



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Examensarbete magisternivå

FEKP01

Höstterminen 2010

Control package och strategi

– dess samverkan i stora svenska aktiebolag

Handledare

Johan Dergård
Rolf Larsson

Författare

Erik Axelsson
Andreas Eklund
Eric Larsson

Sammanfattning

Titel:	Control package och strategi – dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Seminariedatum:	2011-01-14
Kurs:	FEKP01 Företagsekonomi: Examensarbete magisternivå, 15 hp
Författare:	Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson
Nyckelord:	Control package, management control systems, strategi, Defender, Prospector
Handledare:	Johan Dergård, Rolf Larsson
Syfte:	Syftet är att undersöka relationen mellan utformningen av svenska aktiebolags control package och dess tillämpade strategi.
Metod:	Studien utgår från en deduktiv ansats och tillämpar en kvantitativ metod.
Teoretiskt perspektiv:	Givet syftet med studien tillämpas Miles och Snows strategiska typologi, control package samt tidigare forskning för att analysera empiriska resultat.
Empiri:	Studien utgår från en kvantitativ insamling av data från 22 företag vilka främst redovisas genom grafer och tabeller.
Slutsats:	Studien påvisar att det finns ett antal starka samband mellan ett företags utformning av dess control package och tillämpade strategi. Företag klassificerade som Defenders tenderade att fokusera på långsiktiga handlingsplaner och denna långsiktighet återspeglades även i dess belöningsystem. Vidare fann vi att Defenders i viss

Control package och strategi
– dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

utsträckning tillämpade administrativ styrning i verksamheten. Gällande företag klassificerade som Prospectors fann vi att dessa nyttjade detaljrika mål inom det kortsiktiga planeringsområdet samt att Prospectors inom det cybernetiska området tillämpade budget som ett instrument för att styra verksamheten. Beträffande det kulturella området fann vi inga starka samband från vilka några generella slutsatser kunde genereras.

Abstract

Title:	Control package and strategy – their interaction in large Swedish corporations
Seminar date:	2011-01-14
Course:	Master thesis in business administration, 15 University Credit Points (15 ECTS)
Authors:	Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson
Advisors:	Johan Dergård, Rolf Larsson
Key words:	Control package, management control systems, strategy, Defender, Prospector
Purpose:	The purpose of this study is to investigate the relation between the design of Swedish corporations control package and their strategy.
Methodology:	The study is based on a deductive approach, using a quantitative method.
Theoretical perspective:	Given the purpose, the study utilizes Miles and Snows strategic typology, the control package and earlier research for analyzing the empirical results.
Empirical foundation:	The study is based on a quantitative collection of data from 22 companies which are mainly reported through graphs and tables.
Conclusions:	The study demonstrates a number of strong correlations between a company's design of its control package and applied strategy. Companies classified as Defenders tended to focus on long-term action plans and the long-term approach was also reflected in its reward system. Furthermore, we found that Defenders to some extent used

Control package och strategi
– dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

administrative control in the business. In corporations classified as Prospectors, we found that they used detailed objectives relating to the short-term planning area and within the cybernetic field they applied budget as an instrument for managing the business. Regarding the cultural field, we found no strong correlations from which any general conclusions could be generated.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1. Bakgrund	8
1.2. Problemdiskussion	9
1.3. Syfte	10
1.4. Malmi och Sandelins studie	10
2. Teori och tidigare forskning	11
2.1. Teori.....	11
2.1.1. Kontingensteorin.....	11
2.1.2. Management Control Systems (MCS)	12
2.1.3. Control Package	12
2.1.3.1. Planering	13
2.1.3.2. Cybernetiska styrinstrument	13
2.1.3.3. Belöningsystem.....	14
2.1.3.4. Administrativa styrinstrument.....	14
2.1.3.5. Kulturella styrinstrument	15
2.1.4. Strategiska typologier.....	16
2.1.4.1. Miles och Snows strategiska typologi	17
2.2. Tidigare forskning.....	18
2.2.1. Relationen mellan strategi och Management Control Systems (MCS).....	18
2.2.2. Control Package	19
3. Metod	21
3.1. Kvantitativ och kvalitativ metod	21
3.2. Vetenskapligt angreppssätt.....	21
3.3. Undersökningsdesign.....	22
3.3.1. Gruppering av företag	22
3.3.2. Korrelationsanalys	23
3.4. Datainsamlingsmetod.....	25
3.4.1. Primärdata.....	25
3.4.2. Kritik av primärdata	25
3.4.3. Studiens respondenter	25
3.5. Reliabilitet	26
3.6. Begreppsvaliditet	26
3.7. Replikation	26
4. Empiri	28

Control package och strategi
– dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

4.1. Urval och disposition	28
4.2. Planering.....	29
4.3. Cybernetiska styrinstrument.....	31
4.4. Belöningsystem.....	33
4.5. Administrativa styrinstrument	35
4.6. Kulturella styrinstrument.....	37
5. Analys.....	38
5.1. Planering.....	38
5.2. Cybernetiska styrinstrument.....	39
5.3. Belöningsystem	41
5.4. Administrativa styrinstrument	42
5.5. Kulturella styrinstrument.....	44
6. Slutsats och förslag till vidare forskning	45
6.1. Defenders och dess control package	45
6.2. Prospectors och dess control package	46
6.3. Förslag till vidare forskning	47
7. Källförteckning.....	48
7.1. Litteratur.....	48
7.2. Vetenskapliga artiklar	48
7.3. Muntliga källor	50
8. Bilagor	51
8.1. Bilaga 1	51
8.2. Bilaga 2	52

1. Inledning

Studiens inledning ämnar ge läsaren en introduktion till ämnesvalet. En bakgrund presenteras och en problemdiskussion förs som mynnar ut i syftet. Då studiens insamlade data även ligger till grund för en internationell studie avslutas det inledande kapitlet med en kort presentation av denna.

1.1. Bakgrund

De senaste åren har allt fler företag börjat implementera flera olika typer av ekonomiska styrinstrument i syfte att effektivisera sin verksamhet. Abernethy och Brownell (1997) menar att valet av ekonomiska styrinstrument i viss utsträckning påverkas av omgivningen som en organisation opererar i.¹ En organisations management control systems (MCS) kan nyttjas som verktyg för att formulera strategier och styra en organisation mot uppsatta mål.² Dock behöver en ökad frekvens i användandet av styrmedel inte nödvändigtvis generera en förhöjd prestation.³ Istället för att en organisation adderar ytterligare ekonomiska styrinstrument till sin verksamhet kan det i vissa fall vara mer fördelaktigt att öka de resurser som satsas på förbättrad förståelse gällande hur de implementerade styrinstrumenten samverkar.⁴

Definitionen av MCS har under åren kontinuerligt förändrats och Otley (1994) menar att detta är en nödvändighet för att definitionen skall avspegla förändrade förhållanden på marknaden.⁵ En av de allra första definitionerna av begreppet presenterar Anthony (1965) som argumenterar för att MCS bidrar till en organisations möjligheter att uppnå sina mål.⁶ Flamholtz et al. (1985) definierar MCS som processerna vilka påverkar individer i en organisation att agera på ett visst sätt⁷ och Langfield-Smith (1997) breddar begreppet genom att belysa strategins relevans som en central faktor i ett företags MCS.⁸ En stor utmaning då MCS studeras som ett control package, det vill säga att företags MCS bygger på komplexa konstellationer av flera ekonomiska styrinstrument såsom exempelvis budget,

¹ Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1997:246)

² Chenhall, R. H. (2003:151)

³ Siverbo, S. & Åkesson, J. (2009:32)

⁴ Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1997:246)

⁵ Otley, D. (1994:289f)

⁶ Anthony, R. (1965)

⁷ Flamholtz, E. G. et al. (1985:38)

⁸ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008: 288)

belönningssystem och Balanced Scorecard (BSC), är begreppet MCS mångfacetterade karaktär.⁹ Tanken om att ett företags MCS skall studeras som ett control package har fått allt mer utrymme i forskningen på senare år.¹⁰

1.2. Problemdiskussion

Studier som syftat till att undersöka relationen mellan MCS och ett företags strategi har tydligt ökat det senaste decenniet och ekonomiska styrmedel såsom strategic management accounting och value-based management har blivit allt mer centrala inom denna forskningsgren. De studier som genomförts på området har fokuserat på att undersöka strategins samverkan med specifikt utvalda styrinstrument.¹¹ Studiernas resultat har dock varit mångtydiga och en möjlig förklaring till detta är enligt Langfield-Smith (1997) att begreppet strategi är tämligen svårdefinierat.¹² Flera olika tolkningar har gjorts av begreppet vilket har försvårat analysen beträffande hur strategi påverkar utvecklandet och användandet av specifika ekonomiska styrinstrument.¹³

Tidigare forskning som inriktats mot MCS har till stor del fokuserat på att studera enskilda styrinstrument i organisationer. Målet med dessa studier har varit att förklara de specifika styrinstrumentens utveckling, användningsområde och påverkan på en organisations verksamhet.¹⁴ Malmi och Brown (2008) menar dock att MCS bör undersökas ur ett bredare perspektiv och diskuterar ett antal skäl till varför MCS bör studeras som ett control package. Ett skäl är att ett styrinstrument inte verkar i avskildhet från andra och att bara studera ett styrinstrument isolerat från andra styrinstrument i organisationen kan därför leda till felaktiga slutsatser gällande instrumentens faktiska funktion.¹⁵ Ytterligare ett skäl att studera MCS som ett control package är att tidigare forskning i stor utsträckning fokuserat på styrinstrument som är mätbara i absoluta tal, vilket genererat en något missvisande bild gällande icke mätbara instrument, såsom kulturella och administrativa styrinstrument. Att i för stor utsträckning prioritera mätbara styrinstrument kan leda till att företag går miste om de icke

⁹ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008: 288)

¹⁰ Ibid. s. 287

¹¹ Kald, M. et al. (2000: 197f)

¹² Langfield-Smith, K. (1997)

¹³ Kald, M. et al. (2000: 197f)

¹⁴ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008: 287f)

¹⁵ Ibid.

mätbara styrinstrumentens potential som komplement eller substitut till de mätbara instrumenten i en organisation. Genom att studera en organisations samtliga styrinstrument som ett control package kan en effektivare utveckling beträffande teorin kring MCS erhållas samt bidra till en ökad förståelse för hur MCS kan kopplas till organisationens mål för att förbättra dess prestation.¹⁶

Vad som gör denna studie intressant är att den ämnar studera MCS som ett control package för att undersöka relationen mellan en organisations MCS och dess tillämpade strategi, något som studiens författare veterligen inte skett tidigare.

1.3. Syfte

Syftet är att undersöka relationen mellan utformningen av svenska aktiebolags control package och dess tillämpade strategi.

1.4. Malmi och Sandelins studie

Denna uppsats utgår från en internationell studie av Teemu Malmi och Mikko Sandelin, verksamma vid Helsinki School of Economics. Studien omfattar tio nationer och syftar till att öka kunskapen och förståelsen om stora företags control package. I Sverige kommer data att insamlas från landets, enligt affärsdatabasen Affärsdata, 600 största aktiebolag genom ett standardiserat frågeformulär och alla företag som studien omfattar kommer vara anonyma. Frågeformuläret är konfidentiellt och omfattar 220 frågor. I Sverige kommer data att insamlas av studenter från Ekonomihögskolan vid Lunds universitet, Handelshögskolan i Göteborg, Handelshögskolan i Stockholm och Handelshögskolan i Örebro. Informationen kommer sedan att användas som underlag för den internationella studien men får även nyttjas av de studenter som samlar in informationen. Av de 600 utvalda företagen i Sverige har denna studies författare tillsammans med ytterligare en uppsatsgrupp vid Lunds universitet samt en grupp från Handelshögskolan i Göteborg blivit tilldelade totalt 60 företag.¹⁷

¹⁶ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:288)

¹⁷ Dergård, J. Handledarmöte (2010-12-03)

2. Teori och tidigare forskning

I detta kapitel kommer initialt studiens teoretiska referensram att presenteras. Vidare redogörs för den tidigare forskning som bedrivits gällande control package samt relationen mellan strategi och MCS.

