



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Företagsekonomi: Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT2020

Ekonomistyrningssystem - en global homogenitet?

*En jämförelseanalys av ekonomistyrningssystem mellan
kulturella regioner*

Författare

Beata Wallman

Emelie Sköld

Olivia Horstead

Handledare:

Johan Dergård

Sammanfattning

Titel: Ekonomistyrningssystem - en global homogenitet? *En jämförelseanalys av ekonomistyrningssystem mellan kulturella regioner*

Seminariedatum: 2020-06-03

Kurs: FEKH69: Företagsekonomi: Examensarbete i redovisning på kandidatnivå 15 hp

Författare: Beata Wallman, Emelie Sköld och Olivia Horstead

Handledare: Johan Dergård

Nyckelord: Ekonomistyrningssystem, Hofstede, kulturella regioner, global homogenisering och litteraturstudie.

Syfte: Syftet är att identifiera likheter och skillnader för ekonomistyrningssystem mellan olika kulturella regioner. För att uppfylla syftet utformades två delmål: (1) Förklara identifierade skillnader och likheter med kultur som utgångspunkt, (2) Identifiera olika ideer om framtida forskning.

Metod: En litteraturstudie genomfördes där sekundärdata från tidigare forskning användes. En metod som grundar sig i delmål med en process på sex olika steg har genomförts. Artiklar valdes utefter ett antal fastställda kriterier och utifrån fyra utvalda kulturella regioner.

Teoretiska perspektiv: Litteraturstudiens teoretiska bas utgår från ett systempaket om ekonomistyrningssystem samt fem kulturella dimensioner.

Empiri: Studiens empiri består av tidigare forskning inom ekonomistyrningssystem kopplat till kultur. Empirin omfattar 22 vetenskapliga artiklar som publicerats mellan 1985- 2017.

Resultat: Det finns flertalet likheter mellan olika regioner som visar att kulturella skillnader inte behöver påverka val av styrsystem. Däremot finns grundläggande skillnader mellan regionerna som grundar sig i kultur vilket medför att de behöver olika ekonomistyrningssystem.

Abstract

Title: Management Control Systems - a global homogeneity? *A comparative analysis of management control systems between cultural regions*

Seminar date: 2020-06-03

Course: FEKH69 Business Administration: Bachelor Degree Project in Financial and Management Accounting Undergraduate Level, 15 credits

Authors: Beata Wallman, Emelie Sköld and Olivia Horstead

Advisor: Johan Dergård

Keywords: Management control systems, Hofstede, cultural regions, global homogenization and literature study.

Objective: The objective is to identify similarities and differences in management control systems in different cultural regions. To achieve the objective, two strategies have been formulated: (1) Explain identified similarities and differences with culture as a base, (2) Identify different ideas about future research.

Methodology: A literature study was conducted in which secondary data from previous research was used. A method based on strategies with a process of six different steps was formed. Articles were selected based on a number of established criteria and based on four selected cultural regions.

Theoretical perspectives: The theoretical basis of the literature study is based on a system package of management control systems and five cultural dimensions.

Empirical foundation: The study's empirical data consists of previous research in management control systems linked to culture. 22 scientific articles published between 1985 - 2017 cover the empirical data.

Conclusion: There are several similarities between the different regions which show that cultural differences do not need to be taken into account when choosing a control system. However, there are fundamental differences based on culture between the regions which requires different management control systems.

Innehållsförteckning

1.0 Inledning	5
1.1 Problematisering	5
1.2 Syfte och frågeställningar	7
1.3 Uppbyggnad	7
2.0 Teoretisk referensram	9
2.1 Hofstedes dimensioner och GLOBE	9
2.1.1 Maktdistans	11
2.1.2 Individualism versus Kollektivism	12
2.1.3 Maskulinitet versus Femininitet	12
2.1.4 Osäkerhetsundvikande	13
2.1.5 Lång versus kort tidsorientering	14
2.2 Malmi och Brown systempaket	15
2.2.1 Kulturell styrning	17
2.2.2 Planering	18
2.2.3 Cybernetisk styrning	18
2.2.4 Belöning och bonus	19
2.2.5 Administrativ styrning	19
3.0 Metod	21
3.1 Metodval och strategi	21
3.2 Val av regioner	22
3.2.1 Val av anglosaxisk region	22
3.2.2 Val av germansk region	22
3.2.3 Val av arabisk region	22
3.2.4 Val av konfucianistisk region	23
3.3 Process	24
3.3.1 Kriterier	24
3.3.2 Söktermer	24
3.3.3 Urval och granskning	24
3.3.4 Bearbetning	26
4.0 Empirisk analys	28
4.1 Kulturell styrning	28

