



UNIVERSITY OF GOTHENBURG
SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW

Styrelsens användning av styrmedel

en jämförelse mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Vårterminen 2014

Handledare: Joakim Wahlberg

Författare: Mikael Johansson och David Lawenius

Abstract

Bachelor thesis in accounting

Spring term of 2014

School of Business, Economics and Law at the University of Gothenburg

Title: Board of directors' use of management control systems - a comparison between entrepreneurial firms and non-entrepreneurial firms

Authors: Mikael Johansson and David Lawenius

Supervisor: Joakim Wahlberg

Management control systems are a popular area of research and a lot of new research has been done over the past years. This development has been looking into new situations and circumstances, and interdisciplinary studies are being made to further understand the connection between different fields of study. A new field of study that has grown significantly over the past few years is the connection between management control systems and entrepreneurship. Leading researchers have proposed a number of questions for further research and one of them is the board of directors' use of management control systems in entrepreneurial firms.

The purpose of this study was to examine the differences and similarities in the board of directors' use of management control systems between entrepreneurial and non-entrepreneurial firms.

The study was conducted as a deductive qualitative study through interviews with respondents from entrepreneurial and non-entrepreneurial firms. The interviews consisted primarily of Malmi and Brown's (2008) model of management control systems as a package. This model was accompanied with influences from empirical studies of the link between management control systems and entrepreneurship.

The empirical data collected from the conducted interviews were analyzed, and with a focus on similarities and differences between the firms, the material was categorized according to the model of MCS as a package. Significant differences and similarities were mainly identified in performance measuring, cultural control, interaction between management and the board of directors, reward and compensation systems, and long-term planning.

The study showed that entrepreneurial firms tend to concentrate their focus on cultural control and a continuous communication between management and the board of directors. Furthermore, management in entrepreneurial firms have more power than non-entrepreneurial firms, and they regularly report to and seek advice from the board of directors. These entrepreneurial firms have shown virtually no long-term planning and performance measurements are used with governing purpose to a small extent.

In contrast, non-entrepreneurial firms showed a significant focus on performance measuring and long-term planning. Management had less power and the interaction between management and the board of directors primarily occurred on planned meetings. The board of directors in non-entrepreneurial firms did not use cultural control as an active part of their control package of management control systems and instead regarded it as something that should grow undisturbed within the firm.

Keywords: Board of directors, management control systems, MCS as a package, entrepreneurship

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, ekonomistyrning

Vårterminen 2014

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Titel: Styrelsens användning av styrmedel - en jämförelse mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag

Författare: Mikael Johansson och David Lawenius

Handledare: Joakim Wahlberg

Ekonomistyrning är ett populärt forskningsområde och de senaste åren har mycket forskning tillkommit. Utvecklingen av ekonomistyrningen ser till nya situationer och tvärvetenskapliga studier företas för att förstå interaktionen mellan dem. Ett ungt område som vuxit kraftigt de senaste åren är kopplingen mellan ekonomistyrning och entreprenörskap. Framstående forskare inom området uppmanar till en rad olika vidare forskningsområden och ett av dem är styrelsens användning av styrmedel i entreprenöriella företag.

Uppsatsen syftar till att genom en empirisk studie undersöka skillnader och likheter i styrelsens användning av styrmedel mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag.

Studien har genomförts som en deduktiv kvalitativ studie genom intervjuer med respondenter hos entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag. Underlaget till intervjuerna är baserat främst på ekonomistyrningsmodell definierad av Malmi och Brown (2008) som belyser konfigurationen av styrmedel som ett styrpaket. Modellen kompletterades med influenser från empiriska studier vilka berör ekonomistyrning och entreprenörskap.

Analysen undersöker det empiriska materialet sammanställt från de utförda intervjuerna. Likheter och skillnader mellan företagen diskuteras främst och kategoriseras enligt modellen som ligger till grund för intervjumaterialet. Tydliga skillnader och likheter identifierades främst i användandet av prestationsmätt, företagskultur, interaktion mellan företagsledning och styrelse, belöningsystem samt långsiktig planering.

De entreprenöriella företagen visar tydligt fokus på företagskultur och frekvent interaktion mellan företagsledning och styrelse. Företagsledningen har större befogenheter än i icke-entreprenöriella företag och uppdaterar samt söker råd från styrelsen kontinuerligt. De entreprenöriella företagen har nästintill obefintlig långsiktig planering och prestationsmätt används sparsamt i styrande syfte.

De icke-entreprenöriella företagen har istället tydligt fokus på prestationsmätt och långsiktig planering. Företagsledningen har mindre befogenheter än i entreprenöriella företag och interaktionen mellan företagsledning och styrelse är främst koncentrerad till tidsbestämda styrelsemöten. Användningen av företagskultur som ett styrmedel används inte hos de icke-entreprenöriella styrelserna och de anser att företagen formar sin egen företagskultur på egen hand.

Nyckelord: Styrelse, ekonomistyrning, styrpaket, entreprenörskap

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion	1
1.3 Syfte och frågeställning	2
1.4 Avgränsning.....	2
2. Referensram	4
2.1 Entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag	4
2.1.1 Entreprenöriella företag	4
2.1.2 Icke-entreprenöriella företag.....	5
2.2 Ekonomistyrningsmodell	6
2.2.1 Styrpaket	6
2.2.2 Nystartade företag med stark tillväxt.....	8
2.2.3 Empiristudier.....	8
2.2.4 Vald modell.....	9
3. Metod	11
3.1 Inledning	11
3.2 Val av metod.....	11
3.3 Urval	11
3.3.1 Bolagsstorlek.....	11
3.3.2 Aktiv styrelse	12
3.3.3 Entreprenöriella/Icke-entreprenöriella företag.....	12
3.3.4 Urvalsprocessen entreprenöriella företag.....	12
3.3.5 Urvalsprocessen icke-entreprenöriella företag.....	13
3.4 Intervju.....	13
3.5 Analysmetod och reliabilitet	14

4. Empiri	15
4.1 Företag A	15
4.2 Företag B.....	20
4.3 Företag C.....	24
4.4 Företag D	28
5. Analys.....	33
5.1 Planeringsarbete.....	33
5.2 Budgetering.....	33
5.3 Prestationsmätning.....	34
5.4 Belöningssystem	34
5.5 Administrativa styrmedel.....	35
5.6 Kulturella styrmedel.....	36
6. Slutsats	37
6.1 Konklusion	37
6.2 Bidrag.....	37
6.2.1 Ekonomistyrning.....	37
6.2.2 Entreprenörskapslitteraturen	38
Källförteckning	40
Appendix A - Kategorisering av styrmedel (Davila & Foster 2007).....	42
Appendix B - Frågeformulär	43
Appendix C - Intervjutillfällen	44

1. Inledning

Uppsatsen syftar till att ge läsaren en genomgång av skillnader och likheter i hur en styrelses användning av styrmedel skiljer sig åt mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag.

1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning har i en praktisk mening tillämpats sedan början av 1900-talet. Branscher som låg i framkant av denna utveckling var bland andra textil-, stål- samt tillverkande företag inom tung industri. Det var först under 1940- och 1950-talet som området tog fart inom forskningsvärlden (Anthony 1989). Kostnadsredovisning ("*Cost accounting*") etablerades som senare kom att formas till internredovisning. Ekonomistyrning har över det senaste dryga årtiondet förändrats signifikant med nya koncept och ny empirisk data som utmanar den traditionella bilden av ämnet (Davila et al 2009).

Ekonomistyrning används i många olika situationer och kontexter som i olika grad undersökts vidare inom forskningen. En kontext som inom forskningen har berörts i mindre utsträckning, och i tillägg fått starkt växande uppmärksamhet hos allmänheten den senaste tiden är hur ekonomistyrning i entreprenörskap och innovationsarbetet används (Landström 2005; Davila 2007). Entreprenörskap har en lång historik och det finns en rad frågeställningar och problematik i dess definition vilket redogörs i avsnitt 2.1.1. Den växande uppmärksamheten vilken är en bidragande faktor till ämnesvalet kan följas tillbaka till Sveriges industrirevolution genom storföretag så som SKF, ASEA och LM Ericsson som slog igenom med en stark kombination av företagsanda och entreprenörskap (Landström 2005). I tillägg ökar uppmärksamheten i största allmänhet ytterligare under denna period genom olika aktiviteter som DI Gasell¹ och EY Entrepreneur of the Year² vilka båda har förekommit sedan år 2000.

Davila et al (2009) belyser frånvaron av forskning kring nya perspektiv av kombinationen ekonomistyrning och entreprenörskap så som styrelsens användning av styrning, dess roll i organisationen samt hur styrelsen bör organiseras. Styrelsens funktion är kanske den viktigaste i ett företag och har märkligt nog inte berörts nämnvärt i tidigare forskning (Davila et al 2009). Kopplingen mellan ekonomistyrning och entreprenörskap är basen för detta arbete, men med fokus på styrelsens arbete och användande av styrmedel.

1.2 Problemdiskussion

Det har hänt mycket inom området ekonomistyrning de senaste åren. Nya koncept, områden och idéer har förändrat synen på ekonomistyrning (Davila et al 2009). Forskningen inom ekonomistyrning och entreprenörskap har huvudsakligen genomförts på väletablerade företag, i

¹ Pris som utdelas av Dagens Industri till snabbväxande företag varje år.

² Pris som utdelas av EY (Ernst & Young) varje år till en av jury utvald entreprenör.

stabila miljöer (Wahlberg 2013). Davila et al (2009) menar att innovation och entreprenörskap är ett ungt forskningsområde. Davila et al (2009) menar även att tidigare studier många gånger haft ett processperspektiv där man utgår från innovationsprocessen och hur den arbetas med i organisationen. Slutligen understryker Davila et al (2009) att forskningsområdet kring redovisning och styrning inom entreprenöriella företag är viktigt främst av anledningen att bidra till managementområdet. Wahlberg (2013) konkretiserar ett vidare forskningsområde som stöder Davila et al (2009)'s uppmaning som mynnat ut i frågeställningen. Att undersöka skillnader och likheter mellan styrelsens användning av styrmedel i entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med detta arbete är att ge bättre förståelse till hur styrelsens användning av ekonomistyrning skiljer sig mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag. Uppsatsen utgår från utformningen av det styrpaket som styrelserna använder sig av och kopplar det till företagets förmåga att agera entreprenöriellt. Syftet mynnar ut i följande frågeställning:

Hur skiljer sig styrelsens användning av styrmedel mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag?

1.4 Avgränsning

I forskningen finns flera modeller som urskiljer styrelsens roll. Zahra och Pearce II (1989) har i sin litteraturstudie funnit tre huvudsakliga roller; service, strategi och styrning. Johnsons (1996) gjorde en liknande litteraturstudie med fokus på tiden efter Zahra och Pearce IIs undersökning. Deras utgångspunkt grundar sig i rollbeskrivningarna service och styrning men istället för strategi är deras tredje rollbeskrivning resursbehov. Utöver de roller som man genom tiderna försökt identifiera styrelser efter finns även forskning kring maktbalansen mellan verkställande direktör och styrelse. Zahra and Pearce (1991) studie två år efter deras litteraturgenomgång har fokus på den relativa makten mellan styrelse och verkställande direktör som utgår ifrån de fyra typerna av styrelser; caretaker, statutory, proactive och participative board. I studien framkom att de fyra typerna av styrelser skiljde sig när det gällde karaktär, interna processer, beslutsfattande, styrelseeffektivitet och bidrag till företagets prestation. Tidigare forskning har visat att den relativa makten mellan styrelse och verkställande direktör har påverkan på företagets utfall. En verkställande direktör har ofta stor påverkan på sin styrelse och ibland även en styrande roll (Mace, 1972; Herman, 1981).

Utöver ovan nämnda litteraturgenomgångar finns det betydligt fler forskningsresultat att ta i beaktning utifrån styrelsens roll och dess maktbalans med verkställande direktör.

Uppsatsen fokuserar på styrelsens användning av styrmedel och styrelsens roll såväl som maktbalans utgör kontext och antas som konstanter. Styrelsens uppsättning och roll har i uppsatsen endast betydelse i urvalsprocessen som vidare beskrivs i kapitel 3.

Slutligen avgränsas uppsatsen till en jämförelse mellan två entreprenöriella och två icke-entreprenöriella företag.

2. Referensram

Referensramen inleds med redogörelse för forskning kring entreprenöriella samt icke-entreprenöriella företag. Därefter beskrivs kortfattat relevanta ekonomistyrningsmodeller. I tredje avsnittet undersöks de empiriska studier som berör ekonomistyrningsmodeller i entreprenöriella företag. Slutligen presenteras vald modell där anpassningar och justeringar för styrelseperspektivet görs.

2.1 Entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag

2.1.1 Entreprenöriella företag

För att reda ut hur ett entreprenöriellt företag definieras är det ett par begrepp som först behöver klargöras; entreprenör och entreprenörskap. Begreppet entreprenör är inte ett nytt fenomen, dess ursprung kommer från 1700-talet (Landström 2005). Landström (2005) redogör för Schumpeters (1934) syn ur ett nationalekonomiskt perspektiv på entreprenören som härstammar från 1700- och 1800-talet. Redogörelsen belyser att olika nationer har olika definitioner men begreppet berör i stor utsträckning entreprenörens roll och funktion på en specifik marknad. Ursprungligen tolkades entreprenörens roll på marknaden som risktagare och kapitalist men utvecklades under 1900-talet i riktning mot innovatör och alert möjlighetssökare.

Efter andra världskriget växlade bilden av entreprenören som en funktion på en marknad till ett individperspektiv och dess karakteristiska beteendevetenskapliga särdrag med utgångspunkt ur psykologin. Entreprenörer som individer kan ses som hjältar, ledare och innovatörer vilka belyser de egenskaper sådana individer besitter. I slutet av 1900-talet förskjuts bilden av entreprenören från individperspektivet till ett processperspektiv. William Gartner (1988) var en av företrädarna av denna syn som förstärks av Bygrave och Hofer (1991) samt Shane och Venkataraman (2000). Frågeställningen skiftar från individorienterad frågeställning till större fokus på den entreprenöriella processen och mer specifikt hur affärsmöjligheter upptäcks och exploateras. Blomkvist (2008) beskriver entreprenören som nyskaparen, vilket innebär en aktör i systemet som förflyttar den rådande jämvikten. Entreprenören ligger i framkant, en pionjär, som för utvecklingen framåt.

