



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Ekonomistyrning i cyberspace eller cyberspace i ekonomistyrningen?

*En pilotstudie i den digitala underhållningsbranschen*

**FEG313 Redovisning Kandidatuppsats HT 2011**

Företagsekonomiska institutionen

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

**Handledare:**

Johan Åkesson

**Författare:**

Patrik Nilsson

Patrik Sjöström

## Förord

Denna kandidatuppsats utgör den sista delen av tre års studier ekonomiska studier för oss båda. Att skriva uppsats har varit både tids- och energikrävande men samtidigt väldigt lärorikt. Det har gett oss en god inblick i den digitala underhållningsbranschen och en klarare bild över vad som krävs för bli en framgångsrik entreprenör.

Vi vill ta tillfället i akt och tacka vår handledare Johan Åkesson för god respons och all motivation han gett oss. Johans ord vid handledarmötena har lett till många lärorika diskussioner om ekonomistyrning, entreprenörskap samt övrigt som berör vår uppsats.

Sist men inte minst vill vi även tacka våra respondenter för deras tid, utan er hade vi knappast haft någon uppsats färdig i dag.

Göteborg, januari 2012

Patrik Nilsson och Patrik Sjöström

## Sammanfattning

**Titel:** Ekonomistyrning i cyberspace eller cyberspace i ekonomistyrningen? - En pilotstudie i den digitala underhållningsbranschen

**Författare:** Patrik Nilsson & Patrik Sjöström

**Handledare:** Johan Åkesson

**Problembakgrund:** Den digitala underhållningsbranschen växer så det knakar och allt fler försöker starta egna spelbolag eller skapa egna succé-appar. Branschen kryllar av entreprenörer och nyligen gjorda empiriska och teoretiska studier indikerar att ekonomistyrning är ett viktigt element för ökad innovation. Dock visar tidigare studier på tvetydighet gällande ekonomistyrning och entreprenörskap i samma kontext. Även olika situationsfaktorer som till exempel storlek, regleringar och konkurrenter påverkar designen av ekonomistyrning. På grund av brist på tidigare studier inom valt fält är vi intresserad av att undersöka företagets design av ekonomistyrning och hur den påverkas av verksamhetens särart.

***Syfte:** Författarna har utfört en mindre pilotstudie i den digitala underhållningsbranschen, där ett fåtal företags design av ekonomistyrning undersöktes. Studien presenterade ett flertal exempel på hur verksamhetens särart påverkar styrningens design och vilka styrmedel företagen använder.*

**Metod:** Med en kvalitativ forskningsmetod och en explorativ ansats har vi utfört en pilotstudie för att bilda oss en uppfattning om den digitala underhållningsbranschen och dess ekonomistyrning. Det empiriska materialet har samlats in med hjälp av öppna intervjuer med tidigare valda företag.

**Analys och diskussion:** I studien har författarna kommit fram till att verksamhetens särart inte verkar ha påverkat företagets design av ekonomistyrningen då företagets ekonomistyrning liknar entreprenöriella företag i andra branscher. Skillnaden mellan styrningen i de olika företagen berodde snarare på storleken, som var mer uttalad ju större företaget i fråga var. Likt forskningen råder det delade meningar mellan respondenterna för de olika företagen rörande om ekonomistyrningen hämmar eller gynnar entreprenörskapet i företaget.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|   |           |
|---|-----------|
| <b>FÖRORD</b>                                   | <b>2</b>  |
| <b>SAMMANFATTNING</b>                           | <b>3</b>  |
| <b>1. INTRODUKTION</b>                          | <b>6</b>  |
| 1.1 PROBLEMBAKGRUND                             | 6         |
| 1.2 PROBLEMFÖRMULERING                          | 7         |
| 1.3 SYFTE                                       | 7         |
| 1.4 DEFINITIONER                                | 7         |
| 1.4.1 EKONOMISTYRNING                           | 7         |
| 1.4.2 ENTREPRENÖRSKAP                           | 7         |
| 1.4.3 DIGITALA UNDERHÅLLNINGSBRANSCHEN          | 8         |
| 1.4.4 CHEFSTITLAR                               | 8         |
| 1.4.5 AFFILIATE                                 | 8         |
| 1.4.6 TEKNISKA DEFINITIONER                     | 8         |
| 1.5 AVGRÄNSNINGAR                               | 9         |
| 1.6 DISPOSITION                                 | 10        |
| <b>2. TEORETISK REFERENSRAM</b>                 | <b>11</b> |
| 2.1 EKONOMISTYRNING                             | 11        |
| 2.1.1 STYRPAKET                                 | 11        |
| 2.1.2 EKONOMISTYRNING I MINDRE FÖRETAG          | 15        |
| 2.1.3 SITUATIONSFAKTORER                        | 15        |
| 2.2 ENTREPRENÖRSKAP                             | 16        |
| 2.2.1 INNOVATION SOM ENTREPRENÖRIELLT VERKTYG   | 17        |
| 2.2.2 DIGITALT ENTREPRENÖRSKAP                  | 17        |
| 2.3 VIRTUELL ORGANISERING                       | 18        |
| 2.4 EKONOMISTYRNING OCH ENTREPRENÖRSKAP I FOKUS | 19        |
| <b>3. METOD</b>                                 | <b>20</b> |
| 3.1 METODVAL                                    | 20        |
| 3.2 UNDERSÖKNINGSMODELL                         | 21        |
| 3.3 VAL AV INTERVJUOBJEKT                       | 21        |
| 3.4 DATAINSAMLING                               | 22        |
| 3.4.1 SEKUNDÄRDATA                              | 22        |
| 3.4.2 PRIMÄRDATA                                | 22        |
| 3.4.3 DATABEHANDLING                            | 23        |
| 3.5 STUDIENS TROVÄRDIGHET                       | 23        |
| 3.6 KÄLLKRITIK                                  | 23        |
| <b>4. EMPIRI</b>                                | <b>24</b> |
| 4.1 ILLUSION LABS AB                            | 24        |
| 4.1.1 OM FÖRETAGET OCH RESPONDENTEN.            | 24        |
| 4.1.2 FÖRETAGETS STYRNING OCH ORGANISERING      | 24        |
| 4.1.3 SAMMANFATTNING                            | 26        |
| 4.2 5050 POKER HOLDING AB                       | 26        |
| 4.2.1 OM FÖRETAGET OCH RESPONDENTEN             | 26        |
| 4.2.2 FÖRETAGETS STYRNING OCH ORGANISERING      | 27        |
| 4.2.3 SAMMANFATTNING                            | 28        |
| 4.3 FÖRETAG C                                   | 28        |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.3.1 OM FÖRETAGET OCH RESPONDENTEN                    | 28        |
| 4.3.2 FÖRETAGETS STYRNING OCH ORGANISERING             | 29        |
| 4.3.3 SAMMANFATTNING                                   | 31        |
| <b>5. ANALYS</b>                                       | <b>32</b> |
| 5.1 ORGANISATIONSSTRUKTUR                              | 32        |
| 5.2 PLANERING OCH BUDGETERING                          | 32        |
| 5.3 STYRMETODER  | 32        |
| 5.4 PRESTATIONSMÄTNING OCH BELÖNINGSSYSTEM             | 33        |
| 5.5 ENTREPRENÖRSKAP OCH INNOVATION                     | 33        |
| 5.6 DIGITALT ENTREPRENÖRSKAP OCH VIRTUELL ORGANISERING | 34        |
| <b>6. SLUTSATS</b>                                     | <b>35</b> |
| 6.1 SLUTSATSER   | 35        |
| 6.2 BEGRÄNSNINGAR I STUDIEN                            | 35        |
| 6.3 FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING                        | 35        |
| <b>REFERENSLISTA</b>                                   | <b>37</b> |
| <b>BILAGOR</b>   | <b>41</b> |
| BILAGA 1   | 41        |

# 1. Introduktion

*I det inledande kapitlet beskrivs studiens problembakgrund. Denna leder i sin tur till en problemformulering och ett syfte. Slutligen presenteras studiens avgränsningar och dess fortsatta disposition.*

## 1.1 Problembakgrund

Den svenska digitala underhållningsbranschen fortsätter växa allt mer. Den svenska dataspelsbranschens omsättning har nästintill fördubblats de senaste fem åren (Dataspelsbranschen, 2010) medan de kommersiella företagen inom branschen för spel om pengar tillsammans omsatte nästan fem gånger mer än dataspelsbranschen (Jordahl, 2011). Med bakgrund i dessa siffror kan slutsatsen dras att intresset för digital underhållning i Sverige är stort. Det visar inte minst siffrorna från rapporten om *"Sveriges digitala tillväxtbransch"* (2011) som beskriver klimatet i branschen för internetspel, där antalet spelare i Sverige är tre gånger fler än snittet inom EU.

Nyligen gjorda empiriska och teoretiska studier indikerar att ekonomistyrning är ett viktigt element för ökad innovation<sup>1</sup> (Davila & Foster, 2009; Nationalencyklopedin, 2011). Ekonomistyrning är en process där management säkerställer att individer i organisationen fullföljer organisatoriska mål och strategier. Det innebär även den process som uppmuntrar, aktiverar eller "tvingar" anställda att agera för organisationens bästa (Merchant & Van Der Stede, 2007). Ett alternativt sätt att se på ekonomistyrning är som de formella, informationsbaserade rutiner och procedurer cheferna använder för att vidmakthålla eller förändra mönster i organisationens aktiviteter (Simons, 1995)

Underhållningen sker digitalt via dator, telefon och TV vilket kräver att informationen, rörande transaktioner, kunder, et cetera, förmedlas snabbt till de anställda. Kravet på snabb informationsdelning skapar nya sätt att organisera, som till exempel det Holmlund (2004) beskriver som en virtuell organisation. Hon förklarar att det är en nätverksorganisation som tagit ett kliv i utvecklingen, genom användningen av informationsteknologi, till att bli mer dynamisk och kundorienterad. Dessutom förklarar hon att aktörer samarbetar mer över de traditionella juridiska gränserna, vilket bidrar till att organisationen blir mer likt ett nätverk av information och relationer.

Eftersom vem som helst har möjlighet att skapa ett eget spel, eller starta ett eget spelbolag gör det att branschen blir väldigt entreprenörsdriven, och många mindre bolag startas. Denna enkelhet drar till sig flertalet lycksökare och eftersom antalet aktörer ökar leder detta till allt fler som får problem med ekonomin då de inte har tillräckligt god koll på den (E24.se, 2010; Dataspelsbranschen, 2011; Jordahl, 2011). Begreppet entreprenörskap är ett begrepp som inte innehar en bestämd betydelse, utan kan definieras på flertalet olika sätt såsom risktagande, innovation, skapande, etablering av företag och ledning av företag (Dergård, 2006).

---

<sup>1</sup> Förlopp genom vilket nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle och sedan sprids där (Nationalencyklopedin, 2011).

Att kombinera entreprenörskap och ekonomistyrning har i litteraturen beskrivits som problematiskt såväl som ett nödvändigt ont för entreprenörskap. Lövstål (2008) skriver i sin doktorsavhandling *”Management control systems in entrepreneurial organisations – A balancing challenge”* att;

*”Att ekonomistyrningssystem bygger på idén om stabilitet och förutsägbarhet, medan entreprenörskap är omgivet av osäkerhet, kaos och tvetydighet. Olika ekonomistyrningsfunktioner har även blivit anklagade för att ha negativa effekter på entreprenörskap.”*

Det är dock inte bara det entreprenöriella eller icke-entreprenöriella som skapar skillnader i ekonomistyrningens design hos företag, utan det finns även olika situationsfaktorer som påverkar designen. Ett par exempel på faktorer är storlek, tillväxt, konkurrenter, regleringar, skillnader i produktion, teknologi, med mera (Merchant & Van der Stede, 2007). I spelbolagsbranschen är regleringar av marknader ett tydligt exempel på en situationsfaktor som påverkar företaget.

På grund av vad som har nämnts här ovan så finner vi det intressant att inom valt fält göra en pilotstudie eftersom att pilotstudien kan ge värdefull input till en eventuell kommande studie. Vi vill undersöka i vilken utsträckning ekonomistyrning används och vad det är som påverkar designen av den. I litteraturen talas det om skillnad mellan mindre och större samt entreprenöriella eller icke-entreprenöriella företag.

## 1.2 Problemformulering

I tidigare studier uppmärksammas att ekonomistyrningens design påverkas av företagets entreprenöriella förmåga samt andra situationsfaktorer. Frågan denna studie ställer är vad som kännetecknar ekonomistyrningen i en snabbt framväxande bransch nämligen den digitala underhållningen - vilka likheter respektive olikheter finns i jämförelse med etablerad teori?

