.4.2. Personlig intervju

Djupintervjuerna ägde rum på respektive företag. Tid bokades i förväg och information om tidsramen lämnades. En försäkran om att informationen inte skulle användas för kommersiella ändamål lämnades samt intyg om att respektive respondent och företag inte skulle namnges om så önskats (Se bilaga 4). Detta motverkade intervjuareffekten då vissa frågeställningar kunde innefatta intern information om styrning och strategier, som respondenterna möjligen ville undanhålla (Denscombe, 1998).

Semistrukturerade samtalsintervjuundersökningar valdes framför frågeundersökningar eftersom substansrika svar efterfrågades. Det gav också goda möjligheter att registrera oväntade svar och låta respondenten tala mer utförligt om de olika ämnena (Esiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007; Denscombe, 1998). Det blev dessutom lättare att urskilja mönster, likheter och olikheter samt att ställa följdfrågor om detaljer (Denscombe, 1998). Ett intervjuprotokoll hade förberetts och detta användes som stöd för frågeställningarna. Tanken med intervjuprotokollet var inte att slaviskt följa det och ställa frågorna en efter en. Istället utgjorde protokollet en mall där allmänna frågeställningar kring företag och respondent inledde diskussionen. Därefter följde i tur och ordning frågor kring ämnena ekonomistyrningsverktyg, dess användning, adoption samt hur de stödjer det entreprenöriella beteendet hos medarbetarna på respektive företag (se bilaga 3). Samtalen var upplagda som en dialog där en diskussion fördes mellan respondent och författare. Ämnena fungerade som en plattform att bygga en diskussion kring vilket säkerställde att författarna inte missade något viktigt. Dessutom underlättade det styrning av diskussionens riktning. Vid intervjun ställdes följdfrågor vilket möjliggjorde att interna begrepp som används på de enskilda företagen och detaljfrågor kunde förklaras (Denscombe, 1998). Vid intervjun hade författarna inspelningsapparat som sedan transkriberades till text (Denscombe, 1998). Detta underlättade vid senare tolkning och analys av informationen. Inspelningsapparaturen kontrollerades noggrant innan intervjun och reservbatterier medtogs (Denscombe, 1998). Efter intervjun gjordes en förfrågan om uppföljning i de fall några ytterligare frågetecken skulle dyka upp (Denscombe, 1998).

3.4.2.1. Framtagning av intervjuprotokoll

Av tids- och kostnadsrestriktioner har ingen extern experthjälp kunnat nyttjas vid framtagandet av intervjuprotokoll (Denscombe, 1998). Istället har en diskussion förts författarna emellan där syftet med frågeställningarna varit att få substansrika svar från respondenterna relaterade till syftet med uppsatsen. Frågeställningarnas ordningsföljd har relaterats till referensramens utformning för att inte missa några viktiga aspekter. För att få en inblick i vem respondenten är och hur företagets verksamhet ser ut samt historiska händelser som påverkat företaget beslutades om en allmän inledning där dessa aspekter togs upp.

3.5. Validitet och reliabilitet

Som beskrivits i referensramen skiljer sig tidigare definitioner av entreprenörskap, adoption och ekonomistyrning åt. I kapitel 2 har därför en genomgång gjorts av de olika begreppen och en definition formulerats för respektive begrepp vilket medfört att en mer konkret variabel erhållits. Dessa anger vad som omfattas av respektive begrepp och är mer gripbara.

För att skapa mätbarhet som stämmer överens med teorin har en operationell definition utvecklats för respektive begrepp. När det gäller entreprenörskap har en redan utvecklad operationalisering använts och för adoption respektive ekonomistyrning har en annan utvecklats. Detta har gjort det möjligt att mäta graden av entreprenörskap i företagen samt undersöka adoptionen och användningen av ekonomistyrning (Halvorsen 1992; Esiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007).

En brist med variabeln adoption, till skillnad från entreprenörskap och ekonomistyrning, är att det saknas utvecklade operationaliseringar och mätinstrument för att mäta graden av adoption i företagen. Istället har öppna frågor ställts under intervjuerna där substantiella beskrivningar efterfrågats.

Mätinstrumentet i form av intervjufrågor är inte tidigare beprövat vilket kan ses som en brist (Esiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007). Istället för konkreta mätinstrument för variablerna ekonomistyrning och adoption har substantiella beskrivningar prioriterats.

Informationen från företagen baseras till stor del på intervjuer med de respektive företagsledarna. För att undvika misstolkningar och medvetna eller omedvetna fel har en sammanställd version av intervjuerna skickats till respektive respondent där de haft möjlighet att göra korrigeringar och kompletteringar (Esiasson, Gilljam, Oscarsson & Wängnerud, 2007).

Vid telefonintervjuer finns risk för att respondenten höftar eller likriktar svaren om denne har ont om tid (Lekvall & Whalbin, 2001). Detta motverkades genom att först bestämma en tidpunkt då respondenten hade tid att utföra undersökningen i lugn och ro. Dessutom skickades undersökningen till respondenten via mail för att ge respondenten möjlighet att läsa påståendena i egen takt och samtidigt kunna be om förklaringar och utvecklingar av begrepp.

En faktor som kan ha påverkat urvalet är den rådande lågkonjunkturen. Även om företagen ombads besvara påståendena utifrån en normal konjunktursituation kan de undermedvetet ha influerats av situationen. Flera av företagen uttryckte dessutom att de ändrat strategi och inriktning för att tackla recessionen.

4. Empiri

I empiri presenteras de data som samlats in vid personlig intervju liksom från företagets respektive hemsida. De tre företag som deltagit vid personlig intervju kommer att presenteras var för sig med en inledande beskrivning av företag och respondent. Det kommer sedan att följas av vilka styrmedel som använts, användning och adoption av dessa samt hur de stödjer det entreprenöriella beteendet i företaget.

4.1. Ingenjörbyrå Andersson & Hultmark AB

4.1.1. Allmänt om företag och respondent

Ingenjörbyrå Andersson & Hultmark AB (AOH) är en teknisk konsultverksamhet med inriktning mot energi-, miljö- och VVS-teknik. Företaget grundades 1982 och hade vid urvalstidpunkten 45 anställda. Sedan starten har AOH varit verksam inom en och samma bransch även om de utvecklats i takt med att branschen förändrats. AOH var exempelvis med och låg bakom solenergitekniken i Sverige på 1980- talet genom utvecklandet av andra generationens solfångare. Det har lett till att företaget fått stor kompetens inom framförallt solenergi och passiv huseteknik vilket har hamnat mer i fokus på senare år.

De tre grundarna har civilingenjörsexamen och tidigare erfarenhet från ett annat företag i samma bransch. Företaget är fristående i den meningen att inga externa aktieägare finns. Grundarna äger tillsammans 51 % av företaget och övriga ägare utgörs av en andra och tredje generation som arbetat till sig ägarandelar genom företagets vinster. Den andra generationen rekryterades för ca 10 år sedan och den tredje för ca 1 år sedan. Vidare finns ett antal dotterbolag vars verksamhet inte ingår i koncernen. Dessa har tillkommit till följd av utlösning av tidigare kompanjoner och intagandet av nya ägare. Det finns dessutom ett intressebolag som arbetar med brand- och riskhantering. Företaget har en platt organisationsstruktur och under VD Håkan Elfström finns tre gruppchefer som, utöver det operativa arbetet, administrerar respektive grupp. Dessa gruppchefer tillhör den yngre generationen medarbetare som planeras leda företaget i framtiden. Företaget har även en ekonomiavdelning som ansvarar för löpande bokföring, fakturering och löneutbetalning etc. Bokslut och övriga ekonomiska frågor där kompetens saknas internt hanteras på frilandsbasis av Henric Hedlund.

AOH:s kunder finns inom både näringsliv och offentlig förvaltning och den huvudsakliga geografiska marknaden finns inom södra och mellersta Sverige. IKEA, Arla och Sveriges Radio är några av beställarna av de i skrivande stund aktuella projekten. Företaget har även varit delaktigt i bland annat ombyggnaden av Göteborgs Stadsteater, om- och nybyggnaden av häktet i Göteborg samt uppförandet av köpcentret Allum i Partille. I slutet av februari inleddes ett nytt projekt för Göteborg Universitet där AOH skall genomföra om- och tillbyggnad av Nya Forskningshuset där cancerforskning skall bedrivas.

4.1.1.1. Respondent

Respondent Håkan Elfström är VD på företaget där han arbetar till hälften som konsult och hälften med ledningsarbete. Han är en av de tre grundarna till företaget och har varit VD sedan starten 1982. Elfström är utbildad civilingenjör med maskinteknik som inriktning och har tidigare erfarenhet från branschen då han jobbade sju år som konsult i ett annat bolag.

4.1.2. Entreprenöriellt förhållningssätt

AOH:s entreprenöriella förhållningssätt i förhållande till de andra företagen i studien utmärks framför allt av deras inställning till resurser och resursstyrning. De anser sig inte behöva några resurser för att följa upp en möjlighet och anser dessutom att idén är viktigare än pengarna. Dock anser de i motsats till entreprenöriellt beteende, att det är viktigt att själva äga de resurser som skall investeras. AOH visar ytterligare tecken på entreprenöriellt förhållningssätt med sitt strategiska möjlighetssökande, deras organisationsstruktur samt den entreprenöriella kulturen. Däremot visar de inga tecken på entreprenörskap i sin inställning till tillväxt samt belöningsystem trots att de anställdas anseende till största del baseras på den nytta han/hon tillför företaget istället för på basis av deras ansvarsområde. Eftersom bonusdelen är liten relativt till grundlönen ser företaget det som viktigare med årlig löneförhöjning och befordran än att försöka belöna baserat på företagets ökade värde.

4.1.3. Styrmedlen och dess användning

4.1.3.1. Formella

AOH har på beställning konstruerat ett tidsrapportssystem som bygger på en föregångare till programmet Lotus Notes. I detta system samlas bland annat kundregister, uppdragsregister, lönesystem, faktureringsystem, kunduppföljning, kontaktuppgifter för såväl kunder som personal och VIP-kunder. Till detta system har medarbetarna mer eller mindre begränsad tillgång. Då systemet är Internetbaserat går det att använda även utanför kontoret som exempelvis ute hos kunden eller hemifrån. Det har varit ett stort steg för företaget att gå från arkivering i pärmar till att ha allt samlat i ett och samma system. Olika funktioner i systemet är kopplade till varandra vilket underlättar och gör det smidigare att sköta vissa processer. Ett exempel är hur ledningen kan se de löpande konsultkostnaderna då tidsbokföring kopplats samman med lönesystem och faktureringsystem. Så fort en konsult bokför sin tid på sitt projekt kommer det, via lönesystemet, lön till konsulten och genom faktureringsystemet, en faktura till kunden. Varje vecka skapas en journal där ledningen kan se vilka som jobbat med vilka projekt och vilka kostnader som är kopplade till detta.