Frågan kvarstår vad ett entreprenöriellt företag definieras som idag. Ofta kan nya idéer resultera i uppstart av företag för att förverkliga dessa (Gartner, 1988). Landström (2005) beskriver att entreprenörskap även kan vara organisk tillväxt i befintliga företag genom att nya möjligheter upptäcks och exploateras och detta benämner Landström (2005) kontinuerligt entreprenörskap. Vanligtvis till följd av att en eller flera entreprenörer är verksamma inom företaget. I uppsatsen är det företag, unga så väl som etablerade, som har en förmåga att upptäcka samt exploatera möjligheter löpande.

2.1.2 Icke-entreprenöriella företag

Utgångspunkten för definitionen av icke-entreprenöriella företag är företag som saknar organisk tillväxt, alternativt har tillväxt som endast är till följd av icke-entreprenöriella aktiviteter. Blomkvist (2008) och Shane & Venkataraman (2000) tillför att entreprenöriella företag följer en process där nya möjligheter upptäcks och exploateras. I denna definition är ett företag som saknar entreprenöriella processer ett icke-entreprenöriellt företag. Även om företag saknar tillväxt kan det ha entreprenöriella processer och i all andemening vara ett entreprenöriellt företag. Således anses de företag som saknar dels definierad entreprenöriell process samt andra entreprenöriella aktiviteter ett icke-entreprenöriellt företag.

Ett kompletterande perspektiv utgår från Ramoglous (2013) diskussion kring utvecklingen av begreppet icke-entreprenör. Forskningen har under en tid utvecklat synen på vilka det är som inte utför eller lyckas med entreprenöriella handlingar. Ramoglou (2013) menar att förklaringen av en icke-entreprenör har i forskningen haft fel riktning och uppmanar till vidare forskning genom sin artikel. Ramoglous (2013) slutsats innebär att det inte finns individer som är inkapabla att utföra entreprenöriella handlingar, de har bara inte ställts i rätt befattning, situation och med tillgång på rätt resurser.

Tabell 1 beskriver ”others” som de som inte lyckas med entreprenöriella handlingar som vanligtvis motiveras genom avsaknaden av vissa medfödda egenskaper som möjliggör entreprenöriella handlingar. Ramoglou (2013) menar att detta är en villfarelse, att alla människor är mer eller mindre kapabla till entreprenöriella handlingar, om situationen kräver detta.

Tabell 1: Redogörelse för historisk utveckling av synen på icke-entreprenörer.

Author(s)	Treatment of ‘others’
Von Mises (1963)	Others (imitators) are unequal
Collins and Moore (1964)	Others lack the capacity to act upon their dreams
Kirzner (1973)	Others lack entrepreneurial alertness
Brockhaus (1982)	Others lack the proper psychological qualities
Casson (2003[1982])	Others lack imaginative capacities
Busenitz and Barney (1997)	Others are not able to perceive and exploit opportunities
Shane and Venkataraman (2000)	Others lack the required cognitive or psychological qualities
Baron and Ward (2004)	Others’ brain processes or capacities may be inferior
Fisher and Koch (2008)	Others are genetically defective
Nicolaou and Shane (2009)	Others may lack the DRD4 gene
Shane (2010)	Others are genetically unsuitable

(Källa: Ramoglou 2013 p.445)

Genom att uppsatsen observerar styrelsens användning av styrmedel analyseras inte individer och dess förmåga att utföra entreprenöriella handlingar eller inte. Utifrån Ramoglou (2013) syn på

entreprenöriella handlingar tar uppsatsen utgångspunkt i styrelsens användning av styrmedel som en avgörande faktor till möjligheten att vara entreprenöriellt.

2.2 Ekonomistyrningsmodell

För att analysera konfigurationen av styrmedel som styrelsen använder sig av är det viktigt att utgå från ett helhetsperspektiv. Strauss et al (2013) uttrycker det att samlingen av styrmedel, ett styrpaket, agerar som en kompass för enskilda styrmedel. Således är utgångspunkten konfigurationen av styrmedel, snarare än ett enskilt styrmedel, centralt för analysen. Nedan följer två modeller för analys av konfigurationen av styrmedel som grund för analysmodell.

2.2.1 Styrpaketet

Malmi och Brown (2008) belyser frånvaron av forskning kring styrpaket och hur kombinationen av olika styrmedel förekommer och interagerar. De anser det anmärkningsvärt att inte mer forskning har förekommit eftersom stora företag använder sig av stora och komplexa kompilationer av en mängd styrmedel. Forskning har i stor utsträckning behandlat styrmedel isolerat trots att styrmedel sällan eller aldrig används isolerat.

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measurement Systems	Non Financial Measurement Systems	Hybrid Measurement Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Figur 1: Malmi och Browns modell som illustrerar styrpaketet. (Källa: Malmi och Brown 2008 p.291)

För att se till hela konfigurationen av styrmedel inom en organisation väljer Malmi och Brown (2008) att sortera styrmedel enligt deras topologi-modell (figur 1). Topologin sorterar styrmedel och delar in dem i fem huvudområden:

Planering (Planning)

Sätter upp mål för organisationens olika avdelningar och enheter vilka skapar både riktning och förväntningar. Planeringsarbetet kan grovt delas in i långsiktig och kortsiktig planering som har strategiskt respektive taktiskt fokus.

Cybernetiska styrmedel (Cybernetic Controls)

De cybernetiska styrmedlen identifierade av Malmi och Brown (2008) är budgetering, finansiell

målstyrning samt icke-finansiell målstyrning. Gemensamt för de cybernetiska styrmedlen är att de antingen ger information i form av uppföljning eller att de används som riktlinjer för organisationen mot ett specifikt mål. Även styrmedel som kan ligga i gränslandet mellan ovanstående tre specificerade områden innefattas av de cyberkinetiska styrmedlen, exempelvis balanserat styrkort. När något av ovan styrmedel används i styrande syfte innefattas även ansvarsfördelningen av cybernetiska styrmedel.

Belöningsystem (Reward and Compensation)

Denna kategori syftar till styrmedel som fokuserar på att öka kongruensen av företagets och den anställdes mål. I form av styrmedel som syftar till att motivera en individ eller en grupp att arbeta i en viss riktning, i större utsträckning eller med ökad intensitet. Belöningsystem är ofta kopplat till vad denna topologi kallar cybernetiska styrmedel genom måluppfyllelse. Malmi och Brown (2008) väljer ändå att separera belöningsystem från de övriga styrmedlen inom cybernetiska styrmedel eftersom syftet kan avvika från övriga.

Administrativa styrmedel (Administrative Controls)

Administrativa styrmedel syftar till de styrmedel som används för att styra beteende. Exempelvis hur rapportering inom organisationen ska ske, vem som står till svars inför vem, tjänstebeskrivelse och handlingsstyrning i arbetsuppgifter. De administrativa styrmedlen kan delas upp i tre grupper; organisationsstruktur, ledning- och styrelsestruktur samt procedurer och regelstyrning.

Organisationsstruktur beskrivs ibland i forskning som den kontext en viss studie är utförd i. Malmi och Browns (2008) modell anser istället att organisationsstruktur är ett styrmedel och därigenom föremål för styrning.

Ledning- och styrelsestrukturen ser till styrningen av företaget. Både utformningen av utomstående entiteter som styrelsen såväl som verkställande direktör, avdelningschefer, projektgrupper innefattas av denna kategori. Styrmedel i denna kategori syftar till att skapa beteendemönster, mötesstruktur och hur olika grupperingar interagerar med varandra.

Procedurer och regelstyrning är synonymt med vad Merchant och Van der Stede (2007) kallar för handlingsstyrning och ser till formaliserad styrning av procedurer, arbetsmoment och regler för beteende inom företaget.

Kulturella styrmedel (Cultural Controls)

Företagskultur beskrivs av Flamholtz et al. (1985) som de gemensamma värderingar, föreställningar samt sociala normer vilka delas av de anställda på ett företag och påverkar deras handlingar. Även denna aspekt förekommer i vissa forskningsstudier som kontext och således som en konstant. I Malmi och Browns (2008) modell anses kulturella aspekter som variabler och kan påverkas med kulturella styrmedel för att åstadkomma handlingsstyrning. Kulturella styrmedel delas upp i tre

underkategorier enligt Malmi och Brown (2008); Värdebaserad styrning (Simons 1995), symbolbaserad styrning (Schein, 1997) och klankontroll (Ouchi 1979).

Simons (1995) värdebaserade styrning, "belief systems", är styrningen av de värderingar, visioner, med mera som förmedlas nedåt i organisationen genom formella kanaler. Den andra underkategorin symbolbaserad styrning enligt Schein (1997), är synliga uttryck som styrs av företaget för att förmedla värderingar och gemenskap. Exempel på detta kan vara uniformer, kontorsmiljön och andra fysiskt betingade detaljer som påverkar de anställdas förhållningssätt till sin arbetsplats. Den sista underkategorin, klankontroll (Ouchi 1979), innebär handlingsstyrning till följd av de grupperingar en individ rör sig i. Det kan vara en viss yrkeskår, till exempel läkare eller polis, en avdelning eller en grupp som individen delar kontor med. Individen utsätts för de gemensamma värderingar som gruppen har eller strävar efter att ha, vilka kan utövas genom de ceremonier och ritualer som gruppen bedriver.

2.2.2 Nystartade företag med stark tillväxt

I en artikel skriven av Davila och Foster (2007) berörs förekomsten och införandet av styrmedel i nystartade företag samt hur utvecklingen ser ut de första åren. I samband med denna studie har Davila och Foster (2007) arbetat fram en modell för hur konfigurationen av styrmedel kan kategoriseras och analyseras. I uppsatsen bidrar modellen med influenser till utgångspunkten i undersökningen av konfigurationen av styrmedel i olika företag. Modellen består av 46 styrmedel som delas in i åtta kategorier och återfinns i Appendix A. Dessa kategorier är finansiell planering, finansiell utvärdering, personalplanering, personalutvärdering, strategisk planering, produktutveckling, försäljning och marknadsföring samt partnerskap.

Eftersom deras studie hanterade nystartade företag med kraftig tillväxt finns det skäl att ta del av resultatet av deras studie.

2.2.3 Empiristudier

Studier som innehåller empiriskt material ligger till grund för vad som kan förväntas av studieobjekten i uppsatsen. Intervjumallen som utgår från ekonomistyrningsmodellerna kompletteras med resultatet av de empiriska studierna.

Wahlberg (2013) redogör för styrelsens användning av styrmedel i sju entreprenöriella företag, som är uppdelad i olika faser i den entreprenöriella processen. Den sammanställda informationen har använts i uppsatsen utan hänsyn till enskilda styrmedels förekomst i enskilda faser. Wahlbergs (2013) resultat visar på tydliga tendenser av vanligt förekommande styrmedel som används av styrelsen inom entreprenöriella företag.

Tabell 2: Wahlbergs (2013) undersökta styrmedel i den entreprenöriella processen.

STYRMEDEL	UPPTÄCKTSFASEN	EXPLOATERINGSFASEN	DRIFTSFASEN
Riskbedömning	n1= 3, n2= 5		
Resultatprognos	n1= 1, n2= 2		
Likviditetsprognos	n1= 1, n2= 2		
Försäljningsprognos	n1= 7, n2= 28		n1= 4, n2= 15
Prestationsmått	n1= 7, n2= 23	n1= 1, n2= 5	n1= 7, n2= 29
Investeringskalkyl	n1= 5, n2= 16	n1= 1, n2= 5	
Management by walking around		n1= 2, n2= 3	
Målkostnadskalkyl		n1= 1, n2= 2	
Projekttidplan		n1= 7, n2= 29	
Milstolpar		n1= 1, n2= 4	
Produktkalkyl		n1= 1, n2= 3	
Ansvarsfördelning		n1= 1, n2= 5	
Projektbudget		n1= 6, n2= 25	
Projektredovisning		n1= 6, n2= 25	
Samtal på ad hoc basis		n1= 7, n2= 27	n1= 7, n2= 27
Internredovisning			n1= 7, n2= 30
Försäljningsbudget			n1= 7, n2= 30
Kostnadsbudget			n1= 6, n2= 27
Resultatbudget			n1= 6, n2= 27
Belöningsystem			n1= 1, n2= 1
Likviditetsplan		n1= 7, n2= 23	
Företagskultur		n1= 7, n2= 18	
Individuella målsättningar	n1= 1, n2= 1		

n1= antal företag (max 7), n2= antal styrelseledamöter (max 30)

(Källa Wahlberg 2013, p.151)

Styrmedel med högre förekomst än i hälften av företagen i någon av faserna anses väsentliga och kommer inkluderas i intervjuunderlaget, Appendix B.

Underlaget kompletteras med Davila och Foster (2007) som analyserade 78 nystartade och snabbväxande företag och redogör för förekomsten av 46 styrmedel under företagens första fem verksamhetsår. De styrmedel som i något tidsskede förekommer i mer än hälften av observerade företag har används i uppsatsen. Sammanfattningsvis är det 21 styrmedel i de fem första kategorierna i Davila och Fosters (2007) modell som förekommer i minst hälften av företagen.

2.2.4 Vald modell

Den anpassade modellen som kommer att användas i uppsatsen tar avstamp i modellen utvecklad av Malmi and Brown (2008) med kompletterande influenser från Davila och Foster (2007) samt Wahlberg (2013). Valet är baserat på synen på konfigurationen av styrmedel som ett paket istället för en samling av isolerade styrmedel. Malmi och Brown (2008) belyser detta på ett lättbegripligt sätt genom ett integrerat förhållningssätt till konfigurationen av styrmedel, i kontrast till mycket forskning som ser till isolerade styrmedel var för sig.

Malmi och Browns (2008) modell är ett relativt nytt förhållningssätt för att se till konfigurationen av styrmedel. Ferreira och Otley (2009) menar att Malmi och Brown (2008) är inne på rätt spår men fortsatt forskning behövs inom fältet. Ferreira och Otley (2009) menar att om empirisk data samlas för respektive styrmedel men inte kopplingen mellan dem kommer framsteg inte vara möjliga.