## 1.3 Syfte

Författarna har utfört en mindre pilotstudie i den digitala underhållningsbranschen, där ett fåtal företags design av ekonomistyrning undersöktes. Studien presenterade ett flertal exempel på hur verksamhetens särart påverkar styrningens design och vilka styrmedel företagen använder.

## 1.4 Definitioner

I den här uppsatsen används olika uttryck väldigt flitigt. För att tydliggöra för läsaren har ett par olika uttryck valts ut och förklarats. Här nedan följer så som vi definierar uttrycken.

### 1.4.1 Ekonomistyrning

*”Avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål”*

(Greve, 2009)

### 1.4.2 Entreprenörskap

Vår definition av entreprenörskap är en individ eller företag som tar på sig risk för att identifiera och exploatera affärsmöjligheter.

(Egen tolkning av Landström, 2005)

Entreprenörskap är ett komplext fenomen som inte har någon entydig definition. Alla möjliga forskare har definierat entreprenörskap på olika sätt (Stevenson & Jarillo, 1990; Shane & Venkataraman, 2000; Landström, 2005; Lövstål 2008).

### 1.4.3 Digitala underhållningsbranschen

Vi definierar den digitala underhållningsbranschen som de företag som skapar programvaror, spel eller tjänster som till exempel Spotify, Battlefield, internetpoker eller appar för iphone. Det är företagen bakom dessa succéer och väldigt många fler som vi anser utgör den digitala underhållningsbranschen. Själva omsättningen i branschen är svår att avgöra, då den i dagsläget delas in i helt skilda segment.

Hur gamla är de olika segmenten av branschen?

- Tillverkning av appar till mobila enheter som till exempel iphone har funnits i mindre än 10 år.
- De allra första spelbolagen grundades i slutet av 90-talet. Men var först ett par år in på 2000-talet som branschen började växa.
- Datorspel har tillverkats sedan 60-talet. Men var först när bredband lanserades som det växte lavinartat.

### 1.4.4 Chefstitlar

I den här studien framkommer olika förkortningar på chefstitlar i samband med intervjuerna. Dessa är till exempel COO, CEO, CTO och CFO.

COO står för Chief Operating Officer och innebär att personen i fråga står för det operativa arbetet inom en organisation.

CEO står för Chief Executive Officer och betyder VD – Verkställande Direktör.

CTO står för Chief Technology Officer och avser en direktör med ansvar för teknik, forskning och utveckling.

CFO står för Chief Financial Officer och betyder ekonomiansvarig/ekonomichef.

### 1.4.5 Affiliate

En affiliate är en person som försöker få spelare att registrera sig på en casino-, poker- eller sportsbetting-sida. De får provisionsbaserad betalning som baseras på avgifter eller spelpengar, alternativt en fast summa per registrerad spelare som sätter in verkliga pengar hos bolagen.

### 1.4.6 Tekniska definitioner

I den här studien framkommer en rad olika namn på tekniska prylar, som till exempel iphone, ipad, med mera.

**App** är en förkortning för applikation. Vilket är små program som kan användas i smartphone eller digitala läsplattor.

**Smartphone** är en blandning mellan en handdator och en mobiltelefon. Till skillnad från tidigare mobiltelefoner har den i flesta fall ett simulerat tangentbord på skärmen istället för ett fysiskt.



**iPhone** är en så kallad smartphone. En iPhone använder sig inte utav operativsystemet android utan apples egna **iOS**.

**iPad** är en digital läsplatta. Det är mer eller mindre en smartphone som förstörats upp för att skapa möjligheter att till exempel ladda ner och läsa böcker eller dagstidningar på.

**Android** är ett operativsystem för mobiler. Det är ett gränssnitt som används i nästintill alla smarthpones på marknaden förutom iphones. För att läsaren lättare skall förstå innebörden, så kan du jämföra android med till exempel Windows 7 för PC.

**2D-grafiker** ritar i två dimensioner, alltså i höjd och bredd. Vilket skiljer sig ifrån en **3D-grafiker** som ritar med ytterligare en dimension, djupet. Detta kan illustreras med att rita upp en kvadrat och en kub bredvid varandra. Kuben använder sig av den tredje dimensionen, djup.

**Google docs**, eller google documents som det heter, är en typ av ordbehandlare som kan användas när användaren är uppkopplad mot internet. Det finns även möjlighet för fler än en användare att använda det på samma gång.

**App-store** är Apples marknad för att köpa applikationer, spel och program till iPhones, iPads samt även till Mac-datorer.

**Android market** är motsvarigheten till Apples app-store. Alltså en handelsplats för applikationer, program och spel till mobila enheter som använder sig av operativsystemet android.

## 1.5 Avgränsningar

Chenhall (2003) beskriver hur svårt det är att studera specifika element av ekonomistyrningen isolerat från andra organisatoriska styrmedel och menar därför att detta leder till en missvisande modell. Således skulle ett utelämnande av detta i studier rörande exempelvis redovisningsbaserade kontroller leda till falska resultat. Trots detta kommer författarna att avgränsa sig till formella styrmedel inom ekonomistyrningen, som till exempel budgetering, planering, prestationsmätning och belöningsystem, samt till viss del även organisationsstruktur. Detta på grund av den tidsbegränsning som finns för kandidatuppsatsen och för att vi är av den uppfattningen att dessa är lättast att undersöka.

För att studien skall bli klar inom rimlig tid så begränsas även antal företag som undersöks och jämförs. För att på ett bra sätt kunna undersöka vårt fält så väljer vi att undersöka tre stycken företag.

Entreprenörskap får idag anses vara ett multidisciplinärt forskningsområde (Landström, 2005). Forskningen har bedrivits inom en rad olika områden som till exempel företagsekonomi, nationalekonomi, organisationsbeteende, psykologi, m.fl. (Dergård, 2006). Författarnas vinkel i den här studien är företagsekonomi – ekonomistyrning – således kommer inget större fokus gällande entreprenörskap läggas på andra faktorer än de ekonomiska.

## 1.6 Disposition

### *Introduktionen*

I detta kapitel presenteras uppsatsens problembakgrund och syfte.

### *Teoretiska referensramen*

I detta kapitel presenteras teorier relevanta för ämnesområdet och för analysen.

### *Metod*

I detta kapitel presenteras en beskrivning av tillvägagångssättet för studien.

### *Empiri*

I detta kapitel presenteras de utvalda företagens struktur och design av ekonomistyrningen.

### *Analys*

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen.

### *Slutsats*

I detta kapitel dras en slutsats utifrån analysen och författarnas syfte. Förslag på framtida forskning presenteras även här.

### *Referenser*

I detta kapitel presenteras de olika informationskällor som använts i studien.

## 2. Teoretisk referensram

*I det andra kapitlet presenteras den teoretiska referensramen. Teorier om styrmedel för lite större företag, samt vad som skiljer sig i styrningen hos mindre företag, entreprenörskap och virtuell organisering presenteras. Därefter presenteras teorier om ekonomistyrning i entreprenörskap.*

### 2.1 Ekonomistyrning

Ekonomistyrning presenteras i traditionell teori som ett medel organisationer använder sig av för att styra individer och divisioner till att uppnå företagets övergripande mål (Anthony, 1965; Merchant, 1998). Själva ordet kan definieras som "avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål" (Greve, 2009). Merchant & Van der Stede (2007) delar in ekonomistyrningen i tre typer av styrning; resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning. Generellt så är styrningen som diskuteras ämnad för större företag, därför talar vi om vad som differentierar mindre företag från stora längre ner i studien.

Ekonomistyrningen har väldigt många uppgifter; den skall planera och koordinera, den skall förse beslutsfattare med information, den skall analysera verksamhetens processer, den skall bidra till en positiv företagskultur. För att den skall kunna utföra detta, behövs olika styrmedel. Dessa kan delas in i tre olika kategorier, formella styrmedel, organisationsstruktur samt mindre formaliserade styrmedel (Ax et al., 2009).

Det finns tre olika perspektiv på styrning; normativt perspektiv, det vill säga hur saker bör styras, verkligt perspektiv, hur styrningen faktiskt går till i verkligheten samt ett analytiskt perspektiv som talar om varför det ageras som de gör.

Ekonomistyrningens mål syftar till att lösa tre övergripande problem; få anställda att veta vad de ska göra, motivera dem till att vilja göra det samt förse dem anställda med rätt mängd resurser för att de ska kunna utföra sina uppgifter (Merchant & Van der Stede, 2007).

#### 2.1.1 Styrpaket

Ett styrpaket är en kombination av de styrmodeller en organisation använder sig av för att öka sannolikheten att dess anställda handlar i linje med ledningens intresse (Abernethy & Chua, 1996).

Enligt Malmi och Brown (2008) bör ett styrpaket innehålla modeller som hanterar följande fem delar; strategisk planering (se nedan), cybernetisk kontroll; här infaller budget, finansiella och icke-finansiella mått samt en kombination av de båda, i form av till exempel balanserat styrkort, belöningsystem (se nedan), administrationsstyrning, vilket inkluderar organisationsstruktur, intern styrning samt regler och policys samt kulturstyrning (se nedan). Företagets styrpaket blir således alla styrmedel som används i företag (ibid).

En fara är att kombinera flera styrmodeller samtidigt. Modeller kan vara inkompatibla med varandra, vilket kan få allvarliga konsekvenser för företaget i form av bland annat skenande kostnader, fokus på fel saker, motstridiga mål och annat som dränerar

företaget på energi och komplicerar styrningen för samtliga inblandade (Siverbo & Åkesson, 2009).

### *2.1.1.1 Merchant & Van der Stedes styrmetoder*

Enligt Merchant och Van der Stede (2007) finns det i grunden tre olika typer av ekonomistyrning; resultatstyrning, handlingsstyrning och social styrning. Den ena metoden utesluter inte den andra utan de används ofta i kombination med varandra.

#### *2.1.1.1.1 Resultatstyrning*

Resultatstyrning är en indirekt styrmetod som innebär att motivera anställda till att nå organisationens uppsatta mål på egen hand. Individer belönas på olika sätt för sina prestationer samtidigt som de direkt eller indirekt straffas för eventuella uteblivna resultat. Detta får de anställda att tänka på konsekvenserna av sitt handlande utan att deras handlingsfrihet försvinner eller att de känner sig begränsade av ledningen, det är snarare tvärtom att kreativa lösningar och nya idéer uppmuntras. Denna styrmetod ställer höga krav på de anställdas kompetens och att samarbetet mellan olika divisioner fungerar bra då de ofta har helt olika resultatmål och konflikter därför lätt kan uppstå. Ett annat krav är att det faktiskt går att påverka resultat och att detta kan mätas och bedömas på ett tillförlitligt och effektivt sätt (Merchant & Van der Stede, 2007).

#### *2.1.1.1.2 Handlingsstyrning*

Handlingsstyrning är den styrmetod som ger organisationen mest kontroll över sina anställda. Den går ut på att försäkra sig om att anställda agerar eller inte agerar på ett visst sätt för att gynna organisationen och kan delas upp i fyra övergripande delar; beteenderestriktioner, förebyggande granskning, handlingsansvar samt användning av överskottsanställda.

Handlingsstyrning brukar leda till dokumentation av kunskap om vilka handlingar som fungerar bäst. Ett så kallat organisatoriskt minne skapas vilket leder till att organisationen inte blir lika beroende av individer.

Denna styrmetod fungerar bäst för företag i branscher med höga rutiner och mycket regler och passar därmed inte bra in i branscher med krav på hög kreativitet och innovation. En allt för hög grad av styrning skapar lätt negativa attityder bland de anställda, som kan yttra sig i form av frustration och motstånd (Merchant & Van der Stede, 2007).

#### *2.1.1.1.3 Social styrning*

Social styrning syftar till att försäkra sig om att de anställda kommer att kontrollera sina egna och varandras beteenden i form av personlig och kulturell kontroll samt själv- och gruppövervakning. Personalen förväntas ha ett eget intresse av att prestera så bra som möjligt och att göra rätt för sig. Ett krav för att detta ska fungera i praktiken är att företaget har stort förtroende för sina anställda. Denna styrmetod delas in i två olika delar; individriktad styrning och kulturinriktad styrning.

Individriktad styrning handlar generellt om att sätta rätt folk på rätt plats och ge dem tillräckligt med resurser för att klara av sina uppgifter. Detta kan kompletteras med utbildningar och dylikt för att öka de anställdas kunskap inom området vilket i sin tur leder till ökad förståelse och intresse för sina arbetsuppgifter.