Resursbudget görs för varje projekt där antalet medarbetare allokeras till projektet och kostnaden beräknas. I affärssystemet kan antalet timmar som läggs ner i projektet utläsas men inte hur långt i processen gruppen faktiskt kommit. Ansvar för att projektet följer tidsplanen har istället handledarna som således blir operativa chefer. En kostnadsbudget sätts för IT- och datorenheter där kostnaderna de senaste åren blivit för höga. Detta gäller främst inköp och licensiering. Det finns även en budget för utbildning som fyller ett annat syfte. Utbildningsbudgeten används inte för att kontrollera kostnaderna utan för att se till att företaget satsar tillräckligt mycket resurser på utbildning. Budget arbetet ses inte som något extra viktigt utan de är nöjda om det ser bra ut. Några kronor hit eller dit spelar mindre roll.

Ett mål för AOH är att ha en debiteringsgrad för konsulterna på 90 %. Detta är av stor vikt då konsulterna är den enda inkomstkällan företaget har och att mäta hur stor del av deras arbetstid som genererar inkomster till företaget blir då en självklarhet. Att debiteringsgraden inte är 100 % beror på att en del av tiden måste läggas på exempelvis utbildning.

AOH är certifierade enligt ISO 9000, vilket är ett kvalitetssäkringscertifikat, och ISO 14000 som rör miljöcertifiering. ISO 9000 innebär att fasta rutiner införs eller att organisationen lagrar och förmedlar information på ett effektivt sätt. Det ska vara lättare att hitta möjligheter till förbättringar i verksamheten och spåra orsaker till fel som uppstår. En annan viktig del går ut på att kontinuerligt utveckla organisationens metoder och processer. ISO 14000 omfattar organisering, uppföljning, utvärdering och redovisning av organisationens miljöarbete⁷. Ett problem uppstår vid t. ex utvärdering av kundnöjdhet. Företaget använder sig av kundenkäter men har svårt att tolka dessa. Detta beror på att resultatet (hur mycket energi som förbrukats eller hur nöjda hyresgästerna var) för en maskin eller byggnad ofta inte syns förrän efter dess livslängd vilken kan vara 40 år.

Istället utvecklar företaget i dagsläget ett instrument för att mäta resultaten i de olika projekten och se vilka som gått bra och vilka som gått mindre bra ur en ekonomisk synvinkel. Med detta hoppas de kunna upptäcka flaskhalsar i projekten och motverka dessa i ett tidigare skede. Här blir resultatmålet att förbättra resultatet i vissa projekt.

Belöningsystemet består av en fast månadslön och en rörlig del där en del av företagets vinst avsätts i ett vinstfördelningssystem. Detta delas ut till de anställda kollektivt och proportionellt efter lönenivå. Lönen i sin tur speglar ansvar, befogenhet och prestation. En gruppchef behöver med andra ord inte tjäna mer än en konsult om det är en erfaren konsult som arbetat längre.

Ett annat incitamentsystem finns och har funnits för nyckelpersoner i företaget. Som sagts i inledningen har yngre generationer tilldelats andelar i företaget utan någon större enskild ekonomisk uppoffring. Andelarna har istället utgjorts av företagets vinst. Det finns två syften med detta system vilka är inlåsningseffekten och säkring av bolagets framtid. Med inlåsningseffekten menas att skapa incitament för de anställda att anstränga sig till det yttersta och för att behålla kompetens inom företaget. Det andra syftet är att locka till sig yngre talanger både för att bli framtida ledare och för att operativt driva företaget vidare.

När det gäller rekrytering finns en filosofi där företaget försöker rekrytera unga medarbetare, direkt från högskolan, två gånger per år. Filosofin är att forma unga medarbetare som strävar efter att göra karriär på företaget. Undantag kan göras om någon har spetskompetens att tillföra men annars ses mer erfarna ingenjörer som får en högre position direkt som eventuella bromsklossar för de yngre medarbetarna. Därför väljs en rekryteringsprocess där unga medarbetare efterfrågas och formas till framtida ledare i företaget. En annan typ av erfarenhet efterfrågas också och det är den från lagidrott. De anser att det kan vara viktigt när konsulterna ska prestera i grupp och sätta upp gemensamma mål. Här dras paralleller mellan målet med en säsong inom lagidrott och målet med ett projekt under en viss tid i företaget. Det kan stundtals vara motigt och tufft med mycket övertid och sena kvällar. Här blir urvalet viktigt så att medarbetarna har rätt inställning redan vid rekryteringen.

4.1.3.2. Mindre formella

Kulturen och andan i företaget är ett viktigare styrmedel än resultatet. När en ny medarbetare ansluter sig till företaget är det i första hand en förståelse för vad det innebär att vara konsult som prioriteras, vad som förväntas av dem och vad de kan förvänta sig av företaget

⁷ www.iso.org

och hur kunden ser på dem. Att lära sig tekniken kommer i andra hand och det är först då de kan prestera ett resultat.

Företaget har sedan starten haft en medveten fokus på sociala relationer som en viktig del för att kunna rekrytera duktiga och unga ingenjörer. De jobbar aktivt med att alla ska ha en god social kompetens där de hjälper varandra om problem uppstår. Vidare strävar de efter en trevlig miljö både under och efter arbetstid. Detta skapas genom olika aktiviteter, både idrottsliga och festliga där medarbetarnas respektive kan medverka. Även företagets lokal vid Göteborgs hamn påverkar medarbetarna positivt. Vidare görs aktiviteter där kunder är inblandade för att skapa goda relationer företagen emellan.

Det finns inga regler, manualer, scheman eller matriser för hur projekten ska utföras eller hur medarbetarna ska bete sig i olika situationer. Däremot finns en informell styrning där varje projekt får en erfaren handledare som har mer eller mindre erfarna medarbetare till hjälp. De mindre erfarna konstruktörerna får daglig hjälp med utförandet av uppgiften och blir på så sätt upplärd av handledaren. Allt eftersom tiden går blir konstruktörerna mer erfarna och så småningom redo att axla ansvaret för egna projekt. Detta får ta sin tid och kan variera från 4 år och uppåt.

Eftersom teknikbranschen står under ständig och snabb utveckling är det viktigt att ha uppdaterade medarbetare. Förutom rekryteringsprocessen uppnås detta genom utbildning av medarbetarna. Utbildningarna görs både internt och externt. Internt förmedlas hela tiden kunskap löpande mellan medarbetarna under projekten. Vidare görs även interna utbildningar där företaget agerar som plattform vid olika detaljfrågor. När utbildning krävs och kunskapen inte redan finns inom företaget köps den in externt. Som nämnts regleras detta i utbildningsbudgeten så att tillräckligt med utbildning genomförs.

4.1.4. Adoption

Från början skrevs fakturor på skrivmaskin och lön räknades ut för hand. När företaget växte och fick fler anställda insåg de att det inte längre gick att ha en överblick och kontroll på intäkter och utgifter utan någon form av affärssystem. Tidsrapporteringssystemet adopterades redan innan PC:ns tid. Systemet har dock utvecklats och från början innehöll det bara medarbetarnas arbetsdagar. Då företaget avlönade 40 anställda kopplades även löne- och faktureringsystem, kundregister och kontaktuppgifter ihop med tidsrapporteringen.

De informella styrmedlen härstammar till stor del från grundarnas tidigare erfarenheter. Kultur och arbetssätt härstammar därifrån och har funnits sedan starten.

Företaget hade länge en väldigt platt organisation och var inte uppdelade i grupper som de är idag. När de blev 25 personer i företaget bestämde de sig för att göra omstruktureringen. Anledningen till detta var framförallt för att säkerställa det sociala, det vill säga att alla mår bra.

Ledningen har funderat på om de vid en eventuell tillväxt skulle adoptera något annat styrmedel och ställer sig positiva. Vad och när får framtiden utvisa, men inställningen är att när organisationen överskrider 100 medarbetare måste en radikal förändring ske.

4.1.5. Styrmedlens påverkan på det entreprenöriella beteendet

AOH försöker forma en så kreativ miljö som möjligt. Rekryteringen är otroligt viktig där de har som filosofi att rekrytera yngre ingenjörer direkt från högskolan för att få en kreativ miljö där de unga har möjlighet att göra karriär. Det ger också en möjlighet att forma de anställda i ett visst tänkande. De menar att de klarar av att förmedla sättet att tänka till sina medarbetare och att det är en styrka.

Ett annat sätt att skapa ett entreprenöriellt beteende är att individen får jobba mycket med frihet under ansvar. Ledningen talar inte om exakt hur medarbetarna ska forma sin vardag eller hur de ska bete sig mer än att de ska vara ambitiösa och uppföra sig ordentligt. De får en tidsram som säger när projektet ska vara klart. Företaget finns till hjälp men medarbetarna får själva forma arbets sättet. Ekonomiskt är det inte fritt utan de får ett antal timmar på sig anpassat efter vad kunden vill betala. Överskrids tidsgränsen får företaget ta den kostnaden, medarbetarna har sin lön ändå. Företaget tar det totala ansvaret och handledaren stöttar dem.

Vi skapar en kreativ miljö genom att individen får jobba mycket med frihet under ansvar

Håkan Elfström, VD

Grundtanken är att företaget tillhandahåller en plattform, en trygghet. De tar in intressanta projekt som de får jobba med. Sen ska de utveckla sig själva och ha ambitionen att bli en duktig konsult som kunderna efterfrågar. De gör dels en egen karriär samtidigt som företaget blir eftertraktat vilket är ett gemensamt intresse. De uppmuntrar sina ingenjörer att utveckla ett expertområde.

4.1.6. Sammanfattning

Andersson & Hultmark är storleksmässigt ett litet företag men har stora kunder och projekt. De förlitar sig till stor del på informella nätverk och sociala relationer istället för mer formaliserade styrmedel. De har strukturerat om organisationen och infört tidsrapporteringssystem som är sammankopplat med löne- och faktureringsystem såväl som kundregister och kontaktuppgifter. För att stödja det entreprenöriella ligger fokus på att skapa en kreativ miljö där unga medarbetare lärs upp och utvecklas till framtida ledare. Frihet under ansvar är något som lyfts fram och främjar det entreprenöriella beteendet hos medarbetarna. Vid en framtida tillväxt ser ledningen ett behov av mer formaliserad styrning men utformning och tidpunkt får framtiden utvisa.

4.2. HRM/Ritline AB

4.2.1. Allmänt om företag och respondent

HRM/Ritline AB (HRM) är verksam inom teknisk konsultering med inriktning mot industri-teknik. Verksamheten har alltid jobbat mot fordonsindustrin men har på senare år vidgat marknaden genom att inrikta sig mer mot miljösektorn. Det märks i många av deras projekt. Företaget är bland annat med och utvecklar en gaskonvertering för miljöbilen Volvo V70 2,5T. De hanterar främst bilens elsystem samt installationen av gaskomponenter. Dessutom är företaget med och utvecklar en miljövänligare och mer effektiv drivlina till sjöräddningssystemet Rescuerunner. Avsikten med projektet är framförallt att minska avgaser och buller.

HRM grundades 1984 av Anders Ulriksson, Håkan Carlström och Jan Ulriksson. Företaget hette då bara Ritline men efter en sammanslagning med konstruktörsfirmorna Hagman & Mólnlycke kom företaget att heta HRM/Ritline. Företaget ägs idag helt och hållet av de tidigare nämnda grundarna. Verksamheten är uppdelat i tre teknikområden; mekanisk design, elektronik- och mjukvaruutveckling samt miljö- och kvalitetsutveckling. För varje område finns en avdelningschef vilka tillsammans med VD och ekonomichef utgör ledningsgruppen.