2.1. Teori

2.1.1. Kontingensteorin

Kontingensteorin behandlar organisationer som öppna system, vilka kräver kontinuerlig styrning för att anpassa sig till rådande interna och externa förhållanden. Det mest effektiva sättet att styra en organisation, är beroende av den miljö som denna opererar i och de specifika omständigheter som där råder.¹⁸ Organisationer som på ett effektivt sätt anpassar sig till nya förhållanden kommer att ha större möjlighet att bli framgångsrika i sin verksamhet och av denna anledning kommer förändringar på marknaden att indirekt influera organisationers strukturella utformning.¹⁹

Kontingensteorin har etablerat sig som en av de mest populära teorierna beträffande hur en organisation kan analyseras.²⁰ Inom MCS syftar kontingensteorin till att undersöka hur en organisation kan utforma sina styrsystem för att anpassa sig till förändringar inom områdena strategi, kultur, storlek och organisationsstruktur. Delar av den tidigare forskning som bedrivits inom detta område kommer att presenteras nedan. Chenhall (2003) argumenterar för att kopplingen mellan MCS och strategi på senare tid har blivit allt mer betydelsefull inom forskningen.²¹ I denna studie kommer de delar av kontingensteorin som kopplas till Chenhalls resonemang att tillämpas, då studiens författare ämnar undersöka relationen mellan utformningen av svenska aktiebolags control package och dess tillämpade strategi.

¹⁸ Morgan, G. (1999:53f)

¹⁹ Donaldson, L. (2001:2f)

²⁰ Morgan, G. (1999:53f)

²¹ Chenhall, R. H. (2003)

2.1.2. Management Control Systems (MCS)

Enligt tidigare resonemang är definitionen av MCS inte entydig och författarna till denna studie finner det därför relevant att tydligt klargöra vilken definition som kommer att tillämpas i studien.

“A management control system comprises of a combination of cybernetic, administrative and socio-ideological controls, intended to achieve congruence between organisation’s strategic and other goals and organisational actors’ outcomes and goals.”²²

2.1.3. Control package

Brown (2005) och Malmi och Brown (2008) har utvecklat en typologi benämnd control package, vilken kan användas för att beskriva hur MCS samverkar i en organisation.^{23 24} Detta teoretiska angreppssätt bygger på mångårig forskning av MCS och syftet med denna typologi är att stimulera diskussionen beträffande MCS och skall inte betraktas som en definitiv lösning för hur styrinstrument i en organisation skall analyseras. Typologins styrka är att den möjliggör en analys av samtliga styrinstrument i en organisation ur ett bredare perspektiv, snarare än att främja analys av specifika styrinstrument. Ett control package innefattar fem områden av MCS; planering, cybernetiska styrinstrument, belöningsystem, administrativa styrinstrument och kulturella styrinstrument.²⁵

²² Brown, D. A. (2005:3)

²³ Ibid.

²⁴ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008)

²⁵ Ibid. s. 291

Kulturella styrinstrument						
Klaner		Värderingar			Symboler	
Planering		Cybernetiska styrinstrument				Belöningsystem
Långsiktig handlingsplan	Kortsiktig handlingsplan	Budget	Finansiella styrinstrument	Icke-finansiella styrinstrument	Hybrid av finansiella och icke-finansiella styrinstrument	
Administrativa styrinstrument						
Ägarstruktur		Organisationsstruktur			Processer, regler och policys	

Figur 1. Management control systems package²⁶

2.1.3.1. Planering

Planering är ett styrinstrument som kan användas för att främja målkongruens mellan en organisation och dess anställda.²⁷ Denna typ av instrument initieras av att mål sätts upp inom en organisation som skall verka som styrinstrument för medarbetarnas handlande och beteende. Vidare genererar planeringen de kriterier som måste uppnås för att de fastställda målen skall uppfyllas och klargör även förväntad arbetsinsats från organisationens anställda. Planering som styrinstrument brukar delas in i två huvudsakliga kategorier, långsiktig respektive kortsiktig handlingsplan och skillnaden mellan dessa hänför sig till planeringshorisonten. Den långsiktiga handlingsplanen är strategiskt inriktad och åsyftar fastställandet av en organisations långsiktiga mål och beslut medan den kortsiktiga handlingsplanen är taktiskt relaterad och avser den kortsiktiga planeringen, vanligtvis maximalt ett år framåt i tiden.²⁸

2.1.3.2. Cybernetiska styrinstrument

Cybernetiska styrinstrument innebär att en organisations prestation bedöms utifrån fastställda prestationsmått i syfte att bidra till identifierandet av potentiella avvikelser mellan faktisk och önskad prestation. Om oönskade variationer identifieras kommer processernas utformning att

²⁶ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:291)

²⁷ Flamholtz, E. G. et al. (1985:39)

²⁸ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:291)

justeras.²⁹ Cybernetiska styrinstrument syftar dels till att minimera avvikelser från förutbestämda mål, dels att öka möjligheten till att arbetsprocesser producerar det värde de är avsedda att generera.³⁰ Fyra olika cybernetiska styrinstrument innefattas i ett control package; budget, finansiella mått, icke-finansiella mått och hybrider som innefattar både finansiella och icke-finansiella mått.³¹

2.1.3.3. Belöningsystem

Enligt Van der Stede och Merchant (2007) är den primära fördelen med belöningsystem i en organisation att dessa har en motiverande inverkan bland anställda. Vidare kan belöningar bidra till att göra de anställda uppmärksamma på vilka områden som anses vara viktiga inom organisationen och kan således användas av ledningen för att styra dess anställda i önskad riktning. Belöningsystemen kan användas för att behålla men även rekrytera kompetenta individer till organisationen³² och kan delas in i två kategorier; positiva respektive negativa incitament. Positiva incitament avser belöningar som ökar tillfredsställelsen hos en individ medan negativa incitament är bestraffningsrelaterade och aktualiseras då en individ misslyckats med sina åtaganden.³³

2.1.3.4. Administrativa styrinstrument

Administrativa styrinstrument styr individers beteende genom att de kan medverka till att fastslå vem som är ansvarig för specifika handlingar. Administrativa processer kan verka som styrinstrument då de har en övervakande effekt samt att de kräver koordinering och samordning inom organisationen. Ett control package innefattar tre typer av administrativa styrinstrument. Den första typen av styrinstrument hänsyftas till rapportering och koordinering av arbetsuppgifter såväl vertikalt som horisontellt. Detta kan framtvinga rutiner, exempelvis scheman och möten, som i sin tur kan påverka hur organisationens individer agerar.³⁴ Organisationsstruktur är den andra typen av administrativa styrinstrument³⁵ och Alvesson och Kärreman (2004) menar att företag genom sitt val av organisationsstruktur kan

²⁹ Green, S. & Welsh, M. (1988:289)

³⁰ Chapman, C. S. (2005:39)

³¹ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:291)

³² Van der Stede, W. A. & Merchant, K. A. (2007:298)

³³ Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2006:515)

³⁴ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:294)

³⁵ Ibid.

påverka utformandet av relationer inom ett företag.³⁶ Även Malmi och Brown (2008) anser att organisationsstrukturen är något som företagsledningen kan påverka och detta legitimerar dess roll som ett styrinstrument.³⁷ En tydlig organisationsstruktur kan bidra till att reducera osäkerhet och förändringar beträffande beteendet hos organisationens medarbetare.³⁸ Användandet av standardiserade processer, regler och policys är den tredje formen av administrativa styrinstrument.³⁹

2.1.3.5. Kulturella styrinstrument

När kultur används som verktyg för att påverka individers beteende kan detta ses som en form av styrinstrument. Flamholtz (1996) definierar organisationskultur som:

*”...the set of values, beliefs and social norms which tend to be shared by its members and, in turn, influence their thoughts and actions.”*⁴⁰

Malmi och Brown (2008) beskriver tre typer av kulturella styrinstrument; värderingar, symboler och klaner. Organisationer kan tillämpa värderingsbaserade styrinstrument på tre sätt. Företagsledningen kan medvetet anställa individer vars värderingar korrelerar väl med företaget. Ledningen i organisationer kan även aktivt arbeta för att förändra medarbetarnas värderingar i syfte att dessa skall överensstämma med organisationens värderingar. Den tredje formen av värderingsbaserade styrinstrument innebär att anställda måste arbeta utefter en organisations explicit uttryckta värderingar, även om dessa inte överensstämmer med den anställdes personliga värderingar. Symbolbaserade styrinstrument innebär att ett en organisation försöker styra sina medarbetare genom exempelvis val av arbetsmiljö eller klädkoder. Klaner kan beskrivas som subkulturer i en organisation där medarbetarna tillsammans utvecklar gemensamma värderingar och normer.⁴¹

³⁶ Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004)

³⁷ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:294)

³⁸ Flamholtz, E. G. (1983:158)

³⁹ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:294)

⁴⁰ Flamholtz, E.G. (1996:26)

⁴¹ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:294f)

2.1.4. Strategiska typologier

I denna studie kommer företagen att delas upp utefter vilken strategi de tillämpar. Miller och Friesen (1982) menar att ett företags strategi antingen kan klassificeras som entrepreneurial eller conservative. En organisation vars strategi är entrepreneurial karaktäriseras av innovation och inom denna strategiklassificering är förändringar av produkter och tjänster av högsta prioritet. En organisation som verkar utefter strategin conservative ser istället innovation som en kostnad och gör enbart stora förändringar när konkurrenssituationen fordrar detta.⁴² Vidare menar Gupta och Govindarajan (1984) att en strategiindelning i kategorierna build, hold och harvest kan tillämpas.⁴³ Företag vars strategi klassificeras som build befinner sig vanligtvis i ett tillväxtstadium och dess högsta prioritering är att öka sin marknadsandel. Företag som nyttjar strategin hold fokuserar på att behålla den nuvarande marknadsandelen medan strategiformen harvest innebär hög fokusering på kortsiktig vinst och nedprioriteringar gällande investeringar, då produkten eller industrin organisationen verkar i med stor sannolikhet är på nedgång.⁴⁴ Vidare klassificerar Porter (1985) tre generiska strategier kallade differentiation, cost leadership och focus.⁴⁵ Ett företag som tillämpar cost leadership strävar efter att vara den i branschen som innehar de lägsta kostnaderna samtidigt som företaget konkurrerar med ett försäljningspris som motsvarar marknadens genomsnittspris, alternativt strax under.⁴⁶ Vidare menar Porter att företag som tillämpar differentiation fokuserar på att erbjuda unika produkttegenskaper som framställs genom hög grad av innovation, och företag som är framgångsrika i denna process kan ta ut ett premiumpris på sina produkter.⁴⁷ Porters tredje strategi, focus, innebär att ett företag specialiserar sig på ett specifikt område på en marknad och utesluter resterande delen av industrin.⁴⁸

Den strategiska typologi som valts i denna studie är Miles och Snows (1978). Anledningen till att denna strategiska typologi valts är att studiens författare anser den välkänd och att den frekvent tillämpats i tidigare forskning rörande relationen mellan strategi och MCS, av

⁴² Miller, D. & Friesen, P. (1982:1f)

⁴³ Gupta, A. & Govindarajan, V. (1984)

⁴⁴ Kald, M. et al. (2000:200)

⁴⁵ Porter, M. E. (1985:11)

⁴⁶ Ibid. s. 12f

⁴⁷ Ibid. s. 14

⁴⁸ Ibid. s. 15f

exempelvis Simons (1987)⁴⁹, Rajagopalan (1996)⁵⁰, Langfield-Smith (1997)⁵¹, Kald et al. (2000)⁵² och Chenhall (2003)⁵³. Denna studie kommer dock nyttja en annan definition av MCS (se 2.1.2.) än ovan nämnda forskning och detta är något som vi tror kan bidra till intressanta jämförelser mellan denna studie och tidigare studiers resultat.