Kulturinriktad styrning är designad till att uppmuntra gruppövervakning, ett sorts gruppträck på individer som förhindrar att de avviker alltför mycket från gruppens regler och värderingar. Denna styrmetod fokuserar mer på normer, värderingar och traditioner inom företaget vilket skapar en företagskultur som den anställda förväntas anpassa sig och agera efter (Merchant & Van der Stede, 2007).

#### **2.1.1.2 Ax, Johansson & Kullvéns syn på ekonomistyrning**

Det finns tre olika typer av hjälpmedel som behövs för att styra ett företag i rätt riktning; formella styrmedel, mindre formella styrmedel och organisationsstruktur (Olve & Samuelsson, 2008; Ax, Johansson & Kullvé, 2009).

Under kategorin formella styrmedel finner vi styrmedel av metodkaraktär, metoder som kan sägas utgöra ekonomistyrningens olika tekniker. Dessa tekniker är vad som vanligtvis förknippas med ordet ekonomistyrning (Ax et al., 2009).

Organisationsstruktur anger hur verksamheten är utformad vad gäller egenskaper som struktur, form, fördelning av beslutsrätt och samordning (Olve & Samuelsson, 2008). Organisationsform kan delas in i tre perspektiv; det vertikala, det horisontella eller en kombination av de båda. Det vertikala perspektivet ser organisationen som en hierarki och det horisontella perspektivet ser organisationen som en värdekedja. (Ax et al., 2009).

Med mindre formaliserad styrning menas så kallade mjukare styrmedel, sådant som inte kan styras med siffror. Exempel kan vara utbildning och lärande eller verksamhetens strävan och styrning mot eller med hjälp av en viss kultur i företaget. Denna sorts styrmedel har fått allt mer betydande roll de senaste årtiondena (Olve & Samuelsson, 2008).

De olika styrmedlen är beroende av varandra, framförallt sambandet mellan de formella styrmedlen och organisationsstrukturen (Olve & Samuelsson, 2008).

##### **2.1.1.2.1 Planering och budgetering**

Alla företag behöver planering för framtiden, vare sig det är grovplanering eller detaljplanering (Ax et al., 2009). Det finns tre olika typer av planering, strategisk, taktisk och operationell planering (Ax et al., 2009; Merchant & Van der Stede, 2007). Först kommer strategisk planering som behandlar övergripande frågor om vad verksamheten egentligen syftar till (Ax et al., 2009). Det är en bred process där funderingar kring termer som mål, vision och långsiktiga strategier sker (Merchant & Van der Stede, 2007). Därefter kommer den taktiska planeringen, ibland även kallad verksamhetsplaneringen, som handlar om att planera verksamheten utifrån det företaget kommit fram till under den strategiska planeringen. Det är vanligtvis under denna planeringsprocess som budgetering placeras in (Ax et al., 2009). Sist kommer operationell planering in där det görs en kortfristig finansiell planering över hur det löpande arbetet ska se ut under den närmaste perioden (Ax et al., 2009; Merchant & Van der Stede, 2007).

En budget är definierad som en "förhandsberäkning av inkomster och kostnader för en viss tidsperiod" (Nationalencyklopedin, 2011) och baseras på antaganden och gissningar för den kommande perioden (Greve, 1996). Budgetering görs ofta i delbudgetar i de olika avdelningarna inom företaget för att sedan ställas upp i en eller flera huvudbudgetar (Ax et al., 2009). Det finns tre olika sorters huvudbudgetar;

resultatbudget, som visar företagets samtliga intäkter och kostnader och är den typ som oftast refereras till när ordet budget används i vardagligt tal, likviditetsbudget som är en sammanställning av företagets samtliga in- och utbetalningar under en viss tidsperiod samt balansbudgeten som visar företagets balansräkning, det vill säga dess tillgångar, skulder och eget kapital vid en viss tidpunkt (Greve 1996; Ax et al., 2009).

Huvudbudgeterna är beroende av varandra, främst i form av att uppgifter i resultat- och likviditetsbudgeten påverkar varandra och att balansbudgeten brukar ses som en summering av de båda ovan nämnda.

Budgeteringsprocessen specificerar vart organisationen skall gå, hur den ska nå dit samt vilka resultat som förväntas under den givna perioden (Merchant & Van der Stede, 2007). Företagets mål med budgetprocessen brukar vara att involvera medarbetare i långsiktigt tänkande, att uppnå koordinering mellan olika avdelningar samt att få fram utmanande men realistiska mål (Ax et al., 2009; Merchant & Van der Stede, 2007).

#### 2.1.1.2.2 Prestationsmätning

Ett företags huvudsakliga mål är att maximera ägarnas eller aktieägarnas värde. I resultatstyrningen diskuteras det ofta att enskilda individerna borde belönas för sitt värdeskapande, men på grund av svårigheterna i att mäta värdeskapande måste företaget hitta andra sätt att mäta detta (Merchant & Van der Stede, 2007). Det är här prestationsmätning kommer in i bilden, då prestationsmätningens syfte är att mäta prestationer i ett företag, som till exempel räntabiliteten på eget kapital för en avdelning eller försäljningen under ett kvartal (Ax et al., 2009; *ibid*). Mätningen används även som grund i beslutsfattande, kontroll, signalering, utbildning och extern kommunikation (Simons, 2000).

För att prestationsmätningen skall vara tillämplig, finns det ett antal punkter den bör innehålla. Först och främst bör till exempel chefen veta om det är inputen, processen eller outputen som bäst mäter exempelvis anställdes prestation (Ax et al., 2009; Simons, 2000). Dock är informationen som finns i inputen sällan tillräcklig för en bra styrning, utan det är antingen processen eller outputen som måste mätas. För att chefen skall kunna mäta processen eller outputen finns det fyra kriterier som måste tas hänsyn till; teknisk möjlighet att mäta processen eller outputen, förståelse för orsak och verkan, kostnaden för mätningen samt nivån av innovation (Simons, 2000). De övriga punkterna prestationsmätningen bör belysa är i grund och botten att prestationsmålen är tydliga, uppnåeliga, påverkbara samt att de är relaterade till företagets strategi (Ax et al., 2009).

#### 2.1.1.2.3 Belöningsystem

Organisationer blir alltmer beroende av sina anställda, framförallt av deras kompetens och motivation (Arvidsson, 2008). Ett sätt att motivera de anställda att vilja uppnå företagets utsatta mål är genom belöningsystem (Merchant & Van der Stede, 2007). Belöningsystemet används då som en form av verksamhetsstyrning (Arvidsson, 2008). Tanken är att motivera de anställda att prestera något utöver det vanliga och även stimulera anställda att vilja stanna kvar i företaget (Ax et al., 2009).

En förutsättning för att ett belöningsystem ska fungera som det är tänkt är att de anställda upplever att deras handlingar har påverkan på resultatet och att det inte är yttre faktorer utanför deras kontroll som avgör slutresultatet (Appelbaum & Mackenzie, 1996). En annan viktig aspekt är timingen på belöningarna, de bör betalas ut relativt snabbt efter uppnått mål för att ha optimal psykologisk effekt (Arvidsson, 2008).

Belöningar kan vara monetär, det vill säga finansiella, eller icke-monetära. Monetära utgår i regel i samband med ett uppnått finansiellt mål (Arvidsson, 2008). Består oftast i form av löneökning, bonus eller optioner medan icke-monetära belöningar ofta kommer i form av förmåner, kompetensutveckling, ledighet eller resor (Merchant & Van der Stede, 2007; Arvidsson, 2008). Belöningar kan riktas mot enskilda individer eller mot en hel grupp. Individuella belöningar anses bra så länge det på ett rättvist sätt finns möjlighet att bedöma en individs individuella prestation. Om detta inte är möjligt passar gruppbaseade belöningar bättre in men här finns det risk för att individer som knappt bidragit alls till arbetet kan bli belönade vilket kan skapa missnöje i företaget (Ax et al., 2009). Trenden går mot att det blir mer än bara finansiella mått som ligger till grund för belöning, främst i form av den ökande användningen av balanserat styrkort i vissa organisationer (Arvidsson, 2008).

### **2.1.2 Ekonomistyrning i mindre företag**

Bergsten och Lumsden (1993) kommer i sin doktorsavhandling "Ekonomisystem i mindre företag" fram till att ett en rad faktorer påverkar ett företag. De konstaterar att det råder delade meningar bland tidigare författare hur ett mindre företag skall definieras utifrån antalet anställda. I sin avhandling utgår de från att det finns mindre än 50 anställda i ett mindre företag.

Dem påpekar även att företagsstrukturen oftast är väldigt enkel och innefattar informella relationer mellan medarbetarna (ibid). Avståndet mellan befattningshavare och anställd är väldigt kort och leder till att beslutsfattandet koncentreras till en eller flera personer. I mindre företag är oftast ägare och företagsledare samma person. Detta förhållande leder till att företagsledaren känner stark samhörighet med företaget och att företagsledarens och företagetss mål ofta sammanfaller (Hudson, Smart & Bourne, 2001). Om ett företag börjar växa måste det förr eller senare införa en mer formell styrning (Davila & Foster, 2007).

Mindre företag anses vara mer flexibla, innovativa, entreprenöriella och mer i kontakt med verkligheten än större företag (Hughes, 2005). De har/är till exempel personanpassad ledning, begränsade resurser, förlitar sig på fåtal kunder, verksamma i fåtal branscher, hög innovationspotential, platta och flexibla strukturer samt informella strategier (Hudson et al., 2001).

### **2.1.3 Situationsfaktorer**

Det finns inget styrpaket som är bäst i alla situationer utan det finns flertal faktorer som måste tas hänsyn till vid designen av ett ekonomistyrningssystem. De tre viktigaste faktorerna att ta hänsyn till enligt Merchant och Van der Stede (2007) är omgivningens osäkerhet, organisationsstrategi samt multinationalitet.

Designen av styrpaketet påverkas av omgivningens osäkerhet. Det är faktorer som gör det svårt eller omöjligt att förutse framtiden inom ett visst område. Det kan handla om faktorer som bland annat politiskt klimat, väderförhållanden, konkurrenters agerande samt lagändringar. Handlingsstyrning är speciellt opassande i branscher med hög osäkerhet kring omgivning.

Med organisationsstrategi menas faktorer som hur företaget till exempel väljer att allokeras sina resurser eller försöker skaffa sig konkurrensfördelar på marknaden.



Multinationella faktorer som kan påverka valet av styrning är om företaget till exempel har dotterbolag i flera länder som använder olika lagstiftning som företaget tvingas anpassa sig till.

## 2.2 Entreprenörskap

Entreprenörskap är ett svårdefinierat begrepp med lång historia och förknippas ofta med nyföretagande, mestadels på grund av den multidisciplinära forskningen som bedrivits på området (Landström, 2005). Enligt Stevenson och Jarillo (1990) finns det tre huvudkategorier inom forskningen, som alla beskriver olika frågeställningar. Den första kategorin beskriver "*vad händer när entreprenören agerar*" och är generellt det område ekonomerna forskar i. Den andra kategorin redogör för "*varför entreprenören agerar*" och berörs främst inom den psykologiska och sociologiska forskningen. Medan den tredje och sista kategorin framställer hur managementforskare redogör för "*hur entreprenörer agerar*".

Eftersom den här studiens primära mål är att undersöka ekonomistyrningens design, så blir det således frågan "Vad händer när entreprenören agerar?" som kommer beröras. Den definition av entreprenörskap som författarna till studien identifierar sig med är den Hans Landström (2005) beskriver i sin bok *Entreprenörskapets rötter*;

"Entreprenörskap har att göra med att identifiera och skapa affärsmöjligheter, organisera nödvändiga resurser, samt att exploatera affärsmöjligheterna på marknaden."

Dock så är det ekonomistyrningens design i företag som verkar i digitala underhållningsbranschen som skall undersökas, således kommer inte entreprenörskap ur en person synvinkel att beröras, utan mer inriktat på entreprenörskap i företag – *Corporate entrepreneurship*. En vanlig idé gällande detta är att det relateras till det fenomen där hela organisationer agerar entreprenöriellt (Lövstål, 2008). Stevenson och Jarillo (1990) beskriver det som "*ett företags förmåga att agera entreprenöriellt*".

Det uppstår emellertid ett problem med att se företaget som en "entreprenöriell organisation", då det i sin tur måste finnas "icke-entreprenöriella organisationer". En del forskare argumenterar för att de flesta organisationerna är entreprenöriella till en viss grad (Lövstål, 2008). Medan andra forskare hävdar att organisationer är entreprenöriella i vissa situationer, men inte i andra (ibid).