Företaget har en platt organisationsstruktur där man förlitar sig främst på informell styrning men även med inslag av mer formella system för styrning av ekonomi såväl som produktion.

4.2.1.1. Respondent

Företagets respondent VD Mats Rogbrant rekryterades till bolaget hösten 2008 och har således endast funnits i bolaget i cirka sex månader. Han har ingen akademisk utbildning utan är från grunden gymnasieingenjör. Rogbrant har tidigare varit VD på företaget WM-data Caran Industrial Design AB (Caran) vilket han var med och grundade 1983. 2007 köptes Caran upp av en större konkurrent vilket föranledde att Rogbrant valde hoppa av sin post på företaget och satsa på något nytt. Han var då med att starta City Race Arena Göteborg AB i slutet av 2007 för att året därpå fortsätta sin karriär inom den tekniska konsultbranschen som VD på HRM.

4.2.2. Entreprenöriellt förhållningssätt

I dimensionerna strategisk inriktning, belöningsystem samt entreprenörskultur visar HRM störst tecken på entreprenörskap. De känner sig inte begränsade av de resurser de innehar utan är extremt drivna av att ta vara på möjligheter i omgivningen. Det kan även återspeglas i företagets strategi. Vidare belönas de som tillför värde till företaget och det finns ingen brist på lovande idéer. Företaget visar dock tendenser på icke-entreprenöriellt beteende i sin inställning till resurser och tillväxt. De anser trots detta att det enda de kräver av en resurs är möjligheten att använda den samt att tillväxt är något viktigare än långsiktig överlevnad (se bilaga 2).

4.2.3. Styrmedel och dess användning

4.2.3.1. Formella

Som nämnts utgör en stor del av HRM:s kunder företag i fordonsbranschen och eftersom denna nu påverkas kraftigt negativt av den globala recessionen är likviditetsbudgeten ett extra viktigt styrmedel för tillfället. Eftersom företaget är privatägt och inte del i en koncern kan företaget heller inte få finansiering den vägen. Normalt läggs en huvudbudget inför varje år som sedan kontinuerligt följs upp av prognoser.

Ett viktigt styrmedel på HRM är debiteringsgraden som mäts kontinuerligt. Till denna är en bonus kopplad för att skapa incitament för medarbetarna att anstränga sig lite hårdare. Gränsen går även på HRM på 90 % exklusive några timmar intern utbildning varje månad. Överstiger medarbetarna detta erhåller de en bonus. Det finns även en bonus kopplad till när medarbetarna kommer med nya idéer som innovationer eller förbättringar av verksamheten.

HRM är kvalitetscertifierade enligt ISO 9000 och miljöcertifierade enligt ISO 14000 vilka beskrivits i avsnitt 4.1.3.1.. ISO 9000 följs fullt ut och anses vara ett viktigt strukturkapital för att säkerställa att det finns ett strukturerat arbetssätt för olika processer. Det finns ett tydligt tillvägagångssätt då företaget ska ta fram nya, utmanande lösningar. När det gäller miljöcertifieringen anses den inte vara lika viktig men är ändå nyttig för företaget eftersom den ligger i linje med samhällets miljökrav. Dessutom satsar företaget, som nämnts inledningsvis, på miljöutveckling och kunder som kräver certifieringen är till exempel Ringhals. Alla medarbetare, ekonomer liksom tekniker får en miljöcertifierad utbildning när de börjar på företaget.

4.2.3.2. Mindre formella

HRM genomför kontinuerligt utbildningar i allt från programspråk och CAD utbildningar till miljöcertifiering. Många av dessa utbildningar genomförs internt där kompetens hos olika anställda nyttjas. På de områden där kompetens saknas internt köps externa utbildningar in.

För ledningen på HRM är det viktigt att skapa en "vi- känsla" där den enskilda individens betydelse är påtaglig och viktig. För att skapa en sådan anda är företaget med i olika aktiviteter som Göteborgsvarvet och STCC. Dessutom är det viktigt att en kreativ miljö odlas där människor kan känna att de behövs och att de bidrar till företagets framgång. Något som betonas är vikten av att ledningen syns, är tillgänglig och driver på. Det kan räcka med en klapp på axeln eller en uppmuntrande komplimang. Varje nyanställd får en introduktionsutbildning där de lär sig vad som förväntas av dem, vad de kan förvänta sig av företaget och information om företagets vision och mål. Detta kan de när som helst gå tillbaka till och läsa via intranätet och på så sätt alltid vara uppdaterade om vad som händer i företaget.

Skulle någon av medarbetarna vara missnöjda med något eller önska en förändring när det gäller arbetsmiljön finns en förslagslåda eller förbättringslåda där de kan berätta om sina synpunkter. På detta sätt kan medarbetarna lättare påverka arbetsmiljön utan att behöva vara den som klagar.

När det gäller det operativa arbetet är det ofta äldre ingenjörer som styr och lär upp de yngre. I de fall ingenjörer arbetar ute hos kunden är det viktigt att de är flexibla och kan anamma kulturen som råder där. Ledningen menar att det finns en vilja hos medarbetarna att prestera bra och att de gärna försöker lösa problem innan de frågar om hjälp. Detta påstås vara en del i den svenska kulturen vilket välkomnas på företaget.

Företaget gör en gång om året kund- och medarbetarenkäter som sedan följs upp. De mäter även medarbetaromsättning och mångfald. Tanken är att personalen ska vara mycket diversifierad med olika ursprung och kön. Jämställdhet är också något som betonas. Företaget genomför lönekartläggningar för att inte män och kvinnor ska ha olika ersättning för samma uppgifter. De anser att detta är viktigt för att maximera medarbetarnas prestation.

För att stödja strategiarbetet och hanteringen av resurser har företaget en tydlig affärsidé, vision och strategi, vilka förmedlas varje månad till de anställda genom gruppmöten eller aktiviteter.

När det gäller rekryteringen görs den ofta via rekommendationer. Företaget har medvetet hållit sig litet och byggt en hög intern kompetens med specialkunskaper. Det synsättet förändras för tillfället då företaget vill vidga sin marknad och söker sig till nya segment. Här vill de applicera sin höga kompetens på andra områden för att inte vara så sårbara i sämre tider.

4.2.4. Adoption

För att lyckas med de nya tillväxtmålen och breddningen av marknaden adopteras en annan rekryteringsprocess där yngre talanger och personer med spetskompetens efterfrågas. Att endast anställa via rekommendationer kommer då att frångås och istället kommer en mix av unga och rutinerade ingenjörer att rekryteras. Det är viktigt att vara interfacet med högskola och de stora, etablerade företagen. Där har konsultföretagen en viktig roll i samhället. Samtidigt påpekas att företaget måste värna om kompetens, skapa karriärmöjligheter och möjliggöra att kompetensen bibehålles när de rutinerade medarbetarna går i pension.

ISO 9000 adopterades 2001 och ISO 1400 1997. Detta gör HRM till ett av de första tjänsteföretagen i Sverige att miljöcertifieras. Anledningen till adoptionen var från början kundkrav men samtidigt tycker ledningen att det är ett bra sätt att jobba på och följer gärna struktureringarna som ISO certifieringen kräver. Ledningen menar att företaget hade tjänat på att vara certifierade även om kunderna inte krävde det, eftersom kontrollen av processerna de är obligerade att genomföra är nyttiga.

Budgetarbetet har funnits sedan starten men använts i olika grad under åren beroende på den ekonomiska situationen i företaget. Det har varit högre användning av till exempel prognos- och likviditetsbudget i sämre tider och planeringsbudget under bättre tider.

Något som ska adopteras när konjunkturen vänder är en årlig kick off och en ledarkonferens där budget- och strategiarbete görs och en plan för hur målen ska nås förmedlas. Detta ska göras för att alla på företaget ska få en tydlig bild av vad företaget står för och vart det är på väg. Detta skapar även incitament för medarbetarna att stanna kvar på företaget eftersom de blir motiverade. Således kan företaget lättare behålla sin kompetens.

När konjunkturen vänder kommer även en bonus kopplad till omsättningsökning att införas. Detta eftersom företaget kommer att byta strategi och satsa mer på tillväxt och breddning av marknaden.

En annan funktion som ska adopteras inom kort är ett HR samarbete. Anledningen till detta är att företaget anser att det är bättre att samarbeta med sina rivaler, lära av varandra och utnyttja större möjligheter ihop än att försöka konkurrera ut dem.

4.2.5. Styrmedlens påverkan på det entreprenöriella beteendet

För att hitta nya möjligheter är företaget med i olika nätverk där det förekommer kongresser, konferenser och symposier vilket gör att de kan möta andra företag och få idéer. Som nämnts ska en HR- funktion adopteras inom kort där samarbete med andra företag etableras. Detta för att de ska få en inblick i hur det fungerar där. Istället för att försöka konkurrera ut sina rivaler ska ett samarbete etableras. På så sätt kan olika expertis samarbeta och skapa en win- win situation där fler möjligheter kan tas tillvara.

En viktig del som poängteras när det gäller möjlighetssökandet är företagets förmåga att knyta till sig intressanta och utmanande projekt. Lyckas detta blir personalen mer motiverad och tycker arbetet är kul, vilket i sin tur skapar en kreativ miljö och ett möjlighetssökande. Kopplat till detta är även kompetensutvecklingen genom de olika utbildningarna. Meningen är att medarbetarna ska utveckla en spetskompetens och bli teknikområdesledare. Ju mer kompetens de får desto större chans är det att de hittar nya idéer och möjligheter.

En annan viktig del i möjlighetssökandet är konsulterna som sitter ute hos kunden. De beskrivs som företagets bästa säljare. Stöter de på ett problem ute hos kunden ska de i första hand vända sig till HRM och se om kompetensen finns där. Genom detta arbetssätt får företaget ofta ytterligare uppdrag och samtidigt nöjda kunder. Till detta finns, som nämnts, ett bonussystem kopplat för att skapa rätt incitament.

4.2.6. Sammanfattning

HRM/Ritline är ett relativt litet företag som nyligen rekryterat en ny VD med erfarenheter från ett stort företag i samma bransch. Företaget var ett av de första tjänsteföretagen att certifieras enligt ISO 1400. De viktigaste styrmedlen företaget nyttjar är debiteringsgrad, budgetering och informella kontakter. De informella kontakterna kan röra sig om en klapp på axeln eller en uppmuntrande komplimang och är beroende av att ledningen har kontinuerlig kontakt med medarbetarna. Som en del i detta är även kulturen en viktig faktor och syftet är att skapa en "vi-känsla". Företaget har, som en följd av den nya VD:n, börjat planera för en ny strategi. När konjunkturen vänder ska mål som omsättningsökning och breddning av marknadssegment implementeras. Detta leder till att företaget måste se över framförallt sin rekryteringsprocess. För att möjliggöra för medarbetarna att hitta nya möjligheter är det viktigt att knyta till sig intressanta projekt. Detta menar ledningen skapar motivation och kreativitet, vilket skapar nya idéer. Som ett stöd till detta blir även utbildningar viktiga och en spetskompetens kan utvecklas.