Detta förstärks ytterligare av Elbashir et al (2011) som styrker förhållningssättet Malmi och Brown (2008) har. Istället för att isolerat se till innovationer inom ekonomistyrning behöver helheten och interaktionen mellan styrmedel belysas mer. Detta förhållningssätt anses högst relevant i uppsatsen och att modellen håller ett helhetsperspektiv bidrar till möjligheten att särskilja tendenser och drag mellan studieobjekten. Strauss et al (2013) förklarar att styrpaketet agerar som kompass för enskilda styrmedel och därför är fokus i undersökningen att försöka identifiera kompassens riktning.

För att komplettera vår modell har de mest förekommande styrmedlen i Davila och Fosters (2007) samt Wahlbergs (2013) empiristudier använts som kompletterande underlag för att säkerställa att ekonomistyrningsområden inte förbises. Empiristudierna är utförda i en entreprenöriell kontext och det finns stark koppling till syftet med denna uppsats. De styrmedel som visade sig förekomma i studieobjekten anpassades till Malmi och Browns (2008) modell för att bidra till helhetsperspektivet.

Malmi och Brown (2008) med influenser från Davila och Foster (2007) samt Wahlberg (2013) anses vara en bra grund att utgå från vid undersökning av konfigurationen av styrmedel i förekommande studieobjekt.

3. Metod

3.1 Inledning

Som framgår av tidigare kapitel syftar uppsatsen till att, från ett styrelseperspektiv, undersöka skillnader i användningen av ekonomistyrning mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag. Det är ett perspektiv och forskningsområde som är relativt outforskat vilket innebär att det inte finns några självklara modeller att utgå från. Inledningsvis gjordes därför en genomgång av teorin kring ekonomistyrning, entreprenörskap och styrelsens roll kopplat till dessa områden för att identifiera potentiella modeller och teorier.

3.2 Val av metod

Studien syftar till att bidra med en ökad förståelse för styrelsens användning av ekonomistyrning samt särskilja karakteristiska drag för respektive entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag. Ett kvalitativt tillvägagångssätt har använts med intervjuer och dess karaktär är av semi-strukturerade form där intervjuobjekten svarar på relativt öppna frågor inom intervjumallens frågeställning, Appendix B.

3.3 Urval

I urvalsprocessen av intervjuobjekt har valet gjorts att först identifiera och boka upp entreprenöriella kandidater till intervju för att därefter söka icke-entreprenöriella företag med liknande karakteristiska drag. Urvalsprocessen förhåller sig till följande kriterier:

- bolagsstorlek,
- aktiv styrelse,
- entreprenöriella samt icke-entreprenöriella företag.

Utgångspunkt har tagits från Dagens Industris Gasell-lista³ från 2013. Listan rangordnar framgångsrika företag under det senaste räkenskapsåret efter procentuell omsättningsökning. Denna omsättningsökning ska vara hänförlig till organisk tillväxt.

3.3.1 Bolagsstorlek

Första kriteriet för att identifiera och avgränsa möjliga intervjuobjekt var att definiera företagets storlek. Valet om en lägsta gräns för antalet anställda har gjorts med hänsyn till tidigare forskning där Wahlberg (2013) tar upp empiriska studier där en gräns om 20 antal anställda använts. Bakgrunden till detta är att ett företag som går över 20 anställda genomgår en kritisk omvandling där ekonomistyrning formaliseras i en större utsträckning. Den maximala gränsen sattes till 99 anställda för att begränsa företagets omfattning eftersom det kan innebära andra krav på styrelsens användning av styrmedel som inte är föremål för denna studie.

³ Dagens Industris gasellista för Västra Götalands Län 2013 (DI gasell, 2013-11-27, s. 20)

3.3.2 Aktiv styrelse

En aktiv styrelse är en nödvändig förutsättning eftersom styrelsen utgör det perspektiv uppsatsen undersöker. Innan det inledande samtalet har ett urvalskriterium om att styrelsen ska bestå av tre eller fler ordinarie ledamöter bestämts. Detta för att sälla bort företag med endast entreprenören själv eller entreprenören med en närstående sittande i styrelsen. För att säkerställa att styrelsen är aktiv har kontrollfrågor ställts vid första kontakt om hur ofta styrelsen ses samt om de anser sig vara en aktiv styrelse. Om styrelsen träffas mindre än 4 gånger per år valdes företaget bort.

3.3.3 Entreprenöriella/Icke-entreprenöriella företag

Genom utgångspunkten i Dagens Industris Gasell-lista finns redan en rad urvalskriterier för att identifiera framgångsrika entreprenöriella företag. Följande kriterier använder sig Gasell-listan av:

- Årsomsättning som överstiger 10 Mkr
- Minst tio anställda
- Minst fördubblat sin omsättning, om man jämför det första och det senaste räkenskapsåret
- Ökat sin omsättning varje år de senaste tre åren
- Ett samlat rörelseresultat för de tre räkenskapsåren som är positivt
- I allt väsentligt vuxit organiskt, inte genom förvärv eller fusioner
- Sunda finanser

Det huvudsakliga ytterligare kriteriet beträffande entreprenörskap som har adderats till ovan är att intervjuobjekten har tillfrågats om företaget självt anser sig entreprenöriellt eller inte. Detta har gett en indikation på deras eget ställningstagande samt förekomsten av aktiva entreprenörer och entreprenörskap i företaget. I referensramen beskrivs ett entreprenöriellt företag som kontinuerligt lyckas identifiera samt exploatera möjligheter, vilket undersöks i det inledande samtalet. Sekundärdata har också använts för att se till företagets entreprenöriella aktivitet, genom eventuella nyhetsflöden och företagens egna hemsidor.

För att identifiera icke-entreprenöriella företag används ett annat tillvägagångssätt. Eftersökt är företag som är så lika som möjligt och är det huvudsakliga sökkriteriet för icke-entreprenöriella företag de identifierade entreprenöriella företagen. Skillnaden dem emellan är den uteblivna tillväxten och att de inte har en tydlig entreprenöriell process definierad. Bransch och storlek är de huvudsakliga eftersökta liknelserna men även verksamhetens art.

3.3.4 Urvalsprocessen entreprenöriella företag

Urvalet av entreprenöriella företag utgår från Dagens Industris Gasell-listan för Västra Götalands Län 2013 där alla företag enligt definition anses entreprenöriella. Listan bestod av 162 företag varav 24 stycken uppfyllde de ytterligare kriterierna antal anställda och antal styrelsemedlemmar.

Dessa 24 företag kontaktades via telefon och genom respektives växel söktes lämpliga respondenter. För ökad reliabilitet bokades intervju med två entreprenöriella företag med en representant för vardera. Efter att två bokningar uppnått avslutades vidare bokningar. Fram till att dessa två bokningar uppnått hade ungefär hälften av de 24 företag som uppfyllde urvalskriterierna tackat nej till att delta i undersökningen, majoriteten på grund av tidsbrist men även enstaka som meddelade att deras företag och styrelse inte lämpade sig för studien.

3.3.5 Urvalsprocessen icke-entreprenöriella företag

Urvalet av icke-entreprenöriella företag utgår från de två bokningar som gjorts med de entreprenöriella företagen. SNI⁴-koderna för de båda företagen, samt antalet anställda och storlek på omsättning utgjorde sökningen. Totalt genererade denna sökning 78 företag, vilket även inkluderar de två företag som intervju redan bokats med för den entreprenöriella delen.

För att identifiera icke-entreprenöriella företag gallrades samtliga företag med markant ökad omsättning över de senaste fem åren, det första året jämfört med det sista. Därefter kontrollerades antalet styrelsemedlemmar samt hur ägarstrukturen såg ut. Företag som hade en styrelse med två eller färre ledamöter samt om företaget var del i en större koncern togs bort. Kvar av de initiala 78 företagen återstod 21 företag. Samtliga dessa kontaktades för att fråga om de kunde delta i studien. Efter att två intervjuer bokats avslutades vidare bokningar även här. När de båda bokningarna avslutats hade 10 företag tackat nej, främst på grund av tidsbrist.

3.4 Intervju

Intervjuerna genomfördes hos företagen, en miljö som är bekant och trygg samt för att minimera tidsåtgången för respondenterna. Intervjuerna hade en semi-strukturerad karaktär med öppna frågor som följde intervjumallen, Appendix B. Intervjun fokuserade huvudsakligen på frågor under kategori 3, ekonomistyrning. Övriga frågor ses som perifer men en förutsättning för förståelsen av den kontext som råder i företagen. Den semi-strukturerade karaktären på intervjun ger dessutom möjlighet till att fånga upp ekonomistyrningsområden med särskilt fokus.

Frågeformuläret skickades innan respektive intervjutillfälle till respondenterna för att ge dem en chans att förbereda sig. Frågeformuläret inleder med kort information om respondenten och dess roll i styrelse och företaget samt kort redogörelse om företagets verksamhet. Därefter tas tre centrala delmoment upp; en redogörelse för hur styrelsen arbetar och interagerar med företagets organisation, genomgång av konfigurationen av styrmedel som styrelsen använder sig utav samt hur dess entreprenöriella arbete ser ut. Avslutningsvis lämnades frågan öppen och särskilt intressanta områden i företaget diskuteras närmare.

⁴ SNI står för Svensk Näringsgrensindelning och är ett kodsystäm för att beskriva branschtillhörighet.

3.5 Analyismetod och reliabilitet

Analysen av den empiriska datan utfördes genom att liknelser mellan de båda företagen inom entreprenöriella respektive icke-entreprenöriella företag först identifieras och sedan jämfördes de båda kategorierna. För att öka uppsatsens reliabilitet eftersöktes två representativa företag för vardera kategori. I ett steg för att rensa företagens individuella särdrag jämförs företagen inom respektive kategori först. Studien kan återskapas med ett större antal studieobjekt för att ytterligare öka reliabiliteten.

4. Empiri

Detta avsnitt beskriver resultatet av intervjutillfällena med de fyra studieobjekten. Företag A och B representerar de entreprenöriella företagen. Företag C och D representerar de icke-entreprenöriella företagen. Samtliga företag och respondenter är anonyma på förekommande begäran samt för att öka graden av objektivitet för läsaren.

4.1 Företag A

4.1.1 Studieobjektet

Företag A är verksamt inom branschen för droppfria kopplingar för farliga kemikalier. De har en egen fabrik i Sverige där kopplingarna monteras av komponenter från underleverantörer. Företaget grundades i mitten av 1990-talet och har successivt växt men det är först på senare år som tillväxten har tagit fart ordentligt. Företaget har de senaste 10 åren i genomsnitt ökat sin omsättning med mer än 25 % per år med bibehållen lönsamhet och antalet anställda har ökat i takt med omsättningen.

Grundarna av företaget är två till antalet och är fortfarande aktiva inom företaget. Företaget har hela tiden varit verksam inom samma marknadssegment och har under årens lopp lyckats ett flertal gånger med genombrott inom produktutveckling och marknadsaktiviteter. Försäljning sker nästan uteslutande via export, vilket gör Sverige till en mycket liten marknadsandel för företaget.

Företaget har fem ägare med ett tyskt företag som majoritetsägare med drygt 60 %. Resterande fyra ägare är ytterligare två företag samt de båda grundarna. Det är dock tillrättalagt genom avtal att de båda grundarna har vetorätt i samtliga beslut som tas och således har majoritetsägaren inte de rättigheter som normalt följer ett majoritetsägande.

4.1.2 Respondent

Respondenten på företag A är en av grundarna och tillika styrelsemedlem samt fyller en av två verkställande direktörsposter på företaget. Med en bakgrund från både teknisk såväl som ekonomisk utbildning har respondenten dels god tekniskt kunnande om produkterna men även god kunskap inom ekonomi.

I den tvåenighet som utgörs av de två verkställande direktörsposterna som finns på företaget är respondenten huvudsakligen ansvarig för de ekonomiska aspekterna. Dessutom leder respondenten den dagliga verksamheten samt agerar motpol till den andra verkställande direktören som är mycket branschkundig och en excentrisk marknadsaktör. Båda benämner sig som entreprenörer men med olika perspektiv vilket är ett aktivt val för att kunna komplettera varandra.

4.1.3 Planeringsarbete

I företag A får långsiktig planering mycket litet fokus. Det är strängt förbjudet med någon form av spekulation beträffande framtida ekonomiska kassaflöden och investeringar och satsningar görs

bara om pengarna för de redan finns. Respondenten uttrycker, sin personliga syn, att långsiktig planering är döden för ett entreprenöriellt företag. Att ha en utstakad väg försämrar möjligheten att exploatera möjligheter som upptäcks allt eftersom.

Ett viktigt planeringsområde som arbetas aktivt med är produktportföljen och hur samtliga produkter placerar sig på sin respektive produktlivscykel. Målet är att ha en god spridning av var i produkternas livscykel hela produktportföljen befinner sig, vilket i sin tur motiverar och identifierar behov av utveckling av nya produkter. Planeringsarbetet identifierar även kopplingar mellan produkter, vilka som genererar merförsäljning av andra produkter samt vilka som är nödvändiga för att kunna erbjuda ett komplett utbud även om den enskilda produkten inte är lika lönsam som de andra.

Även kortsiktig planering ägnas begränsat med fokus. Målsättningar för avdelningar är i stor utsträckning baserade på trender, att utvecklingen förväntas följa den trend som varit de senaste fem åren. Detta hålls dock inte särskilt hårt utan avvik från trenden observeras och förklaras löpande istället för att sträva efter att upprätta trenden. Det kortsiktiga planeringsarbetet som sker i företaget är främst planering av marknadsaktiviteter. Dels genom deltagande på mässor, konferenser och andra aktiviteter men även genom god observation av kunder och konkurrenter för att snabbt kunna anpassa tillgång av produkter enligt efterfrågan.