Den andra anledningen till varför det uppstår problem med att använda uttrycket "entreprenöriell organisation" är enligt Lövstål (2008) på grund av att det inte finns något sätt att avgöra och beskriva vad en sådan organisation är. Här skiljer sig forskarnas synsätt åt menar Lövstål, där exempelvis Stevenson & Jarillo (1990) syftar till entreprenörskap genom "*entrepreneurial management*" medan Miller & Friesen (1982) menar att en organisation är entreprenöriell när den är fokuserad på innovationer .

Författarnas syn på en "entreprenöriell organisation" kan likställas med Lövståls (2008) förklaring, som lyder;



*”En entreprenöriell organisation är en organisation som karaktäriseras utav dess förmåga att söka möjligheter, att vara innovativa, till att förnya och omdefiniera organisationen.”*  
(Egen översättning, Löfstål, 2008)

### 2.2.1 Innovation som entreprenöriellt verktyg

Schumpeter grundlade, under 1900-talets första hälft, sitt synsätt på entreprenörskap. Hans sätt att se på entreprenören var dennes förmåga att hitta nya mönster i de produktionsfaktorer som fanns tillgängliga samt förmågan att driva igenom **innovationer** (Landström, 2005). Innovation innebär nya möjligheter som upptäcks med hjälp av stor kreativitet (ibid).

Innovation är entreprenörens verktyg. Det är själva handlingen som förser en resurs med en ny förmåga att skapa välstånd (Drucker, 1994). En väldigt stor del av företag i entreprenörskapslitteraturen är baserade på företag byggda kring en smart idé, som till exempel kulspetspennan, flasköppnaren, m.fl. Dock så är det dessa idéer som är de mest riskfyllda och minst lyckosamma (ibid).

Drucker (1994) anser även att risktagande inte är något som hör samman med entreprenören. Han menar att det finns risker med allting i livet, och att risken således är något entreprenören är villig att ta på sig i samband med innovation.

Ett annat sätt att se på innovation och risktagande är ur Miller och Friesens (1982) synvinkel att det finns två olika sorters företag. Den första typen kallar de för konservativ, och i det företaget så krävs det uppmaningar, hot och ett effektivt informationssystem för att ledaren skall uppmärksamma det faktum att innovation och risktagande är ett måste för företagets fortlevnad. Medan den andra typen av företag styrs av en ledare som ständigt söker nya konkurrensfördelar genom innovation och risktagande. Miller (1983) drar slutsatsen att ett entreprenöriellt företag är ett som engagerar sig i innovation på produktmarknaden och försöker få ut nya innovationer före konkurrenterna. Medan ett icke-entreprenöriellt företag är riskaversa och föredrar att imitera konkurrenter istället för att agera branschledare.

### 2.2.2 Digitalt entreprenörskap

Hafezieh, Akhavan och Eshraghian (2011) menar att det finns stora skillnader mellan entreprenörskap i vanliga och i digitala organisationer, skillnader som måste tas hänsyn till vid styrning. Några av dessa skillnader är förutom själva produkten; hur den marknadsförs, dess arbetsplats och det faktum att all kommunikation kan ske digitalt inom företaget och mellan företaget och dess ägare (Desanctis & Monge, 1999). Att ha en digital arbetsplats innebär till exempel att företag kan anställa folk från vart som helst i världen utan att de behöver omlokalisera sig (Okkonen, 2004), vilket ökar företagets flexibilitet och dess kulturella mångfald samt gör att de inte blir lika begränsade i letandet efter talangfulla medarbetare (Waker, 2006).

Hull, Hung, Hair, Perotti och DeMartino (2007) definerar digitalt entreprenörskap som en underkategori till vanligt entreprenörskap där allt eller en del av det som vanligtvis varit fysiskt har digitaliserats.

Hull et al. (2007) menar att graden digitalisering kan beräknas genom faktorer som graden digital marknadsföring, graden av digital försäljning, varan eller tjänstens digitala utformning och vilken potentiell digital distribution den har. Dem skiljer också

på tre olika typer av digitalt entreprenörskap; att ge sig in i marknad som ett komplement till den övriga verksamheten, att ge sig in på marknaden med ett stort fokus på digitaliserade produkter, leveranser eller andra digitala komponenter samt att ge sig in på marknaden med tanken att hela organisationen ska skötas digitalt, som han kallar extremt digitalt entreprenörskap.

### 2.3 Virtuellt organisering

Virtuell organisering innebär att ett dynamiskt nätverk koordineras med hjälp av IT så att samtliga medarbetare får tillgång till den senaste informationen. Det handlar i grund och botten om en nätverksorganisation som utvecklats ett steg längre, med hjälp utav informationsteknologi, till att vara mer aktivt och kundorienterat (Holmlund, 2004).

Cheung & Turban (2006) väljer istället att beskriva en organisation som virtuell först när hela företaget verkar på internet och dem kallar det för electronic commerce. Ett dynamiskt nätverk som kopplas samman med hjälp utav informationsteknologi, där den huvudsakliga delen av affärerna sker fysiskt, kallas för partiell electronic commerce (Cheung & Turban, 2006; Holmlund, 2004; Miles & Snow, 1992).

En virtuell organisation i sig är inte begränsad av organisationens juridiska gränser, utan här samarbetar aktörerna långt utanför dess juridiska gränser genom att de delar information via ett effektivt IT-system. (Godart & Perrin, 2004; Holmlund, 2004). Delar som kan ingå i detta är exempelvis företag, leverantörer, kunder och ibland även konkurrenter (Godart & Perrin, 2004). Som till exempel Sandqvist (2010) beskriver på s. 19 i sin doktorsavhandling "*Digitala drömmar och industriell utveckling*", se bild nedan, så skulle exempelvis ett nätverk kunna organiseras med hjälp av IT för att uppnå synergier i speltillverkningen. Detta nätverk kallas för ett temporärt nätverk, då det i det här sammanhanget uppstår i samband med tillverkningen av ett datorspel. Ett sådant nätverk innebär att olika aktörer kopplas samman i temporära allianser för att producera en produkt eller tjänst (Miles & Snow, 1992)

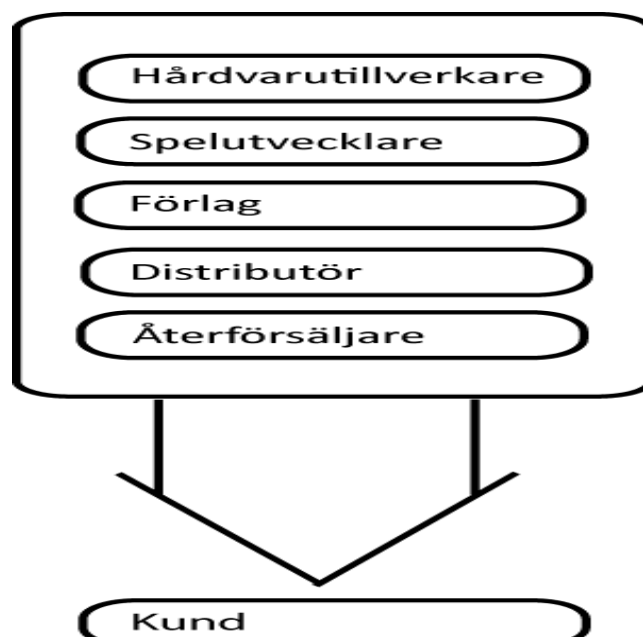


Bild 2.1 "Speltillverkningsnätverk", Sandqvist (2010).

## 2.4 Ekonomistyrning och entreprenörskap i fokus

Det finns delade meningar angående om det går att kombinera entreprenörskap med ekonomistyrning eller inte. Styrningen syftar till att skapa ordning och reda och effektivisera arbetet och baseras utifrån idéer att skapa stabilitet och förutsägbarhet medan entreprenörskapet å andra sidan handlar om innovation och förnyelse vilket leder till osäkerhet och oförutsägbarhet (Lövstål, 2008). Formella styrmedel, som till exempel belönings- eller prestationsmätningssystem uppmuntrar till kortsiktigt tänkande och motverkar således experimentering och egna initiativ (Kanter, 1985).

Ibland antas dessa motsättningar omöjliga att övervinna. I en etablerad organisation finns det emellertid olika sätt att hantera dessa motsättningar, som till exempel att isolera de entreprenöriella aktiviteter som finns på en avdelning eller i en enhet från övriga företaget. Således minimeras problemen som ekonomistyrningen frambringat. En annan tänkbar lösning är införandet av ett så kallat balanserat styrkort (Lövstål, 2008), vilket ofta innehåller mål om utveckling och innovation (Kaplan & Norton, 1992).

En annan idé som finns att läsa i entreprenörskapslitteraturen är att ekonomistyrningssystem skulle vara viktiga i entreprenöriella organisationer på grund av kontrasten mot entreprenörskap. Anledningen är att dessa system anses ha en viss dämpande effekt på ivriga entreprenörer och chefer, och systemet används i detta fall som en varningsanordning mot för mycket innovation (Lövstål, 2008; Miller & Friesen, 1982).

Samtidigt finns det de forskare som hävdar att dessa system kan uppmuntra entreprenörskap samt de som hävdar att det är valet av system som påverkar om det blir negativa eller positiva effekter på entreprenörskap (Lövstål, 2008; Simons, 1995).

Enligt en studie som gjordes på företaget Roxtec kom Lövstål (2001) fram till att ledningen inte uppfattade att styrningen i sig påverkade entreprenörskapet negativt, utan det viktiga var snarare hur styrningen används. Tvärtom så uppskattades delar som budgetering och rapporteringssystem och ansågs till och med kunna vara en av de bidragande orsakerna till företagets framgång. Styrmedlet budgetering möjliggjorde vissa mål och ambitioner som annars inte hade kunnat uppnås, det fungerade alltså till att uppmuntra till handlingskraftiga insatser istället för att fungera som ett hinder (Lövstål, 2008).

### 3. Metod

*I det här tredje kapitlet beskriver vi studiens metodval, varför vi valt det och tillvägagångssätt vid intervjuer och datainsamling och allra sist diskuterar vi studiens trovärdighet och källkritik mot den samma.*

#### 3.1 Metodval

Backman (2008) beskriver i sin bok ”*Rapporter och uppsatser*” två olika sorters forskningsmetodik, den kvantitativa och den kvalitativa. Den förstnämnda metoden innebär att till exempel olika mätningar som frågeformulär, enkäter, med mera mynnar ut i numeriska observationer. Den sistnämnda metoden, den kvalitativa metoden, kännetecknas av att den inte använder siffror eller tal utan mynnar istället ut i verbala formuleringar, skrivna eller talade. Kvantitativa metoden får inte förväxlas med det kvantitativa perspektivet, vilket istället beskriver vilken kontext som studien angriper.

I uppsatsen har vi valt en kvalitativ forskningsmetod, där vi genom intervjuer med valda företag skapat oss en bild av ekonomistyrningens design. Det ska dock tilläggas att på grund av den tidsbegränsning som finns vid kandidatuppsatsskrivande, så begränsades analysdelen något. Studien som sådan, är av explorativ art, vilket innebär att den är undersökande (Nationalencyklopedin, 2011). Vi har valt en explorativ ansats i vår studie med tanke på bristen av studier inom de fält vi valt.

Studien är av deduktiv karaktär. Författarna har valt att arbeta fram referensramen innan empirin samlades in. Eftersom studien syftar till att undersöka ekonomistyrningens design och inte förklara den, så passar en studie av deduktiv karaktär bäst in (Backman, 2008).

Backman (2008) förklarar att en fallstudie är lämpligt vid utvärderingar, där det som undersöks är komplext. Som till exempel när forskaren vill undersöka olika företeelser, organisationer eller system. Han säger även att det är svårt att tillämpa någon annan form av undersökningsmetodik. Dock har vi valt att utföra en pilotstudie på grund av de begränsat antal studier som finns i vårt valda fält. En pilotstudie är en förstudie, där forskarna med en begränsad studie väljer att undersöka ett fenomen för att avgöra om det finns ett riktigt problem eller inte. Vår studie kan således ses som en första grund i vidare forskning inom området.

Syftet med vår studie var;

*Författarna har utfört en mindre pilotstudie i den digitala underhållningsbranschen, där ett fåtal företags design av ekonomistyrning undersöktes. Studien presenterade ett flertal exempel på hur verksamhetens särart påverkar styrningens design och vilka styrmedel företagen använder.*

Vi anser därför, som tidigare nämnts, att en pilotstudie passar bäst in i detta fall. Framförallt då det har uppmärksammats en brist vetenskapliga studier inom de fält vi valt.