4.3. Tricab 2.0 AB

4.3.1. Allmänt om företag och respondent

Tricab 2.0 AB (Tricab) är en teknisk konsultverksamhet inriktade mot industriteknik. På företaget finns i dagsläget cirka 50 anställda. Organisationsstrukturen är väldigt platt med två ägare, Erik Fogelberg och Lennart Joersjö, samt ekonomiassistent Ingmari Joersjö i ledningsgruppen. Fogelberg är dessutom VD och har det yttersta ansvaret för det operativa arbetet medan L. Joersjö är styrelseledamot och ansvarar för ekonomin. Under ledningsgruppen finns två avdelningschefer som har ett mer operativt ansvar.

Företaget grundades 2002 i Trollhättan för att 2003 utöka med ett kontor i Göteborg och ett i Eskilstuna. Kontoret i Eskilstuna lades ner några år senare. Företaget hette ursprungligen GT Engeneering men bytte 2008 namn till Tricab i samband med att Trollhättetekontoret köptes upp av ett tyskt företag och att det i avtalet ingick att den del av företaget som kvarstod (Göteborgskontoret) tvingades byta namn. Då namnet Tricab funnits tidigare (1984- 1996) lades 2.0 till. På senare år har försök gjorts att öppna kontor i Linköping men projektet lades ner på grund av konjunkturläget.

Tricabs kunder återfinns nästan uteslutande inom den privata sektorn med 90 % av kunderna i Göteborg och övriga 10 % i mellersta Sverige. Avtal har slutits med stora och välkända företag som Volvo och Saab. Trots detta jobbar Tricab ständigt med att hitta nya projekt och kunder. Företaget har i samverkan med HRM/Ritline sökt och beviljats stöd från Europeiska Socialfonden för att minska beroendet av bilindustrin och istället utbilda sig inom andra områden. Det skall leda till att nya möjligheter skapas för att ta vara på projekt i andra branscher. De har även börjat leverera tjänster till försvarsindustrin samt energisektorn efter att ha blivit godkända av Försvarets Materialverk respektive Selicha⁸. Dessutom har tjänsteportföljen precis utökats med tjänster inom animering för att på ett bra och övergripande sätt kunna presentera redan existerande tjänster.

4.3.1.1. Respondent

Företaget representerades vid intervjun av VD Erik Fogelberg. Fogelberg är utbildad ingenjör och har ett förflutet som officer i flygvapnet. Han har befunnit sig i branschen i drygt 10 år och har tidigare suttit på ledande befattningar i andra företag. Fogelberg blev rekryterad av Tricab 2004 för att driva Göteborgskontoret.

4.3.2. Entreprenöriellt förhållningssätt

Tricab är det företag i studien som visar på högst grad av entreprenörskap. Det visar de främst i sin strategiska inriktning, organisationsstruktur, inställning till tillväxt samt i den entreprenöriella kulturen. Företaget avviker från det entreprenöriella förhållningssättet i sin inställning till resurser samt i att de belönar sina anställda i lika stor grad genom befordringar och årliga löneförhöjningar som på basis av företagets ökade värde

4.3.3. Styrmedel och dess användning

4.3.3.1. Formella

Som planeringssystem och för ekonomisk styrning används i företaget en reviderad budget som läggs årsvis. Denna hålls ständigt levande genom konstant uppdatering och korrigering. För planering finns också en beläggningsplan som används för att schemalägga bemanningen. Den ger uppgifter om vad respektive anställd sitter på för uppdrag, hur länge beställningen är, vad den anställda skall göra efter nuvarande uppdrag, vilka som är lediga etc. Uppföljning sker varje vecka för att se hur beläggningsläget ser ut för tillfället.

I sitt belöningsystem använder sig Tricab av en fast, marknadsmässig grundlön med en förhållandevis liten rörlig bonus. Bonusdelen utgörs vanligtvis av ett par tusen kronor i månaden och är kopplad till medarbetarnas beläggningsgrad.

Företaget har ett branschunikt affärsupplägg med ett koncept de kallar kostnadsoptimerad kompetensförsörjning. Detta koncept går i korta ordalag ut på att skala bort alla överflödiga kostnader som inte skapar kundnytta. Konceptet är något ledningen är starkt benägen att sprida i företaget. Det används som affärsidé och för att skapa en röd tråd genom hela verksamheten.

⁸ Selicha är ett kvalificeringsorgan anlitat av den nordiska energisektorn

Tricab är dessutom både ISO 9000- och ISO 14000-certifierade vilket betyder att de aktivt jobbar med frågor kring kvalitet, miljö och arbetsmiljö. Det används bland annat för att ta fram kundenkäter som i sin tur används för att mäta kundnytta liksom för uppföljning. Det finns också ett kundregister där aktuella och potentiella kunder finns samlade.

4.3.3.2. Mindre formella

I Tricab finns det ett informellt nätverk bestående av regelbunden kontakt mellan ledningen och medarbetarna men också inom ledningsgruppen. Kontakt med de anställda sker oftast genom mejl eller telefon.

Ledningen i Tricab arbetar aktivt med att skapa en kultur genom olika aktiviteter. Det anses viktigt att regelbundet träffa personalen då de sällan möts i det operativa arbetet. En stor budget har avsatts i syfte att stödja personalaktiviteter. Med detta hoppas de skapa en positiv och kreativ miljö för de anställda att jobba i samt en känsla av tillhörighet. Detta skapar i sig incitament för de anställda att stanna kvar i företaget och göra sitt yttersta i det operativa arbetet. Annars finns inte så mycket incitament som förhindrar att företaget tappar kompetens. Det pratas om lojalitet vilket på något sätt grundar sig i den tidigare nämnda känslan av tillhörighet.

Utbildningarna är starkt styrda av de uppdrag medarbetarna arbetar med vilket har lett till att det i princip inte sker någon intern utbildning. Istället utbildas företagets ingenjörer anpassat efter varje enskild kunds eller uppdragsgivares kompetenskrav och då ute hos kund. Det skapar en snabbhet och flexibilitet och går dessutom i linje med företagets koncept *kostnadsoptimerad kompetensförsörjning*. Däremot kommer all personal utbildas internt för att kunna arbeta med sekretessbelagda projekt för försvarsindustrin.

4.3.4. Adoption

De flesta av de styrmedel som används idag adopterades redan då företaget grundades. Detta är en följd av ledningens tidigare erfarenheter av branschen och insikt om vad som fungerar eller inte fungerar. De styrmedel som tillkommit sedan starten 2002 är ISO-certifikaten som adopterades för bara ett par år sedan. Företaget har dock tidigare jobbat efter i princip samma system. Anledningen till adoption av ISO-certifikaten sägs till största del vara kundkrav.

Det finns ett starkt beroende av budget som styrmedel då de använder detta dagligen. När det gäller belöningsystem och ISO-certifiering har processen inte gått lika långt. Bonussystemet är inte särskilt utvecklat och ISO-certifieringarna har endast adopterats till den grad att det ser bra ut mot kunderna.

Som anledning till varför andra styrmedel som exempelvis balanserat styrkort inte adopterats anges avsaknad av behov. De styrmedel (framförallt budgeten) som används idag anses fungera bra då de ger exakt kontroll över ekonomin. Redovisning och fakturering är det enda som behövs för att följa upp de uppdrag de anställda arbetar med. Det faktum att företaget inte är särskilt stort har också lett till att behov inte riktigt funnits av att adoptera mer formella styrmedel. Om företaget växer kommer det ske förändringar då det blir ohållbart att styra på det sätt som görs idag.

4.3.5. Styrmedlens påverkan på det entreprenöriella beteendet

För att hitta och ta vara på möjligheter används inga formella styrmedel utan det finns en tillit till det interna nätverket.

Det gäller att ha ögon och öron ute hos kunderna, reagera och rapportera vad som händer.

Erik Fogelberg, VD

Rent tekniskt fungerar det genom att medarbetare såväl som ledning läser olika branschrelaterade tidningar som *Dagens Industri*, *Motorjournalen* och *Motormagasinet* samt söker information på Internet. Kontakt sker dessutom med kunder genom telefon, mejl eller personlig interaktion allt för att kartlägga vad som händer i branschen. Kundregistret bearbetas regelbundet för respektive avdelningsnivå. Allt som snappas upp sprids i företaget genom informell kontakt i form av mejl eller personalmöten. I ledningsgruppen förs ständigt diskussioner då medarbetarna vanligtvis sitter nära varandra rent fysiskt. Sedan gäller det för företaget att identifiera var en insats bör göras, för att ta vara på möjligheten. Till hjälp för detta finns den omfattande erfarenhet som samlats hos ledning och anställda under många år i branschen.

4.3.6. Sammanfattning

Tricab är ett relativt litet företag men har en målsättning att i framtiden växa för att kunna locka fler kunder. De använder sig inte särskilt mycket av formella styrmedel och förlitar sig istället till en högre grad på mindre formella styrmedel. De formella styrmedlen innefattar främst reviderad budget, kostnadsoptimerad kompetensförsörjning samt ISO-certifikat. De mindre formella styrmedlen består av spridande av kultur, lärande genom specialanpassad utbildning samt interna nätverk. Det interna nätverket är avgörande i företagets jakt på nya möjligeter.

5. Analys

Detta avsnitt kopplar samman företagens användning av olika styrmedel med teorin. Det empiriska resultatet analyseras och mönster urskiljs. Vidare analyseras vilka styrmedel som stödjer respektive dimension av entreprenöriellt förhållningssätt. Avslutningsvis ges rekommendationer till framtida forskning i ämnet.

5.1. Styrmedlens utformning och användning

I de tre entreprenöriella företagen som studerats finns flera likheter när det gäller vilka styrmedel som används i organisationen. En sammanställning av de styrmedel som används i respektive företag går att utläsa ur tabell 5.1.

Ett styrmedel som förefaller viktigt för samtliga företag i föreliggande studie är *budgetering*. Detta beror främst på att det är ett väldigt populärt och utbrett koncept som i princip används av alla företag. Dock skiljer sig utformningen av och användningsområdet för budgeterna i vissa fall åt. Gemensamt för de tre är huvudbudgetens roll för planering av verksamheten samt för att kontrollera de löpande kostnaderna. I ett av företagen finns det dock en delbudget som i motsats till att begränsa kostnaderna används som ett minimikrav för att uppnå en högre utbildningsnivå. Syftet med budgeten är alltså att kontrollera att tillräckligt med resurser läggs på utbildning. Det tyder på att användningsområdet för budgeten kan variera. Man använder således budgetarbetet som en del i resultatstyrningen genom planeringsarbetet och en del i den sociala styrningen genom lärandet. Budgetens planerings syfte, leder även till att avdelningschefer tvingas tänka på framtiden och göra pro-aktiva handlingar. Detta gör att styrmedlet även används vid handlingsstyrning hos de studerade företagen (Merchant et al., 2007).