Hela planeringsarbetet i organisationen utgår från säljorganisationen och dess observationer av marknaden. Varje månad hålls planeringsmöte för att följa upp kunders och marknads behov, produktutvecklingsprojekt och andra aktiviteter kopplade till att öka kundvärdet. Månadsmötet är ett prioriteringsmöte som bestämmer vad produktutveckling, logistik, inköp och andra avdelningar ska prioritera den kommande månaden. Detta styrs av säljorganisationen som signalerar vad marknaden eftersöker. Produktutvecklingsprojekt initieras och följs upp och kommersialiseras av den säljare vars kund först uttryckt behov. Organisationen bestämmer inte vad som ska säljas utan säljarna gör beställningarna som utvecklar företagets produktutbud.

4.1.4 Budgetering

Budgetering i någon form förekommer i dagsläget inte på företaget och det är ett aktivt val. I företagets uppstartsfas utövades rigorös likviditetsbudgetering och uppföljning på löpande basis, detta är inte längre av lika stort behov med en stor kassa och god lönsamhet.

Vad som kan liknas vid budgetering är att "status quo" förväntas den kommande perioden med avvik som baseras på känsla. Denna känsla kommer dock inte att hållas till svars på något vis och följs inte upp nämnvärt. Planering av inköp, marknadsaktiviteter och produktutveckling sker varje månad och anpassas efter försäljningen som den är just vid mötestidpunkten. Uppföljningen av

omsättningen följs i störst grad och så länge månadsbokslutet är positivt följs kostnaderna inte upp nämnvärt.

4.1.5 Finansiell prestationsmätning

Det finns flera finansiella nyckeltal som är diskussionsunderlag till styrelsearbetet och de används främst i ett informativt syfte. De är i huvudsak till för uppföljning och inte för styrning, nyckeltalen signaleras inte ned i organisationen utan samlas ihop för att mäta olika aspekter av verksamheten. Sammantaget är prestationsmätningen ganska sparsam i detaljrikedom men vissa nyckeltal får större fokus än andra.

Täckningsbidrag och framför allt täckningsgrad är mest centralt för att på produktnivå se vad det är som gör företaget lönsamt. Olika produktområden har olika täckningsbidrag beroende på en rad faktorer som volym, marknad, mognad, med mera. Vissa produkter är kvar trots en dålig täckningsgrad men för att kunna erbjuda en komplett portfölj av. Täckningsbidraget används även för att ge uttryck för den riskexponering som verksamheten har.

Rörliga kostnader tillåts flyta i stor utsträckning så länge täckningsgraden följer status quo. Om lönsamheten tryter för en viss produkt eller produktgrupp sänks först de rörliga kostnaderna, ofta marknadsaktiviteter följt av de fasta kostnaderna som personal och lokaler. Det är mycket kostsamt och tidsödande att ordna om produktmixen och reduceras mycket sparsamt.

4.1.6 Icke-finansiell prestationsmätning

Beträffande icke-finansiella nyckeltal finns det ett par, för styrelsen, mer intressanta aspekter. Dessa är nyckeltal kring försäljning och behandlar svarstider samt hur många offerter som leder till sälj. Svarstider på förfrågningar från kunder följs ständigt upp och menas är en stor del till företagets framgång. Att identifiera och eliminera ledtider för att förkorta tiden från förfrågning från kund till leverans av produkter är en stående punkt på månadsmötena. Företaget ska till envar tid även kunna erbjuda expressbeställning som verkställs redan 2 timmar efter förfrågning från kund.

Lagerhanteringen har den första aspekten, svarstider och leveranstider, som grund för sin planering och innebär en relativt hög lagerhållning för att kunna tillgodose detta. En logistikexpert med stor erfarenhet från bilindustrin är anlitad på deltid för att lagerhantering ska vara så bra som möjligt vilket är ett aktivt styrelsebeslut. Det är inte fråga om att minimera lagerhållningskostnader utan mätningen utgår från ett tillgänglighetsperspektiv.

4.1.7 Belöningsystem

Belöningsystem förekommer endast för de båda personerna på de verkställande direktörsposterna. Det finns ingen avancerad modell för detta utan styrelsen har en gemensam förståelse och acceptans för att de verkställande direktörerna kan få en stor del av EBIT efter att aktieägarnas

avkastningskrav tillgodosetts. Återinvestering sker löpande genom direkt kostnadsföring och således delas majoriteten av överskottet vid räkenskapsårets slut ut. De verkställande direktörerna har cirka 75 % av deras löner bestående av detta överskott. Om ett år skulle generera negativt resultat så uteblir denna ersättning till de verkställande direktörerna samt nästkommande år behöver kompensera för det föregående negativa resultatet innan ersättning igen utbetalas. Detta menas av respondenten är ett stort incitament för de båda cheferna att anstränga sig och skapar motivation.

Övriga personer i organisation ingår idag inte i något belöningsystem men styrelsen arbetar med att ta fram ett aktieägarerbjudande till avdelningschefer och nyckelpersoner i organisationen. Detta är tänkt att ge personalen ett incitament att stanna kvar längre på företaget, att de motiveras att tänka för företagets bästa samt att det ska leda till en starkare gemenskap.

4.1.8 Administrativa styrmedel

Företaget har en liten annan styrelseuppsättning än vad som förutsågs. De följer en tysk modell som kallas för dual board, ett tvånivå-system med en övervakande styrelse och en ledande styrelse. Den övervakande styrelsen är överordnad den ledande styrelsen och träffas endast en gång per år men har kontinuerlig kontakt med den ledande styrelsen när så behövs. Den övervakande styrelsen tar alla stora beslut samtidigt som den ledande styrelsen endast består av två personer och leder styrelsearbetet i en mycket mer aktiv bemärkelse. Det är dock så att den ledande styrelsen har fullständiga mandat att driva verksamheten med avtalad vetorätt, för att inte hämma den entreprenöriella andan.

I den ledande styrelsen har de båda grundarna lika makt. Respondenten kallar deras arbete för dual management control, att de har lika makt och driver sina egna frågor i företaget men utsätter varandras idéer för granskning från den andres perspektiv. Detta stärker deras förmåga att ta konstruktiva och väl uppbyggda beslut.

Beträffande handlingsstyrning är det en balansgång som råder på företaget. På den ena sidan befinner sig det arbete som görs tillsammans med Lloyds Register⁵ för att kunna vara en självcertifierande utpost på nytvecklade produkter som är mycket handlingsstyrt med definierade rutiner, däribland ISO 9001. På den andra sidan finns den frihet att det dagliga arbetet knappt är definierat alls, endast rapporteringen i samband med kopplingen till Lloyds. De anställda har stor frihet att lösa problem efter bästa förmåga och företagskulturen genom ledningen stöttar organisationen att det är bättre att göra fel än att inte försöka alls.

⁵ Ett branschorgan som granskar och certifierar nya produkter på marknaden.

4.1.9 Kulturella styrmedel

Styrmedel är i stor utsträckning inte formaliserade i skrift utan det mesta utgår ifrån den företagskultur som existerar och aktivt arbetas med av företagsledningen i en informell mening. Den formaliserade företagskultur som är mest framhävande är den symbol-baserade kulturstyrningen i form av lokalen som företaget är verksamt i. Lokalen byggdes för några år sedan och respondenten utövade stort inflytande över dess utformning. Samtliga anställda utgår ifrån denna lokal, såväl administration, försäljning som produktion. Alla använder samma ingång för att inte separera avdelningarna och det finns inga skiljeväggar mellan de olika avdelningarna.

Mest anmärkningsvärt är den öppenhet som finns till lagret och produktion med resterande verksamhet, trots risk för spridning av oljud kan administration- och försäljningsenheterna vända sig om på sin arbetsplats och se rakt ut i lagret och när produktionen arbetar. Denna snabba kommunikation innefattar samtliga och "ad hoc"-samtal står för den absoluta majoriteten av dagliga beslut. Det finns ett mötesrum som kallas för "power meeting room" som ej går att boka i förtid och är inredd med ståbord samt ett stoppur ställt till tio minuter för de diskussioner som snabbt behöver avgöras. Eftersom även företagsledningen innefattas av denna kulturella kommunikationsstil fångas stämning, arbetsbelastning och personalens upplevelse av sin arbetssituation löpande.

Värdebaserad styrning förekommer i formell mening i mycket liten utsträckning. Istället får nyanställda själva erfara vad företaget står för, lära av de lärda. Detta är medvetet en långdragen process och motiveras genom att det skapar längre förhållanden mellan företaget och anställda istället för att ha forcera in ett budskap. Processen kan ta upp till flera år.

4.1.10 Sammanfattning

Sammanfattningsvis råder det en hög koncentration av ekonomistyrning inom företagskultur i en informell mening och väldigt lite för de anställda synlig formell finansiell styrning, varken för styrning eller för uppföljning. Budgetering, finansiella såväl som icke-finansiella nyckeltal återfinns endast sparsamt. Det är bara täckningsgraden och omsättningen som signaleras genom organisationen. I uppstartsfasen var det mycket strikt likviditetsuppföljning men i takt med ökad omsättning och goda finanser har behovet av detta trappats ned.

Ett kundfokus genomsyrar hela planeringen av ekonomistyrningen och säljorganisationen är i centrum av hela det kortsiktiga planerandet. Idéer och nyskapande kommer främst från säljarna tillsammans med kunderna vilket fokuserar innovation till redan identifierad efterfråga istället för att skapa produkter som inte redan har en marknad. Styrelsen har stark närvaro på kontoret och känner organisationen väl. Ad hoc-styrning ger möjlighet till snabba omställningar för att tillgodose kunder såväl som lösa problem inom organisationen.

Medarbetarna är i fokus vilket inte bara stöds av det aktiva arbetet med företagskulturen men även genom belöningsystem. Både chefsbefattningar men även samtliga anställda får ta del av överskott när det går bra. Dessutom arbetas det med att erbjuda vissa nyckelpersoner inom organisationen B-aktier i företaget för att motivera ytterligare till långa anställningsförhållanden och hög grad av lojalitet.

4.2 Företag B

4.2.1 Studieobjektet

Företag B är verksamt inom sociala insatser där de bedriver assistansservice för brukare (kunder) med funktionshinder. Företaget startades i början av 2000-talet och har sedan 2012 haft den nuvarande strukturen då flera anställda och brukare kom över till företaget efter att ha lämnat tidigare assistansföretag. Företaget har ökat i omsättning med över 900 % de senaste tre åren varav en stor del beror på tillökningen i anställda och brukare 2012. Idag har de cirka 200 anställda som sysselsätter över 60 heltidstjänster. Verksamheten styrs från huvudkontoret där de har arbetsledare som är ansvarig för brukarna.

Bakgrunden till företaget är att en familj 2002 blev trötta på den rådande situationen i assistansbranschen och startade sitt eget företag som ett sidoprojekt för att säkerställa kvaliteten för sin sons vård. 2011 beslöt socialstyrelsen om nya bestämmelser vilka gjorde att företaget var tvunget att ha ett fungerande verksamhets- eller kvalitetsledningssystem. Samtidigt hade ett annat assistansbolag som satt på denna kunskap en intern strid vilken gjorde att dessa brukare och assistenter sökte ett nytt företag. Med samma värderingsgrund fann de varandra och företaget ökade från 9 anställda till 60 heltidstjänster på mindre än ett år. Idag har de en kontinuerlig ökning av brukare och assistenter på andra företag söker sig till företag B baserat på den värdegrund de arbetar efter.

Företaget är ett ägarstyrt företag där samtliga ägare sitter med i styrelsen. Styrelsen består av 6 stycken personer; grundaren, verkställande direktör, en brukare som också jobbar i företaget, en anställd och två personer till. Styrelsen täcker som respondenterna nämnde de fyra perspektiv som de menar behövs; brukare, assistenter, närstående och ekonomi/kvalitetsledning. Styrelsen träffas på fyra fasta möten om året. De fyra mötena har olika fokusområden; årsbokslut och uppföljning, kvalitetsledningssystemet, delårsbokslut samt inriktningsdokument för kommande år.

4.2.2 Respondenter

Intervjun gjordes med två respondenter vid ett gemensamt tillfälle. De bägge respondenterna är aktiva i såväl styrelse som företaget drift och är även delägare. Respondent ett är verkställande direktör och ansvarar för kvalitetsledningen samt ekonomistyrningen. Respondent två är brukare samt styrelseledamot och bidrar med ett kundperspektiv.

4.2.3 Planeringsarbete

Företag B verkar inom sociala insatser vilket betyder att deras intäkter regleras av staten. Detta innebär att företagets intäktsplanering är relativt liten. Intäkterna är kopplade till hur många brukare de har och i sin tur till att de har så många anställda som behövs. På sikt säger respondent ett:

– “Det handlar egentligen om att fördela resurser på olika saker, där kommer på lång sikt vår tårtbitsmodell in.”

Tårtbitsmodellen innehåller de prioriterade områden som vinstöverskott går till. Intäkterna utgör ramverket och den ekonomiska planeringen är främst kopplad till att kunna ge företagets brukare och assistenter så mycket som möjligt.

Långsiktig planering har främst fokus på personal i form av kompetensutvecklingsplan samt hur assistenterna tas omhand av företaget. För företag B är det viktigt att deras assistenter har det bra, därigenom kommer även deras brukare att ha det bra. Branschen präglas av en väldigt hög personalomsättningen och för det är viktigt att motverka detta. Planeringen bryts ner i aktivitetsnivå och då främst med brukare i åtanke och tidsplanering kring dessa. Det anses otroligt viktigt eftersom många brukare har assistenter dygnet runt och ingen tid får vara obemannad.

Planeringen backas upp av ett aktivt användande av “ad hoc”-samtal där beslut tas dagligen genom en öppen kommunikation mellan de anställda. Om planeringen inte håller på grund av oväntade händelser eller när övriga beslut behöver tas används “ad hoc”-styrning i stor omfattning.

4.2.4 Budgetering

Budgeten används i företaget endast för att se om de går plus eller minus. Med de fasta intäkterna blir budgeten mer en ram för hur mycket utrymme företaget har för fler kostnader. Budgeten ses inte som ett viktigt styrdokument utan endast som en fingervisning på hur företaget ligger till samt hur arbetsbelastningen är. Används endast på kort sikt vilket kan förklaras av att företaget inte har några stora investeringar, är helt skuldfria och har en kontrakterad intäkt från staten som varierar med antalet brukare.