4.1.1 Socialisationsprocess	28
4.1.2 Rekrytering	30
4.1.3 Kommunikation	31
4.2 Planering	35
4.2.1 Tidsaspekt	35
4.2.2 Budgetering	36
4.3 Cybernetisk styrning	37
4.3.1 Budget	37
4.3.2 Finansiella mätsystem och icke-finansiella mätsystem	39
4.4 Belöning och bonus	41
4.5 Administrativ styrning	45
5.0 Diskussion	49
5.1 Likheter och skillnader	49
5.2 Resultaten ur ett bredare perspektiv	54
5.3 Förslag på framtida forskning	56
6.0 Slutsats	57
7.0 Begränsningar med studie	58
Källförteckning	59
Bilagor	66
Bilaga 1: Artiklar med berörda länder.	66

1.0 Inledning

1.1 Problematisering

Ekonomistyrningssystem definieras av Merchant och Van der Stede (2017) som ett samlingsnamn för alla aktiviteter som chefer genomför för att säkerställa att företagets strategier realiserar och mål uppfylls. Världen blir idag allt mindre på grund av globaliseringen där arbetskraft, metoder och regleringar blir mer sammansvetsat. Det har bidragit till att företag har kontor i olika länder som har olika kulturella kontexter. Granlund och Lukka (1998) argumenterar för en global homogenisering i vilket organisationers styrningsstrategier runt om i världen anammar liknande verktyg och idéer. Granlund och Lukka (1998) menar att det finns en allmänt accepterad idé om att det finns en relation mellan nationell kultur och ekonomisystem, vilket de inte är övertygade om. Ekonomistyrning och dess koppling till olika kulturer har under de senaste 40 åren forskats allt mer intensivt om (Bilaga 1). Tidig forskning om ekonomistyrningssystem genomfördes i USA, där de även applicerades (Pennings, 1993). Ekonomistyrningssystem som har varit framgångsrika i USA visade sig sedan inte vara lika framgångsrika i andra länder vilket säger emot Granlund och Luktas (1998) perspektiv om global homogenisering. Studier inom ekonomistyrning har sedan dess studerat om det finns en koppling mellan nationell kultur och framgångsrika ekonomistyrningssystem. Tidigare forskning visar att värderingar som exempelvis självintresse och medarbetares relation till makt har betydelse för vilka styrmedel som kommer att vara framgångsrika i ett företag. Det finns omfattande och breda forskningsresultat men även forskning som inte är överens och därmed finns ett behov av studier som sammanfattar forskningen på området. Denna uppsats ämnar därför till att bli en litteraturstudie.

Ekonomistyrningssystem är ett komplext begrepp som innehåller flera olika delar där alla är beroende av varandra. Exempelvis är företagskultur och redovisningssystem två komponenter som bör bearbetas kontinuerligt och i samklang (Chenhall, 2003; Merchant & Van der Stede, 2017; Schneider & Barsoux, 2003; Picard & Reis, 2002; Newman & Nollen, 1996; Malmi &

Brown, 2008). Tidigare forskning visar att företagskultur har en påverkan på hur ett företags ekonomistyrningssystem bör se ut och följas (Bilaga 1). Således har forskare börjat uppmärksamma det större perspektivet i termer av nationell kultur, där nyare forskning problematiserar hur olika ekonomistyrningssystem tar uttryck i sin nationella kontext. En nations kultur och värderingar skapar och påverkar invånarna, vilket därför även påverkar företagskulturen. Däremot behöver inte en nation präglas av endast en kultur eller vissa specifika värderingar. Hofstede (1980) la till stor del grunden för forskning om hur kultur påverkar ekonomistyrning men skapade däremot inte en begränsning till nationella kulturer. Han menade att kultur kan definieras på olika sätt och inte behöver vara begränsad till en nation. Andra forskare använde sedan Hofstedes forskning och skapade denna "distanseringskultur" (Beugelsdijk, Kotova & Roth, 2017).