När det gäller utformningen av *utbildningsprocessen* ser den inte likadan ut hos de olika företagen. På ett av företagen utbildas medarbetarna uteslutande hos kunden och anpassas därmed till deras krav. Hos övriga företag sker utbildningen i hög utsträckning internt medan externa utbildningar köps in på de områden där kompetens saknas. Oavsett om utbildningsprocessen sker externt eller internt leder den till lärande vilket kan luckra upp byråkratiska, hierarkiska och förändringströga företag genom förnyelse (Ax et al., 2007). Skillnaden på intern och extern utbildning är möjligheten att skapa en enhetlig företagskultur. De medarbetare som utbildas externt blir en del av kundens kultur vilket i vissa fall kan vara positivt då de lättare kan komma på lösningar för kunden eftersom de blir experter på deras processer. Samtidigt försvåras samordning och samarbete internt mellan medarbetarna då de fostras genom olika utbildningar och i olika kulturer. De internt lärande organisationerna kan skapa bestående förändringar hos individer eller en grupp av individer (Ax et al., 2007). Dessutom har två av företagen en filosofi där unga medarbetare lärs upp av sina äldre, mer erfarna kollegor. Här kan observeras att organisationerna redan har blivit lärande i hög utsträckning.

Något som poängteras av samtliga respondenter är vikten av att göra *aktiviteter* ihop på företaget. Dessa varierar från festliga tillställningar till idrottsliga evenemang och mer formella konferenser. Det kan konstateras att alla gör mycket aktiviteter men att syftet skiljer sig något. Två av företagen arrangerar gärna festligheter där de vill skapa en gemenskap för att medarbetarna ska kunna lära känna varandra på ett annat plan. AOH som prioriterar idrotts-

liga aktiviteter vill få en lagkänsla hos personalen och därmed skapa ett bättre samarbete den vägen. Lagkänslan avspeglas även vid *rekryteringsprocessen* hos AOH där de medvetet söker unga medarbetare som varit aktiva inom lagidrott. Anledningen till detta verkar vara att de vill skapa ett genuint samarbete som kan liknas vid ett idrottslag. På så sätt skapar de även ett automatiskt *lärande* i organisationen där de unga lär sig genom "trial and error" och får stöd av de mer erfarna medarbetarna. Här syns en tydlig social styrning där aktiviteterna, rekryteringsprocessen och lärandet går hand i hand.

Ett verktyg som observerats som en del i resultatstyrningen hos samtliga företag är *beläggningsgrad* eller *debiteringsgrad*. Dessa mått är naturliga i konsultföretag eftersom de endast säljer sina konsulter timmar. I två av företagen är dessutom en bonus kopplad till debiteringsgraden. I linje med resultatstyrningen skapar detta incitament för medarbetarna att i hög grad vara debiterbara.

Som nämnts i inledningen till avsnitt 2.3. är organisationsstruktur en av klassificeringarna för styrmedel. Alla företag som studerats har en platt *organisationsstruktur* och förlitar sig till stor del på *informella relationer*. Detta gör företagen mer flexibla och dynamiska. En intressant observation är att samtliga företag även delat upp organisationen i ett antal *divisioner* med underchefer. Anledningen till detta verkar vara att stödja de sociala relationerna och för att ansvaret ska fördelas närmare det operativa arbetet. Dessa organisatoriska faktorer är starkt sammankopplade och bidrar till att stödja den sociala styrningen.

Samtliga företag är certifierade enligt *ISO 9000* och *ISO 14000* vilket gör att företagen har fasta rutiner och tillvägagångssätt då de ställs inför problem och lättare kan spåra orsaken till fel. Tillvägagångssättet som ligger till grund för ISO certifieringen tycks vara ett viktigt strukturkapital och jämförelser kan här göras med handlingsstyrning då det finns ett rutinmässigt tillvägagångssätt för vissa processer.

Belöningsystem används av alla företag i undersökningen men har olika utformning. Som nämnts finns en belöning kopplad till debiteringsgrad hos två av företagen men hos det tredje observerades en annan utformning. För att stödja den kulturella styrningen baseras belöningsystemet istället på gruppens prestation. Företaget menar att anledningen till gruppbelöningen är att skapa incitament för de anställda att stanna i företaget. Ledningen vill alltså behålla kompetensen. Det kan även leda till ytterligare effekter som skapandet av en vinnarkultur och ett samarbete mellan medarbetarna i linje med den kulturella styrningen. Detta verkar dock inte vara huvudsyftet med gruppbelöningen utan kan snarare bli en positiv bieffekt.

Tabell 5.1. Koncept och modeller använda av företagen

	Andersson & Hultmark	HRM/Ritline	Tricab 2.0
Formella			
Affärssystem	X		
Beläggningsgrad/ Debiteringsgrad	X	X	X
Budget	X	X	X
ISO 9000	X	X	X
ISO 14000	X	X	X
Kostnadsoptimerad kompetensförsörjning			X
NMI*		X	
Mindre formella			
Aktiviteter	X		X
Informella nätverk	X	X	X
Extern utbildning	X	X	X
Intern utbildning	X	X	
Organisationsstruktur			
Belöningsystem/bonus	X	X	X
Organisationsform	X	X	X

* Nöjd medarbetarindex

5.2. Adoption

Budgetering och belöningsystem har funnits i samtliga företag sedan starten men har ändrat utformning och användning genom åren samt fått en större betydelse inom företagen. Anledningen till att adoption skett redan i samband med grundandet är, som vi tidigare varit inne på, att koncepten har ytterst generella karaktärer och är därmed väl utspridda. Det blir således lätt för företagen att själva specialisera dem så att de passar företaget och kan stödja det entreprenöriella beteendet. Att just budgeten fått ökad betydelse beror på att företagen vuxit och har således behövt förlita sig mer på budgeten än på den kognitiva modellen (Hansen, 2005) för att planera verksamheten. Dessutom behöver företaget ha en utbildnings- och utvecklingsprocess när företaget växer. Vikten av budgeten i detta sammanhang syns tydligt i AOH:s upprättande av utbildningsbudget.

För huvudbudgeten har implementeringsprocessen gått långt i Tricab då denna används dagligen för att planera och hålla en exakt kontroll över ekonomin. Detsamma gäller HRM som ser sin likviditetsbudget som deras viktigaste styrmedel. I AOH har de dock inte gått lika långt i sitt arbete med huvudbudgeten vilket till stor del kan bero på att mycket av de ekonomiska frågorna sköts externt. En barriär för högre implementeringsgrad verkar här vara brist på intern kunskap om verktyget. Företaget har en väldigt lättsam inställning till budget.

Som bakomliggande orsak till adoption har imitation identifierats i form av vad Abrahamson (1991) kallar *fad*. Många koncept och modeller har följt med ledning från tidigare erfarenhe-

ter i andra företag inom teknikonsultbranschen där de sett vad som fungerat och inte. De samlade erfarenheterna utgör den kognitiva modellen (Hansen, 2005).

När företagen växte och passerade ca 25 medarbetare delades de upp i divisioner. Anledningen är att det någonstans vid denna tidpunkt blir svårt att överblicka organisationen och försäkra sig att de sociala relationerna fungerar. Divisionaliseringen verkar alltså möjliggöra att de informella relationerna kan fungera när företaget växer. Att denna organisationsform adopterades var ett naturligt steg i företagets utveckling och kan ses som delvis imitation av större etablerade företag.

Den externa påverkan har visat sig vid adoption av ISO-certifikaten då anledningen i huvudsak verkar vara kundkrav. Av de fyra delelementen inom ISO 9000-serien har företagen endast adopterat standardkravet, ISO 9001. Detsamma gäller miljöcertifikatet där endast ISO 14001 används. Även om adoptionen av standardkraven ligger bäst i linje med *forced selection* tenderar HRM:s adoption till stor del vara ett sätt för företaget att framstå som modernt (*fashion*). Som grund för detta antagande ligger deras tidiga adoption av miljöcertifikatet. Majoriteten av företagen har dock jobbat efter de bakomliggande systemen till certifikaten under många år innan själva certifieringen ägde rum. Anledningen är att strukturkapitalet (i form av rutiner och färdiga tillvägagångssätt) som erhålls genom att följa standarderna är värdefullt. Att certifiera sig kostar pengar och frågan är om företagen valt att certifiera sig om kunderna inte krävde det.

5.3. Ekonomistyrningens påverkan på det entreprenöriella beteendet

Som utgångspunkt för att analysera hur styrmedlen påverkar det entreprenöriella beteendet har författarna till föreliggande studie valt att använda de sex dimensioner som var med i telefonundersökningen. På så vis ämnar de ge en klar bild av hur de olika ekonomistyrningsverktygen påverkar entreprenörskapet i olika dimensioner hos företagen då en koppling görs till resultatet av telefonundersökningen. Självklart kan ett styrmedel påverka mer än en dimension men analysen utgår ifrån de dimensioner där påverkan är störst. I slutet av varje avsnitt finns en sammanställning av de tre studerade företagens snittresultat efter telefonundersökningen. Hela resultatet finns i bilaga 2.

5.3.1. Strategisk inriktning (Inställning till möjligheter)

Den strategiska inriktningen i samtliga företag har varit att de har drivits av möjlighetssökandet. Att ta till vara på värdefulla möjligheter har setts som en av deras viktigaste uppgifter. Då möjligheterna styr strategin blir det viktigt att ha styrmedel som underlättar detta sökande.

Ett av de viktigaste styrmedlen för att stödja den entreprenöriella strategin är de informella relationerna. Framförallt tycks de externa relationerna mellan medarbetare och kunder samt mellan olika företag i nätverk vara av betydelse för att hitta möjligheter. Definitionen av entreprenörskap i föreliggande studie säger inte att företaget är entreprenören utan att det är individen som är det. Företaget kan dock bli entreprenöriellt genom att möjliggöra för medarbetare att hitta och exploatera möjligheter. För att göra upptäckandet och exploateringen möjlig förlitar sig samtliga företag på liknande interna, informella nätverk. Däremot

skiljer sig de formella stödprocesserna åt. Unikt för AOH är det välutvecklade affärssystemet som motverkar informationsasymmetri vilket underlättar för de anställda att se aktuella möjligheter då individen som upptäcker möjligheten inte behöver vara densamma som exploaterar den. I de övriga företagen finns ingen lika välutvecklad stödprocess. Vidare kan den lättsamma inställningen till budget i AOH medföra att de inte ser några hinder för att upptäcka och ta vara på möjligheter.

Företag	AOH	HRM	Tricab
Snitt	8,0	8,3	8,7

5.3.2. Inställning till resurser (Resursstyrning)

Budgetering är en viktig del i resursstyrningen men kan som sagt ha olika utformning. De två företag som endast använder budgetverktyget till planering och kostnadsstyrning hade även ett lågt resultat på entreprenöriellt förhållningssätt i denna dimension vid telefonundersökningen. Hos AOH däremot observerades att de även använder budgeten för att se till att tillräckligt mycket resurser läggs på utbildning. Utbildning har uppenbarligen en positiv påverkan på möjlighetssökandet i organisationen och mycket riktigt hade AOH högst resultat av alla gällande entreprenöriellt förhållningssätt i den aktuella dimensionen. Det verkar alltså finnas ett samband mellan användning av budgetverktyget och entreprenöriellt förhållningssätt i organisationen.