4.2.5 Finansiell prestationsmätning

Finansiella prestationsmått mäter företaget inte bortsett från två nyckeltal, kompetensutveckling i kronor i förhållande till lönesummor på aggregerad nivå och friskvårdspengar i förhållande till lönesummor, även det på aggregerad nivå. Syftet med bägge måtten är att företaget jobbar aktivt med att öka dessa kvoter vilket ligger i linje med deras värdegrund där medarbetarna är en viktig bit. Dessa kvoter är målsatta och förväntas ökas över tiden. Vinstmarginal och likande nyckeltal är styrelsen medvetna om men det är inget man varken målsätter eller diskuterar.

4.2.6 Icke-finansiell prestationsmätning

Prestationsmätning på icke-finansiella mått görs i uppföljningssyfte där uppföljningsdokumentet som går genom på styrelsemötena ligger till grund för beslut och åtgärder. De mått som mäts är kopplade till tillgänglighet, där man mäter att företaget finns tillgängligt för sina kunder. Därtill kommer kvalitetsmått som undersöks med enkäter som delas ut både till brukare och till assistenter samt intervjuer med de personer som är inblandade och påverkade av assistansen. Utöver dessa mer standardiserade mätningar talas man vid i företagets lokal och brukare kommer även på besök.

I dagsläget mäts inte personalomsättning men detta är något av en dröm för styrelsen. Dock är det en svår uppgift eftersom de har 200 anställda varav ca 140 får lön varje månad och många enbart rycker in då och då. Dessutom löper anställningar ut om de inte arbetat på ett halvår. Målet med att mäta personalomsättningen är att kunna analysera arbetslag kring olika brukare för bättre underlag vid såväl anställning och förbättringspunkter. I dagsläget finns inte system för att mäta detta och företaget resonerar som så att det är bättre att lägga pengar på att behålla anställda än att köpa dyra IT-system.

4.2.7 Balanserat styrkort

Företaget använder styrkortet för såväl övergripande strategi samt inriktning där värdegrunden ligger i fokus. Styrkortet används som strategikarta där brukarnas livskvalitet, att göra rätt saker, medskapande och en trygg ekonomi ligger som riktmärken. Utifrån dessa sätts strategiska mål som sedan bryts ner i mätbara operativa mål. Styrmedlet används för att inspirera och informera de anställda som genom målen signaleras vad företaget vill. Målet med styrmedlet är att alla anställda ska gå åt samma håll.

4.2.8 Belöningsystem

Företaget har inget belöningsystem som grundar sig på hierarki eller dylikt utan arbetar med positiv feedback i form av muntlig feedback vilket de ser som en mycket viktig del för att motivera assistenterna. Vid extraordinära insatser ges blommor eller biobiljetter ut. Företaget använder sig inte av monetära belöningar för de anställda men hoppas på att i framtiden ha ett tillräckligt starkt resultat för att göra en bonusutbetalning till assistenterna baserat på hur mycket de arbetat. I dagsläget får endast aktieägarna monetär utdelning och uppgår till $\frac{1}{6}$ av skattat resultat. Utöver ägarnas utdelning belönas brukarna genom att delar av resultatet går åt till att köpa "det lilla extra", exempelvis en extra rullstol till de som har en så tung att den inte går att promenera med. Fördelningen av överskott har direkt koppling till värdegrunden och fungerar som en belöning för organisation, att få se brukarnas glädje, medarbetarnas utveckling och ägarnas ersättning för allt slit.

4.2.9 Administrativa styrmedel

Ansvarsfördelningen mellan styrelse och verkställande direktör bygger på att den verkställande direktören sköter det löpande men i stort sett alla frågor kring mer oklara fall, uppföljning, kontroll, beslut och åtgärder tas i styrelsen. Den verkställande direktören har frihet att ta beslut som rör mindre än 100 000 kronor, alla belopp över det ska styrelsen ta ställning till. Dessutom lyfter den verkställande direktören av egen vilja många beslut till styrelsen som denne kunnat ta själv men då inte med alla de perspektiv som beskrivits tidigare. Till uppdraget som verkställande direktör tillkommer även en VD-instruktion som reglerar dennes befogenhet och den verkställande direktören är den ända med ekonomisk befogenhet i företaget. Ansvarsfördelningen i organisationen i stort är relativt oreglerad, bortsett från ett arbetsmiljöansvar som skriftligen fördelats ut till alla arbetsledare. Företaget har en organisationsplan men i övrigt inga attestnivåer förutom verkställande direktör och en till person på företaget som har det ända företagskortet.

Riskbedömningen i företaget är desto mer utbredd, den ända fasta handlingsstyrning som finns ligger i processerna kring riskbedömning för bristande insyn och kontroll. Detta anser företaget själva vara jätteviktigt och den verkställande direktören går själv ut i alla grupper och kollar att de verkligen har insyn i alla grupper. Anledningen till detta är en händelse där företaget blev utestängda och därigenom inte kunde garantera att brukaren hade bästa möjliga hjälp. Vidare har de alkohol- och drogpolicy, bryter man mot denna är det omedelbar uppsägning.

4.2.10 Kulturella styrmedel

Företagskulturen präglas av en gemensam värdegrund som primärt är att såväl assistenter som brukare ska få bästa möjliga förutsättningar och arbetsmiljö. Ser man till företagets vinstdelning talar även denna för just detta där vinsten främst skall gå till assistenternas utveckling och det lilla extra för brukarna. Dessutom anser respondenterna att det viktigaste i jobbet är personkemi, främst mellan brukare och assistent men även till företagets anställda, något de arbetar aktivt med i rekryteringsprocessen. Värdegrunden är mycket central och såväl verkställande direktör som assistenter och övriga anställda talas vid med brukarna för att se till att de har bästa möjliga vardag. Sekundärt i värdegrunden är att processer och ekonomiska aspekter stödjer de primära värderingarna.

Något som bör framhävas är företagets kontorslösning där de har en öppen yta i mitten av byggnaden där såväl fikarum, reception, ingång med mera ligger. Längs den öppna ytan och långsidorna av byggnaden ligger alla kontor. Vad som är speciellt för kontoren är att de har stora fönsterrutor ut mot den öppna ytan men även fönster halvvägs mellan kontoren. En anledning till detta kontorslandskap är att man inte isolerar sig och man ser snabbt om någon mår dåligt och behöver stöttning.

Enligt respondenterna var en viktig faktor till deras framgång och goda företagskultur att de alltid såg till varför de startade företaget. I styrelsen finns endast en person med ekonomi och resterande medlemmar har de olika användarperspektiven som hjärtefrågor. Denna aspekt gör att när de glömmer de viktigaste delarna och fokuserar för mycket på ekonomin, finns alltid någon som påminner om vad som är viktigast.

4.2.11 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har företag B ett minimimalt fokus på finansiell ekonomistyrning, man har ingen aktiv uppföljning eller målsättning av finansiella prestationsmått. Ekonomistyrningen präglas av en stark värdegrund, fokus på en god företagskultur och en organisationsstruktur som främjar kommunikation inom företaget. Företagets kontor är utformat för att främja företagskulturen och kommunikation inom företaget.

Den prestationsmåttstyrning som används har ett huvudfokus att identifiera hur väl kunderna och de anställda som arbetar kring kunderna har det samt. Målet är att fort uppfatta om någon kund eller anställd inte har en bra situation. Företaget använder sig av ett styrdokument som kan identifieras som handlingsstyrning vilket används för att säkra kritiska moment kring kunderna.

Planeringen används i viss grad och syftar främst till att säkerställa viktiga aktiviteter i den dagliga verksamheten, exempelvis att alla brukare ska ha full täckning. Den långsiktiga planeringen är direkt kopplad till värdegrunden och är främst till för att främja assistenternas utveckling vilket ses som en kritisk del i företaget.

Beslutstagandet i företaget är i viss mån kopplad till styrelsen där denna tar beslut gällande större och mer övergripande frågor. Den verkställande direktören har en stor handlingsfrihet i den dagliga verksamheten och företaget har en aktiv "ad-hoc"-kultur där många beslut tas i "korridorerna".

4.3 Företag C

4.3.1 Studieobjektet

Företaget är verksamt inom branschen för utveckling av IT-system för lager- och varuhanteringssystem riktat till företag som bedriver butik- och lagerverksamhet. Företaget startades i slutet av 1980-talet och har under de senaste fem åren en genomsnittlig tillväxt på 6 % som över perioden successivt avtagit. Företaget har knappt 50 anställda och har en strategi att arbeta med etablerade produkter och tekniker som de anpassar efter kundernas behov.

Verksamheten är uppdelad i fyra produktområden som har delats upp i fyra dotterbolag vilket skapar bolagsstrukturen för verksamheten.

Styrelsen i studieobjektet består av fem personer som är de ursprungliga grundarna och tillika aktieägare. Grundarna har olika bakgrund och intresseområden från teknik, ekonomi, sälj och

entreprenörskap och används i kompletterande syfte. Samtliga styrelsemedlemmar är dessutom operativt aktiva i organisationen i någon form. Styrelsen träffas på ett formellt styrelsemöte varje månad men det förekommer även en hel del informella möten eftersom samtliga styrelseledamöter är operativt engagerade i företaget. Som ett steg för att minimera denna informella kultur har det inletts ett arbete för att tillsätta externa styrelseledamöter samt rekrytera nya bolagschefer.

4.3.2 Respondent

Respondenten är dels en av grundarna men även styrelsemedlem och ekonomichef för koncernen. Respondenten kallar sig själv för den med mest ekonomisk bakgrund i styrelsen och står för mer av de ekonomiska aspekterna av styrelsearbetet. Respondenten är även ekonomichef i samtliga dotterbolag och ansvarig för den ekonomisk rapportering. Styrelsen för moderbolaget är densamma för samtliga dotterbolag och arbetet sker simultant. Således kan styrelsen anses som en och hela koncernen i praktisk bemärkelse som ett bolag, även om det juridiskt delats upp.

4.3.3 Planeringsarbete

Varje månad hålls dels styrelsemöten i respektive dotterbolag samt i moderbolaget. Varje månadsmöte följer en standardmall som ska gås igenom och uppdateras. Månadsrapporten består av tre huvuddelar; den första av ekonomisk karaktär som tar upp aktuella avvik från uppsatta mål och budget, den andra en säljrapport som beskriver inkomna ordrar samt offertstocken ur ett tremånadsperspektiv och den tredje som berör de milstolpar som är uppsatta på lång sikt.

Standardmallen är densamma för samtliga dotterbolag och bolagschefen för respektive dotterbolag föredrar sin ifyllda mall på styrelsemötet för moderbolaget. Således följs mål, budget, försäljning och milstolpar upp varje månad och revideras varje år. Milstolparna utgörs av den strategi och de aktiviteter som ett dotterbolag har som plan på tre års sikt. Dessa revideras också varje år men har ett längre perspektiv. Milstolpar kan vara utveckling av nya produkter, investeringar och förändring av marknadsaktiviteter/position, men kan även vara milstolpar av mer finansiell karaktär som årlig omsättningsökning, lönsamhetsmål, soliditetsmål och aktieutdelning. Dessa milstolpar kommer ifrån ett ägardirektiv och eftersom samtliga aktieägare är representerade i styrelsen diskuteras de frekvent på styrelsemötena men beslutas om på två årliga ägarmöten. Ägardirektivet resulterar i milstolparna för moderbolaget som under styrelsemötet fördelas ned till dotterbolagen som syftar till att alla dotterbolag ska bidra till att uppnå moderbolagets uppsatta milstolpar.

Den kortsiktiga planeringen läggs på dessa månatliga möten för att uppnå mål och följa budget så långt det går. Den kortsiktiga planeringen är ett resultat av det löpande utfallet av den långsiktiga planeringen. Varje bolagschef förhandlar med styrelsen fram en årlig budget för hur dotterbolaget kan svara upp till de krav moderbolaget sätter på dotterbolagen. Denna årliga budget bryts sedan ned per månad och följs upp på varje styrelsemöte.

4.3.4 Budgetering

Årlig budget upprättas för varje dotterbolag och är mycket central i planeringen både på lång och kort sikt. Respektive bolagschef ansvarar för framtagning av budgeten som utsätts för kritik och förhandling från styrelsen. Denna budget har stark koppling till försäljning och framtida förväntad omsättning och bryts ned i månadsbudgetar. Avvik från dessa månadsbudgetar rapporteras månatligen och ska försvaras på styrelsemötena med lämplig åtgärd.

Organisationen utsätts för ganska hård ekonomistyrning av budgetkaraktär, både genom direktiv i och med beslutad budget men även uppföljningen av denna. Dagligen uppvisas måluppfyllelsen av omsättningsmålen per månad i lunchrummet på en skärm, vilket hela tiden påminner organisationen om den dagliga statusen. Det finns dock utrymme för korrigering om säljavdelningen signalerar omständigheter som påverkar omsättning i någon riktning. Sälj har stor möjlighet att påverka sina uppsatta mål men måste underbyggas med argument.

4.3.5 Finansiell prestationsmätning

Lönsamhet i form av ett räntabilitetsmått samt omsättning är de mest framhävande finansiella prestationsmätningarna i företaget. Dessa är stående punkter på de månatliga styrelsemötena och är med i standardmallen som alla dotterbolag ska rapportera enligt. Nyckeltalen används först och främst för styrning men även för uppföljning samt ligger till grund för belöningsystemen som företaget använder sig utav. Lönsamhet såväl som omsättning och kassaflöden prognosticeras på tremånadsbasis varje månad och prognosen revideras samt förlängs varje månad.

4.3.6 Icke-finansiell prestationsmätning

Beträffande icke-finansiella nyckeltal och mätning av dessa är leveransförmågan central. Som ett kvalitetsmått mäts utfallet av leveranstiden av en viss produkt mot utlovad leveranstid. Det är inte kortast möjliga tid som är målet utan att exaktheten i avtalat leveransdatum. Uppföljningen ser även till om leveransen avvek från den tekniska specifikation som avtalades med kund, om den förändrats under vägen av någon anledning samt varför så skett. Efter leverans sker även en intervju med beslutsfattare i kundens organisation om kundens upplevelse av leveransen. Dessa intervjuer görs av den verkställande direktören i företaget och har genererat dels användbar kritik men även positiv respons från kunden.