2.1.4.1. Miles och Snows strategiska typologi

Miles och Snow (1978) menar att organisationer kan använda sig av fyra typer av strategier; Defenders, Analysers, Prospectors och Reactors och denna teori kan bidra till att analysera i vilken utsträckning organisationer förändrar sina produkter och exploaterar nya marknader.⁵⁴

En organisation som klassificeras som Defender arbetar efter premisserna att utnyttja och förbättra redan befintliga resurser i verksamheten. Den utveckling och förändring som sker är nära relaterad till företagets samlade resurser och förändringen sker inte förrän det är ett måste. Istället för att utöka verksamheten arbetar en Defender för att ingen annan skall beträda dess befintliga marknad och ignorerar utveckling utanför dess domän. Genom hög effektivitet strävar en Defender efter att behålla sin marknadsposition och marknadsområdet den opererar på är oftast begränsat och tämligen stabilt. Ett företag klassificerat som Defender karaktäriseras av centraliserad kontroll och vertikala informationssystem. Administrativa koordinationsproblem och interna konflikter löser en Defender genom hierarkiska kanaler. En Defender är en enhet som utan problem tar sig an morgondagens villkor förutsatt att dessa överensstämmer med dagens.⁵⁵

En Prospector är i många avseenden raka motsatsen till en Defender. En Prospector är en innovatör som kontinuerligt söker efter möjligheter på marknaden och strävar efter att vara först med nya produkter och tjänster. Vidare karaktäriseras en Prospector av flexibilitet, få rutiner samt en strävan efter kontinuerlig utveckling. Företag som klassificeras som Prospectors tillämpar decentraliserad kontroll och ett horisontellt informationssystem. Miles och Snow beskriver en Prospector som en organisation som utan problem tar sig an morgondagens villkor under förutsättningen att förändring sker, annars kan en Prospector inte

⁴⁹ Simons, R. (1987)

⁵⁰ Rajagopalan, N. (1996)

⁵¹ Langfield-Smith, K. (1997)

⁵² Kald, M. et al. (2000)

⁵³ Chenhall, R. H. (2003)

⁵⁴ Simons, R. (1987:359)

⁵⁵ Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978:31ff)

maximera sin lönsamhet på grund av sin inneboende ineffektivitet.⁵⁶ Den tredje typen av strategiklassificering, Analyser, är en blandning av Defender och Prospector och opererar på både stabila och föränderliga marknader.⁵⁷

De tre ovan nämnda kategoriseringarna av strategi är exempel på organisationsstrategier som har potential att bli framgångsrika om de tillämpas på rätt sätt. Den fjärde och sista klassificeringen inom Miles och Snows strategitypologi benämns Reactors och kan beskrivas som en misslyckad strategi till följd av att en organisation inte varit framgångsrik med att besvara omgivningens förändringar på ett korrekt sätt. Företag som tillämpar denna typ av strategi är i motsats till Defenders, Prospectors och Analysers varken stabila eller innovativa och kommer därför inte att överleva.⁵⁸

2.2. Tidigare forskning

2.2.1. Relationen mellan strategi och Management Control Systems (MCS)

Det finns ett flertal empiriska undersökningar som studerat relationen mellan strategi och specifikt utvalda styrinstrument hos företag. Det som skiljer studierna åt är dels hur forskarna valt att tolka begreppet strategi och gruppera fallföretag därefter, dels vilka styrinstrument de valt att undersöka. Viktigt att poängtera är att denna forskning syftar till studier av specifikt utvalda styrinstrument, således inte relationen mellan företagets strategi och MCS som ett control package. Simons (1987) utförde en studie som undersökte hur ett antal specifikt utvalda styrinstrument skiljde sig mellan företag beroende på typ av strategi. Simons (1987) utgick från Miles och Snows typologi där företag kategoriseras i grupper beroende vilken strategi de tillämpar.⁵⁹ Simons (1987) kom genom studien fram till att företag använder sig av de specifikt undersökta styrinstrumenten på olika sätt beroende på vilken strategi företaget tillämpar. Simons (1987) studie visade på att företag klassificerade som Prospectors tillämpade specifika budgetmål som noggrant följdes upp. Defenders, emellertid, tenderade att fokusera mindre på specifika budgetmål och omsorgsfull uppföljning.⁶⁰ Även Rajagopalan (1996) och Collins et al. (1997) utförde varsin studie där Miles och Snows typologi

⁵⁶ Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978:49ff)

⁵⁷ Ibid. s. 68

⁵⁸ Ibid. s. 81ff

⁵⁹ Simons, R. (1987:357ff)

⁶⁰ Ibid. s. 370

applicerades. Rajagopalan (1996) och Collins et al. (1997) studier utgick från specifikt utvalda styrinstrument som ställdes i relation till företag, grupperade efter strategi. Vad som skiljde de två studierna åt var att studierna fokuserade på olika typer av styrinstrument. Rajagopalan (1996) studerade belöningsystem och kom fram till att företag klassificerade som Defenders ansåg att kortsiktiga belöningskriterier med låg risk var fördelaktiga medan Prospectors ansåg att långsiktiga belöningskriterier med högre risk var mer gynnsamma.⁶¹ Collins et al. (1997) studerade budgetsystem och visade genom denna studie att det förelåg skillnader i användandet av budget som styrinstrument beroende på vilken typ av strategi företagen tillämpade. Företag klassificerade som Defenders ansåg att budgetanvändning var av mindre vikt för deras verksamhet medan ju mer ett företag identifierade sig själva som Prospector, desto mer användbar ansåg de budget vara för sin verksamhet.⁶²

Liknande studier har även utförts där forskare använt sig av en annan kategorisering av begreppet strategi vid gruppering av företag. Bruggeman och Van der Stede (1993) genomförde en studie där fallföretagen grupperades efter Porters generiska strategier där företag tillämpar en strategi antingen inriktad på differentiation eller cost leadership, focus var således exkluderad i denna studie. Utifrån denna typologi undersöktes relationen mellan strategi och de specifika styrinstrumenten budget och interna kontroller i fallföretagen. Forskarna kom fram till att företagen reviderar sin budget och utför kontroller i olika stor utsträckning beroende på vilken strategi som tillämpas.⁶³ Även Govindarajan (1988) utgick från Porters generiska strategier och fann att budget som styrinstrument hade varierande betydelse beroende på företagets tillämpade strategi.⁶⁴

2.2.2. Control package

I de fåtal studier som presenterats angående en organisations control package har flera centrala frågor identifierats. Macintosh och Daft (1987) presenterade visst stöd för att chefer tar beslut utifrån ett control package för att kunna hantera specifika beroendeförhållanden mellan avdelningar inom företaget.⁶⁵ Abernethy och Chua (1996) utförde en fallstudie där de

⁶¹ Rajagopalan, N. (1996:780)

⁶² Collins, R. F. et al. (1997:681f)

⁶³ Bruggeman, W. & Van der Stede, W. A. (1993:216f)

⁶⁴ Govindarajan, V. (1988:843ff)

⁶⁵ Macintosh, N. B. & Daft, R. L. (1987:57f)

Control package och strategi
– dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

undersökte mätbara styrinstruments funktion i en organisation och dess roll i organisationens control package. Studien visar att företag kan använda sig av andra styrinstrument som substitut till mätbara styrinstrument och att företags control package påverkas av organisationens ekonomiska och institutionella miljö.⁶⁶ Alvesson och Kärreman (2004) studerade olika styrinstrument i en stor konsultbyrå och påvisade att både teknokratiska och socioideologiska styrinstrument agerar som komplement snarare än alternativ till mer formella styrinstrument.⁶⁷ Simons (1987⁶⁸; 1990⁶⁹; 1991⁷⁰; 1994⁷¹; 1995⁷²) har i flera artiklar demonstrerat att organisationers MCS bör undersökas i ett bredare sammanhang då dennes studier funnit att olika typer av styrinstrument inom en organisations control package samverkar med varandra.

Gemensamt för ovanstående studier är att de implicit har berört idén om ett att en organisations MCS kan studeras som ett control package men att de i viss mån varit begränsade då de endast undersökt delar av organisationers control package. Simons (1995), Abernethy och Chua (1996) och Alvesson och Kärreman (2004) visade alla att det existerade relationer mellan olika styrinstrument inom ett control package men ingen av studiernas ursprungssyfte var att finna hur dessa relationer var uppbyggda eller analysera hur de påverkade varandra.⁷³

⁶⁶ Abernethy, M. & Chua, W. (1996:598f)

⁶⁷ Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004:443f)

⁶⁸ Simons, R. (1987)

⁶⁹ Simons, R. (1990)

⁷⁰ Simons, R. (1991)

⁷¹ Simons, R. (1994)

⁷² Simons, R. (1995)

⁷³ Brown, D. A. (2005:2f)

3. Metod

I detta kapitel kommer vi att presentera studiens tillvägagångssätt samt redogöra för hur insamling av data kommer att utföras. Avslutningsvis redogörs för hur dessa data kommer att analyseras för att uppfylla studiens syfte.

3.1. Kvantitativ och kvalitativ metod

Studiens författare kommer att nyttja en kvantitativ metod då en strukturerad intervjuform tillämpas. En strukturerad intervjuform innebär att intervjuaren ställer ett flertal frågor med få svarsalternativ till respondenterna, såsom exempelvis ja / nej och inte alls viktigt / mycket viktigt. Syftet med denna intervjuform är att underlätta jämförelsen av de kvantitativa data som erhålls.⁷⁴ Anledningen till att en kvantitativ metod tillämpas är att de empiriska data som studien bygger på har genererats från ett frågeformulär som skall användas i en internationell studie. Frågeformuläret är indelat i sju sektioner, A-G. Sektionerna A-F innefattar frågor gällande de fem områdena som Malmi och Browns control package innefattar, det vill säga planering (sektion A och B), cybernetiska styrinstrument (sektion C), belöningsystem (sektion D), administrativa styrinstrument (sektion E) och kulturella styrinstrument (sektion F).⁷⁵ Sektion G berör frågor gällande organisationen och dess strategiska inriktning.

3.2. Vetenskapligt angreppssätt

En deduktiv ansats kommer att appliceras i uppsatsen, vilket innebär att studien utgår från existerande teori som sedan tillämpas på det genererade empiriska underlaget.⁷⁶ Då studiens forskningsområde är tämligen oexploaterat hade även en induktiv metod kunnat appliceras, vilket innebär att nya teorier skapas utifrån det empiriska materialet.⁷⁷ Dock bör ett deduktivt angreppssätt tillämpas vid en kvantitativ studie då detta vetenskapliga angreppssätt förutsätter att empirisk data klassificeras innan insamling sker.⁷⁸

⁷⁴ Bryman, A. & Bell, E. (2005:135)

⁷⁵ Brown, D. A. & Malmi, T. (2008:291)

⁷⁶ Bryman, A. & Bell, E. (2005:588)

⁷⁷ Ibid. s. 590

⁷⁸ Jacobsen, D. I. (2002:43)

3.3. Undersökningsdesign

Undersökningsdesign är en beskrivning av hur insamling av data kommer att gå till och hur den kommer att analyseras.⁷⁹ För att samla in data kommer flera strukturerade intervjuer att utföras där personer med god insyn i sitt företags control package besvarar ett frågeformulär. Den typ av undersökningsdesign som kommer tillämpas benämns tvärsnittsdesign⁸⁰ vars struktur kan beskrivas som en datarektangel där studiens fallföretag listas vertikalt och frågeformulärets frågor listas horisontellt.⁸¹ Datarektangeln inkluderar även en uppdelning av fallföretagen beroende på vilken strategi ett företag tillämpar. När alla variabler är upprättade förs insamlad data in från respektive fallföretag.

	Fråga 1	Fråga 2	Fråga 3	Strategi
Företag 1				
Företag 2				
Företag 3				
Företag 4				
Företag 5				

Figur 2. Datarektangeln i en tvärsnittsdesign⁸²

3.3.1. Gruppering av företag

I studien kommer Miles och Snows strategiska typologi att tillämpas för analys av empirisk data. I tidigare forskning som utgått från kontingensteorin har forskarna valt att exkludera delar av teorin. Simons (1987)⁸³ och Rajagopalan (1996)⁸⁴ applicerade delar av Miles och Snows strategiska typologi och valde att gruppera sitt urval utefter Defender och Prospector. Detta innebar således att strategiklassificeringarna Analysers och Reactors exkluderades i dessa undersökningar. Vi väljer att göra en motsvarande uppdelning av studiens inkluderade företag för att kunna analysera relationen mellan utformningen av svenska aktiebolags control package och dess tillämpade strategi. Genom att selektivt välja ut Defender och Prospector ur

⁷⁹ Bryman, A. & Bell, E. (2005:47)

⁸⁰ Ibid. s. 65 & 80

⁸¹ Ibid. s. 69

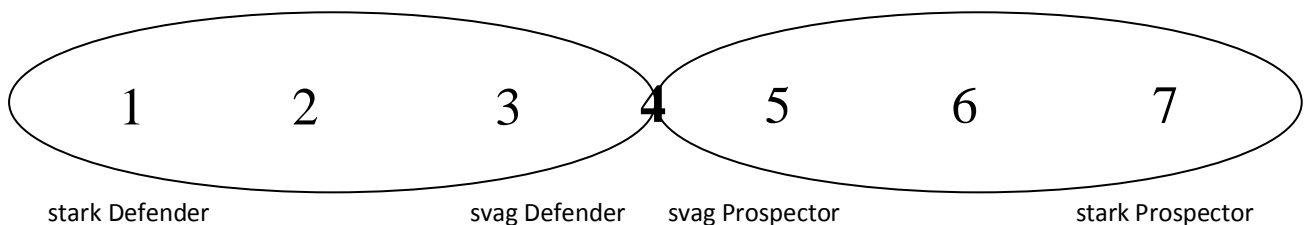
⁸² Ibid. s. 69

⁸³ Simons, R. (1987)

⁸⁴ Rajagopalan, N. (1996)

Miles och Snows strategiska typologi är förhoppningen att de strategiska kontrasterna som dessa strategiklassificeringar uppvisar skall förhöja möjligheten att finna skillnader i företagens respektive control package.