Företag	AOH	HRM	Tricab
Snitt	7,3	5,3	4,3

5.3.3. Organisationsstruktur

För samtliga företag i föreliggande studie har en platt organisationsstruktur observerats och alla är beroende av informella relationer. Alla tre fick höga värden på entreprenöriellt förhållningssätt men extremvärdet hade Tricab vilket kan förstås eftersom deras medarbetare arbetar mycket självständigt, uteslutande hos kunden. För att stödja möjlighetssökandet i denna dimension betonar samtliga företag att det är viktigt med feedback från konsulterna. Deras relation till kunden är viktig samt att de har "stora öron" när de arbetar på kundföretaget. På så sätt kan företagen upptäcka nya möjligheter. HRM har till och med en bonus kopplad till upptäckandet av nya möjligheter vilket skapar ytterligare incitament.

Systemet bakom ISO 9000-certifikatet är för samtliga företag en viktig del för att strukturera upp företaget. Att samtliga företag fick ett högt resultat på entreprenöriellt förhållningssätt kan verka motsägelsefullt då de formella processerna, som ISO-certifieringen innebär, kännetecknar företag som är mindre entreprenöriella. Det verkar som att ISO-standarderna inte följs fullt ut och argumenten för att adoptionen skedde till följd av kundkrav förstärks. Samtidigt kan vi inte bortse från fördelarna strukturen medför vilka verkar underlätta möjlighetssökandet.

Företag	AOH	HRM	Tricab
Snitt	8,0	7,6	9,4

5.3.4. Belöningsystem

AOH har ett vinstdelningssystem som baseras på medarbetarnas gemensamma prestation. De delar ut en andel av vinsten till medarbetarna kollektivt och med hänsyn till lönenivå. Detta skapar incitament för möjlighetssökande eftersom medarbetarna då tjänar på att hitta nya lösningar, marknader eller processer som företaget i sin tur kan ta tillvara på. Det finns dock ett negativt samband med utfallet i telefonundersökningen. AOH, som använde sig av gruppbelöning hade lägst värde på entreprenöriellt förhållningssätt i den aktuella dimensionen. Detta kan bero på olika tolkningar av påståendena. Vad som är noterbart är att belöningsystem inte är ett lika accepterat och utbrett koncept i Sverige som i exempelvis USA och detta kan vara en anledning till att endast en liten del av ersättningen i företagen är rörlig (Jansen et al., 2009). HRM har ett belöningsystem som stödjer möjlighetssökandet genom att medarbetarna belönas då de kommer på en ny idé eller lösning. De hade högst utfall av alla vilket bättre stödjer teorin om entreprenöriellt förhållningssätt.

En annan viktig aspekt är att den kollektiva belöningen reducerar företagets risk och sprider den istället till de anställda samtidigt som det stödjer den kulturella styrningen. Att fördela risk i ett företag är enligt Stevenson (1986) entreprenöriellt och vinstdelningssystemet verkar således positivt på det entreprenöriella beteendet.

Företag	AOH	HRM	Tricab
Snitt	5,3	8,0	7,0

5.3.5. Inställning till tillväxt

I denna dimension utmärker Tricab sig som det företag med högst entreprenöriellt förhållningssätt i telefonundersökningen då de uttryckligen anser att tillväxt är deras huvudmål. De anser att företaget måste växa snabbt och överstiga hundra anställda för att på så sätt locka till sig stora kunder. För att underlätta för tillväxt har företaget bland annat budgeten som hjälp för att planera för framtiden. Belöningsystemet som nämnts ovan skapar incitament för de anställda att ta vara på nya möjligheter och idéer vilket leder till en bredare tjänsteförteckning och att fler medarbetare kan rekryteras.

Rekryteringsprocessen är viktig för att växa snabbt. En observation av stort intresse var HRM:s rekrytering av ny VD med uppdrag att öka tillväxten. Ett steg i detta är att formalisera rekryteringsprocessen så att de frångår den informella processen som baseras på rekommendationer via *word of mouth*. Ytterligare ett steg är att göra en utökning till nya marknadssegment där befintlig spetskompetens ska appliceras på nya möjligheter. Ett belöningsystem baserat på företagets omsättningsökning ska också adopteras. Anledningen till att företaget inte fått något högt värde beror till stor del på att den nya VD:n inte hunnit med några stora förändringar då han bara varit där i sex månader. Både HRM och AOH har väldigt lågt resultat i dimensionen. Ytterligare en anledning till detta kan vara att de är de äldsta företagen vilket kan medföra att det blivit mer restriktiva i sina ambitioner att växa snabbt.

Inställningen till tillväxt är starkt sammankopplad med strategin och påverkar således många styrmedel. För att byta strategi behöver följaktligen många förändringar göras vilket kan möta motstånd i organisationen. Att rekrytera en ny VD är i detta fall ett bra val eftersom entreprenören som startade företaget kan bli en bromskloss när företaget ska ta sig till nästa nivå (Greiner, 1972).

Företag	AOH	HRM	Tricab
Snitt	3,5	5,5	8,5

5.3.6. Entreprenörskultur

För att skapa en entreprenöriell kultur gäller det att företaget uppmuntrar till kreativitet och experimenterande. Därför är det av intresse hur styrmedlen skapar en kreativ miljö.

De tre företagen fick alla ett högt resultat i den aktuella dimensionen. Detta kan bero på ett flertal faktorer. Som nämnts anordnar företagen olika aktiviteter med medarbetarna. Oavsett vilket syfte som ligger till grund för aktiviteterna medför de att medarbetarna trivs bättre, känner sig tryggare och vågar komma med nya idéer. För att de anställda skall veta vilka idéer som är lönsamma och värda att satsa på används i två av företagen utbildning samtidigt som de yngre medarbetarna handleds av sina mer erfarna kollegor. Det är dessutom viktigt att företagen låter de anställda ta vara på möjligheter och att inga restriktioner finns. Det gör ledningen i samtliga företag genom att ge sina anställda mycket frihet under ansvar och samtidigt fungera som ett stöd där medarbetarna kan få hjälp.

Eftersom utbildningen motverkar byråkrati och tröghet bidrar det till att stärka det entreprenöriella beteendet i organisationerna. Oavsett om utbildningen sker internt eller externt skapar den spetskunskap, vilket ger möjlighet till idé- och processutveckling. Den interna utbildningen medför att företagen kan påverka de anställdas entreprenöriella förhållningsätt vilket bidrar till kulturskapandet.

Ytterligare en aspekt gällande skapandet av en kreativ miljö har observerats i två av företagen. Både AOH:s och HRM:S huvudkontor ligger belägna vid Göteborg hamninlopp vilket ger en vacker utsikt som lätt inspirerar. Tricab tycks dock prioritera den kostnadsoptimerade kompetensförsörjningen framför ett, förmodligen kostsamt huvudkontor.

Företag	AOH	HRM	Tricab
Snitt	8,7	8,3	9,0

5.4. Koppling till tidigare forskning

En tydlig koppling till tidigare forskning har redan nämnts kort i analysen. Det är Hansens (2005) kognitiva modell som identifierats. I samtliga företag finns hos ledningen en stark tillit till tidigare erfarenheter.

Det kan också konstateras i linje med Lövståls (2001) och Hansens (2005) slutsatser att ekonomistyrningen inte nödvändigtvis behöver hämma det entreprenöriella beteendet utan kan tvärtom underlätta för medarbetarna i organisationen att hitta och exploatera möjligheter. Dessutom kan vissa paralleller dras till Miller och Frisens (1982) påstående om att ekonomistyrningen skulle fungera som en varningssignal då kostnaderna för upprätthållandet av entreprenörskap blev för höga. Författarna till föreliggande studie har dock upptäckt det motsatta där ett av företagen använde ekonomistyrningen för att istället försäkra sig om att till-

räckligt med medel lades på uppbyggandet av en kreativ miljö vilket i sin tur leder till ett ökat entreprenöriellt förhållningssätt.

Författarna till föreliggande studie identifierar i likhet med Collier (2005) ett samband mellan social styrning och entreprenöriellt beteende i en organisation. Dock skall det tilläggas att studierna rör relativt små företag där det fortfarande varit möjligt att styra sina anställda via informella relationer.

I analysen har perspektiven i Abrahamsons typologi kunnat identifieras vid adoption av flera olika styrmedel. I likhet med Malmis (1999) studie verkar en stor del av adoptionen ha skett på grund av extern påverkan.

5.5. Förslag till fortsatt forskning

Vid fortsatt forskning inom detta ämne finns två vägar att gå. Den första innebär att utgå från vår teoretiska grund framförallt med avseende på definitionerna av entreprenörskap och ekonomistyrning. Studien kan istället skilja sig när det gäller val av bransch, företagsstorlek, studiens ansats och/eller geografiskt område. Detta för att kunna utesluta dessa parametrar i företagets val av styrmedel eller konstatera skillnader med avseende på dessa parametrar. En jämförelse skulle också kunna göras med så kallade icke-entreprenöriella företag och deras användning av styrmedel.

En andra väg skulle innebära att frångå vårt sätt att se på entreprenörskap alternativt använda ett annat ramverk för ekonomistyrningen och göra en jämförelse med de resultat vi kommit fram till.

6. Diskussion

I kapitlet sammanställs de slutsatser som kan dras ur analysen med hänsyn till studiens delsyften. En diskussion förs om hur styrmedlen kan möjliggöra ett entreprenöriellt beteende i företagen.

Det är uppenbart att samtliga av de studerande företagen använder sig av ekonomistyrningens formella likväl som mindre formaliserade styrmedel samt organisationsstruktur för att styra företaget. Det har visat sig att de mindre formaliserade styrmedlen samt organisationsstrukturen generellt är av större användning när det gäller sökandet och exploateringen av nya möjligheter. Vi ställer oss dock frågan hur företagen skall kunna upprätthålla ett entreprenöriellt förhållningssätt när verksamheten växer och styrning inte längre kan genomföras med hjälp av informella styrmekanismer. Som både VD på HRM och Tricab nämnde är vikten av att införa fler formella styrmedel av stor betydelse när företaget växer. Förslagsvis bör företagen efterfråga så generella koncept som möjligt för att kunna specialisera det i linje med ett entreprenöriellt beteende.

De bakomliggande orsakerna till adoptionen av de mest formella styrmedlen beror främst på deras generella karaktär. Vidare verkar brist på kunskap ses som en större barriär både när det gäller att hitta nya koncept och vid implementeringen av koncepten, snarare än brist på resurser eller medvetet motstånd. Ingen av respondenterna hade någon akademisk utbildning inom ekonomi och ställde sig många gånger frågande till vissa begrepp som exempelvis balanserat styrkort.

Detta är främsta anledningen till att inget av företagen har valt att använda sig av balanserat styrkort. Trots detta återfinns mätinstrument som utgör delar av perspektiven hos det balanserade styrkortet. Exempel på sådana är, som nämnts, mätning av kundnöjdhet ur det interna perspektivet, nöjd medarbetarindex ur medarbetarperspektivet och strukturkapitalet ur det finansiella perspektivet. Detta tyder på att de entreprenöriella företagen, trots icke-adoptionen, kan vara i behov av ett balanserat styrkort men möjligen inte av alla delperspektiv.