4.3.7 Belöningsystem

Belöningsystem existerar dels för ägarna men även för bolagscheferna. För bådas del är det relativt enkelt, vissa mål behöver uppfyllas för att belöningen ska träda i kraft. För ägarnas del finns det uppsatta soliditets- och likviditetsmål som behöver uppfyllas. Om de uppfylls så delas hälften av det skattade resultatet ut jämnt fördelat till aktieägarna efter aktieägarposternas storlek. För bolagscheferna finns det bonussystem som träder i kraft vid två tröskelvärden för dels omsättning

och resultat men även måluppfyllelse när det kommer till uppsatta milstolpar för respektive dotterbolag.

Dessa bonusar är relativa och utgörs av 3 månadslöner för respektive bolagschef. Viktigt är dock att när alla kostnader och bonussystem tillgodosetts tillfaller ytterligare överskott främst till aktieägarna. En mindre del av resultatet om krav för aktieutdelning fördelas på samtliga anställda jämnt fördelat. Detta är ett incitament för den anställde att anstränga sig i företagets syfte. Men eftersom det i dagsläget i stor utsträckning är samma personer som tar del av flera aspekter av belöningsystemet är det svårt att utvärdera dem enskilt. I takt med rekrytering av extern styrelse och externa bolagschefer försvinner denna problemställning.

En del av motiveringen till införandet av belöningsystem är att personalkostnaderna till viss del omvandlas från en fast till en rörlig kostnad. Det är inte bara infört som ett incitament för de anställda att anstränga sig mer utan även ur ett kostnadsperspektiv i sämre tider. Löner menas ska vara marknadsmässiga men att den fasta lönen sänks till förmån för den rörliga lönedelen.

4.3.8 Administrativa styrmedel

Beträffande handlingsstyrning så följer organisationen ett par ISO-certifieringar för att dels standardisera processer och projekthanteringen för att minimera avvik och dels för att tillgodose ett kundfokus på miljöcertifiering. Miljöcertifieringen följer inte ett direkt syfte i organisationen utan är endast på kundernas begäran och används i marknadsföringen som ett positivt argument.

Organisationsstrukturen är uppbyggd med ett moderbolag och fyra dotterbolag; ett för varje produktsegment. Moderbolaget är i praktiken mer av ett holdingbolag utan anställda och det är samma styrelse för moderbolaget som för samtliga dotterbolag. Varje dotterbolag leds av en bolagschef som har ansvar för hela den underliggande organisationen direkt. Organisationen är väldigt platt men också dynamisk eftersom organisationen utför många projekt.

Projektorganisationer sätts löpande upp och har olika uppsättning från gång till gång. Ansvar delas ut till enskilda individer istället för avdelningar vilket kan vara ansvar för en viss produkt, ett marknadsområde eller en viss aktivitet. Respondenten säger att de många gånger försökt rita upp ett organisationsschema men inte lyckats teckna ned dess dynamiska natur.

4.3.9 Kulturella styrmedel

Företag C har en värdegrund där deras grundläggande värderingar finns. Dessa togs fram tillsammans med de anställda och är punkter företaget enats om att leva upp till. Dessa värderingar är kopplade till hur de anställda ska arbeta och bete sig både internt och externt och dessa omarbetas var tredje år. Värdegrunden har enligt respondenten en traditionell utformning, -“vi ska ha nöjda kunder, vi ska bry sig om varandra, vi låter inte saker falla mellan stolarna, det finns ett antal sådana här, det är svårt att komma ihåg alla jämt”. Dessa sitter på flera ställen i kontoret och

innehåller än fler punkter som exempelvis att de som företag endast ska arbeta med etablerad teknik och att de inte tar risker i form av att åka ut till kunden med en oprövad lösning. Varje år har företaget en kickoff i form av en 2-3 dagars konferens med tema som ofta kretsar kring samarbete, organisationsbyggnad och liknande områden.

En viktig del i företagets företagskultur är den uppmärksamhet resultatet får i och med de belöningsystem som kickar in vid uppnådda mål. Dessa presenteras i realtid på tv-monitorer i matrummet där man tydligt ser om man når de mål som satts för månaden på daglig basis. Respondenten sa att detta ger ett stort engagemang bland de anställda och det pratas mycket om resultatet och omsättningen inför slutet av varje kvartal och årsbolslutet.

4.3.10 Sammanfattning

Företaget präglas av en stark styrning med stort fokus på planerings- och budgetarbetet som ses som ledande dokument på både kort och lång sikt. Till dessa används finansiella mått som lönsamhet, soliditet, omsättning och aktieutdelning. Både planeringen och budgeten går genom flera steg där styrelsen diskussion mellan de olika delbolagen, operativa chefer och de olika styrelserna. Utöver finansiella mål har de även milstolpar som komplement till de finansiella siffrorna.

Kopplat till budget, planering och milstolpar har de flera olika belöningsystem som syftar till att motivera de anställda. De olika belöningsystemen finns för bolagschefer, säljare och alla anställda och är främst kopplade till lönsamhet, omsättning och milstolpar.

Utöver det stora fokus på ekonomin har företaget kvalitetsmått där de främst kollar på leveransförmåga men även kundnöjdhet. Dessutom har de en uppföljning där marknadschefen går ut och intervjuar kundföretaget, oftast en högre uppsatt chef som lager- eller logistikchef för att undvika att få en mer ärlig bild än om projektets ledare intervjuat kundens påverkade då dessa ofta får en personlig kontakt.

4.4 Företag D

4.4.1 Studieobjektet

Företag D är ett handelsföretag som är verksamt inom VVS- och byggbranschen som leverantör av produkter för värme- och kylsystem. Företaget utför även en mängd installationer av sina produkter samt erbjuder konsultverksamhet som tar fram lösningar tillsammans med sina kunder.

Verksamheten har långa anor, så långt som 60 år tillbaka men företaget som det ser ut idag startades i början av 2000-talet. Trots att företaget har en uttalad aggressiv tillväxtstrategi har företaget de senaste 5 redovisade räkenskapsåren haft en oförändrad omsättning såväl som personalstyrka om knappt 100 anställda. Studieobjektet har i sin tur fyra dotterbolag som

tillsammans hanterar de nordiska marknaderna. Alla dotterbolag är ägda till 100 % och styrelsen i dotterbolagen består av representanter från ledningsgruppen i studieobjektet.

Företaget ägs till 100 % av sitt moderföretag och den tillsatta styrelsen för företaget består av fem personer och är utformad som en internstyrelse där samtliga styrelsemedlemmar är engagerade antingen i moderbolaget eller i studieobjektet. Alldeles nyligen tillträdde två verkställande direktörer för systerbolag till studieobjektet i styrelsen för att främja korsbefruktning i koncernen. Det har tidigare förekommit externa styrelseledamöter och det är ett önskemål att återigen söka åtminstone en extern styrelseledamot. Arbetet som styrelsen utför strävar dock efter att likna hur en extern styrelse skulle ha agerat. Styrelsen träffas fyra gånger per år och har inga operativa arbetsuppgifter för studieobjektet i egenskap av styrelseledamöter inga arbetsuppgifter mellan mötena. Temat för styrelsemötena är primärt strategiskt och syftet med styrelsen är att stötta företagsledningen med att kunna lyfta blicken och se längre än den dagliga verksamheten.

4.4.2 Respondent

Respondenten är ordinarie ledamot i styrelsen för studieobjektet och har varit så de senaste fem åren. Respondenten har en bakgrund som revisor under 12 år och således lång ekonomisk erfarenhet. I styrelsen är respondenten mest involverad i de ekonomiska aspekterna och som del av internstyrelsen engagerad som ekonomichef för moderbolaget till studieobjektet. Studieobjektet har drygt fem systerbolag som är verksamma i närbesläktade branscher som respondenten också är styrelseledamot för.

4.4.3 Planeringsarbete

Planeringsarbetet tar sin form i företagets styrelseår som består av fyra styrelsemöten och månatlig rapportering från verksamheten. Planeringsarbetet fördelas på lång och kort sikt och på den långa läggs en femårsplan väl förankrad i det ägardirektiv som moderbolaget har definierat. Femårsplanen är den strategi som tillrättaläggs för att uppfylla ägardirektivet med influenser från verksamheten som den är idag med influenser från omvärldensanalysen. Strategin beskrivs genom att definiera var företaget står idag, vart det ska och hur det ska ta sig dit. Omvärldsanalys är mycket central och ligger till grund för en aktivitetsplanering på lång sikt, aktiviteter för att dels svara på marknadens utveckling och dels för att sträva efter uppsatta tillväxt- och lönsamhetsmål. Aktiviteterna är basen i strategi- och planeringsarbetet och alla framtidsplaner ska konkretiseras och aktualiseras i aktiviteter. Femårsplanen revideras årligen.

På kort sikt delas denna femårsplan med aktiviteter ned i ettårsplaner. De kortsiktiga målen blir de aktiviteter som ska genomföras under året med fortsatt bibehållen uppfyllelse av de prestationsmål som företaget strävar efter. Dessa kortsiktiga mål och aktiviteter ligger till grund för hela processen. Utformningen av strategin uppmanas att komma från företagsledningen och styrelsen agerar bollplank i de olika frågorna. Utöver att agera bollplank och än mer centralt är att utmana

organisationen till att prestera. Således ställs höga krav på motivering av strategi och aktiviteter som önskas godkännas för genomförande.

4.4.4 Budgetering

Budgetarbetet tar sin form från ettårsplanen och dess aktiviteter. Budgeten upprättas årligen och justeras vid två tillfällen där budget revideras efter utfall och prognos. Budgetarbetet följer en bottom-up-struktur och i den mån personalen besitter kompetensen för att utföra budgetarbetet initieras det så långt ner i organisationen som möjligt. I många fall besitter dock inte avdelningarna denna kompetens och då tar ledningsgruppen ett större ansvar i utformningen av budgeten. Denna presenteras sedan för styrelsen för godkännande och förhandling uppstår. Utfall rapporteras månatligen till styrelsen men feedback fås endast vid nästkommande styrelsemöte såvida inte det förekommer en särskild anledning att lyfta en fråga.

4.4.5 Finansiell prestationsmätning

Finansiella nyckeltal får mycket stor uppmärksamhet på styrelsemötena. Mest centrala är tillväxt följt av lönsamhet. Tillväxt har den högsta prioriteringen men inte på bekostnad av lönsamheten i för stor utsträckning. Lönsamheten mäts på flera olika sätt men med fokus på rörelsen. Räntabilitet på sysselsatt kapital och EVA (Economic Value Added) är stående punkter på styrelsemötena och ligger till grund både för styrning såväl som uppföljning. Främst används de som underlag för framtagning av budgetarbetet och ligger till grund för styrning men vid avvik fångas orsaken upp och resulterar i nya aktiviteter i planeringsarbetet. Samtliga prestationsmått och uppföljning av dessa sker också i den månatliga redovisningen till styrelsen.

4.4.6 Icke-finansiell prestationsmätning

Samtliga aktiviteter som identifierats i planeringsarbetet mäts på KPI:er (Key Performance Index) som lyfts fram i samband med budgetarbetet. Mål för varje KPI sätts upp för varje aktivitet som också följs upp på styrelsemötena som sker kvartalsvis. Aktiviteterna kan mätas på flera olika sätt och är beroende av aktivitetens karaktär och natur.

Det finns även icke-finansiella nyckeltal som är föremål för diskussion på styrelsemötena som inte är anknutna till specifika aktiviteter. Dessa är främst hänförliga till kundernas upplevelse och mäts i form av att leverans sker till utlovat datum och antal reklamationer men även kompletterande nyckeltal till säljavdelningens prestation. De nyckeltalen kan vara tid från förfrågan till offert och hur många offerter som leder till avtal. Respondenten meddelar dock att det finns otroligt mycket som går att mäta men för att fokusera och inte överstyra organisationen hålls antalet nyckeltal och KPI:er nere i antal för att inte mista översikten. Det förekommer även att fler nyckeltal och KPI:er används än vad som signaleras till organisationen. Således använder företaget färre nyckeltal och KPI:er för att styra än för att följa upp. Styrelsen fokuserar ändock först och främst på styrningen och inte på uppföljningen, för finansiella såväl som icke-finansiella nyckeltal och KPI:er.

4.4.7 Belöningsystem

Belöningsystem har i företaget låg förekomst. Eftersom styrelsen är internt rekryterad utgår inget arvode utan styrelsearbetet anses vara en del utav deras ordinarie arbetsuppgifter. Om externa styrelseledamöter förekommer, vilket det tidigare har, ersätts dessa med styrelsearvoden av fast slag utan rörliga delar.

För resterande organisation finns det belöningsystem i form av bonussystem för nivåerna verkställande direktör, ledningsdeltagare och samtliga anställda. Bonussystemen är dels baserad på måluppfyllelsen som kommer från strategi- och budgetarbetet men detta utgör endast en liten del. Istället förväntas organisation gå utöver uppsatta mål och budgetar, att något alldeles särskilt ska åstadkommas för att en större bonus ska utbetalas. Bonusen har dock ett tak om ett fåtal månadslöner för verkställande direktör och i sjunkande grad för ledningsdeltagare respektive övriga anställda. Styrelsen motiverar istället att grundlönen är mer central än incitamentsystem av olika slag. De vill hellre erbjuda den verkställande direktören, ledningsdeltagare såväl som övriga anställda goda grundlönenivåer. Eventuella övertjänster som genereras tillfaller moderbolaget i form av koncernbidrag och återinvestering följer endast den strategiska planen och övergår inte denna.

4.4.8 Administrativa styrmedel

Organisationen i studieobjektet präglas av stark grad av decentralisering. Med flertalet dotterbolag spridda över ett antal länder anses decentralisering av stor vikt och lagerhållning såväl som interna IT-system styrs av respektive dotterbolag och samkörning av system av planering förekommer i liten utsträckning. Den verkställande direktören och ekonomichef förekommer i samtliga av dessa bolag och integration är inte ett stort tema för diskussion. Dock delas erfarenheter och kunskap mellan bolagen genom att de verkställande direktörerna för respektive dotterbolag sitter i styrelsen för varandras bolag. Detta leder till ökad förståelse av omvärlden och en korsbefruktning av kunskap mellan systerbolagen.