### 3.2 Undersökningsmodell

Studiens syfte är att undersöka ekonomistyrningens design i en bransch starkt präglad av entreprenörskap och innovation. För att kunna undersöka vilka styrmedel företagen använder, har en omgjord modell med Ax et al. och Samuelssons uppdelningar skapats. Där vi valt att lägga störst fokus på mer formella styrmedel samt till viss del även organisationsstruktur. Nedan ser du vår uppdelning;



*Bild 3.1 Undersökningsmodell, egen bearbetning av Ax. Et al., 2009; Olve & Samuelsson, 2008*

Vi har med hjälp av både öppna och semiöppna frågor försökt få respondenterna att berätta mer om organisationen, hur de har utformat sin ekonomistyrning samt varför de har gjort som de gjort.

### 3.3 Val av intervjuobjekt

Inriktningen på studien valdes väldigt tidigt på grund av vårt eget intresse i poker såväl som TV- och dataspel. Därefter sökte vi på företag inom de olika delarna av branschen för att en bättre bredd än om vi bara intervjuat till exempel spelbolag. I första hand ville vi ha företag med säte i Göteborg med omnejd för att kunna utföra personliga intervjuer, eftersom dessa intervjuer oftast leder till att respondenten öppnar upp sig mer. Men på grund av svårigheter att finna företag som hade tid att ställa upp för intervju, så genomfördes istället ett antal telefonintervjuer.

### 3.4 Datainsamling

Nedan följer hur vi gått tillväga för att samla in sekundär- och primärdata samt framtagning av intervjuprotokoll.

#### 3.4.1 Sekundärdata

Sekundärdata har samlats in innan studiens början såväl som under dess gång. Genom att studera tidigare forskning, främst vetenskapliga artiklar och doktorsavhandlingar har förutom referensramen en problembakgrund och problemformulering arbetats fram. Sekundärdata har haft en stor betydelse för vår möjlighet att förstå ekonomistyrningens design såväl som entreprenörskap och innovation i kombination med det förstnämnda.

De sekundärdata som inhämtats för den teoretiska referensramen har omnämnt ett stort antal olika ämnesområden, som alla har varit nödvändiga för att skapa en förståelse för ämnesområdet inför empiriundersökningen. Referensramen bygger på kurslitteratur, vetenskapliga artiklar och doktorsavhandlingar. Sökandet efter doktorsavhandlingar och vetenskapliga artiklar och till viss del även nättidningsartiklar och rapporter har främst utförts i "Summon Supersök" på universitetsbibliotekets hemsida men delvis också i underliggande databaser samt Google och Google Scholar. Elektroniskt material var något vi föredrog för att göra det enklare att söka inom artiklar och avhandlingar, men när detta inte varit möjligt har böcker som framkommit i "Summon Supersök" lånats.

De mest frekventa sökorden som använts var; ekonomistyrning, ekonomistyrningens design, entreprenörskap, entreprenöriella organisationer och virtuell organisering. Dessa ord har kombinerats i mängder av konstellationer med både den svenska och engelska betydelsen av orden. På grund av den brist på studier gjorda inom vårt fält består referensramen av sådan ekonomistyrning som är relevant att koppla till entreprenöriella företag.

#### 3.4.2 Primärdata

Primärdata samlades in via en personlig intervju och via två telefonintervjuer då vi ansåg att den direkta respons som erhölls gav oss bäst möjlighet att ställa följdfrågor som förhindrar att respondenterna blir låsta vid sina svar (Holme & Solvang, 1997). Möjligheten att förklara och specificera vad vi menade med vissa frågor gav oss också väldigt bra förutsättningar för det empiriska materialet. Samtliga respondenter erbjöds full anonymitet för att inte riskera spridningen av känslig information.

Vi tog kontakt med de olika respondenterna genom antingen e-mail eller telefon där vi presenterade oss själva och gav en kort beskrivning över vad vi skulle undersöka samt gav några exempel på frågor som skulle kunna dyka upp under intervjun.

En intervju genomfördes på företagets kontor medan resterande sköttes via telefon. Detta på grund av att övriga två företag var placerade i Malmö samt Stockholm.

Vi använde oss av en semistrukturerad intervjustil, vilket innebär att några få övergripande frågor från en förberedd mall ställs som sedan följs av följdfrågor som ger möjligheten att gå in djupare på specifika områden (Holme & Solvang, 1997).

### **3.4.2.1 Framtagning av intervjuprotokoll**

Intervjuformuläret som använts har framkommit genom diskussioner författarna emellan. Ordningsföljden för protokollet följer referensramen för att det skulle bli så lätt som möjligt att skriva ner empirin och göra analys- och slutsatsdelen.

### **3.4.3 Databehandling**

Vi valde att inte spela in intervjuerna på grund av den tidsbrist som infann sig i samband med studien. Eftersom transkribering av en intervju tar väldigt lång tid, valde vi istället att genom ett tydligt intervjuprotokoll göra det lätt för oss att få ner det empiriska materialet i textform. Detta ses även som något positivt då respondenterna troligtvis har agerat mer avslappnat och svarat mer öppet. Efter genomförd intervju uppdaterades anteckningarna för vidare författning i textform.

## **3.5 Studiens trovärdighet**

En studies trovärdighet diskuteras ofta kring termerna validitet och reliabilitet. Termen validitet syftar till om studien lyckas mäta det den är avsedd för att mäta medan termen reliabilitet syftar till om samma resultat kan uppnås en gång till genom samma tillvägagångssätt som tidigare (Holme & Solvang, 1997).

Studiens validitet är något författarna arbetat med under studiens gång genom återkoppling med vår handledare. Det är framförallt intervjuprotokollet som diskuterats med handledaren vid ett par tillfällen innan första intervjun samt att vi tittat på liknande studier och deras intervjuformulär för att se till att vi inte missat några viktiga områden. Respondenterna gavs dessutom möjligheten att läsa igenom och påpeka eventuella fel i det empiriska materialet vi har skrivit om dem. De respondenter som valdes ut för intervjuer var i samtliga fall ekonomichefer eller motsvarande position vilket enligt oss ökar studiens validitet då det är främst dessa som dagligen använder och designar ekonomistyrning.

På grund av den tidsbrist som tidigare diskuterats och det faktum att vi inte spelade in intervjuerna gör att det finns möjlighet till att vi missat något relevant vid intervjuerna. Dock har vi försökt förhindra detta genom att så snabbt som möjligt efter intervjuerna diskutera och sammanfatta dem.

Studiens reliabilitet har försökts hålla på en rimlig nivå genom uppsatsskrivandet framförallt genom att använda samma intervjuformulär till alla respondenter. Det som gör att svaren här emellan kan skilja sig är de följdfrågor vi ställt vid intervjuerna eller det faktum att storlek såväl som del av underhållningsbranschen företagen verkar i. Genom att vara pålästa på företagen och branschen så känner vi att respondenterna har öppnat upp sig mer genom att de slipper förklara olika begrepp och speciella händelser. Ytterligare ett steg i rätt riktning mot bra reliabilitet har tagits genom att alla respondenter har fått prata fritt genom våra öppna intervjufrågor.

## **3.6 Källkritik**

Källorna som har använts för den teoretiska referensramen har i vårt fall varit vetenskapliga artiklar, kurslitteratur och avhandlingar. Dessa har nästan uteslutande valts utifrån vad som funnits i avhandlingar och tidigare uppsatser. Då den bransch vi har valt ansågs vara relativt ny har vi i första hand försökt att utgå ifrån så nya studier som möjligt.



## 4. Empiri

*I detta avsnitt presenteras det empiriska materialet som framkom vid intervjuerna. Företagen presenteras var för sig och indelningen av det empiriska materialet följer referensramen.*

### 4.1 Illusion Labs AB

#### 4.1.1 Om företaget och respondenten.

Illusion Labs AB (ILAB) är en speltillverkare för iPhone, iPad och Android. Företaget grundades hösten 2007 och hade vid intervjutillfället 9 anställda. I början tillverkades spel på kontrakt från andra företag som reklam, men de har i dagsläget gått över helt till egen tillverkning av spel. Företaget har under de senaste tre åren omsatt mellan 28 till 32 miljoner per år, och gjort en vinst på cirka 11 miljoner per år.

Carl Loodberg, CEO, och Andreas Alptun, CTO, grundade företaget och äger i dagsläget 50 % var av företaget. Underställd är COO, Christian Lundquist som i sin tur är underställd av övriga sex anställda. De övriga anställda består av tre stycken ingenjörer, en 3D-grafiker, en 2D-grafiker och en support.

Företagets signum är att skapa innovativa lösningar till spelen, där de hela tiden försöker utveckla nya idéer till styrning, grafik och spelidé, där ansåg dock respondenten att det är svårt att alltid ligga i framkant. De har som mål att alltid försöka jobba innovativt, men ibland väljer de den enkla vägen, enbart för att det blir bättre resultat då. Företaget försöker hela tiden skapa spel till det som anses vara den hetaste trenden för tillfället, och vid intervjutillfället var detta iPad och iPhone, samt till viss del Android.

Målgruppen företaget riktar sig mot är ganska bred och skiftande beroende på vilket spel det gäller. Till exempel "Labyrinth" spelet riktar sig mot en bredare målgrupp medan spelet "Touchgrind" är mer fokuserat mot ungdomar. Rent generellt så är målgruppen ungdomar till medelålders med teknikintresse, såväl killar som tjejer berättar Christian.

#### 4.1.1.1 Respondent

Respondenten Christian Lundquist är COO på företaget och sköter jobbet som ekonomichef men även en hel del annat administrativt arbete. Han jobbar endast 60 % av sin arbetstid på företaget, och har varit anställd i två år. Övriga 40 % driver han eget företag som tillhandahåller företagstjänster till exempel redovisning och företaget har funnits i tre år. Innan han startade eget företag jobbade han som revisor på Ernst & Young i 4 år. Hans akademiska bakgrund består av en civilekonomexamen med inriktning mot redovisning.

#### 4.1.2 Företagets styrning och organisering

Nedan följer den information som framkom i intervjun med Christian Lundquist om företagets ekonomistyrning.

#### 4.1.2.1 Planering och budgetering

Christian berättar att ILAB grovplanerar verksamheten på lång såväl kort sikt. Där den de i den långa planeringen bestämmer vad folk skall göra under kommande



verksamhetsår. Planeringen har ingenting med företagets ekonomi att göra, utan de inriktar sig bara mot vad folk skall göra. Han förklarar dock att de sällan blir som de tänkt sig.

Den kortsiktiga planeringen sker månadsvis där de stämmer av vad folk jobbar med för tillfället. Deras planering skrivs ner i "Google Docs" där alla har möjlighet att läsa för att se vad de andra gör.

Christian berättar även att de inte använder sig av budgetar och han tror att detta är väldigt vanligt i deras bransch. Detta beror på att de har relativt fasta kostnader för utvecklingen, som till exempel datorinköp, förbrukningsmaterial, programvaror, etc.

Den enda typ av ekonomiska styrmedel, som rör budgetering och planering, är projektkalkylering. En sådan kalkyl genomförs inför varje nytt projekt som startas upp för att se vilka utvecklingskostnader projektet i fråga kan dra på sig. Dock så påpekar han att bara för att ett projekt har kommit en bit på vägen och spelet börjar ta form kan de lika gärna skrota projektet för att spelet inte anses hålla måttet eller vara tillräckligt tillfredställande.

#### **4.1.2.2 Prestationsmätning och belöningsystem**

Christian berättar att företaget i dagsläget inte använder sig av prestationsmätning då de är så pass få anställda. De märker således direkt om en anställd inte gör sitt jobb eller om personen i fråga gör något extraordinärt. Han var dock inte helt främmande för att använda sig av prestationsmätning ifall företaget blev större och det var svårt att övervaka på nuvarande vis. Christian påpekar att de anställda brinner för det dem gör, och vill fortsätta skapa detta så länge det är möjligt.

Den mätning som görs är att försäljningsstatistiken följs upp för produktportföljen företaget har. Det finns i dagsläget inte heller något direkt uttalat belöningsystem för de anställda när de gör enskilt bra prestationer, utan alla anställda belönas med en bonus så länge företaget gör ett bra resultat. Christian antydde att bonusen var väldigt bra senaste tre åren, då företaget gjort ungefär 11 miljoner i ren vinst varje år.

#### **4.1.2.3 Entreprenörskap och innovation**

Christian anser att företaget är entreprenöriella i sitt förhållningssätt då de hela tiden kommer med nya idéer och försöker utveckla nya spel. Som de uttrycker på sin hemsida;

*"Illusion Labs specializes in WOW factor applications and games for iPhone, iPad and Google Android. We combine engineering and aesthetics to create fun and appealing pieces of work. Some of our strongest sides are graphics, physics simulation, and novel interaction such as accelerometer and multi-touch."*

De vill alltså skapa spel som gör användarna nöjda, och så att de får en "wow-känsla" av att spela spelen. Företaget skapar i dagsläget cirka ett nytt spel varje år, men de vill gärna växa och ha möjlighet att tillverka fler spel varje år. Dock påpekar Christian att dem tycker det skall vara folk som passar in och brinner för det dem gör.