När det gäller styrmedlens påverkan på det entreprenöriella beteendet i företagen kan dessutom följande slutsatser dras. Olika styrmedel stödjer olika dimensioner av det entreprenöriella förhållningssättet i företagen vilket innebär att det i vissa avseenden kan påverka det entreprenöriella positivt, i andra avseende negativt och ibland inte alls. Dessutom finns skillnader i vad styrmedlen stödjer mellan företagen. Ett tydligt exempel är budgetens hämmande effekt på dimensionen "inställning till resurser" i två av företagen medan det i ett av företagen hade motsatt effekt. Det går dessutom att påvisa att den fungerade som ett sätt att uppnå en högre utbildningsnivå vilket leder till ett högre entreprenöriellt förhållningssätt i dimensionen "entreprenörskultur". En slutsats som kan dras är att de olika styrmedlen måste integreras för att effektivt stödja det entreprenöriella beteendet i företagen.

7. Källförteckning

7.1. Litteratur

- Abrahamson, E.** (1991). *Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations*. *Academy of Management Review*, vol. 16, 586-612.
- Ax, C., Johansson, C. och Kullvén, H.** (2007). *Den nya ekonomistyrningen*. 3:e uppl. Malmö: Liber Ekonomi.
- Baumol W. J.** (1986). *Entrepreneurship and a century of growth*. *Journal of Business Venturing*, vol. 1, 141-145.
- Baumol, W. J.** (1993). *Formal entrepreneurship theory in economics: Existence and bounds*. *Journal of Business Venturing*, vol. 8, 197-210.
- Brown, T.E., Davidsson, P. och Wiklund J.** (2001). *An conceptualization of Stevensons's Conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behaviour*. *Strategic Management Journal*, vol 2, 953-968.
- Choundrie, J. och Dwivedi, Y.** (2006). *Investigating factors influencing the adoption of broadband in the household*. *Journal of Computer Information Systems*, vol. 46, 25-34.
- Collier, P. M.** (2005). *Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting*. *Management Accounting Research*, 321–339
- Cornwall, J. R. och Perlman, B.** (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: IRWIN.
- Covin J.G. och Miles, M.P.** (1999). *Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University.
- Covin, J.G. och Slevin, D.P.** (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University.
- Davidsson, P. och Wiklund, J.** (2001). *Levels of analysis in entrepreneurship research: Current research practice and suggestions for the future*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Baylor University.
- Davila, A. och Foster, G.** (2005). *Management Accounting Systems Adoption decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies*. *Accounting review*, vol. 80, 1039-1068.
- Davila, A. och Foster, G.** (2009). *The adoption and evolution of management control system in entrepreneurial companies: evidence and a promising future*.
- Denscombe, M.** (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Studentlitteratur, Lund. ISBN: 91-44-01280-2
- Dergård, J.** (2006). *Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation*. Göteborg: Bokförlaget BAS
- DiMaggio, P. J. och Powell, W. W.** (1983). *The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, vol. 48, 147-160.

- Esiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., och Wängnerud, L.** (2007). *Metodpraktiken*. Vällingby, Elanders Gotab. ISBN 978-91-39-10865-8
- Greiner, L. E.** (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, 55-67.
- Hansen, O. B.** (2005). *Regnskap og entreprnørskap. En fortolkande studie av hvordan to entreprenører bruker regnskap*. Doktorsavhandling, Handelshögskolan vid Bodö.
- Halvorsen, K.** (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen, D. I. och Thorsvik, J.** (2008). *Hur moderna organisationer fungerer, 3:e uppl.* Lund: Studentlitteratur
- Jansen, E. P., Merchant, K. A. och Van der Stede, W. A.** (2009) *National differences in incentive compensation practices; the differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands*. Accounting, organizations and society, vol. 34, 58-84.
- Jelinek, M. och Litterer, J. A.** (1995). *Toward entrepreneurial organizations: meeting ambiguity with engagement*. Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 19, 137-168.
- Johnson, H. T. och Kaplan, R. S.** (1987). *The rise and fall of management accounting*. Management accounting, 5-12.
- Kanter, R.** (1985). *Supporting innovation and venture development in established companies*. Journal of business venturing, vol. 1, 47 – 60.
- Kimberly, J. R.** (1976). *Organizational size and the structuralist perspective*. Administrative Science Quarterly, vol 21, 571-597.
- Kotler P., Armstrong G., Wong V. och Saunders J.** (2008). *Principles of marketing*. 5:e europeiska uppl. Pearson Education.
- Landström, H** (1999). *Entreprenörskapets rötter*. Lund: Studentlitteratur.
- Langlois, R. N.** (2007). *The entrepreneurial theory of the firm and the theory of the entrepreneurial firm*. Journal of Management Studies.
- Lekvall, P., och Whalbin, C.** (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Publishing.
- Lind, J. och Nilsson, G.** (2005). *Ekonomistyrningens metoder, sammanhang och utveckling*. Stockholm: Elanders Gotab
- Lundell, F.** (2005). *Accounting and risk, in the eye of the financially successful entrepreneur*. Göteborgs universitet.
- Lövstål, E.** (2001). *A quest for accounting and control within entrepreneurial organisations – the Rotex Odyssey*. Lientiate Thesis. Lund: Lund university.
- Lövstål, E.** (2008). *Management control systems in entrepreneurial organisations – a balancing challenge*. Jönköping university.
- Malmi, T.** (1999). *Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms*. Accounting, Organizations and Society 24, 649-672

- Merchant, K. A. och Van der Stede, W. A. (2007).** *Management Control systems; Performance measurement, evaluation and incentives*. Andra upplagan. Harlow: Prentice hall
- Miller D. och Friesen, P. H. (1982).** *Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum*. Strategic Management Journal, vol. 3, 1-25.
- Otley, D. (1994).** *Management control in contemporary organizations : towards a wider framework*. Management accounting research, vol. 5, 289 – 299.
- Otley, D., (1999).** *Performance management: a framework for management control systems research*. Management accounting research, vol. 10, 363-382.
- Ouchi, W. G. (1979).** *A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms*. Management science, vol. 25, 833 – 848.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. och Frese, M. (2009).** *Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future*. Entrepreneurship Theory and Practice. Baylor University.
- Redmond, W. H. (2003).** *Innovation, Diffusion, and Institutional Change*. Journal of economic issues, vol. 37, 665-679.
- Rogers, E. (2003).** *Diffusion of innovations*. 5:e uppl. New York: The free press.
- Rövik, K. A. (1998).** *Moderna organisationer*. Malmö: Libris AB.
- Sahlman, W. A., Stevenson, H. H., Roberts, M. och Bhidé, A. (1999).** *The entrepreneurial venture, 2nd edition*. Harvard business school press. Boston, Massachusetts.
- Shane, S. och Venkataraman, S. (2000).** *The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research*. The Academy of Management Review, vol. 25, 217-226
- Shane, S. och Venkataraman, S. (2003).** *Guest editors' introduction to the special issue on technology entrepreneurship*. Research Policy, vol. 32, 181–184.
- Schumpeter, J. A. (1934).** *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schuler, R. S. (1986).** *Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices*. Human resource management, vol. 25, 607 – 629.
- Simons, R. (1994).** *How new top managers use control systems as levers of strategic renewal*. Strategic management journal, vol. 15, 169 – 189.
- Simons, R. (1995a).** *Control in an Age of Empowerment*. Harvard Business Review, vol. 73.
- Simons, R. (1995b).** *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000).** *Performance measurement & control system for implementing strategy*.
- Stevenson, H. H., Grousbeck, H. I., Roberts, M. J. och Bhidé, A. (2000).** *New Business Ventures and the Entrepreneur*. Fifth edition. McGraw- Hill International editions, Management & Organization Series. ISBN: 0-07-118314-0.
- Stevenson, H. H. och Gumpert, D. E. (1985).** *The heart of entrepreneurship*. Harvard business review. Vol. 63 Upplaga 2, p85-94, 10p, 3 charts; (AN 8500004433).

- Stevenson, H. H. och Jarillo, J. C. (1990).** *A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management.* Strategic Management Journal, vol. 11, 17-27.
- Stevenson, H. H. och Jarillo, J. C. (1986).** *Preserving entrepreneurship as companies grow.* The Journal of Business Strategy, vol. 7, 10 – 23.
- Wennekers, S., Thurik, R. och Buis, F. (1997).** *Entrepreneurship, Economic Growth and What Links Them Together.* EIM, Small business research and consultancy. ISBN: 90-371-0661-7
- Wiklund, J. (1999).** *The Sustainability of the Entrepreneurial orientation – Performance relationship.* Entrepreneurship Theory and Practice. Baylor University.
- Wiklund, J. (1998).** *Entrepreneurial orientation as a predictor of performance and entrepreneurial behaviour in small firms – longitudinal evidence.* In PD Reynolds, WD Bygrave, NM Carter, S. Menigart, C.M. Mason and P.P. McDougal, Frontiers of entrepreneurship research, Wellesley, MA: Babson Collage.
- Zahra, S. A. och Covin, J. G. (1995).** *Contextual influence on the corporate entrepreneurship - performance relationship: a longitudinal analysis.* Journal of Business Venturing, 43-58.

7.2. Internet

Europeiska kommissionen. (2006). *Den nya definitionen av SMF-företag – Användarbok och mall för försäkran.*

(http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_fr.htm)