Företaget är tydligt hierarkiskt med ledningsgrupp för respektive avdelning men även produktansvariga för verksamhetsområden som företaget är verksam inom. Tillsammans bildar detta en väl definierad matrisorganisation med tydliga befogenheter och ansvarsfördelning. Beträffande ansvarsfördelning mellan verkställande direktör och styrelse är den verkställande direktören inte bara ansvarig för den operativa driften men även framtagning av framtida strategiska planer. Som nämnts i planeringsarbetet är styrelsen inte en arbetande styrelse utan en beställande och utmanande styrelse. Den verkställande direktören behöver dels bedriva verksamheten per daglig basis men även äska pengar för framtida investeringar och aktiviteter. Detta lägger en stor arbetsbörda på den verkställande direktören och är ett medvetet val.

4.4.9 Kulturella styrmedel

Kulturella styrmedel av olika slag får inte särskilt stort fokus på styrelsemötena. Den diskussion som förekommer är främst kopplad till etik och moral som dels genom handlingsstyrning reglerar hur de anställda ska agera beträffande mutor och tvivelaktigt förfarande men även genom att signalera till de anställda hur deras värderingar förväntas vara. Värderingarna beskrivs i en handbok som finns tillgänglig för alla anställda som de förväntas följa. Denna handbok har dock inte styrelsen någon del utav, den skapas och förvaltas av företagsledningen och styrelsen diskuterar inte dess utformande.

En relik som finns kvar i företaget är att de anställda inte är fackligt anslutna utan istället finns en etablerad personalklubb sedan en lång tid tillbaka. Respondenten vet inte hur länge den har funnits men har inte förändrats i sitt arbete respondenten tillträtt sin tjänst för fem år sedan. Denna personalklubb bidrar till det kulturella fenomenet klankontroll och bidrar dels till gemenskap mellan de anställda men även med företaget då personalklubben har en representant i styrelsen.

Företaget har en bra image på marknaden idag som signalerar hög kompetens och professionalism men det är inget som aktivt arbetas med i styrelsen. Det har utvecklats över tid och respondenten menar att det snarare kommer från rekrytering av duktiga medarbetare än styrelsens involvering i val av strategi, image och marknadsposition. Beslut som tas av styrelsen som kan påverka kulturen som flytt till av verksamheten till andra lokaler diskuteras inte ur ett kulturellt perspektiv utan har fokus på funktion och pris.

4.4.10 Sammanfattning

Styrelsens arbete i företag D kännetecknas av långsiktig planering som ligger till grund för verksamhetens dagliga verksamhet genom aktiviteter och budget. Strategin är det mest centrala och styrningen för att nå denna är omfattande och detaljerad. Nyckeltal och prestationsmätt används frekvent, främst för styrning men även för uppföljning och påminner organisationen om vad som är viktigt.

Den verkställande direktören har stor belastning genom att ständigt utmanas av styrelsen i arbetet att ta fram framtidsplaner samt konkretisera och motivera dem. Styrelsen agerar bollplank till den verkställande direktören men genom snäva frihetsramar behöver den verkställande direktören äska pengar och ständigt motivera sina beslut för styrelsen. Ersättningen som erbjuds den verkställande direktören består primärt av en hög fast ersättning som kompletteras med fast bonus vid exceptionellt utfört arbete. Diskussion kring kulturella aspekter förekommer i styrelsens arbete i liten utsträckning. Det som berörs hänförs till värderingar kring mutor och tvivelaktigt förfarande i företagets affärer och kontrolleras kontinuerligt genom uppföljning. Att uppföljningen finns signaleras i förhand för att styra verksamheten att undvika tvivelaktiga förfaranden.

5. Analys

5.1 Planeringsarbete

Planeringsarbetet i de entreprenöriella företagen kännetecknas av kortsiktig planering och flexibilitet väger tyngre än långsiktig planering för att snabbt kunna anpassa organisationen efter förändrat behov. I företag A utgår hela planeringsarbetet från säljorganisationen som får resterande organisation att på ett ögonblick kunna anpassa sig efter variationer på marknaden. Företag B arbetar med skalbarhet och kan förminska och förstora sin organisation efter den rådande efterfrågan. Båda företagen har väldigt liten utbredning av långsiktig ekonomisk planering och uppföljning. Företag A uttryckte sig att långsiktig planering är den mest hämmande faktorn mot entreprenörskap.

De icke-entreprenöriella företagen har till skillnad mycket större grad av långsiktig planering. De motiverar istället att en utstakad väg är en förutsättning för förflyttning. Företag C och D har tre- respektive femårsplan som följs upp kontinuerligt. Således är det de uppsatta ekonomiska målen och budgetar som ligger till grund för den kortsiktiga planeringen. Den kortsiktiga planeringen reviderar den långsiktiga planeringen genom influenser från omvärlden och utveckling inom organisationen.

Det finns sammanfattningsvis en stor skillnad i företagens förhållningssätt till planering. Där de entreprenöriella företagen har en nästintill obefintlig ekonomisk långsiktig planering utgår de icke-entreprenöriella företagen från uppsatta mål och budgetar. Entreprenöriella företag har en mer utpräglad planering genom ad hoc-styrning där informella möten har stor påverkan på planeringsarbetet. De icke-entreprenöriella företagen tar istället beslut främst på tidsbestämda styrelsemöten.

5.2 Budgetering

De entreprenöriella styrelserna i företag A och B använder sig minimalt av budgetering i sin styrning. Företag A använder sig inte av budget utan använder istället trender där den kommande perioden förväntas bli som den föregående men med justering baserad på magkänsla. Med utgångspunkt från säljorganisationen görs bedömningen av vilken nivå inköp och marknadsaktiviteter skall ligga på. Företag B använder endast budgeten som information om de har utrymme för fler kostnader. Budgeten anses inte vara ett viktigt dokument utan endast en fingervisning för periodens resultat.

De icke-entreprenöriella företagen använder budgetering som ett centralt styrmedel främst på kort sikt men även på lång sikt. Budgetprocessen är en mer omfattande process där ledningen, och till viss del anställda, tar fram förslag som sedan presenteras för styrelsen. Budgeten förhandlas mellan

ledningschefen och styrelsen och den slutgiltiga budgeten för kommande tidsperiod bestäms. I slutet av varje period presenterar ledningen utfall för styrelsen och avvikelser förklaras.

Skillnaderna mellan de entreprenöriella och icke-entreprenöriella är tydliga, där entreprenöriella styrelserna ger budgeten liten eller ingen uppmärksamhet och de icke-entreprenöriella styrelserna ser budgeten och dess utformning som en viktig grundpelare i deras styrning.

5.3 Prestationsmätning

De fyra styrelserna använder sig av prestationsmätning, men med olika omfattning och utgångspunkter. De entreprenöriella företagen har lite fokus på finansiella prestationsmått i styrande syfte och förekommer endast i liten omfattning med informativt syfte i styrelsens uppföljningsarbete. De entreprenöriella företagen använder icke-finansiella prestationsmått och mäter på de kritiska processerna som är kopplade till kundnöjdhet. Det ena företaget mäter exempelvis svarstider på förfrågningar från kunder och leveranstid där målet är att eliminera ledtider i den mån det går. De icke-finansiella nycketalen är stående punkter på företagets styrelsemöten.

De icke-entreprenöriella företagen har finansiella prestationsmått som är kopplade till lönsamhet, omsättning och kassaflöde. De finansiella prestationsmått används i stor utsträckning som underlag till budget och belöningsystem där mål sätts upp. De finansiella prestationsmått är återkommande punkter på styrelsemötena och används aktivt för styrning, såväl på lång som kort sikt. Bägge företagens styrelser använder sig av diverse icke-finansiella prestationsmått, både för styrning och för uppföljning. Det ena företaget har starkt fokus på att leverera på utlovad tid och det andra företaget mäter främst på aktivitetsnivå.

Användningen av prestationsmått skiljer sig avsevärt mellan de entreprenöriella och icke-entreprenöriella företagen. De entreprenöriella har minimalt med finansiella prestationsmått och de som existerar används endast för uppföljning. De icke-entreprenöriella företagen använder sig, till skillnad från de entreprenöriella, av finansiella prestationsmått som en aktiv del av sin styrning av företaget där det ligger till grund för såväl budget som belöningsystem. De icke-finansiella prestationsmått är aningen mer lika mellan företagen men syftet med mått skiljer sig åt. De entreprenöriella använder sig av mått för att säkra upp kritiska processer som leder till kundnöjdhet och detta är ett uttryckligt fokus från styrelsen. De icke-entreprenöriella styrelserna använder sig av liknande mått men med ett kontrollerande perspektiv med fokus på effektivitetspåverkan.

5.4 Belöningsystem

Samtliga företag i studien har någon form av belöningsystem men dess utformning skiljer sig mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag. De entreprenöriella företagen har olika belöningsystem, ett som ger den verkställande direktören en stor del av vinsten och ett som

återinvesterar stora delar av vinsten till att öka upplevelsen för företagets kunder. Vad som kännetecknar dessa båda företag är att en klar majoritet av vinsten efter skatt går till ett ändamål som syftar till att kraftigt öka kongruensen mellan styrelsens och individerna i företagets mål.

De icke-entreprenöriella företagen använder belöningsystem för styrning och i större omfattning. Båda företagen har tak på deras belöningsystem samt flera nivåer med monetära bonusar för hela organisationen. Viktigt är ändamålet att det ständigt ska gå bättre genom att bonus endast utdelas i en liten omfattning när budget uppnås och större bonus utbetalas när resultatet överträffar uppsatta mål och budget. Således finns det risk att kongruensen mellan individerna i företaget och styrelsen inte ökar genom belöningsystemet eftersom det inte är vinstdelning i samma bemärkelse som i de entreprenöriella företagen. Det används istället som styrning för att få de anställda att hela tiden anstränga sig mer, för den kortsiktiga monetära förtjänsten. Individerna upplevs i större utsträckning anstränga sig för egen nytta istället för företagets nytta på grund av belöningsystemet.

Sammanfattningsvis finns det belöningsystem i någon utsträckning i både entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag. De entreprenöriella företagen har belöningsystem i ett vinstdelningssyfte och de icke-entreprenöriella har belöningsystem som ett incitamentsystem med kortsiktiga monetära belöningar. Eftersom belöningsystem har till syfte att öka kongruensen mellan styrelsens och de anställdas mål upplevs de entreprenöriella företags belöningsystem mer framgångsrika på lång sikt.

5.5 Administrativa styrmedel

Ansvarsfördelningen mellan styrelse och verkställande direktör har olika utgångspunkter i de fyra företagen. De entreprenöriella företagen har verkställande direktörer som har stor frihet där en har vetorätt i alla beslut och en har ett investeringstak som de flesta beslut i verksamheten ligger under. Vad som utmärker de verkställande direktörerna i de entreprenöriella företagen är att dessa självmant väljer att ta upp beslut på styrelsenivå eller informerar om beslut för styrelsen. Styrelsearbetet är både kopplat till fasta möten men mer framhävande sker en kontinuerlig kommunikation mellan styrelsen och företagets ledning. Beslut tas löpande och skjuts sällan upp till styrelsemötena. Policyer och handlingsstyrning används sparsamt i de entreprenöriella företagen. Handlingsstyrningen sker endast på kritiska processer som är så pass avgörande för företagen att dessa måste följa en specifik standard, exempelvis certifiering av nya produkter samt riskbedömning vid bristande insyn och kontroll.

De icke-entreprenöriella företagen C och D har stort fokus på beslut i styrelsen och de verkställande direktörerna har ett utmanande arbete med att få igenom beslut. Styrelsen träffas frekvent ett antal gånger per år och i samband med dessa möten tas beslut och uppföljning sker. Ansvarsfördelningen mellan verkställande direktör och styrelse är att verkställande direktör tar fram önskemål om planer och presenterar dessa för styrelsen som ger feedback, utmanar samt tar beslut kring förslagen. De

verkställande direktörerna i de icke-entreprenöriella företagen har begränsat beslutsfattande och måste motivera val för styrelsen. Beslut skjuts därför upp till styrelsemötena och kommunikation mellan mötena är av mindre betydelse. Handlingsstyrningen i de icke-entreprenöriella företagen är relativt begränsad till ISO-certifieringens utformning.

Skillnaderna mellan de entreprenöriella och icke-entreprenöriella företagen sett till handlingsstyrningen är nästintill obefintlig. Alla fyra företagen har handlingsstyrning på de processer de tvingas följa för att behålla sina certifieringar. Ansvarsfördelningen mellan styrelse och verkställande direktör skiljer sig mer där de entreprenöriella styrelserna träffas mer sällan samtidigt som det sker kontinuerlig kommunikation mellan styrelsen och ledningen. I de icke-entreprenöriella företagen sker kommunikationen främst på styrelsemötena som förekommer mer frekvent. Beslutsfattandet skiljer sig också avsevärt där de entreprenöriella styrelserna tar färre beslut och snarare får en uppdatering från de verkställande direktörerna om vilka beslut som tagits. De icke-entreprenöriella företagen tar majoriteten av sina beslut på styrelsemötena där de verkställande direktörerna får lägga fram sina förslag som sedan förhandlas.

5.6 Kulturella styrmedel

Förekomsten av kulturella styrmedel i formaliserad bemärkelse finns inte i omfattande utsträckning i något av företagen. Däremot upplevs den informella värdebaserade styrningen vara mycket mer utbredd i de entreprenöriella företagen jämfört med de icke-entreprenöriella. De entreprenöriella företagen har olika affärsidéer men lyckas ändå skapa god gemenskap på arbetsplatsen. Vad som är gemensamt är den symbolbaserade styrningen i form av arbetsplatsens utformning. Arbetsplatserna präglas av stor grad av öppenhet med stora fönsterpartier mot en central mötesplats som används för interaktion mellan medarbetarna. Detta bidrar till ökad kongruens mellan individerna och möjliggör även för interaktion mellan företagsledning och de anställda på ett informellt plan. Men eftersom de kulturella styrmedlen i stor utsträckning inte är formaliserade är det svårt att reda ut hur denna starka företagskultur har uppnåtts mer än att det kan observeras att det har uppnåtts. Centralt är dock att i båda de entreprenöriella företagen diskuteras ständigt företagskulturen i styrelsen, inte i en ekonomistyrningsbemärkelse utan mer kring personalens välbefinnande.