Han tror även att ekonomistyrning, och framförallt planering inte är något som hämmar kreativiteten som krävs i branschen utan att den istället skapar ett visst lugn för de anställda. Alla aktiva i branschen är mycket väl medvetna om att plötsliga saker kan

inträffa vilket förändrar förutsättningarna, därför förklarar Christian att planeringen inte är så detaljerad.

#### **4.1.2.4 Virtuellt organisering**

Eftersom företaget är så pass litet som det är använder de sig inte av virtuell organisering utan det enda samarbetet som existerar för företaget är det dem har med App-store, och till viss del med Android-marknet. I App-store syns ILAB som säljare men det är Apple som hanterar försäljningen. Dem tar i sin tur ut sin andel av intäkterna innan ILAB får resterande del.

#### **4.1.3 Sammanfattning**

ILAB är ett relativt nystartat företag som trots att de bara funnits i cirka tre år hunnit sälja mer än 10 000 000 exemplar av appen "Labyrinth". De förlitar sig på stor del att de anställda sköter sitt arbete utan inblandning från cheferna. För att stödja den entreprenöriella andan i företaget så anställer de bara folk som anses vara väldigt duktiga och som passar in i organisationen. Vid stor tillväxt av organisationen såg respondenten inget större fel i att använda sig utav en tydligare prestationsmätning för att se till att alla bidrar.

## **4.2 5050 Poker Holding AB**

### **4.2.1 Om företaget och respondenten**

5050 Poker Holding AB (5050) är ett företag som tillhandahåller tjänster för sportbetting, poker, casino m.m. på internet. Deras vision är "Fun and games" och syftar till att människor skall ha kul i allt de spelar hos dem. Företaget startades 2007 av ett antal vänner som gillade att spela poker tillsammans, och de kom med en ny idé att folk som spelade hos dem skulle bli tilldelade aktier i företaget beroende på hur mycket som spelades. I dagsläget när företaget är börsnoterat så delas inte längre några aktier ut. Företaget lanserade sportsbetting och en utökad casino-verksamhet julveckan 2011.

Företagets omsättning uppgick till 22,4 miljoner år 2010 och resultatet uppgick till 470 tusen före skatt. År 2011 uppskattas de omsätta cirka 28-29 miljoner berättar respondenten. Företaget börsnoterades i mitten av september 2011 och alla spelare som hade kvar aktier som de spelat ihop fick gavs nu möjlighet att handla fler eller sälja sina aktier på en reglerad marknad.

5050 har i dagsläget 8 medarbetare och en väldigt platt organisationsstruktur. Företaget styrs helt och hållet av en operativ grupp med fem medarbetare inklusive VD. Den operativa gruppen tar beslut om vilka satsningar som skall göras, vilken målgrupp de skall rikta sig mot, hur sajten skall se ut, m.m. CFO Meta som var vår respondent satt inte med i denna grupp, utan hon skötte sin del för sig vid sidan av gruppen. Styrelsen sammanträder en gång i månaden, och där redogör Meta för hur månaden har gått.

#### **4.2.1.1 Respondent**

Vår respondent heter Meta Martinsson och har titeln CFO hos 5050. Hon anställdes september 2010 för att styra upp en ny struktur inför börsnoteringen som skulle ske 2011 och för att företaget skulle ha en egen ekonomisk enhet som skulle ersätta en extern redovisningsbyrå. Metas fick som uppgift att göra rapporteringsprocessen snabbare och försöka få en tightare kostnadskontroll för att företaget lättare skulle kunna tillfredsställa intressenter och ägare i företaget.

Hon kommer tidigare från företaget Creditsafe där hon jobbade i sex år med stort budgetansvar och hade ansvar för att tigha till strukturer och styra upp processer. Innan det jobbade hon inom teknisk industri som redovisningschef. Hennes akademiska bakgrund ligger i tre årig ekonomisk gymnasieutbildning och en två årig controllerutbildning vid IHM. Hon försöker dessutom hålla sig uppdaterad med dagens redovisningsregler och allt som är aktuellt genom olika utbildningar hos exempelvis FAR.

#### **4.2.2 Företagets styrning och organisering**

Nedan följer den information som framkom i intervjun med Meta Martinsson om företaget.

##### **4.2.2.1 Planering och budgetering**

Meta berättar att verksamheten planeras utifrån företagets vision kopplat till resultatmål. Dessa mål "styr" hon utifrån hur de större aktörerna har presterat och det är främst en fast bruttomarginal som gäller. I övrigt är det operativgruppen som styr planeringen vad det gäller marknad och aktiviteter och till sin hjälp har de olika prognoser över spelvolym. De planerar även för nya kampanjer och spel genom att ta reda på vad spelarna vill ha för att därefter ta reda på kostnader och hur spelet skall se ut.

I planeringen måste operativgruppen dessutom ta hänsyn till den ekonomiska planen som finns inom företaget där stort fokus ligger på kostnadskontroll. Företaget prognostiserar utifrån olika scenarion på hur spelvolym kan se ut framöver och den följs upp varje dag.

Företaget tillhandahåller en tjänst där osäkerheten är stor kring hur många spelare som spelar idag och hur många som spelar om en vecka. Meta beskriver det därför som väldigt svårt att använda sig av budgetar. Därför budgeterar de enbart för att få uppsikt på deras fasta kostnader, som är personal, hyra, internetsidan och licensavgifter till sina samarbetspartners. I sin budgetering och planering prognostiserar de för en tillväxt på 20 % per år.

##### **4.2.2.2 Prestationsmätning och belöningsystem**

Meta förklarade att eftersom företaget inte har särskilt många anställda och att de allra flesta varit med sen starten så behöver de inte använda sig av prestationsmätning. Hon ser dock bara fördelar med att använda sig av prestationsmätning i de fall de expanderar och blir fler anställda då hon har bra erfarenhet från det på tidigare arbetsplatser. Eftersom företaget tillhandahåller tjänster och konkurrensen på marknaden är väldigt tuff så är det samtidigt ganska svårt att mäta vad de olika anställda gör för att påverka antalet aktiva spelare. Olika kampanjer som tydligt ökar spelvolymen bland spelarna är det enda som de mäter i dagsläget.

Företaget har mindre samarbeten med olika affiliates. Här mäter de hur effektiva olika affiliates är och de får så kallad "kickback" (bonus/belöning/lön) om de är duktiga. I övrigt så har företaget inget belöningsystem som gynnar de anställda, utan de har stort fokus på kostnaderna så att aktieägarna och andra intressenter är nöjda.

#### **4.2.2.3 Entreprenörskap och innovation**

Meta förklarar att eftersom de är väldigt kostnadsmedvetna så begränsar det de entreprenöriella tänkandet till viss del. Hon berättar att de försöker följa så mycket tidningar och övriga nyheter så mycket som möjligt för att avgöra när de dyker upp nya möjligheter till expansion eller utveckling av nya spel.

Hon beskriver även de fem som sitter i den operativa gruppen som väldigt kreativa i sitt arbete och anser att det beror på att de brinner väldigt mycket för sitt yrke. Företaget har blivit mer eller mindre som deras barn eftersom de varit med sen början. Hon anser att de fem är väldigt mycket mer aktiva än människor i liknande positioner varit på tidigare arbetsplatser. Hon anser även att deras styrka finns i att de lyssnar på spelarna och att de är öppna för att följa egna idéer såväl som inspireras av andra.

#### **4.2.2.4 Virtuellt organisering**

5050 betalar Tain och Microgaming för licenser hos dem så att de kan tillhandahålla casino- respektive pokerklienter. Licenserna använder företaget i fråga sedan nerifrån Malta eftersom det är olagligt att tillhandahålla spel och dobbel i Sverige. På Malta har de ett avtal med LGA, Lottery and Gaming Authority, som ger dem laglig rätt att anordna spel på internet. LGA reglerar vilka lagar och regler, samt hur de får erbjuda spel och vad för spel de får erbjuda. Företagets sköter support och uppföljning via internet eftersom spelarna med frågor får svar genom mail eller sociala nätverk.

#### **4.2.3 Sammanfattning**

5050 Poker är ett bolag som startades av en liten skara vänner som i tredje kvartalet 2011 börsintroducerades. Företagets operativa beslut tas av den operativa gruppen som vår respondent kallade den. I dagsläget är de väldigt små och använder således inte särskilt utbredd ekonomistyrning, utan fokuseras mer eller mindre endast på bruttomarginalen. I framtiden ser respondenten inga problem att använda prestationsmätning och andra formella styrmedel för att mäta resultat, prestationer, med mera.

### **4.3 Företag C**

#### **4.3.1 Om företaget och respondenten**

Företag C, som vi väljer att kalla dem då de ville vara anonyma i den här studien, är ett väldigt stort spelbolag verksamma på internet. Företaget är ett av de största i världen och har sin största marknad i Norden. Företaget har cirka 500 anställda, omsatte cirka 2 miljarder förra året och hade en vinstmarginal före räntor och skatt på cirka 30 %. Den organiska tillväxten för 2010 var cirka 20 %, och företaget gjorde under sommaren 2011 ett större företagsförvärv. Företaget jämför sig med de allra största aktörerna i världen - Bet365 och Bwin-Partypoker. Båda dessa bolag hör hemma på de brittiska öarna.

Själva moderbolaget styr inte den operativa verksamheten utan är mer inriktad på affärsutveckling och styrelsefrågor. Koncernen som helhet omfattar ett 20-tal varumärken och ser sin tekniska plattform som sin styrka. Företaget använder sin tekniska plattform till franchising och white-labeling. Detta innebär att någon styr med företagets namn på valda marknader för en del av intäkterna alternativt att ett annat företag hyr den tekniska plattformen och skapar en egen sida fast med samma plattform.

Företagets organisationsstruktur anses vara ganska platt av vår respondent, men han hade gärna sett att den var ännu plattare. I bilden nedan illustrerar vi det som respondenten sa;

Överst sitter styrelsen för moderbolag och koncernen och därefter sitter VDN för moderbolaget samt vår respondent, ekonomichefen. Moderbolaget äger i sin tur flertalet mindre bolag som är placerade utomlands, där det är en VD som styr detta, som i sin tur har en B2B och en B2C chef under sig. Under dessa två chefer satt de i sin tur ett antal chefer som styrde varje avdelning inom dessa segment.



*Bild 4.1 "Organisationsstruktur" i företag C, egen konstruktion.*

#### **4.3.1.1 Respondent**

Vår respondent var som vi nämnde tidigare CFO på företaget som intervjuades. Han har tidigare arbetat på Ernst & Young, Kinnevik, Hallvard Leröy och på Teligent. Först 2008 kom han till företag C.

Hans akademiska bakgrund består utav ekonomlinjen på gymnasiet för att därefter ta en magisterexamen i företagsekonomi samt en kandidatexamen i handelsrätt.

#### **4.3.2 Företagets styrning och organisering**

Nedan följer det material som respondenten delgav oss i samband med telefonintervjun.

##### **4.3.2.1 Planering och budgetering**

Respondenten berättar att företag C använder sig av budget, och att deras budgetprocess startar i augusti och slutar i november. Budgeten är dock bara en utgångspunkt för verksamheten som helhet, framförallt då marknaden enligt honom var väldigt omogen. De reviderade inte heller budgeten ett bestämt antal gånger varje år, utan de gjordes istället vid behov för att kunna utnyttja de möjligheter och utmaningar som uppstod.

Inom företaget hade de delat upp organisationen lite mer än vad som syns i strukturen ovan. De har separerat teknik-avdelningen från övriga organisationen för att kunna

erbjuda ett så pass entreprenöriellt arbetsklimat som möjligt. Den enda planeringen som gjordes för denna del av organisationen var att de tilldelades en kostnadsbudget med krav på att leverera ett par olika projekt. I de fall som dessa projekt inte uppfylldes så diskuterades det efter deadline huruvida prestationen och kostnader hade uppfyllts eller inte.

Respondenten berättade även att han på tidigare företag, som han kallade "enligt skolboken", använt sig av ett projektstyrningssystem för liknande organisationer. Dock berättade han att de ansågs väldigt arbetsamt att få det på plats och att bygga upp en administrativ struktur kring.