Av frågeformulärets cirka 220 frågor har merparten fasta svarsalternativ med en skala från ett till sju. För att möjliggöra en indelning av företagen utifrån Defender och Prospector har tio frågor från sektion G i frågeformuläret med strategisk inriktning valts ut och utifrån företagens svar på dessa tio frågor har ett medelvärde beräknats.^{85 86} Med utgångspunkt i Miles och Snows strategiska typologi, samt det tidigare resonemanget att dessa strategiklassificeringar är varandras motpoler, har vi gjort bedömningen att svarsalternativ ett bäst representerar en Defender medan svarsalternativ sju bäst motsvarar en Prospectors karaktäristika. Företag vars medelvärde på de tio frågorna understiger en fyra på den sjugradiga skalan kommer att klassificeras som Defenders och företag vars medelvärde överstiger fyra kommer att kategoriseras som Prospectors. Om någon av företagens medelvärde uppgår till 4,0 kommer en samlad bedömning av dess svar att utföras och därefter kommer dessa företag placeras in i den strategiklassificering som anses mest passande.



Figur 3. Strategiklassificering utifrån Defender och Prospector

3.3.2. Korrelationsanalys

Det empiriska materialet kommer att analyseras med hjälp av korrelation då vi anser att denna statistiska metod är bäst lämpad för studiens syfte eftersom vi ämnar undersöka relationen mellan utformningen av svenska aktiebolags control package och dess tillämpade strategi. Genom korrelation beräknas om det existerar ett positivt, negativt eller inget samband mellan två eller flera variabler. En positiv korrelation innebär att höga värden på den ena variabeln

⁸⁵ Bilaga 1

⁸⁶ Bilaga 2

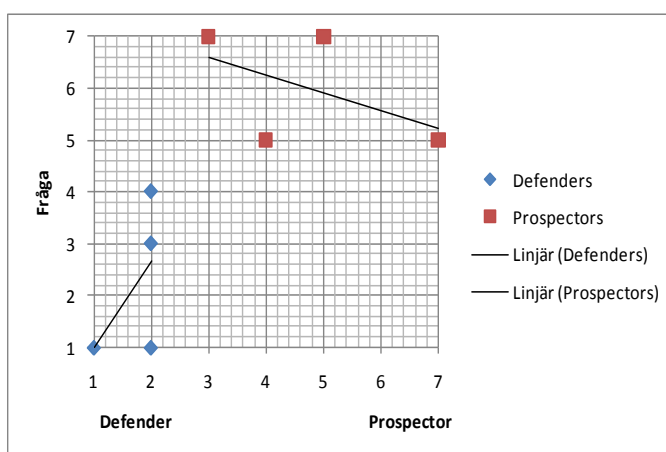
Control package och strategi
 – dess samverkan i stora svenska aktiebolag
 Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

oftast motsvaras av höga värden på den andra variabeln. En negativ korrelation medför att höga värden på den ena variabeln vanligen motsvaras av låga värden på den andra variabeln.⁸⁷

Korrelationsberäkningar utförs mellan svaren på frågorna i frågeformulärets sektion A-F och tilldelad strategisk klassificering. Varje fråga i frågeformuläret representerar en variabel och varje enskilt företag, indelat utefter strategisk klassificering, resprenterar en variabel. Utefter ovan beskrivna indelning av variabler kommer sedan korrelation att utföras i Microsoft Excel för att finna potentiella positiva och negativa samband. I uppsatsens analys kommer korrelationer som uppvisar en styrka på $\leq -0,5$ eller $\geq 0,5$ att anses som starkt och därför analyseras. Vidare kommer även frågor som har en direkt koppling till tidigare forskning att analyseras, oavsett korrelation, i syfte att undersöka eventuella likheter och olikheter mellan dessa och våra resultat. Slutligen kommer det empiriska materialet även innefatta den fråga i varje sektion som behandlar området som helhet, exempelvis hur viktiga respondenterna tycker att belöningar är som styrsystem. Frågor som inte inkluderas i ovan nämnda kriterier kommer ej att redovisas på grund av att frågeformuläret i sin helhet är konfidentiellt.⁸⁸

	Fråga	Strategi
Företag 1	1	1
Företag 2	1	2
Företag 3	4	2
Företag 4	3	2
Företag 5	5	4
Företag 6	7	5
Företag 7	7	3
Företag 8	5	7
Korrelation Defender	0,6	
Korrelation Prospector	-0,5	

Figur 4. Exempel på korrelation



Figur 5. Korrelation i grafform utifrån figur 4

⁸⁷ Körner, S. & Wahlgren, L. (2002:147ff)

⁸⁸ Dergård, J. Handledarmöte (2010-12-03)

3.4. Datainsamlingsmetod

3.4.1. Primärdata

Samtliga insamlade data i denna studie är av formen primärdata, vilket avser data som ej tidigare samlats in och som är speciellt framtagna för att matcha studiens ändamål.⁸⁹ Studiens primärdata består av de data som kommer att genereras från frågeformuläret som respondenterna skall besvara.⁹⁰

3.4.2. Kritik av primärdata

Vid analys av primärdata är det viktigt att förhålla sig kritisk till den insamlade informationen. Då frågeformuläret består av fasta svarsalternativ ges inte respondenterna någon möjlighet att utveckla sina svar. En nackdel med denna datainsamlingsmetod är att intervjuaren varken får höra respondentens resonemang eller tankar i svarsprocessen. Således kan användandet av ett frågeformulär med fasta svarsalternativ leda till att vi går miste om underliggande fakta som kan vara relevant vid senare analys av insamlade data, data som skulle kunna fångas genom ostrukturerade intervjuer. Kompletterande ostrukturerade intervjuer har i denna studie dock uteslutits då studiens författare har gjort bedömningen att de data som insamlats via frågeformuläret är tillräcklig. Ytterligare kritik mot studiens primärdata är att det finns en möjlighet att respondenten kan misstolka frågorna i formuläret och bevara dessa efter felaktiga antaganden. För att reducera denna risk kommer studiens författare att medverka då respondenterna besvarar frågeformuläret i syfte att förklara eventuella oklarheter som kan uppstå.

3.4.3. Studiens respondenter

För att kunna erhålla tillfredställande svar på frågeformuläret är det av stor vikt att få träffa respondenter som besitter den breda kunskap som frågeformuläret fordrar. Respondenten behöver inneha kunskap inom områdena; planering, belöningssystem samt cybernetiska, kulturella och administrativa styrinstrument. Studiens författare kommer av denna anledning i största möjliga mån att försöka inhämta svar på frågorna från respondenter som innehar

⁸⁹ Jacobsen, D. I. (2002:152)

⁹⁰ Ibid. s 153

ledande positioner på respektive företag. Mer konkret innebär detta att respondenternas position antingen kommer vara VD, CFO eller chefscontroller.

3.5. Reliabilitet

Reliabilitet är ett begrepp som behandlar hur pålitlig insamlad data är och åsyftar om resultatet i en studie skulle bli detsamma om en liknande studie utfördes eller om resultatet ter sig slumpartat och tillfälligt.⁹¹ Kvantitativa studier bör ha en strukturerad metod för att uppnå hög reliabilitet beträffande kvantifieringen av centrala begrepp.⁹² Då frågorna i studiens frågeformulär besvaras med hjälp av ett fåtal svarsalternativ kommer risken att misstolka svaren att reduceras jämfört med ostrukturerade intervjuer då det vid denna intervjuform föreligger en ökad risk att respondenten gör egna tolkningar av frågorna vilket kan generera ett missvisande resultat.

3.6. Begreppsvaliditet

Med begreppsvaliditet åsyftas om ett mått för ett begrepp reflekterar det som avses med det specifika begreppet.⁹³ Då både MCS och strategi är mångfacetterade begrepp finner författarna till denna uppsats det relevant att redovisa tillämpade begreppsdefinitioner och därmed förhöja begreppsvaliditeten. Anledningen till att detta görs, är att studiens författare har gjort bedömningen att val av definition kan komma att påverka analysen av de empiriska data som insamlats och i förlängningen vilka slutsatser som kommer att dras.

3.7. Replikation

Replikation är ett begrepp som åsyftar till att en studie och dess resultat skall gå att upprepa på ett liknande sätt, oberoende av vem som genomför studien. Anledningen till att någon skulle vilja göra en liknande studie som tidigare genomförts kan exempelvis vara att externa parter tvivlar på att dess resultat är korrekt.⁹⁴ Ambitionen med denna studie är att förhöja möjligheten till replikation och därför kommer tillämpad arbetsgång och metod att beskrivas

⁹¹ Bryman, A. & Bell, E. (2005:48)

⁹² Ibid. s. 361

⁹³ Ibid. s. 48

⁹⁴ Ibid. s. 48

Control package och strategi
– dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

på ett utförligt sätt. Något som däremot skulle kunna försämra möjligheten till replikation av denna undersökning är att företagen som studien omfattar kommer att vara anonyma.

4. Empiri

I detta avsnitt ämnar vi presentera de kvantitativa data som insamlats via frågeformuläret. Resultatet illustreras sedan på ett överskådligt sätt genom tabeller och grafer.

4.1. Urval och disposition

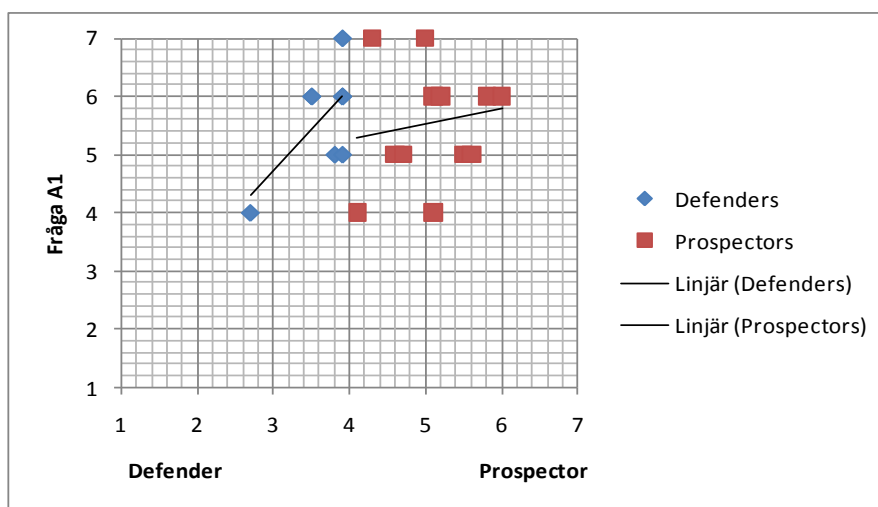
Av de totalt 60 företag som studien omfattar erhöles data från 22 stycken av dessa. Den mest frekvent förekommande anledningen till att företag avböjt från att delta i studien har varit tidsbrist. Av dessa 22 företag har nio klassificerats som Defenders och 13 som Prospectors.⁹⁵ Data från varje område inom control package kommer att presenteras separat i syfte att ge empirin en överskådlig struktur. Inom varje område kommer tre figurer på likartat sätt att presenteras för att redovisa relevant data. Exempelvis kommer detta i avsnitt 4.2 nedan att illustreras genom figur 6, 7 och 8. Figur 6 illustrerar en fråga inom området planering där de 22 företagens svar presenteras utifrån strategisk klassificering samt dess korrelation. Figur 7 illustrerar frågans korrelation i grafform utifrån strategisk klassificering. Anledningen till att dessa två figurer redovisas är för att beskriva hur korrelationen genererats samt att förhöja studiens replikationsmöjlighet. Figur 8 illustrerar korrelationen för de utvalda frågorna inom området planering som kommer att ligga till grund för analysen. Dessa frågor kommer även att presenteras i textform. Vi väljer att presentera de utvalda frågorna i empirin istället för i bilagor då vi har gjort bedömningen att detta kommer att skapa en mer lättförståligt bild av det empiriska materialet. Motsvarande disposition kommer att nyttjas inom varje område inom control package nedan. Totalt har 42 av de 220 frågorna valts ut för den kommande analysen utifrån tidigare nämnda kriterier (se 3.3.2.); tio stycken inom planering, elva stycken inom cybernetiska styrinstrument, sju stycken inom belöningsystem, elva inom administrativa styrinstrument samt tre inom kulturella styrinstrument.