De icke-entreprenöriella företagen diskuterar istället företagskulturen i mindre omfattning. De upplevs inte i samma grad uppnå den utbredning av värdebaserad styrningen i organisationen. Företag C har en formaliserad värdebaserad styrning med ledord som är utplacerade på arbetsplatsen men observationen kvarstår att den upplevda företagskulturen och kongruensen i värderingar mellan styrelsen och individerna i företaget är starkare i de entreprenöriella företagen jämfört med de icke-entreprenöriella företagen.

6. Slutsats

6.1 Konklusion

Uppsatsen har identifierat flera likheter och olikheter mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag. De skillnader som upptäckts är främst inom företagskultur, ansvarsfördelning mellan styrelse och verkställande direktör, planeringsarbetet samt användandet av budget och prestationsmått.

Resultatet av studien påvisar att styrelsen i entreprenöriella företag har större fokus på företagskultur som de informellt arbetar aktivt med. De använder sig i liten utsträckning av budgetering och planering. På kort sikt är planeringen direkt kopplat till säljorganisationens marknadsobservationer och den långsiktiga planeringen är i stort sett obefintlig. Finansiella prestationsmått används i styrelsen med ett informativt syfte och har liten aktiv påverkan på verksamhetsstyrningen med ett undantag att täckningsbidrag används. Icke-finansiella nyckeltal används med fokus på att förbättra kundnöjdheten och styrelsen arbetar aktivt med denna aspekt. Slutligen har den verkställande direktören och styrelsen en kontinuerlig kommunikation. Den verkställande direktören har stor frihet att ta beslut utan styrelsens medgivande, dock väljer den verkställande direktören ofta att ta upp mer komplexa frågor i styrelsen självmant.

De icke-entreprenöriella företagen och deras styrelser har mindre fokus på företagskultur och utövar ingen aktiv styrning utan låter företagskulturen formas av egen kraft. Styrelserna använder sig av tydligare styrning i form av väl utarbetade budgetar från ledningen som styrelsen granskar, förhandlar och slutligen ger sitt besked om. Icke-entreprenöriella styrelser lägger stort fokus vid finansiella prestationsmått och dessa ligger som grund för budgetprocessen och belöningsystemen. Icke-entreprenöriella bolag har även välutvecklade belöningsystem för verkställande direktör, ledning och anställda som ett incitament till att prestera. Likt entreprenöriella företag använder sig icke-entreprenöriella styrelser sig av icke-finansiella prestationsmått men med ett kontrollsyrte istället för ökad kundnöjdhet. Slutligen har den verkställande direktören en begränsad frihet och måste motivera beslut för styrelsen vid de utsatta styrelsemötena. Kommunikationen mellan verkställande direktör och styrelse är mellan mötena mindre frekvent förekommande än i de entreprenöriella företagen.

6.2 Bidrag

6.2.1 Ekonomistyrning

Malmi och Brown (2008) beskriver ett mer övergripande sätt att se på styrpaket som de motiverar med att företag använder stora komplexa system för styrning till skillnad från tidigare forskning som i större utsträckning beskriver enskilda styrmedel isolerat. Elbashir et al (2011) styrker denna modell och anser att istället för att se isolerat på innovationer inom ekonomistyrning behöver

helheten och integrationen belysas mer. I uppsatsen har modellen använts i den empiriska insamlingen och med framgång legat som grund för att uppfatta styrpaketet och dess användning av styrelsen. Tydliga användningsområden har identifierats med hjälp av modellen.

Till modellen användes en lista på de mest förekommande styrmedlen från Wahlberg (2013) och Davila och Foster (2007) för att särskilda områden av intressen hos studieobjekten inte skulle förbises. Listan fungerade som ett bra komplement där vissa mer framstående styrmedel inom styrpaketet belystes och fördjupade förståelsen av helhetsperspektivet. Malmi och Brown (2008) modell ses därför som en mycket bra modell för att belysa helheten i styrpaketet.

För fortsatt forskning föreslås att framtida studier fördjupar sig inom interaktionen mellan styrmedel men även att forskning kring hur olika sammansättningar av styrmedel påverkar ett företags förmåga att agera entreprenöriellt.

Den informella kulturella styrningen skulle också vara intressant att undersöka närmare. Studien visar att styrelsens engagemang i utformning av företagskulturen skiljer sig markant mellan de entreprenöriella och de icke-entreprenöriella företagen. Vidare forskning skulle kunna bidra mer till förståelsen av företagskultur dels i entreprenöriella sammanhang men även dess påverkan på styrpaketet.

6.2.2 Entreprenörskapslitteraturen

Landström (2005) betonar att entreprenörskap kan vara organisk tillväxt i befintliga företag genom att nya projekt upptäcks och genomförs, vad Landström (2005) kallar för kontinuerligt entreprenörskap. Ramoglou (2013) kritiserar tidigare forsknings syn på icke-entreprenören som oförmögen och menar att de som benämns icke-entreprenörer är kapabla till entreprenöriella handlingar. De har bara inte ställts i rätt befattning, situation samt med tillgång på rätt resurser. Uppsatsen har identifierat skillnader hos de olika styrpaketet mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företagen.

Kopplat till Ramoglou (2013) har tillgång på resurser, befattning och situation en avgörande roll för att entreprenörskap ska existera vilket vi ser i de entreprenöriella företagen vars styrning syftar till att skapa en god gemenskap med ett stort förtroende för de anställda och en god tillgång till resurser. Uppsatsen styrker Ramoglous (2013) ståndpunkt att ett företags förmåga att utföra entreprenöriella handlingar påverkas av andra faktorer än förekomsten av entreprenörer i företaget. Uppsatsen beskriver att skillnader i styrelsens användning av styrmedel tydligt påverkar företagets förmåga att agera entreprenöriellt.

För fortsatta studier föreslås att forskningen ser på hur styrpaketets beståndsdelar kan påverka de anställdas möjlighet att verka entreprenöriellt inom bolaget. Tre utstående områden i Malmi och

Brown (2008) modell som kopplat till entreprenörskaps möjlighet att existera är graden av planering, budget och finansiella mål, företagskulturens utformning och hur kommunikationen i företaget samt till styrelsen ser ut.

Ansvarsfördelningen mellan den verkställande direktören och styrelsen i de entreprenöriella företagen har en dynamisk form av kommunikation. Den verkställande direktören har stort förtroende från styrelsen att fatta beslut och väljer självmant att lyfta frågor till styrelsen vid behov. I de icke-entreprenöriella företagen är balansen mellan den verkställande direktören och styrelsen mer statisk där styrelsemötena utgör den primära kontaktpunkten för beslut. Vidare forskning kring skillnaderna i utformningen av ansvarsfördelningen mellan entreprenöriella och icke-entreprenöriella företag uppmanas för vidare förståelse kring fenomenet.

Källförteckning

- Anthony, R. (1989). Reminiscences About Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research*. Fall 1989, Vol. 1, 1-20.
- Blomkvist, M. (2008). Entreprenörer som redovisare - bokslutsprocessen i Gasellföretag. Göteborg: BAS
- Bygrave, W. D., Hofer, C. W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 16, Issue 2, 13-22.
- Davila, A., Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*. Vol. 82, Issue 4, 907-937.
- Davila, A., Foster, G., Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*. Vol. 18, Issue 2, 281-311.
- DI Gasell; 2013; Årets gaseller i Västra Götalands Län; Dagens Industri; 27 november 2013.
- Elbashir, M., Collier, P., Sutton, S. (2011). The Role of Organizational Absorptive Capacity in Strategic Use of Business Intelligence to Support Integrated Management Control Systems. *The Accounting Review*. Vol. 86, Issue 1, 155-184.
- Ferreira, A., Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. Vol. 20, Issue 4, 263-282.
- Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*. Vol. 10, Issue 1, 35-50.
- Gartner, W. (1988). "Who is an Entrepreneur?" Is the Wrong Question. *American Journal of Small Businesses*. Vol. 12, Issue 4, 11-32.
- Herman, E.S. (1981). Corporate Control, Corporate Power, Cambridge: Cambridge University Press
- Johnson, J., Daily, C., Ellstrand, A. (1996). Boards of Directors: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*. Vol. 22, Issue 3, 409-438.
- Landström, H. (2005). Entreprenörskapets rötter. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Mace, M.L. (1972). The President and the Board of Directors. *Harvard Business Review*. Vol. 50, Issue 2, 37-49.
- Malmi, T., Brown, D. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. Vol. 19, Issue 4, 287-300.
- Merchant, K., Van der Stede, W.A. (2007). Management Control Systems, 2nd ed. Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, Essex, England.

- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*. Vol. 25, Issue 9, 833–848.
- Ramoglou, S. (2013). Who is a ‘non-entrepreneur’?: Taking the ‘others’ of entrepreneurship seriously. *International Small Business Journal*. Vol. 31, Issue 4, 432-453.
- Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Shane, S., Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. Vol. 25, Issue 1, 217-226.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.
- Strauss, E., Nevries, P., Weber, J. (2013). The development of MCS packages – balancing constituents’ demands. *Journal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 9, Issue 2, 155-187.
- Wahlberg, J. (2013). *Styrelsens Användning av Ekonomistyrning i Entreprenöriella Processer*. Licentiate thesis (in Swedish). School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg
- Zahra, S., Pearce II, J. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*. Vol. 15, Issue 2, 291-334.
- Zahra, S., Pearce II, J. (1991). The Relative Power of CEOs and Boards of Directors: Associations with Corporate Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 12, Issue 2, 135-153.

Appendix A - Kategorisering av styrmedel (Davila & Foster 2007)

MCS Adoption Percentage by Year since Company Founding for 46 Individual Systems in Eight Categories: Full Sample of 78 Companies

Percentage of companies having adopted the system by the end of:		Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Financial Planning	Operating budget	18%	41%	57%	72%	80%
	Cash flow projections	18	39	54	72	77
	Sales projections	14	32	49	68	74
Financial Evaluation	Capital investment approval procedures	13	28	43	59	77
	Operating expenses approval procedures	13	24	39	53	67
	Routine analysis of financial performance against target	10	27	43	53	67
	Product profitability analysis	4	14	20	21	30
	Customer profitability analysis	6	14	16	19	27
	Customer acquisition costs analysis	6	8	10	12	18
Human Resource Planning	Core values	22	31	40	53	59
	Mission statement	18	32	45	58	66
	Organizational chart	18	41	60	65	70
	Codes of conduct	15	26	31	39	47
	Written job descriptions	13	31	46	56	64
	Orientation program from new employees	13	25	43	55	58
	Company-wide newsletter	3	10	18	27	36
Human Resource Evaluation	Written performance objectives for managers	12	24	39	56	63
	Written performance evaluation reports	12	25	49	64	69
	Linking compensation to performance	12	22	45	56	66
	Individual incentive programs	7	13	31	41	52
Strategic Planning	Definition of strategic (nonfinancial) milestones	16	37	54	61	75
	Customer development plan (plan to develop market)	16	29	40	52	63
	Headcount/human capital development plan	16	32	42	53	58
	Product portfolio plan (plan about future products)	13	25	36	50	61
	Investment budget	10	31	42	50	53
Product Development Management	Project milestones	14	29	40	45	51
	Product concept testing process	9	18	19	24	26
	Reports comparing actual progress to plan	8	19	30	37	45
	Project selection process	8	15	25	31	36
	Product portfolio roadmap	6	15	26	29	36
	Budget for development projects	6	18	30	35	41
	Project team composition guidelines	5	14	17	19	21
Sales/Marketing Management	Sales targets for salespeople	8	12	34	44	49
	Market research projects	6	10	17	24	26
	Sales force compensation system	6	10	32	44	47
	Sales force hiring and firing policies	5	10	19	23	22
	Reports on open sales	4	6	22	33	38
	Customer satisfaction feedback	4	9	14	23	27
	Sales process manual	3	4	9	15	18
	Sales force training program	1	3	18	25	29
	Marketing collaboration policies	1	3	6	12	14
	Customer relationship management system	1	8	12	23	29
Partnership Management	Partnership development plan	5	8	16	23	25
	Policy for partnerships	3	6	13	17	19
	Partnership milestones	1	5	13	16	19
	Partner monitoring systems	1	5	14	17	21

For each system, we asked respondents for the date when the system was adopted. The questions' instructions were: "For each system below, please indicate when your company formalized it; formalized is defined as having documented a process and/or periodically and purposefully executing the process."

(Källa: Davila & Foster 2007 p.914-915)

Appendix B - Frågeformulär

1. **Introduktion**

Information om respondent: (namn + bakgrund + roll i företaget/styrelsen)

2. **Styrelsearbetet**

Hur ofta träffas styrelsen och vad gör ni?

Vad gör ledamöter mellan mötena?

3. **Ekonomistyrning**

Frågor inom ekonomistyrning har anknytning till modell framtagen av Malmi and Brown (2008):

- Hur ser ert planeringsarbete ut, både på lång och kort sikt?
- Vilka mål använder sig styrelsen av, finansiella såväl som icke-finansiella?
- Förekommer det belöningsystem i organisationen? I vilken form?
- Hur ser företagsstruktur och beslutsordning ut samt hur används regler för att styra organisationen?
- Hur arbetar styrelsen aktivt för att påverka företagskultur, värderingar och attityder bland de anställda på företaget?

4. **Entreprenörsfrågor**

Hur arbetar ni för att främja innovation/entreprenörskap/nyskapande?

Var kommer era idéer ifrån? Hur fångar ni upp nya idéer?

Vem väljer vilka idéer som ska tas vidare?

5. **Avslutningsvis**

Hur tycker du att erat styrelsearbete fungerar?

Appendix C - Intervjutillfällen

Företag	Respondent(er)	Datum	Tid	Längd
Företag A	VD och styrelseledamot	2014-04-25	09:00	122 min
Företag B	VD och styrelseledamot samt styrelseledamot	2014-04-29	13:00	87 min
Företag C	VD och styrelseledamot	2014-05-09	11:00	52 min
Företag D	Styrelseledamot	2014-05-16	15:00	61 min