#### **4.3.2.2 Prestationsmätning och belöningsystem**

Prestationsmätning är något som var väldigt utbrett i företaget. Först och främst hade de vad respondenten kallade ett "Top-management bonus-system", där ledningen fick en viss procentuell utdelning av företagets resultat beroende på deras utfall jämfört med budget. Dessa utfall delades in i olika nivåer, och det var således därefter som bonusen sedan delades ut.

Utöver detta system för högsta ledningen, hade dem även ett tackningsprogram för optioner som nyckelpersoner inom koncernen kunde få ta del av. De hade två stycken program igång för tillfället, men han påpekade dock att dessa på grund av svenska skatteregler inte var tillräckligt attraktiva. På de brittiska öarna där deras två allra största konkurrenter sitter är dessa tackningsprogram skattebefriade.

Prestationsmätningen för Sportboken, supporten, och resterande avdelningar baseras på olika nyckeltal för varje avdelning. I till exempel Sportboken så tittade de närmare på oddsen som oddssättarna hade satt samt hur lönsamma de var medan i supporten tittade de närmare på hur många samtal, sms och e-mail de svarade på och om kunderna i fråga var nöjda med de svar dem fick. Utifrån dessa nyckeltal gjordes sedan en uppföljning varje månad med en teamleader eller chef för att avgöra hur pass bra de anställda har uppföljt tidigare uppsatta mål och hur stor deras bonus skall bli. Detta är således något som placeras på individ-nivå, och alla anställda får lön plus bonus varje månad.

#### **4.3.2.3 Entreprenörskap och innovation**

Entreprenörskap var ett ämne som vår respondent kom in på utan att vi ens hunnit komma till den delen av intervjuprotokollet. Han ansåg att företag C var ett ungt entreprenörsturt bolag som försökte behålla entreprenörskapet inom företaget. Som tidigare nämnts "frigjorde" de teknik-avdelningen från övriga delar av företaget för att de anställda skulle få mer frihet.

Han sa även att det är extremt svårt att leda utvecklingen inom branschen, framförallt då de allra flesta istället för att ha helt egna mjukvaror köper eller hyr in sig hos olika mjukvarutillverkare. Här var det viktigaste inom pokern att det var hög spelarlikviditet och att det fanns möjligheter till utveckling. I övrigt arbetade företaget extremt mycket för enkla lösningar som gav stabilitet åt spelarna, att de till exempel aldrig skulle behöva vara oroliga att programvaran slutar fungera när de spelar.

Företag C anordnar även en till två gånger årligen ett "internt örnäste", alltså precis som TV-serien Örnästet, där anställda får komma med olika idéer till företaget. De

bästa idéerna belönas med bonusar, resor eller prylar. Till exempel så fick alla anställda inblandade i ett visst projekt en iPad efter det var avslutat.

#### **4.3.2.4 Virtuellt organiserad**

Respondenten berättar att de genom videokonferenser och väl fungerande datorsystem sparar in en hel del pengar på att slippa resandet mellan de olika kontoren. Deras videokonferenser har utvecklats så att de skall kännas som att de sitter vid samma bord på bågge sidor kameran. Dessutom säger respondenten att i deras IT-system så kan de anställda var de än befinner sig kolla dagsresultat för verksamheten och dylikt förutsatt att de har befogenheter att kolla det.

#### **4.3.3 Sammanfattning**

Företag C är ett av de allra största spelbolagen på marknaden och jobbar hårt för att vara den som är mest framstående inom de tekniska aspekterna av en spelsida inom branschen. De lägger stort fokus på att de anställda får rätt utrymme att lyckas vara entreprenöriella och ger anställda bonusar för bra idéer och bra prestationer.



## 5. Analys

*I det här avsnittet analyseras det empiriska materialet i kapitel fyra kopplat till den teoretiska referensramen i kapitel två. Analysen bygger på den undersökningsmodell vi presenterat i kapitel tre.*

### 5.1 Organisationsstruktur

Om vi utgår från Ax, Johansson & Kullvéns (2009) syn på organisationsform ser vi att företag C använder sig av en kombination av det vertikala och horisontella perspektivet, de använder sig av en relativt platt organisationsstruktur för att inte hämma entreprenörskapet, samtidigt som de har en hierarkisk struktur i grunden med styrelse och VD i toppen. De mindre företagen 5050 och ILAB har ingen uttalad hierarki utan är väldigt platta, som till exempel 5050 där mer än hälften av de anställda sitter med i ledningsgruppen. Detta innebär således att desto större företag desto mer hierarkisk organisationsstruktur har det. Olve & Samuelsson (2008) säger att sambandet mellan formella styrmedel och organisationsstruktur är beroende av varandra, något som stämmer överens då det företag med mest formell styrning även är det med mest uttalad organisationsstruktur. Hudson et al. (2001) påpekar att mindre företag oftast har mer platt och flexibel struktur vilket stämmer in med den information vi fick av respondenterna.

### 5.2 Planering och budgetering

Företag C använder sig av budgetering främst för att kunna se vad de på ett ungefär kommer att ha i intäkter samt vilka kostnader de kommer ha under den kommande perioden. Eftersom dessa siffror baseras på antaganden och gissningar (Greve, 1996) fungerar budgeten mest som en utgångspunkt för verksamheten eftersom marknaden företaget agerar på är omogen och snabbt föränderlig. Budgeten ändras vid behov för att ta tillvara på nya möjligheter eller klara av nya utmaningar som kan dyka upp under året.

Den enda form av planering som används av ILAB är en övergripande flexibel planering för att bestämma vad som skall göras under året vilket är en planering som ofta revideras och ändras under årets lopp. Denna planering hamnar under vad Ax et al. kallar taktisk planering. Då företaget har fasta kostnader varje år för verksamheten ser de ingen anledning till att använda sig av budgetering, däremot används projektkalkylering för att klargöra hur mycket kommande projekt kommer att kosta. Största anledningen till att ingen detaljerad planering eller budgetering används är att samtliga inom företaget är väl medvetna om de snabba förändringar som kan ändra förutsättningarna för företaget.

5050 sätter först ett resultatmål kopplat till företagets övergripande vision som sedan delas upp i flera delmål. Budgetering använder företaget bara i begränsad form främst för att hålla koll på sina fasta kostnader under året.

### 5.3 Styrmetoder

Handlingsstyrning är enligt Merchant & Van der Stede (2007) bäst lämpad för företag i mogna branscher med höga rutiner och direkt olämpligt i branscher som kräver hög kreativitet och innovation, en uppfattning som vår respondent från företag C delar. Företaget använder sig således inte av någon handlingsstyrning överhuvudtaget, vilket inte heller varken 5050 eller ILAB gör då samtliga företag befinner sig i omogna



branscher med ständiga och snabba förändringar.

Resultatstyrning är en stor del av styrningen i företag C, där de belönar individer varje månad för utförda prestationer. Som Merchant & Van der Stede säger så ställer detta höga krav på samtliga individer i företaget, något som tycks passa företag C bra. Ett krav för att resultatstyrning ska fungera är att det på ett tillförlitligt sätt går att mäta varje enskild individs prestation, något som företag C anser sig ha goda möjligheter att göra. Varken 5050 eller ILAB har någon uttalad resultatstyrning.

Social styrning syftar enligt Merchant och Van der Stede bland annat till att anställda kommer att kontrollera sina egna och varandras beteenden i form av själv- och gruppövervakning, något som både ILAB och 5050 använder som sin huvudsakliga form av prestationsmätning då de anser att företaget är för litet för att ett formellt system skall behövas.

De företag som intervjuats i vår pilotstudie visade inga tecken på vad Siverbo & Åkesson (2009) beskriver som överdos på styrning. Företagen uppfattades som väldigt fokuserade och målmedvetna.

#### **5.4 Prestationsmätning och belöningsystem**

Arvidsson (2008) menar att organisationer blir allt mer beroende av sina anställda, något som stämmer väl in på våra intervjuade företag, samtliga respondenter anser att varje enskild individ är en viktig del av företaget. En förutsättning för att belöningsystem skall kunna användas är att de anställda upplever att deras handlingar har påverkan på resultatet och att det inte är yttre faktorer utanför deras kontroll som avgör slutresultatet (Appelbaum & Mackenzie, 1996), ett krav som företag C anser sig uppfylla. Varje enskild anställd har egna utsatta mål de förväntas uppnå, och erhåller sedan en bonus varje månad utifrån presterat resultat. Även högre upp i ledningen ser belöningsystemet snarlikt ut, där ledningen belönas utifrån hur det faktiska resultatet ser ut jämfört med det budgeterade resultatet. Belöningarna i företaget består av både monetära och icke-monetära belöningar; vanligast förekommande var monetära i form av högre lön men även icke-monetära i form av resor förekommer. Vid särskilt krävande projekt adderar de ibland även prylar för att ytterligare motivera sina anställda.

ILAB anser sig inte behöva använda någon prestationsmätning då de anställda kontrollerar varandras beteenden, något som faller in under vad Merchant & Van der Stede (2007) kallar social styrning. Även om ILAB inte har något uttalat belöningsystem så brukar de belöna samtliga anställda med någon form av bonus vid bra resultat. 5050 använder varken någon prestationsmätning eller något belöningsystem, utan har istället fokus på att göra aktieägarna så nöjda som möjligt. Eftersom i stort sett samtliga anställda i företaget innehar aktier i företaget så behöver inte avsaknaden av belöningsystem hämma motivationen hos de anställda.

#### **5.5 Entreprenörskap och innovation**

Företag C anser sig själva vara ett entreprenöriellt företag och söker ständigt nya konkurrensfördelar genom innovation vilket stämmer väl överens med Millers (1983) syn på vad entreprenörskap är. Vår respondent berättade att då det är väldigt svårt att komma på helt nya spel så fokuserade företaget istället mer på innovation vad gäller tekniska lösningar. Fokuset låg på att göra spelandet så enkelt och stabilt som möjligt för kunden. Företaget ansåg att det är viktigt att ständigt lansera något nytt på marknaden,

då nyheter tidigare har visats sig locka kunder.

Vår respondent på företag C höll med forskarna om att ekonomistyrning hämmar entreprenörskap och därför bör begränsas (Kanter, 1985; Löfstål, 2008). Som Löfstål (2008) föreslår i sin avhandling "Management Control Systems in entrepreneurial organisations: a balancing challenge" har de på företag C valt att isolera de mest entreprenöriella delarna för att låta dem fortsätta fungera så fritt som möjligt och de har i övrigt försökt få styrningen att vara så flexibel som möjligt. De anser dock att det gynnar företaget att ha en mer begränsad styrning än ingen alls, då det ger en möjlighet till kontroll över arbetssituationen och förklarar vad de anställda förväntas utföra.

ILAB anser sig själva vara entreprenöriella då de ständigt försöker komma med nya idéer till sina spel, vilket stämmer väl in på teorin kring vad entreprenörskap är. De ansåg att den begränsade ekonomistyrning som använts inte alls hämmat kreativiteten utan istället likt Miller & Friesen (1982) ansåg att styrning har en lugnande effekt på entreprenörskap. Även om företaget ständigt försöker skapa innovativa lösningar till sina spel tvingas de ofta imitera andra på grund av ekonomiska skäl. Vid valet av nästa produkt undersöker dem de allra senaste trenderna.

5050 ser sig också som ett entreprenöriellt företag, vår respondent ansåg dessvärre att deras kostnadsmedvetenhet påverkade entreprenörskapet negativt, men att ledningen ändå hade en viss möjlighet att testa egna idéer även om de av kostnadsskäl ofta tvingades imitera andra.

## **5.6 Digitalt entreprenörskap och virtuell organisering**

Företag C får anses digitalt, och enligt Hull et al:s (2007) definition till och med som ett extremt digitalt entreprenöriellt företag där i stort sett hela organisationen sköts digitalt. Allt från marknadsföring och själva spelplattformen till kommunikationen mellan de olika arbetsavdelningarna sker digitalt, något som oftast sker via videokonferenser som är designade att ge en så realistisk känsla som möjligt av att de sitter i samma rum som de andra deltagarna. Detta tillåter också som Okkonen (2004) säger att det går att anställa talangfulla medarbetare från vart som helst i världen. Varken 5050 eller ILAB använder sig av virtuell organisering då de inte anser sig behöva det på grund av sin ringa storlek. Båda två anses delvis digitala då delar av deras verksamhet endast existerar digitalt.

I motsats till vad Hudson et al. (2001) säger om mindre företag så har ILAB och 5050 Poker inte begränsat antal kunder. ILAB har till exempel en produkt som sålts i över 10,000,000 exemplar vilket bevisar att de inte förlitar sig på ett begränsat antal kunder, utan har snarare en väldigt stor kundbas tack vare den handelsplats som App-store och Android-marknet innebär.