⁹⁵ Bilaga 1

4.2. Planering

	Fråga A1	Strategi
Företag 1	4	2,7
Företag 2	6	3,5
Företag 3	6	3,5
Företag 4	5	3,8
Företag 5	6	3,9
Företag 6	5	3,9
Företag 7	6	3,9
Företag 8	7	3,9
Företag 9	6	3,9
Företag 10	4	4,1
Företag 11	7	4,3
Företag 12	5	4,6
Företag 13	5	4,7
Företag 14	7	5
Företag 15	4	5,1
Företag 16	6	5,1
Företag 17	6	5,1
Företag 18	6	5,2
Företag 19	5	5,5
Företag 20	5	5,6
Företag 21	6	5,8
Företag 22	6	6
Korrelation Defenders	0,6	
Korrelation Prospectors	0,2	

Figur 6



Figur 7

	A1	A2a	A2b	A2c	A3a	A3b	A4	B1a	B1b	B2
Korrelation Defenders	0,6	0,7	0,1	0,6	0,5	0,5	0,7	0,2	0,7	-0,1
Korrelation Prospectors	0,2	0,2	-0,6	-0,2	-0,5	-0,5	0,1	0,7	0,5	0,0

Figur 8

Området planering innefattar två sektioner i frågeformuläret. Sektion A inkluderar frågor som berör den långsiktiga handlingsplanen medan sektion B inkluderar frågor som hänförs till den kortsiktiga handlingsplanen. Fråga A1, A2a, A2b, A2c, A3a, A3b, B1a och B1b är utvalda på grund av att dess korrelation $\leq -0,5$ eller $\geq 0,5$. Fråga A4 är inkluderad av samma anledning som föregående frågor men även då denna behandlar hur relevant respondenterna finner A-sektionens ämne, långsiktig handlingsplan, som helhet. Fråga B2 är inkluderad enbart i egenskap av att den behandlar hur relevant respondenterna finner B-sektionens ämne, kortsiktig handlingsplan, som helhet.

Control package och strategi
 – dess samverkan i stora svenska aktiebolag
 Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

A1. Vänligen ange hur stor vikt Ni lägger på verksamhetsplaner och resurser vid er strategiska planeringsprocess:

Ingen alls	Avsevärd
1 2 3 4	5 6 7

A2. Vänligen ange i vilken utsträckning Er strategiska planering tar fram mål som är:

Inte alls	I stor utsträckning
-----------	---------------------

- | | |
|---|---------------|
| a. Kvalitativa (t.ex. nya marknader) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| b. Exakta (kan med säkerhet uppnås/implementeras) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| c. Dokumenterade (d.v.s. nedskrivna) | 1 2 3 4 5 6 7 |

A3. Vänligen ange i vilken utsträckning Er strategiska planering beskriver medel/metoder som är:

Inte alls	I stor utsträckning
-----------	---------------------

- | | |
|---|---------------|
| a. Detaljerade (lämnar ej rum för egna beslut om vad som ska uppnås eller hur detta kan implementeras i verksamheten) | 1 2 3 4 5 6 7 |
| b. Dokumenterade (d.v.s. nedskrivna) | 1 2 3 4 5 6 7 |

A4. Hur viktigt anser Ni att strategisk planering är som styrsystem?

Inte alls	Väldigt viktigt
1 2 3 4	5 6 7

B1. Vänligen ange hur viktigt det är att underordnades kortsiktiga planer innehåller information om följande:

Inte alls	Mycket viktigt
-----------	----------------

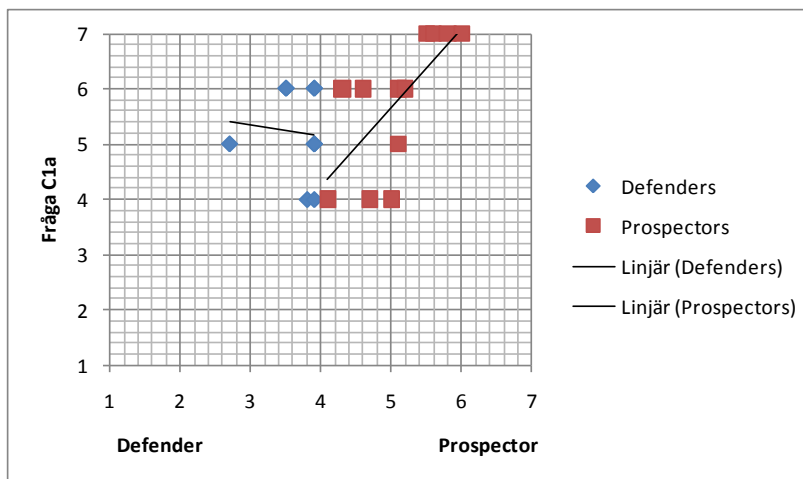
- | | |
|--|---------------|
| a. Utfallet/utvecklingen av aktiviteter, projekt och handlingsplaner | 1 2 3 4 5 6 7 |
| b. Finansiella resursbehov | 1 2 3 4 5 6 7 |

B2. Hur viktigt anser Ni att kortsiktig planering är som styrsystem?

Inte alls	Mycket viktigt
1 2 3 4 5	6 7

4.3. Cybernetiska styrinstrument

	Fråga C1a	Strategi
Företag 1	5	2,7
Företag 2	6	3,5
Företag 3	6	3,5
Företag 4	4	3,8
Företag 5	6	3,9
Företag 6	5	3,9
Företag 7	6	3,9
Företag 8	4	3,9
Företag 9	5	3,9
Företag 10	4	4,1
Företag 11	6	4,3
Företag 12	6	4,6
Företag 13	4	4,7
Företag 14	4	5
Företag 15	5	5,1
Företag 16	6	5,1
Företag 17	6	5,1
Företag 18	6	5,2
Företag 19	7	5,5
Företag 20	7	5,6
Företag 21	7	5,8
Företag 22	7	6
Korrelation Defenders	-0,1	
Korrelation Prospectors	0,7	



Figur 10

	C1a	C1b	C2a	C2b	C2c	C3a	C3b	C3c	C4	C5	C6
Korrelation Defenders	-0,1	0,2	0,0	0,2	0,5	0,8	0,1	0,8	-0,5	0,3	-0,3
Korrelation Prospectors	0,7	0,6	0,5	0,6	0,2	-0,1	0,5	0,0	0,0	-0,1	-0,1

Figur 9

Figur 11

Det cybernetiska området innefattas av sektion C i frågeformuläret. Fråga C1a, C1b, C2a, C2b, C2c, C3a, C3b, C3c och C4 är utvalda då dess korrelation $\leq -0,5$ eller $\geq 0,5$. Fråga C1a och C1b är även utvalda på grund av att de relaterar till tidigare forskning. Fråga C5 är utvald enbart för att den går att koppla till tidigare forskning och fråga C6 i egenskap av att den behandlar hur relevant respondenterna finner C-sektionens ämne, cybernetiska styrinstrument, som helhet.

Control package och strategi
 – dess samverkan i stora svenska aktiebolag
 Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

C1. Vänligen ange i vilken utsträckning enhetens högsta ledning använder budgetar för att:

	Inte alls							I stor utsträckning
a. Identifiera kritiska nyckelvariabler (faktorer som indikerar utvecklingen mot strategiska mål)	1	2	3	4	5	6	7	
b. Övervaka utvecklingen mot, och rätta till avvikelser från, uppställda prestationsmål	1	2	3	4	5	6	7	

C2. Vänligen ange i vilken utsträckning enhetens högsta ledning använder prestationsmätt för att:

	Inte alls							I stor utsträckning
a. Identifiera kritiska nyckelvariabler (faktorer som indikerar utvecklingen mot strategiska mål)	1	2	3	4	5	6	7	
b. Formulera målsättning för kritiska nyckelvariabler	1	2	3	4	5	6	7	
c. Möjliggöra ständig utmaning och utveckling av underliggande data, antaganden och handlingsplaner tillsammans med underordnade	1	2	3	4	5	6	7	

C3. Vänligen ange i vilken utsträckning Ni baserar utvärderingen av underordnades prestationer på:

	Inte alls							I stor utsträckning
a. Icke-finansiella mått	1	2	3	4	5	6	7	
b. Detaljerade mått (t.ex. budgetpost, tid, kvalitet etc.)	1	2	3	4	5	6	7	
c. Beslut som tagits och aktiviteter som utförts	1	2	3	4	5	6	7	

C4. Vänligen ange i vilken utsträckning Ni utvärderar Era underordnades prestationer i förhållande till externa jämförelser/benchmarks:

	Inte alls							I stor utsträckning
	1	2	3	4	5	6	7	

C5. Vänligen ange hur viktiga prestationsmätt är för Er när det gäller att ge återkoppling för lärande och förbättring av framtida prestationer:

	Inte viktigt							Mycket viktigt
	1	2	3	4	5	6	7	

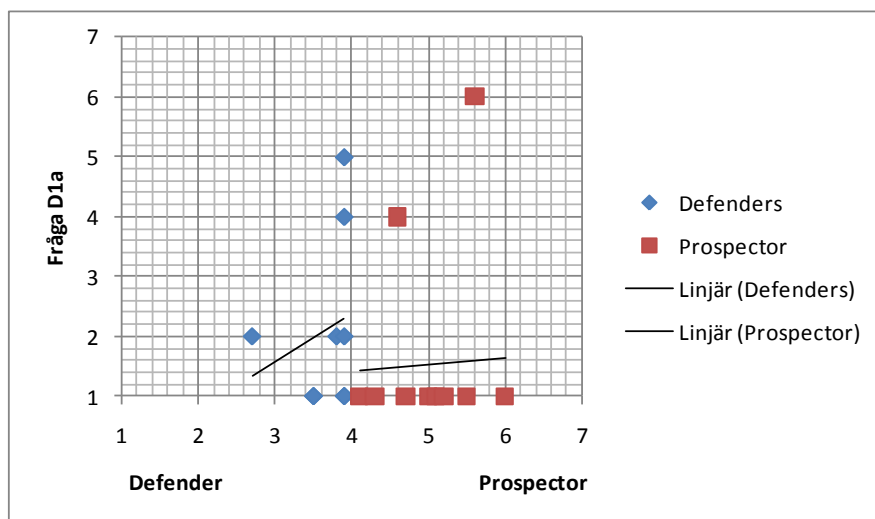
C6. Hur viktiga anser Ni att prestationsmätning och utvärdering är som styrsystem?

	Inte alls							Mycket viktigt
	1	2	3	4	5	6	7	

4.4. Belöningsystem

	Fråga D1a	Strategi
Företag 1	2	2,7
Företag 2	1	3,5
Företag 3	1	3,5
Företag 4	2	3,8
Företag 5	1	3,9
Företag 6	5	3,9
Företag 7	1	3,9
Företag 8	4	3,9
Företag 9	2	3,9
Företag 10	1	4,1
Företag 11	1	4,3
Företag 12	4	4,6
Företag 13	1	4,7
Företag 14	1	5
Företag 15	1	5,1
Företag 16	1	5,1
Företag 17	1	5,1
Företag 18	1	5,2
Företag 19	1	5,5
Företag 20	6	5,6
Företag 21	N/A	5,8
Företag 22	1	6
Korrelation Defenders	0,2	
Korrelation Prospectors	0,2	

Figur 12



Figur 13

	D1a	D1b	D1c	D2a	D2b	D3	D4
Korrelation Defenders	0,2	-0,2	0,5	-0,5	-0,4	0,5	-0,4
Korrelation Prospectors	0,2	0,6	0,4	0,0	0,6	-0,3	-0,3

Figur 14

Området belönning innefattas av sektion D i frågeformuläret. Fråga D1b, D1c, D2a, D2b och D3 är utvalda då dess korrelation $\leq -0,5$ eller $\geq 0,5$. Fråga D1c är även inkluderad på grund av den relaterar till tidigare forskning. Fråga D1a är inkluderad enbart för att den kan kopplas till tidigare forskning och D4 är inkluderad i egenskap av att den behandlar hur relevant respondenterna finner D-sektionens ämne, belöningsystem, som helhet.

Control package och strategi
 – dess samverkan i stora svenska aktiebolag
 Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

D1. Vänligen ange i vilken utsträckning följande påståenden beskriver Ert sätt att utvärdera och ersätta underordnades prestationer:

	Stämmer inte alls			Stämmer mycket väl			
a. Vikten av respektive prestationsmått bestäms vid utvärderingstillfället	1	2	3	4	5	6	7
b. Utvärdering av prestationer baseras på kvantitativa mått	1	2	3	4	5	6	7
c. Endast förutbestämda kriterier används för utvärdering och belöning	1	2	3	4	5	6	7

D2. Hur viktiga är finansiella belöningar i Er enhet för följande syften?