Kultur kan analyseras på flera olika nivåer och därför ger den existerande forskningen inom ekonomistyrning och nationell kultur inte en helt korrekt bild av hur kultur faktiskt påverkar ekonomistyrningssystem. Exempelvis Kanada har en fransk provins, Quebec, där människor har ett annat modersmål, annan religion och andra värderingar än i resterande landet (Nationalencyklopedin, 2020). Att analysera Kanada som en nationell kultur kan därför ge en missvisande bild. För att ge en tydligare helhetsbild av hur kultur påverkar ekonomistyrning bör därför olika kulturella regioner undersökas där en tydlig identifiering av likheter och skillnader kan studeras. Det ger även företag en bättre helhetsbild i förståelse och avgränsning kring hur kulturen är i regionen de exempelvis ska expandera till. Vidare beror skillnader mellan konfucianistiska, germanska och anglosaxiska företag till stor del på att deras historia ser olika ut (Magaña-Campos & Aspinwall, 2003; Schneider & Barsoux, 2003). De västerländska företagens utveckling har skett gradvis över tid, samtidigt som den japanska utvecklingen snabbt ökat sedan 1950-talet (Magaña-Campos & Aspinwall, 2003). Beugelsdijk et al. (2017) påpekar att i den germanska regionen har den administrativa institutionella funktionen en stark betydelse med starka historiska rötter. På grund av anledningar som exempelvis otillgänglig eller svårtillgänglig information, kulturella skillnader, ledning och stängda miljöer utförs det få studier kring ledning i arabregionen. Forskning som har utförts i arabregionen har i flertalet fall kritiserats för att visa

resultat som ska tillfredställa ledningen i länderna vilket inte visar hur det egentligen ser ut (Yurdakul & Öztürkcan, 2014). Med det här i åtanke är arabregionen ett intressant område att studera men det gäller att ha ett kritiskt tänkande när likheter och skillnader mellan regionerna analyseras.

Tidigare forskning har till stor del undersökt den kulturella kontexten i olika nationer grundat i Hofstedes (1980) arbete om kulturella olikheter i arbetsrelaterade miljöer. Det ger en möjlighet till att jämföra de olika studierna. En stor del av existerande studier är utförda i USA och därför består innehållet av sådant som är allmänt förekommande i USA (Merchant, Van der Stede, Lin & Yu, 2011). Således kan tidigare forskning vara besvärlig att få en helhet av och gör det svårt för läsaren att orientera sig i all tillgänglig material som finns. Därför ämnar denna uppsats till att komplettera tidigare forskning genom att sammanställa studier och identifiera likheter samt skillnader, men applicera ett perspektiv utifrån kulturella regioner istället för nationella regioner. För att uppnå en jämförbar studie är Hofstedes arbete en lämplig teori att applicera som grund för att identifiera likheter och skillnader mellan kulturella regioner.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att identifiera likheter och skillnader för ekonomistyrningssystem mellan olika kulturella regioner. För att besvara syftet har två delmål formulerats:

1. Förklara identifierade skillnader och likheter med kultur som utgångspunkt
2. Identifiera olika ideer om framtida forskning

1.3 Uppbyggnad

Fortsättningen av studien är strukturerad enligt följande: i kapitel 2 presenteras den teoretiska utgångspunkten. En beskrivning av GLOBE (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004) och Hofstedes (1980) kulturella dimensioner presenteras vilket kommer att vara till stöd i kopplingen mellan kultur och ekonomistyrningssystem. Malmi och Browns (2008) systempaket introduceras därefter, där systemets fem kategorier beskrivs och sedan förklaras hur de kommer

att användas i analysen. I kapitel 3 diskuteras studiens metodval och en grundlig redogörelse av arbetsprocessen beskrivs. I kapitel 4 presenteras den empiriska analysen där resultat presenteras och tidigare forskning samt teori analyseras. Analysen är strukturerad enligt Malmi och Browns (2008) systempaket där varje del kopplas till Hofstedes dimensioner med hjälp av tidigare forskning och utformade tabeller som ett komplement. I kapitel 5 diskuteras analysen på en mer grundlig nivå men även i ett bredare perspektiv. Förslag till framtida forskning presenteras även här. I kapitel 6 dras tydliga slutsatser som ämnar att svara på studiens syfte och delmål. Slutligen i kapitel 7 presenteras studiens begränsningar.