## 6. Slutsats

*Det här avsnittet består av tre delar; där den första delen består utav slutsatser kring studiens upptäckter, medan del två består av självkritik och begränsningar i studien och den sista delen ger förslag på vidare forskning.*

### 6.1 Slutsatser

Uppsatsens syfte var att utföra en mindre pilotstudie i den digitala underhållningsbranschen där ett fåtal företags design av ekonomistyrning undersöktes. Studien har presenterat ett flertal exempel på hur verksamhetens särart påverkar styrningens design och vilka styrmedel företagen använder. Här nedan presenteras de resultat vi kom fram till utifrån analysen.

I analysen upptäckte vi att de styrmedel som främst användes var de som tillhör den klassiska ekonomistyrningen. Det som skiljde dem åt berodde främst på situationsfaktorer som storleken. Precis som tidigare studier visar så är ekonomistyrningen inte lika utbredd i mindre företag. Respondenterna i de två mindre företagen påpekade att de vid expansion tänkt förtydliga och formalisera sin styrning.

Om vi kopplar analysen till entreprenörskapslitteraturen så rådde det delade meningar mellan företagen precis som det gör i de tidigare studier som gjorts. Till exempel ansåg ett av företagen att de innovativa delarna av företaget bör frikopplas för att inte hämma kreativiteten.

De upptäckter vi gjorde i vår studie är att organisationsstrukturen och de formella styrmedlen inom de företag vi intervjuat stämmer överrens med tidigare studier om ekonomistyrning i entreprenörsföretag. Ekonomistyrningen är dessutom mer formell i större företag och mer informell och mindre utarbetade i mindre företag vilket bland annat Hudson et al. och Davila & Foster kommit fram till i tidigare studier. Sist men inte minst konstaterar vi att trots det är en så pass modern bransch så följer den de mönster som finns i den klassiska ekonomistyrningen. Det som skiljer är framförallt att förändringar sker i snabbare takt än andra branscher.

### 6.2 Begränsningar i studien

Då vi endast intervjuat tre stycken företag i vår studie finns det risk att vi kan ha missat viktig information rörande ekonomistyrningen och dess design som kan ge en bättre bild över vårt fält. Två av de tre företag vi har intervjuat är dessutom börsnoterade vilket gör att de inte får lov att delge oss information som inte är tillgänglig för allmänheten. Detta gör det möjligt att vi inte fått tillgång till all information som kan anses vara viktig för vår studie, vilket i sin tur kan skapa brister i den information vi presenterat. Därför eftersöker vi mer forskning på området.

### 6.3 Förslag på vidare forskning

Under arbetets gång har författarna upptäckt flertalet områden som kan vara intressanta för vidare forskning. Eftersom att denna studie endast undersöker tre företags ekonomistyrning inom vårt fält efterlyser vi en mer djupgående studie som behandlar företag inom vissa speciella segment eller med tydliga begränsningar i hur stora företagen är. Alternativt en studie som verkligen kartlägger branschen på ett bättre sätt.

En annan sak vi fann intressant under arbetets gång var att göra en djupare analys av ett spelbolags ekonomistyrning, där forskaren till exempel tittar närmare på hur deras belöningsystem ser ut.

En tredje sak som verkade intressant var att göra en fallstudie där till exempel en forskare observerar hela processen från idé till färdigt spel och fokus läggs på projektstyrningen och deras problem med att bestämma och adressera olika kostnader.

Sist men inte minst hade vi även en tanke om att undersöka ett av de förfrågade företagens, men som tyvärr tackade nej, projektstyrning i deras årliga "poker-tour" för att jämföra det med till exempel en musikfestival som Pontus Nylund och Sebastian Palmqvist undersökte i sin studie om Arvika- och Hultsfredsfestivalen.

## Referenslista

- Abernethy, M, & Wai Fong, C 1996, "A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice", *Contemporary Accounting Research*, 13, 2, pp. 569-606, Business Source Premier
- Anthony, R.N. (1965), "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis", Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Appelbaum, SH. & Mackenzie, L. (1996). "Compensation in the year 2000: Pay for performance?". *Health Manpower Management*, 22, (3), 31-39.
- Arvidsson, P. (2008). "Belöningsystem som styrmedel". I Olve, N-G. & Samuelsson, L.A. (red.). (2008). *Controllerhandboken*. (9., [rev.] uppl.) (2008). Malmö: Liber.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). "Den nya ekonomistyrningen". 4., omarb. uppl. Malmö: Liber
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. (2., uppdaterad [och utökad]. ed.) Lund: Studentlitteratur
- Bergström, I., & Lumsden, M. (1993). "Ekonomisystem i mindre företag". Luleå: Luleå Universitet.
- Bill, F. & Johannisson, B. (2004). "Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter", Växjö, Växjö Universitet.
- Brown, D. A. & Malmi, T. (2008). "Management control system as a package – opportunities, challenges and research directions". *Management Accounting Research*, 19, 287-300.
- Chenhall, R. (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency---based research and directions for the future". *Accounting, Organizations and Society*, 28, p. 127–168.
- Dataspelsbranschen (2011), Spelutvecklarindex 2010. Tillgänglig på internet: <http://www.dataspelsbranschen.se/media/120980/spelutvecklarindex%202010%20-%20new.pdf> [Hämtad 2011-12-12]
- Davila, A, & Foster, G 2007, 'Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies', *Accounting Review*, 82, 4, pp. 907-937
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). "Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies". *Accounting, Organizations and Society*, 34, 322–347.
- Dergård, J. (2006) "Framgångsrika entreprenörers användning av redovisningsinformation", BAS: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet.

DeSanctis, D., Monge, P. (1999), "Introduction to the special issue: communication processes for virtual organizations", *Organization Science*, Vol. 10 No.6, pp.693-703.

Drucker, P.F. (1994). "Innovation and entrepreneurship: practice and principles". (2. rev. ed.) Oxford: Butterworth-Heinemann.

Neurath, C. "Utslagning och uppköp väntar flera spelbolag". (2010, 5 mars). *E24.se*. Tillgänglig på internet:

[http://www.e24.se/business/reklam-och-media/utslagning-och-uppkop-vantar-flera-spelbolag\\_1905065.e24](http://www.e24.se/business/reklam-och-media/utslagning-och-uppkop-vantar-flera-spelbolag_1905065.e24) [Hämtad 2011-12-12].

Godart, C. & Perrin, O. (2004). "A model to support collaborative work in virtual enterprises", *Data & Knowledge Engineering* Vol. 50, Iss: 1, pp. 63-86.

Greve, J. (1996). "Budget". Lund: Studentlitteratur

Greve, J. (2009). "Ekonomistyrning: principer och praxis". 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Hafezieh, N., Akhavan, P., Eshraghian, F. (2011) "Exploration of process and competitive factors of entrepreneurship in digital space: A multiple case study in Iran", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 4 Iss: 4, pp.267 – 279

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). "Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder". (2., [rev. och exp..] ed.) Lund: Studentlitteratur.

Holmlund, L. (2004). "Virtuell organisering". I Bill, F. & Johannisson, B. (red.) (2004). *Entreprenörskapets rationaliteter och irrationaliteter*. Växjö: Växjö universitet

Hudson, M. Smart, A. Bourne, M. (2001) Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, Iss: 8, pp.1096-1115

Hughes, A. (2005) ABC/ABM - activity-based costing and activity-based management: A profitability model for SMEs manufacturing clothing and textiles in the UK. *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 9, Iss: 1, pp.8-19

Hull, C.E., Hung, Y.-T.C., Hair, N., Perotti, V., DeMartino, R. (2007), "Taking advantage of digital opportunities: a typology of digital entrepreneurship", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, Vol. 4 No.3, pp.290-303.

Johannisson, B. & Löfstål, E. (1995). "Contrasting Business Rationales in SMEs: Appropriate Bridging Strategies". Paper presented at RENT IX, Piacenza, Italy, 23-24 November.

Jordahl, H. (2011), "Sveriges digitala tillväxtbransch: Nya perspektiv på behovet av en omreglerad spelmarknad". *Rent Spel*. Tillgänglig på internet:

<http://www.rentspel.net/wp-content/uploads/2011/03/rentspelrapportsvdigitalav2.pdf> [Hämtad 2011-12-12].

Kanter, R (1985) "Supporting innovation and venture development in established companies". *Journal of Business Venturing*, vol. 1, pp. 47-60.

Kaplan, R S & Norton, D P (1992) "The balanced scorecard – measures that drive performance". *Harvard Business Review*, vol. 70, pp.71-79.

Landström, H. (2005). "Entreprenörskapets rötter". (3., [omarb.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.

Lövstål, E. (2001). "A quest for accounting and control within entrepreneurial organisations: the Roxtec odyssey". Lic.-avh. Lund: Lund univ., 2001.

Lövstål, E. (2008). "Management control systems in entrepreneurial organisations: a balancing challenge". Diss. Jönköping: Internationella handelshögskolan, 2008.

Merchant, K.A. & Van der Stede, W.A. (2007). "Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives". (2. ed.) New York: Financial Times/Prentice Hall.

Miles R., Snow, C. & Miles, G. (2000). "theFuture.org" i *Long Range Planning*, 2000:3, vol. 33, pp. 300-321

Miller, D (1983) "The correlates of entrepreneurship in three types of firms". *Management Science*, vol. 29, pp. 770-791.

Miller, D & Friesen, P H (1982) "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum". *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 1-25.

Nationalencyklopedin, (2011). [www.ne.se](http://www.ne.se)

Okkonen, J. (2004), "How virtuality affects knowledge work: points on performance and knowledge management", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, Vol. 2 No.2, pp.153-61.

Olve, N-G. & Samuelsson, L.A. (red.). (2008). "Controllerhandboken". (9., [rev.] uppl.) (2008). Malmö: Liber.

Sandqvist, U. (2010). "Digitala drömmar och industriell utveckling [Elektronisk resurs] : en studie av den svenska dator- och tv-spelsindustrin 1980-2010". Diss. Umeå: Umeå universitet, 2010.

Shane, S & Venkataraman, S (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25, 1, pp 217-226, Business Source Premier,

Simons, R. (1995). "Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal". Boston, MA: Harvard Business School Press.

Simons, R., Dávila, A. & Kaplan Robert S. (2000). "Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases". Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Siverbo, S., & Åkesson, J. (2009). "Överdos av styrning! Har vi plockat för mycket från smörgåsbordet?" *CIO Sweden* 4, summer, 32-35.

Stevenson, H H & Jarillo, J C (1990) "A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management". *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 17- 27.

Turban, E. & Cheung, C. (2005). "Information technology for management: transforming organizations in the digital economy". (5. ed.) Hoboken, N.J.: Wiley.

Waker, H. (2006), "The virtual organisation: a new organizational form?", *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, Vol. 3 No.1, pp.25-41.



# Bilagor

## Bilaga 1

### **INTERVJUOBJEKT**

- Position
- Bakgrund
  - Akademisk såväl som arbete
- Organisationsstruktur
- Har några speciella händelser inträffat i företaget nyligen?
  - Börsintroduktion?
  - Uppköp?
  - Förvärv?

### **EKONOMISTYRNING**

- Använder ni er av ES?

### **PLANERING**

- Hur planerar ni verksamheten för det kommande året?
- *Vilka verktyg använder ni?*

### **BUDGET**

- Budgeterar ni?
- *I vilket syfte budgeterar ni?*

### **BELÖNINGSSYSTEM/PRESTATIONSMÄTNING**

- Hur vet den anställde att den har gjort ett bra jobb?
- Följer ni upp de enskilda enheternas arbete/resultat?
- Får den anställde någon belöning för ett väl utfört jobb?

### **EKONOMISTYRNING**

- Varför använder ni de styrmedel ni har?
- Hur påverkar styrmedlen möjligheter för de anställda att upptäcka nya affärsmöjligheter?

### **ENTREPRENÖRSKAP OCH INNOVATION**

- Är det grundaren som var entreprenören, eller är det ni som företag som är entreprenöriella?
  - Företagets karaktäristiska,
    - T.ex. Leder ni utvecklingen, eller härmar ni?
  - Hur ser tillverkningen ut hos er, sköter ni alla delar av tillverkning/distribution/försäljning själva?
    - Har ni några samarbeten med leverantörer/återförsäljare/etc.?  
*Till pokerföretag*
      - Vad tittar ni på, när ni väljer mjukvaruleverantör?  
*Till spelutvecklare*
        - Hur fungerar speltillverkning?

### **VIRTUELL ORGANISERING**

- Vid utspritt företag, hur styr ni t.ex. de anställda i ett annat land?