	Inte alls				Mycket viktiga		
a. Engagera underordnade	1	2	3	4	5	6	7
b. Motivera underordnade	1	2	3	4	5	6	7

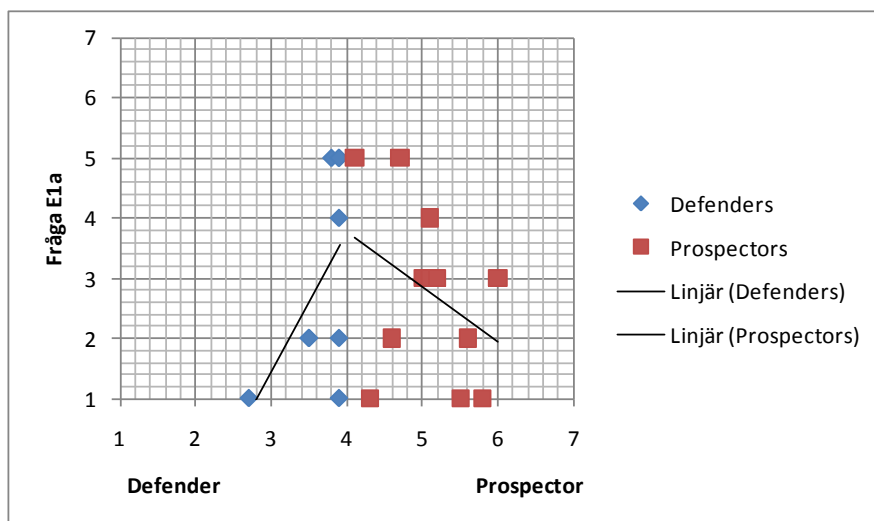
D3. Hur viktiga är icke-finansiella belöningar i Er enhet för att motivera underordnade?

	Inte alls					Mycket viktiga	
	1	2	3	4	5	6	7

	Inte alls			Mycket viktiga			
D4. Hur viktiga anser Ni att belöningar är som styrsystem?	1	2	3	4	5	6	7

4.5. Administrativa styrinstrument

	Fråga E1a	Strategi
Företag 1	1	2,7
Företag 2	2	3,5
Företag 3	2	3,5
Företag 4	5	3,8
Företag 5	1	3,9
Företag 6	2	3,9
Företag 7	5	3,9
Företag 8	5	3,9
Företag 9	4	3,9
Företag 10	5	4,1
Företag 11	1	4,3
Företag 12	2	4,6
Företag 13	5	4,7
Företag 14	3	5
Företag 15	3	5,1
Företag 16	4	5,1
Företag 17	3	5,1
Företag 18	3	5,2
Företag 19	1	5,5
Företag 20	2	5,6
Företag 21	1	5,8
Företag 22	3	6
Korrelation Defenders	0,5	
Korrelation Prospectors	-0,4	



Figur 16

	E1a	E1b	E2a	E2b	E2c	E2d	E3a	E3b	E4a	E4b	E4c
Korrelation Defenders	0,5	0,6	-0,5	0,7	-0,7	0,5	-0,7	-0,5	0,1	-0,2	-0,1
Korrelation Prospectors	-0,4	-0,5	-0,1	0,3	0,0	-0,4	0,0	0,2	0,4	0,1	0,2

Figur 15

Figur 17

Det administrativa området innefattas av sektion E i frågeformuläret. Fråga E1a, E1b, E2a, E2b, E2c, E2d och E3a är utvalda då dess korrelation $\leq -0,5$ eller $\geq 0,5$. Frågorna E4a, E4b samt E4c är utvalda i egenskap av att de behandlar hur relevant respondenterna finner E-sektionens ämne, administrativa styrinstrument, som helhet.

Control package och strategi
 – dess samverkan i stora svenska aktiebolag
 Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

E1. Vänligen ange hur vanligt det är att Era underordnade:

	Inte alls			Mycket vanligt			
a. Har flera rapporteringsvägar	1	2	3	4	5	6	7
b. Iklädtes andra roller än ledningsrollen (t ex ansvarar för kvalitetsutveckling)	1	2	3	4	5	6	7

E2. Jämför hur mycket inflytande Ni har jämfört med underordnades inflytande i följande beslutsituationer:

		Jag har allt inflytande		Lik	Underordnade har allt inflytande			
a. Etablering av nya affärsområden	n/a	1	2	3	4	5	6	7
b. Ersättningsinvesteringar	n/a	1	2	3	4	5	6	7
c. Val av distributionskanal	n/a	1	2	3	4	5	6	7
d. Upplägg av arbetssätt inom avdelningen	n/a	1	2	3	4	5	6	7

E3. För att försöka vägleda och styra underordnades beteenden, i hur stor utsträckning

	Inte alls			I stor utsträckning			
a. Separerar Ni uppgifter och granskar planer innan beslut?	1	2	3	4	5	6	7
b. Specificerar Ni minimikrav (t ex ROI, tid för implementering) för affärsmöjligheter?	1	2	3	4	5	6	7

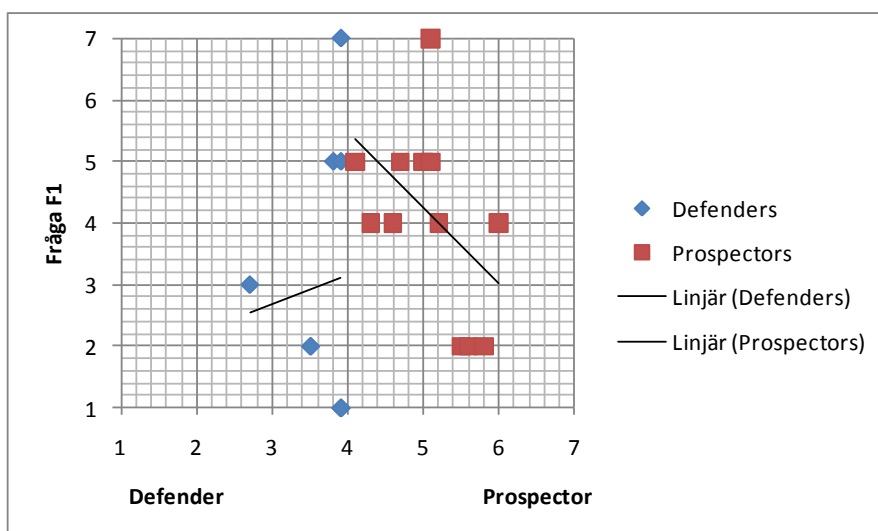
E4. Hur viktigt anser Ni att följande är som styrsystem:

	Inte alls			Mycket viktigt			
a. Organisationsutformning	1	2	3	4	5	6	7
b. Ledningsprocesser	1	2	3	4	5	6	7
c. Regler och procedurer	1	2	3	4	5	6	7

4.6. Kulturella styrinstrument

	Fråga F1	Strategi
Företag 1	3	2,7
Företag 2	2	3,5
Företag 3	2	3,5
Företag 4	5	3,8
Företag 5	7	3,9
Företag 6	5	3,9
Företag 7	1	3,9
Företag 8	1	3,9
Företag 9	1	3,9
Företag 10	5	4,1
Företag 11	4	4,3
Företag 12	4	4,6
Företag 13	5	4,7
Företag 14	5	5
Företag 15	5	5,1
Företag 16	5	5,1
Företag 17	7	5,1
Företag 18	4	5,2
Företag 19	2	5,5
Företag 20	2	5,6
Företag 21	2	5,8
Företag 22	4	6
Korrelation Defenders	0,1	
Korrelation Prospectors	-0,5	

Figur 18



Figur 19

	F1	F2	F3
Korrelation Defenders	0,1	-0,6	0,1
Korrelation Prospectors	-0,5	-0,4	-0,1

Figur 20

Det kulturella området innefattas av sektion F i frågeformuläret. Fråga F1 och F2 är utvalda då dess korrelation $\leq -0,5$ eller $\geq 0,5$. Fråga F3 är inkluderad i egenskap av att den behandlar hur relevant respondenterna finner F-sektionens ämne, kulturella styrinstrument, som helhet.

F1. Vänligen ange, i vilken utsträckning ledarskapsbaserade prestationer är knutna till betydande belöningar (t ex befordringar, aktiebaserade belöningar):

Inte alls I stor utsträckning
 1 2 3 4 5 6 7

F2. Vänligen ange, i vilken utsträckning formella dokument används för att binda underordnade till högsta ledningens långsiktiga vision:

Inte alls I stor utsträckning
 1 2 3 4 5 6 7

F3. Hur viktiga anser Ni att organisationsvärderingar och kultur är som styrsystem?

Inte alls Mycket viktiga
 1 2 3 4 5 6 7

5. Analys

I detta kapitel ämnar vi analysera insamlad empirisk data utifrån tillämpade teorier samt tidigare forskning. Analysen presenteras utifrån de fem områden som ett control package innefattar.

5.1. Planering

Beträffande den långsiktiga handlingsplanen återfinns ett starkt positivt samband mellan de företag som är Defenders och hur stor vikt dessa lägger på verksamhetsplaner och resurser i den långsiktiga handlingsplanen. Enligt teorin arbetar en Defender aktivt med att kontinuerligt förbättra resurser i verksamheten, något som därför ger stöd till det samband vi har identifierat. Då en Defender även karaktäriseras av få förändringar inom verksamheten och en ignorans för utveckling utanför dess domän kan det anses rimligt att dessa företagstyper fokuserar på långsiktiga handlingsplaner snarare än kortsiktiga. Detta är något som bekräftas av ett starkt positivt samband gällande att Defenders anser den långsiktiga handlingsplanen relevant. Gällande den kortsiktiga handlingsplanen har ingen stark korrelation kunnat påvisas mellan en Defender och huruvida dess kortsiktiga handlingsplan anses viktigt eller ej. Inte heller hos företagen klassificerade som Prospectors föreligger något samband mellan huruvida dessa finner kortsiktig handlingsplanen relevant eller ej. Dock föreligger ett starkt samband mellan hur viktigt det är för Prospectors att underordnades kortsiktiga handlingsplaner innehåller information om utveckling av aktiviteter och projekt. En kontinuerlig utveckling i den kortsiktiga handlingsplanen bör vara en förutsättning för att uppnå den flexibilitet och innovation i verksamheten som karaktäriserar en Prospector. Vidare anser både Defenders och Prospectors att det är viktigt att underordnades kortsiktiga handlingsplaner innehåller information om finansiella resursbehov och att inkludera denna typ av information i den kortsiktiga handlingsplanen borde vara relevant för en vinstdrivande verksamhet, oavsett strategisk inriktning.

Enligt teorin karaktäriseras en Defender av hög effektivitet och en strävan efter att behålla sin marknadsposition och vårda befintliga resurser, snarare än att fokusera på att ta nya marknadsandelar och utöka verksamheten. Detta är något som inte överensstämmer med vårt

empiriska resultat där det framgår att Defenders lägger stor vikt vid kvalitativa mål såsom nya marknader och ny teknik i den långsiktiga handlingsplanen.

Skillnader mellan huruvida Defenders och Prospectors i den långsiktiga handlingsplanen tar fram detaljerade medel samt hur dessa dokumenteras för att nå uppsatta strategiska mål har identifierats. Med detaljerade mål avses i vilken utsträckning det ges utrymme för egna beslut om vad som ska uppnås samt hur dessa kan implementeras i verksamheten. Hos Defenders återfinns en stark positiv korrelation gällande detaljrikedom samt dokumentation och det motsatta förhållandet har identifierats hos Prospectors där en starkt negativ korrelation råder. Detta föreligger tämligen rimligt då Defenders är statiska i sin karaktär och de bör därför förlägga resurser på att tydligt klargöra de medel som tillämpas i den långsiktiga handlingsplanen. Det torde således vara fördelaktigt att göra dessa investeringar eftersom risken är låg att stora förändringar äger rum på de marknader som Defenders opererar på. Prospectors, å andra sidan, tenderar istället att lägga mindre vikt vid detaljrikedom och dokumentation då en stark negativ korrelation har påträffats inom detta område. En flexibel och innovativ organisation bör ge utrymme för mer decentraliserade beslut, vilket våra empiriska resultat stödjer. Då en Prospector opererar på föränderliga marknader och ständigt strävar efter att utveckla nya produkter och tjänster anser vi att det ter sig naturligt att arbeta med mindre detaljrika medel. Att i allt för stor utsträckning utforma detaljrika mål, då en Prospector ständigt eftersträvar förändring, kan tänkas leda till ineffektivitet och onödig resursförbrukning. Gällande hur exakta målen är i den långsiktiga handlingsplanen har vi funnit att Prospectors uppvisar en stark negativ korrelation. Detta återspeglar teorin då en allför hög grad av exakthet i utformandet av målen potentiellt skulle kunna hämma innovation och därför inte gynna Prospectors i sin verksamhet.