<http://www.aohab.se>

<http://www.hrmritline.se>

<http://www.tricab.se>

Nationalencyklopedin, (2009). www.ne.se

Bilaga 1 - Telefonundersökning

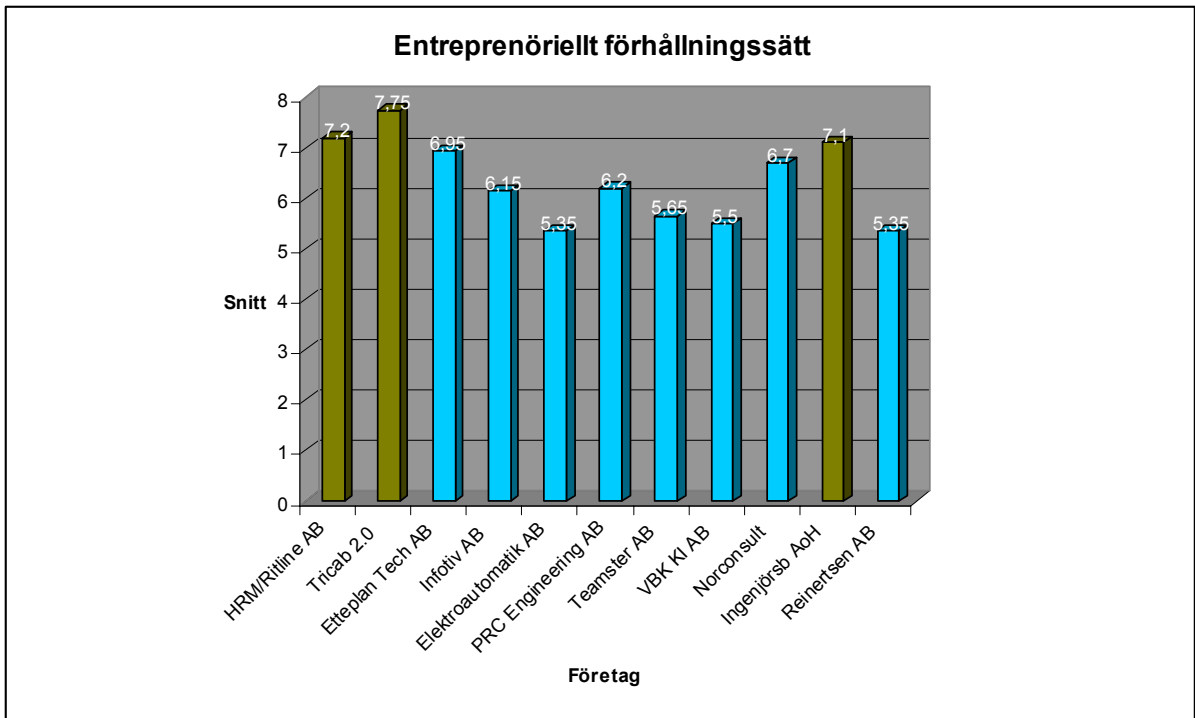
- | | | | |
|-----|--|-------------------------------|--|
| 1. | När vi definierar vår strategi, är det av störst intresse hur vi ska utnyttja de resurser vi har på bästa sätt. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | När vi definierar vår strategi drivs vi av vår uppfattning av möjligheterna. Vi är inte begränsade av de resurser vi har (eller inte har). |
| 2. | Vi begränsar vilka affärs-möjligheter vi satsar på utifrån vilka resurser vi för närvarande har. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | Vår främsta uppgift är att ta vara på de möjligheter vi uppfattar som värdefulla och sedan införskaffa de resurser som krävs för att utnyttja dem. |
| 3. | De resurser vi har påverkar våra affärsstrategier i hög grad. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | Våra affärsstrategier styrs av de möjligheter som dyker upp. |
| 4. | Eftersom vi inte kräver att ha alla resurser tillgängliga för att påbörja en ny satsning, kan våra resursinsatser göras i mindre steg. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | Eftersom vårt mål är att utnyttja våra resurser gör vi snabba och rejäla satsningar. |
| 5. | Allt vi kräver från resurser är möjligheten att använda dem. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | Vi föredrar att äga och ha full kontroll över de resurser vi använder. |
| 6. | Vi föredrar att använda resurser vi lånar eller hyr. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | Vi föredrar att endast använda våra egna resurser i våra investeringar. |
| 7. | För att kunna utnyttja möjligheter är idéer viktigare än att bara ha pengar. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | För att kunna utnyttja möjligheter är tillgång till pengar viktigare än att bara ha idéer. |
| 8. | Vi föredrar att arbeta med välutvecklade och formaliserade system för strikt kontroll och styrning av såväl ekonomi som produktion. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | Vi föredrar ledigare, informell styrning och kontroll. Det finns ett beroende av informella relationer. |
| 9. | Vi lägger stor vikt vid att få saker gjorda genom att följa formella processer och tillvägagångssätt. | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Svar: | Vi lägger stor vikt vid att få saker gjorda även om detta innebär att bortse från formella tillvägagångssätt. |
| 10. | Vi lägger stor vikt vid att följa beprövade ledningsme- | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | Vi lägger stor vikt vid fri anpassning till nya situatio- |

	toder och etablerade branschnormer.	Svar:	ner utan att allt för mycket tänka på gamla vanor.
11.	Vi insisterar på en enhetlig ledarskapsstil genom hela organisationen.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Chefers ledarskapsstilar är tillåtna att variera fritt från väldigt formell till väldigt informell.
12.	Vi lägger stor vikt på att få våra medarbetare att noga hålla fast vid sina formella arbetsbeskrivningar.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Vi har en stark tendens att låta situationens krav och den anställdes personlighet avgöra vad som är korrekt beteende i jobbet.
13.	Våra anställda utvärderas och kompenseras baserat på deras ansvar.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Våra anställda utvärderas och kompenseras baserat på prestation, dvs. det värde de tillför företaget.
14.	Våra anställda belönas van- ligtvis genom befordring och årlig löneförhöjning.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Vi försöker att belöna våra anställda på sådant sätt att de drar nytta av företagets öka- de värde.
15.	En anställds anseende base- ras på hur mycket ansvar han/hon har.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	En anställds anseende base- ras på den nytta han/hon till- för.
16.	Det är allmänt känt inom företaget att tillväxt är vårt huvudmål.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Tillväxt är nödvändigtvis inte vårt huvudmål. Över- levnad på lång sikt kan vara minst lika viktigt.
17.	Det är allmänt känt inom företaget att vår avsikt är att växa så mycket och snabbt som möjligt.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Det är allmänt känt inom företaget att stadig och säker tillväxt är det bästa sättet at expandera på.
18.	Vi har mycket fler lovande idéer än vi har tid och resur- ser att ta vara på dem.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Vi finner det svårt att hitta tillräckligt med lovande idéer för att nyttja alla våra resur- ser.
19.	Förändringar i omvärlden ger oss ofta idéer till nya produkter och tjänster.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Förändringar i omvärlden leder sällan till kommersiellt lovande idéer för vårt före- tag.
20.	Vi upplever aldrig en saknad av idéer som kan omvandlas till lönsamma produk- ter/tjänster.	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Svar:	Vi finner det svårt för vårt företag att hitta idéer som kan omvandlas till lönsamma produkter/tjänster.

Kommentar:

Bilaga 2 - Sammanställning av resultat från telefonundersökning

	Reverserat HRM/Ritline AB	Tricab 2.0	Etteplan Tech AB	Infotiv AB	Elektroautomatik AB	PRC Engineering AB	Teamster AB	VBK KI AB	Norconsult	Ingenjörsb AoH	Reinertsen AB
Frågor	Strategiskt inriktning (inställning till möjligheter)										
1.	8	9	7	8	7	7	4	8	10	8	8
2.	9	8	7	9	7	9	4	7	10	8	8
3.	8	9	7	9	7	8	4	7	7	8	9
Snitt	8,33	8,67	7	8,67	7	8	4	7,33	9	8	8,33
	Inställning till resurser (Resursstyrning)										
4.	R 6	4	6	9	7	6	8	6	9	8	5
5.	R 8	3	8	7	3	6	3	3	1	9	2
6.	R 4	2	6	4	6	3	3	3	4	3	2
7.	R 3	8	6	3	9	5	7	7	8	9	8
Snitt	5,25	4,25	6,5	5,75	6,25	5	5,25	4,75	5,5	7,25	4,25
	Organisationsstruktur										
8.	5	10	5	3	2	3	6	5	5	8	2
9.	8	10	5	4	4	7	7	5	8	8	3
10.	8	10	8	7	6	7	8	6	9	8	1
11.	9	8	9	7	4	4	9	6	3	8	6
12.	8	9	7	7	7	8	7	6	9	8	8
Snitt	7,6	9,4	6,8	5,6	4,6	5,8	7,4	5,6	6,8	8	4
	Belöningsystem										
13.	9	8	5	8	4	6	8	6	10	5	9
14.	7	5	7	2	4	2	5	7	2	2	4
15.	8	8	5	6	4	5	5	7	8	9	7
Snitt	8	7	5,67	5,33	4	4,33	6	6,67	6,67	5,33	6,67
	Inställning till tillväxt										
16.	R 7	9	8	2	2	8	4	4	10	6	2
17.	R 4	8	8	1	2	6	2	3	5	1	1
Snitt	5,5	8,5	8	1,5	2	7	3	3,5	7,5	3,5	1,5
	Entreprenörskultur										
18.	R 8	9	8	9	8	7	7	6	4	9	8
19.	R 9	9	9	9	7	8	6	3	7	9	7
20.	R 8	9	8	9	7	9	6	5	5	8	7
Snitt	8,33	9	8,33	9	7,33	8	6,33	4,67	5,33	8,67	7,33
Total summa och snitt											
Totalt	144	155	139	123	107	124	113	110	134	142	107
Snitt	7,2	7,75	6,95	6,15	5,35	6,2	5,65	5,5	6,7	7,1	5,35



De tre markerade staplarna indikerar de utvalda företagen

Bilaga 3 - Intervjuprotokoll

1. Allmänt om respondent och företag

- Hur länge har du varit VD i företaget?
- Vad har du för akademisk bakgrund?
- Vad har du för tidigare arbetslivserfarenheter?

- Hur ser er organisationsstruktur ut?
- Har ni alltid varit verksamma inom samma bransch?
- Har några speciella händelser inträffat i företaget?
 - Ny ägarstruktur?
 - Uppköp av företag?
 - Uppköpta av företag?

- Vad gör ert företag unikt?
 - Har ni arbetat fram några nya idéer/innovationer?
 - Nya produkter?
 - Nya lösningar?
 - Unik affärsidé?

2. Styrmedel

- Vilka styrmedel använder ni för att styra företaget?
 - Ex...
 - Formella
 - Budget
 - Belöningssystem
 - Processystem
 - Planeringssystem
 - Balanserat Styrkort
 - Produktkalkylering
 - Mindre formaliserade
 - Lärande
 - Kompetensbyggande
 - Kulturell styrning
 - Personlig styrning

3. Adoption

- När adopterade ni dessa styrmedel?
- Varför just då? (Bakomliggande orsaker)
 - Var det något speciellt som inträffade?
 - Rationella:
 - Organisk tillväxt?
 - Byte av ledning?
 - Extern kompetens tillkom?
 - Nya marknader?
 - Bredare produkt/ tjänsteutbud?
 - Externa intressenter kräver det?
 - Icke-rationella?
 - Kopierat någon annan?
 - Annat?
- Hur kommer det sig att ni inte adopterat andra verktyg?
 - Inget behov?
 - Inte tillräcklig kunskap bland tilltänkta användare av styrsystemet?
 - För kostsamt?

4. Användning av styrmedlen

- Varför använder ni just dessa styrmedel?
- Hur och till vad används de?
 - Stödja strategin?
 - Styra era resurser?
 - Påverka era anställdas beteende genom att skapa incitament?
- Har det använts några andra styrmedel tidigare?
 - Om ja, vilka?
- Har de befintliga styrmedlen sett annorlunda ut?
 - Varför har de i sådana fall förändrats?
- Användes styrmedlen ursprungligen till något annat än vad det gör idag?

5. Styrmedlens påverkan på entreprenörsandan/utvecklingen

- Hur påverkar styrmedlen möjligheten för de anställda att upptäcka nya affärsmöjligheter för företaget?
- Gör ni något speciellt för att behålla eventuell idéutveckling/kompetens inom företaget?

Bilaga 4 - Försäkran



Göteborg 2009-05-14

Vi försäkrar härmed att de uppgifter som lämnas inte kommer att användas för kommersiellt bruk. Ändamålet med denna intervju är enbart den kandidatuppsats som vi skriver på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och det är således endast författarna och handledare som kommer att ta del av informationen. Den färdiga uppsatsen är en offentlig handling men vi försäkrar att respondenten och företaget förblir anonymt om så önskas.

.....
Ort och datum

.....
Fredrik Strömvall Larsson

.....
Stefan Svensson