5.2. Cybernetiska styrinstrument

Beträffande det cybernetiska området har vi funnit ett starkt positivt samband gällande i hur stor utsträckning Prospectors använder sig av budget som ett instrument för att identifiera kritiska nyckelvariabler men även för att korrigera avvikelser från, och övervaka utvecklingen mot, uppställda prestationsmål. Enligt Simons (1987) använder sig företag klassificerade som Prospectors specifika budgetmål och noggrann uppföljning av dessa, något som således överensstämmer med våra empiriska resultat. Anledningen till att Prospectors i stor

Control package och strategi
– dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

utsträckning använder budget för övervakning och korrigerande kan vara att dess föränderliga karaktär ökar osäkerheten gällande uppställda prestationsmål. Kontinuerlig uppföljning av denna typ av mål kan därför potentiellt reducera viss osäkerhet och göra organisationen uppmärksam på avvikelser. Beträffande system för prestationsmätning finner vi ett starkt samband mellan Prospectors och identifiering av kritiska nyckelvariabler samt formulerandet av målsättning för kritiska nyckelvariabler. Budgetering och system för prestationsmätning är nära relaterade och därför förefaller det enligt oss tämligen logiskt att en Prospector även anser detta vara viktigt i sin verksamhet på grund av samma resonemang som ovan gällande budgetsystem.

Gällande i vilken utsträckning företagen baserar utvärdering av underordnades prestationer på icke-finansiella mått identifierar vi att Defenders uppvisar en stark positiv korrelation. Då en Defender opererar på relativt trögrörliga marknader och dess primära syfte är att bibehålla nuvarande marknadsandelar finns det en risk att förutsägbarheten i finansiella mått är stor och det kan därför vara fördelaktigt att istället stimulera underordnade till att prestera med hjälp av icke-finansiella mått. Något som styrker detta resonemang är att Defenders i stor utsträckning baserar utvärdering av medarbetare på beslut de tagit och aktiviteter de utfört då vi anser att denna form av utvärdering är av icke-finansiell karaktär. Prospectors, å andra sidan, är mer fokuserade på detaljerade mått såsom specifika budgetposter för utvärdering av underordnades prestationer. Som tidigare resonerats har ledningen i företag klassificerade som Prospectors lagt fokus på att identifiera kritiska nyckelvariabler och det kan därför anses rationellt att de även använder detaljerade mått som instrument för bedömning av medarbetare.

Vi finner ett starkt negativt samband mellan i vilken utsträckning en Defender utvärderar sina underordnades prestationer i förhållande till externa jämförelser. Enligt teorin är en Defender inte intresserad av att förändra sin verksamhet förutom då detta verkligen är en nödvändighet. Dessa företag är istället fokuserade på att maximera effektiviteten inom organisationen vilket skulle kunna leda till ett ointresse gällande hur andra aktörer på marknaden agerar.

Simons (1987) konstaterade att företag klassificerade som Prospectors tillämpar noggrann uppföljning av uppsatta budgetmål. Vi har valt ut en fråga i frågeformuläret som behandlar

just detta i syfte att identifiera potentiella likheter eller skillnader med Simons resultat. Detta kan dock inte påvisas då vi inte finner några tillräckligt starka samband. Den avslutande frågan under sektion C behandlar det cybernetiska området som helhet, det vill säga hur viktigt respondenterna anser att det cybernetiska området är. Dock kan vi inte påvisa någon stark positiv eller negativ korrelation för varken Defenders eller Prospectors gällande denna fråga.

5.3. Belöningsystem

Rajagopalan (1996) studerade belöningsystem och kom fram till att organisationer kategoriserade som Defenders ansåg att kortsiktiga belöningskriterier med låg risk var förmånliga medan Prospectors ansåg att långsiktiga belöningskriterier med högre risk var mer fördelaktiga. Vi finner ej någon korrelation mellan Defenders och kortsiktiga belöningskriterier och inte heller mellan Prospectors och långsiktiga belöningskriterier. Dock finner vi en stark positiv korrelation mellan Defenders och långsiktiga belöningskriterier. Enligt Van der Stede och Merchant (2007) är den primära fördelen med belöningsystem i en organisation att dessa har en motiverande inverkan bland anställda samt att de kan användas av ledningen för att styra medarbetarna i önskad riktning. Vi anser att tillämpandet av långsiktiga belöningskriterier bör gynna en Defender då denna sällan gör större förändringar i verksamheten. Även ur ett ägarperspektiv bör ett långsiktigt belöningsystem vara att föredra då risken med kortsiktiga belöningsystem kan vara att riskfyllda beslut tas som skulle kunna skada verksamheten. Detta överensstämmer även med en Defenders karaktäristika som präglas av långsiktiga handlingsplaner och få förändringar i verksamheten. Vidare finner vi ett starkt positivt samband mellan Prospectors och att utvärdering av prestationer baseras på kvantitativa mått, exempelvis marknadsandelar. Detta förefaller rimligt då en Prospector aktivt arbetar för att kontinuerligt utöka sina marknadsandelar och för att återkoppla till teorin kan detta vara ett sätt för Prospectors att skapa incitament för dess medarbetare att arbeta i enlighet med företagets strategi.

Vi finner ett starkt negativt samband mellan Defenders och hur viktiga finansiella belöningar är för att engagera dess medarbetare medan Prospectors anser att finansiella mått är av stor vikt för att motivera sina anställda. Vidare finns ett starkt samband mellan Defenders och icke-finansiella belöningar i syfte att motivera underordnade. Då vi anser att skillnaden

mellan begreppen engagera och motivera är tämligen liten finner vi det anmärkningsvärt att Defenders inte också uppvisar en stark negativ korrelation huruvida finansiella belöningar motiverar underordnade samt att Prospectors inte uppvisar en stark positiv korrelation gällande engagemang som ett viktigt instrument för att sporra dess anställda. Vidare finner vi det svårt att förklara dessa ovan uppvisade samband, dels på grund av korrelation mellan de likartade begreppen engagera och motivera ej överensstämmer, dels då Miles och Snows beskrivningar av Defender och Prospector ej innefattar information beträffande finansiella och icke-finansiella belöningar och hur de verkar som instrument för belöning. Avslutningsvis finner vi inget samband mellan varken Defender eller Prospector gällande hur viktigt de anser att belöningar är som styrsystem.

5.4. Administrativa styrinstrument

Enligt teorin karaktäriseras en Defender av centraliserad kontroll och kommunikation genom formella hierarkiska kanaler. Vad som identifieras i vår insamlade data är att det finns en stark positiv korrelation mellan Defenders och hur frekvent förekommande det är att använda sig av flera rapporteringsvägar i sin verksamhet. Detta positiva samband kan enligt oss tolkas på två olika sätt, dels att de olika rapporteringsvägarna endast sker vertikalt, dels att rapporteringen sker både vertikalt och horisontellt. Det förstnämnda alternativet överensstämmer med teorin medan det sistnämnda avviker från den. Vad som kan sägas är dock att våra empiriska resultat i ännu större utsträckning hade överensstämt med teorin om korrelationen istället varit starkt negativ. Detta då vi anser att företag med en eller ett fåtal rapporteringsvägar torde präglas av ännu mer centraliserad styrning och kommunikation genom hierarkiska kanaler.

Det visar sig att ledare inom organisationer klassificerade som Defenders i stor utsträckning tar på sig uppgifter vid sidan om ledningsrollen. Det motsatta förhållandet råder för ledare inom Prospectors, där dessa tenderar att enbart utöva rollen som ledare. Då Prospectors är flexibla organisationer med decentraliserad kontroll torde detta intuitivt tala för att dess medarbetare ofta ikläder sig roller vid sidan om deras primära ledarroll. Ledare inom organisationer klassificerade som Defenders, å andra sidan, anser vi borde vara mer statiska och hålla sig till sina huvudsakliga uppgifter. Detta kan dock ses ur ett annat perspektiv som mer överensstämmer med vårt empiriska resultat. Eftersom Prospectors verkar i föränderliga miljöer kan det tänkas att ledarrollen i sig kommer att kräva kontinuerlig förändring och

ytterligare åtaganden kan bli för svårhanterliga. I de statiska miljöer som Defenders verkar i kan det dock finnas möjlighet att åta sig ytterligare roller vid sidan om ledarrollen på grund av denna typ av organisations inneboende stabilitet.

Som ovan nämnts karaktäriseras Defenders av en centraliserad organisationsstruktur medan Prospectors är decentraliserade. Beträffande vilket inflytande ledningen har i förhållande till dess underordnade gällande etablering av nya affärsområden samt val av distributionskanal finner vi att ledningen hos Defenders har större delen av inflytandet gällande sådana beslut. Anledningen till detta kan vara att dessa företagstyper är centraliserade och därför tas sådana beslut på ledningsnivå. Vid beslut om ersättningsinvesteringar och upplägg av arbetssätt inom avdelningen visar det sig dock att de underordnade har mer inflytande än ledningen vilket motsäger teorin. Gällande etablering av nya affärsområden och val av distributionskanal anser vi att det är rationellt att ledningen tar dessa beslut i en centraliserad organisation då dessa är av stor vikt för företaget. Det kan dock anses rimligt att medarbetarna har inflytande gällande upplägget av arbetssätt inom avdelningen då detta troligtvis påverkar dem mer direkt. Vi har dock svårt att förklara den starka positiva korrelationen mellan Defenders och att underordnade har stort inflytande i beslut gällande ersättningsinvesteringar då vi anser att det är något som ledningen borde besluta om då dessa investeringar förmodligen kan vara av omfattande karaktär.

När det gäller styrning och vägledning av underordnades beteenden ser vi att det finns ett starkt negativt samband gällande i hur stor utsträckning Defenders separerar uppgifter och granskar planer innan beslut tas samt hur de specificerar minimikrav, exempelvis ROI, för affärsmöjligheter. Gällande detta område kan det dock sägas att Defenders tenderar att värdera vägledning och styrning av medarbetare i liten utsträckning och att vi ej finner någon korrelation gällande Prospectors och dessa frågor. De tre avslutande frågorna inom styrintstrumentsområdet administration berör hur viktigt organisationer upplever organisationsutformning, ledningsprocesser samt regler och procedurer. Dessa övergripande frågorna för området administration uppvisar inget samband för varken Defenders eller Prospectors.

5.5. Kulturella styrinstrument

Inom styrinstrumentsområdet kultur har vi inledningsvis identifierat att ledarskapsbaserade prestationer inte är knutna till betydande belöningar hos Prospectors och det föreligger således en stark negativ korrelation mellan dessa. Inget samband har påträffats mellan Defenders och ovan nämnda fråga. Vi finner det svårt att analysera dessa data då de ej uttryckligen innefattas av strategiklassificeringarnas karaktäristika. Vidare finner vi ett starkt negativt samband mellan Defenders och i vilken utsträckning de använder sig av formella dokument för att binda underordnade till högsta ledningens långsiktiga vision. En tänkbar anledning till detta faktum kan vara att en Defenders företagskultur och vision är djupt rotad i organisationen på grund av dess ovilja till förändring och därför behövs inte detta explicit uttryckas i formella dokument då de anställda redan är införstådda i detta. Den avslutande frågan avser hur viktiga organisationsvärden och kultur anses vara som styrsystem i en organisation men här föreligger dock ingen stark korrelation för någon av strategiklassificeringarna.

6. Slutsats och förslag till vidare forskning

I detta kapitel redogörs för de slutsatser vi har kunnat dra utifrån vår analys. Avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.

6.1. Defenders control package

Denna studie syftar till att undersöka relationen mellan utformningen av svenska aktiebolags control package och dess tillämpade strategi och ett antal utmärkande drag har observerats inom respektive strategiklassificering. Det framträdande i utformningen av en Defenders control package är att dessa organisationer tenderar att fokusera på långsiktiga handlingsplaner, vilket överensstämmer väl med en Defenders karaktäristika enligt teorin. Den långsiktiga planeringshorisonten återspeglas även i belöningsystemet vilket får anses fördelaktigt då detta leder till en sammankoppling mellan företagets mål och dess medarbetares personliga mål. Att medarbetare i en organisation klassificerade som Defenders blir belönade på långsiktig basis överensstämmer med de resultat Rajagopalan (1996) fann. I övrigt återfanns inga likheter mellan våra data och tidigare forskning. En tänkbar anledning till detta kan vara att tidigare forskning har undersökt specifikt utvalda styrinstrument medan vi har studerat organisationers hela control package men även att vi tillämpar en annan definition av MCS än dessa studier. Inom det cybernetiska området finner vi att Defenders nyttjar icke-finansiella mått för att utvärdera medarbetares prestationer men vi har dock inte funnit några samband som indikerar på hur Defenders tillämpar cybernetiska styrinstrument för att styra verksamheten. Dock skulle detta kunna tyda på att Defenders prioriterar icke-finansiella mått som cybernetiskt styrinstrument. Enligt teorin hänsyftas administrativ styrning till rapportering och koordinering av arbetsuppgifter såväl vertikalt som horisontellt, något som kan framtvinga rutiner som i sin tur kan påverka hur organisationens individer agerar. Enligt våra data kan vi ej dra några generella slutsatser gällande i hur stor utsträckning Defenders tillämpar administrativa styrinstrument i sin verksamhet. Det som kan påvisas är dock att Defenders använder sig av flera rapporteringsvägar och att ledare ikläder sig andra roller än ledningsrollen men att separation av uppgifter och plangranskning samt specificering av minimikrav för affärsmöjligheter ej används i syfte att styra medarbetarnas beteenden. Det kulturella området präglas av få starka samband, vilket skulle kunna kopplas till att området är tämligen abstrakt och svårt att fånga i frågor med få svarsalternativ. Beträffande det kulturella

området finner vi att Defenders inte använder dokument som stipulerar företagets värderingar i syfte att binda dess medarbetare till högsta ledningens vision. Inga ytterligare starka samband påträffades inom det kulturella området och vi finner det därför svårt att dra några slutsatser gällande hur Defenders använder kulturella styrinstrument i dess control package. Av de frågor som explicit berör hur viktiga respondenterna anser respektive område inom dess control package är för deras verksamhet har vi påträffat stark korrelation vid ett tillfälle, nämligen inom området planering där Defenders finner att den långsiktiga handlingsplanen är viktig i dess verksamhet.

6.2. Prospectors control package

Beträffande området planering inom en Prospectors control package har vi ej funnit tydliga samband för varken den kortsiktiga eller långsiktiga handlingsplanen som helhet. Dock har vi identifierat ett antal specifika drag för planeringsområdet som Prospectors anser viktiga. I den långsiktiga planeringsprocessen tillämpar dessa organisationer varken detaljerade mål eller exakta medel vilket kan kopplas till en Prospectors karaktäristika enligt teorin. Inom det cybernetiska styrinstrumentområdet lägger Prospectors vikt vid att tillämpa budget som ett instrument för identifiering av specifika nyckelvariabler och uppföljning och korrigering av prestationsmål, ett samband som även Simon (1987) fann. Motsvarande samband har även identifierats gällande system för prestationsmätning som helhet och vi drar slutsatsen att Prospectors frekventa nyttjande av specifika prestationsmål, samt noggranna uppföljning av dessa, kan vara resultatet av dessa organisationers föränderliga karaktär. Detta kan öka osäkerheten gällande uppställda prestationsmål och kontinuerlig uppföljning av denna typ av mål kan därför potentiellt reducera viss osäkerhet och göra organisationen uppmärksam på avvikelser. Området som avser belöningsystem hos Prospectors control package karaktäriseras av att dessa organisationer anser det relevant att utvärdera medarbetarna utifrån kvantitativa mått medan finansiella mått tillämpas för att motivera de anställda. Gällande det administrativa området har enbart ett samband återfunnits, att ledare inom Prospectors inte ikläder sig ytterligare roller vid sidan om ledningsrollen och inom det kulturella området fann vi att ledarskapsbaserade prestationer ej är knutna till betydande belöningar. Inga ytterligare starka samband påträffades inom det administrativa och kulturella området och vi finner det därför svårt att dra några slutsatser gällande hur Defenders använder kulturella styrinstrument i dess control package. Av de frågor som explicit berör hur viktiga respondenterna anser

respektive område inom dess control package är för deras verksamhet har vi ej påträffat stark korrelation vid något tillfälle.

6.3. Förslag till vidare forskning

Forskning som berör relationen mellan ett företags control package och dess strategi är som tidigare konstaterats tämligen outforskat och vi har under arbetets gång identifierat ett antal områden som faller utanför ramen för denna studies syfte men som skulle kunna vara intressant för vidare forskning.

Denna studie fokuserar på att undersöka relation mellan svenska aktiebolags control package och dess val av strategi. Studiens inkluderade företag har vi klassificerat som antingen Defenders eller Prospectors. Relationen mellan ett företags control package och andra strategiklassificeringar, exempelvis Porters generiska strategier eller Gupta och Govindarajans strategiska klassificeringar, skulle även kunna studeras. Vidare skulle även en studie kunna genomföras som undersöker om utformningen av tjänsteföretags och producerande företags control package skiljer sig åt samt om specifika delar i ett control package är viktigare än andra i dessa båda företagskategorier.

Att genomföra en liknande studie som denna men på mindre företag skulle vara intressant för identifierandet av företagsstorlekens eventuella påverkan på relationen mellan strategi och dess control package. Vidare har denna studie varit begränsad till företag på den svenska marknaden och att studera företag på andra marknader är också ett förslag till ämne i kommande studier. Vidare forskning skulle även kunna segmentera och mer specifikt studera olika delar av organisationers avdelningar i syfte att utröna om ett företags control package är konfigurerat på olika sätt i skilda delar i organisationen.

7. Källförteckning

7.1. Litteratur

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2006). *Management Control Systems*. Tolfte upplagan. New York: McGraw-Hill Education.

Bryman, A. & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Första upplagan. Malmö: Liber.

Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Första upplagan. London: Sage Publications Ltd.

Flamholtz, E. G. (1996). *Effective Management Control: Theory and Practice*. Norwell, Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.

Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför?* Första upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Körner, S. & Wahlgren, L. (2002). *Praktisk statistik*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Första upplagan. New York: McGraw-Hill.

Morgan, G. (Svensk översättning: Björn Nilsson) (1999). *Organisationsmetaforer*. Första upplagan. Lund: Studentlitteratur.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. Första upplagan. New York: Free press.

Van der Stede, W. A. & Merchant, K. A. (2007). *Management control systems – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Andra upplagan. Essex: Prentice Hall.

7.2. Vetenskapliga artiklar

Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1997). *Management control systems in research and development organizations: the role of accounting, behavior and personnel controls*. *Accounting, Organizations and Society* 22 (3/4), 233-248.

Abernethy, M. & Chua, W. (1996). *Field Study of Control System 'Redesign': The Impact of Institutional Process on Strategic Choice*. *Contemporary Accounting Research*, Vol. 13, No 2, p.569-606.

Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University.

Control package och strategi
– dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). *Interfaces of Control. Technocratic and Socio-ideological Control in a Global Management Consultancy Firm*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, p. 423-444.
- Brown, D. A. (2005). *Management control systems as a coupled package: An analytical framework and empirically grounded implications*. Ph.D. Thesis. University of Technology, Sydney.
- Bruggeman, W. & Van der Stede, W. (1993). *Fitting management control systems to competitive advantage*. British Journal of Management, 4, pp. 205-221.
- Chenhall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting Organizations and Society, 28, p. 127-168.
- Collins, R.F., Holtzmann, O. & Mendoza, R. (1997). *Strategy, budgeting, and crisis in Latin America*. Accounting, Organizations and Society, 7, pp. 669-689.
- Flamholtz, E. G. (1983). *Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives*. Accounting, Organizations and Society 8 (2/3), 153-170.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K. & Tsui, A. S. (1985). *Towards an integrative framework of organization control*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 10, No. 1, pp. 35-50.
- Govindarajan, V. (1988). *A contingency approach to strategy implementation at the business unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy*. Academy of Management Journal, 31, pp. 828-853.
- Green, S. & Welsh, M. (1988). *Cybernetics and dependence: reframing the control concept*. Academy of Management Review 13 (2), 287–301.
- Gupta, A. & Govindarajan, V. (1984). *Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation*. Academy of Management Journal, 27(1), 25-41.
- Kald, M., Nilsson, F. & Rapp, B. (2000). *On Strategy and Management Control: The Importance of Classifying the Strategy of the Business*. British Journal of Management, vol. 11, pp. 197-212.
- Langfield-Smith, K. (1997). *Management Control Systems and Strategy: a Critical Review*. Accounting Organizations and Society 22 (2), 207-232.
- Macintosh, N. B. & Daft, R. L. (1987). *Management Control Systems and Departmental Interdependencies: An Empirical Study*. Accounting, Organizations and Society, p. 23-28.

Control package och strategi
– dess samverkan i stora svenska aktiebolag
Författare Erik Axelsson, Andreas Eklund, Eric Larsson

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). *Management Control Systems as a Package – Opportunities, challenges and research directions*. Management Accounting research, vol. 19, pp. 287-300.

Miller, D. & Friesen, P. (1982). *Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum*. Strategic Management Journal, 3(1), 1-25.

Otley, D. (1994). *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*. Management accounting research, 1994, 5, 289-299.

Rajagopalan, N. (1996). *Strategic orientations, incentive plan adoptions, and firm performance: Evidence from electric utility firms*. Strategic Management Journal, 18, pp. 761-785.

Simons, R. (1987). *Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis*. Accounting, Organizations and Society, 12, pp. 357-374.

Simons, R. (1990). *The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives*. Accounting, Organisations and Society, Vol. 15, p. 127-143.

Simons, R. (1991). *Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems*. Strategic Management Journal, Vol. 12, p. 49-62.

Simons, R. (1994). *How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal*. Strategic Management Journal, Vol. 15, p. 169-189.

Simons, R. (1995). *Levers of Control*. Harvard University Press, Boston.

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

7.3. Muntliga källor

Dergård, J. Lärare på Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Handledarmöte 2010-12-03.

8. Bilagor

8.1. Bilaga 1

Fråga:	G1a	G1b	G1c	G1d	G2a	G4b	G3a	G3b	G3c	G3d	Summa	1 =Stark Defender 7 = Stark Prospector
Företag:												
Företag 1	1	4	1	1	4	3	1	2	5	5	27	2,7
Företag 2	2	1	5	1	5	4	1	4	6	6	35	3,5
Företag 3	2	1	5	1	5	4	1	4	6	6	35	3,5
Företag 4	4	3	2	2	6	6	3	2	6	4	38	3,8
Företag 5	3	3	5	3	7	3	2	2	7	4	39	3,9
Företag 6	4	5	4	4	5	4	5	3	3	2	39	3,9
Företag 7	4	6	1	4	5	5	3	3	4	4	39	3,9
Företag 8	5	4	1	1	4	6	1	6	6	5	39	3,9
Företag 9	5	1	4	4	2	3	7	4	5	4	39	3,9
Företag 10	3	4	5	3	4	6	1	3	6	6	41	4,1
Företag 11	2	6	5	7	4	4	2	6	5	2	43	4,3
Företag 12	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	46	4,6
Företag 13	6	5	3	5	3	4	3	6	6	6	47	4,7
Företag 14	5	3	6	6	3	5	5	6	6	5	50	5
Företag 15	3	6	5	7	3	5	7	6	4	5	51	5,1
Företag 16	5	3	5	5	5	5	5	6	6	6	51	5,1
Företag 17	2	5	6	6	4	4	6	6	6	6	51	5,1
Företag 18	4	6	3	5	5	5	6	6	6	6	52	5,2
Företag 19	6	6	6	5	5	4	5	7	7	4	55	5,5
Företag 20	6	4	5	5	6	6	6	7	6	5	56	5,6
Företag 21	6	6	5	5	6	7	4	6	7	6	58	5,8
Företag 22	6	6	6	7	4	3	7	7	7	7	60	6

8.2. Bilaga 2

G1. Vänligen ange i vilken utsträckning Ni håller med i följande påståenden:

	Håller inte med alls				Håller med fullständigt		
a. Vi konkurrerar genom att snabbt/tidigt introducera produkter/ tjänster	1	2	3	4	5	6	7
b. Vår framgång beror på det nyhetsvärde våra produkter/tjänster har	1	2	3	4	5	6	7
c. Vår framgång drivs av processinnovationer	1	2	3	4	5	6	7
d. Vår framgång drivs av produktinnovationer	1	2	3	4	5	6	7

G2. Vänligen ange i vilken utsträckning Ni håller med i följande påståenden. Styrssystem som en helhet i denna organisation:

	Håller inte med alls				Håller med fullständigt		
a. Är tillräckligt flexibla för att tillåta oss att snabbt svara på förändringar på marknaden	1	2	3	4	5	6	7
b. Utvecklas snabbt i takt med att våra affärsprioriteringar ändras	1	2	3	4	5	6	7

G3. Vänligen ange i vilken utsträckning Ni håller med i följande påståenden. Vår organisation lyckas för att vi:

	Håller inte med alls				Håller med fullständigt		
a. Kan utforska och utveckla nya teknologier	1	2	3	4	5	6	7
b. Kan skapa innovativa produkter/tjänster	1	2	3	4	5	6	7
c. Hittar kreativa lösningar för att tillfredsställa våra kunders behov	1	2	3	4	5	6	7
d. Hittar nya kundsegment och kundbehov	1	2	3	4	5	6	7