2.0 Teoretisk referensram

2.1 Hofstedes dimensioner och GLOBE

Hofstede definierar kultur som en gemensam programmering av hjärnan vilket leder till att människor från olika grupper skiljer sig åt (Hofstede, 1980). Hofstede och Hofstedes (2005, s. 24) menar att varje kategori av människor bär med sig en uppsättning gemensamma mentala program som utgör deras kultur. Det finns flera olika lager av mentala program där människor ofta tillhör flera olika grupper som motsvarar olika kulturer, exempelvis att individen tillhör en organisationskultur och en regional kultur. Hofstede (1980) studerade hur olika arbetsplatser blir påverkade av kultur. Hofstedes modell består av en kultur med sex olika dimensioner och teorin används mestadels för att jämföra länder emellan. Hofstede menar att människor bär med sig "mentala program" som grundar sig i barndomen och utvecklas genom skola och organisationer. Mentala program uttrycks tydligast i de olika värdena som finns mellan människor i olika kulturer (Hofstede, 1980, s. 11). År 1980 utvecklade Hofstede fyra dimensioner som i senare år har utvecklats till sex dimensioner. Dimensionerna är (1) Maktdistans, (2) Individualism versus kollektivism, (3) Maskulinitet versus femininitet, (4) Osäkerhetsundvikande, (5) Lång versus kort tidsorientering och (6) Efterlåtenhet versus återhållsamhet (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Dimensionerna är relativa vilket betyder att länder inte kan analyseras individuellt utan länder måste jämföras med varandra för att kunna tillämpas på korrekt sätt.

Vidare har flera forskare i efterhand utvecklat Hofstedes kulturella dimensioner. Stankov (2015) skriver om GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research), dimensioner som har utvecklats av House et al. (2004). GLOBE definierar social kultur på grunderna av gemensamt språk, etnicitet, religion och arbetsrelaterade värderingar (House et al., 2004). De identifierade nio tvärkulturella dimensioner bygger vidare på Hofstedes modell och definieras som: (1) Osäkerhetsundvikande, (2) Framtidsorientering, (3) Maktdistans, (4) Kollektivism 1, (5) Människoorienterade, (6) Prestationsorienterade, (7) Kollektivism 2, (8) Jämställdhet mellan kön och (9) Bestämmdhet. Hofstedes och GLOBEs dimensioner liknar

varandra men har olika utgångspunkter. GLOBEs dimensioner kan appliceras på individuell nivå medan Hofstedes dimensioner är baserade på sammanlagda analyser och därför blir svårare att applicera på en mer specifik nivå (Stankov, 2015). Därför är det lämpligt att analysera utifrån båda modellerna eftersom denna studie ämnar att jämföra kulturella regioner. Tidigare forskning som är grundad i Hofstede fokuserar på nationella kulturer och därav argumenteras det för att ytterligare dimensioner grundade i social kultur bidrar till studiens analys av kulturella regioner.

Hofstede (1980) förklarar att nationell kultur handlar om grupper, länder eller regioner som har olika värderingar. Chenhall (2003) förklarar att det grundläggande påståendet inom nationell kultur är att olika länder har särskilda kulturella egenskaper vilket förutsätter att individer från olika kulturer reagerar på distinkta sätt för olika ekonomistyrningssystem. Denna studie ämnar dock att motstrida detta argument genom att argumentera för kulturella regioner istället. Hofstede och Hofstedes (2005, s. 31) hävdar att nationer är politiska enheter vilket inte förklarades förrän i mitten av 1900-talet. Gränser mellan nationer är inte dragna för att följa kulturella skiljelinjer mellan lokala befolkningar och bör därför inte likställas med samhällen. Regionala kulturer syftar på likheter eller skillnader mellan länder. Att identifiera olika regionala kulturer underlättar i processen att analysera varför vissa organisationer blomstrar i vissa regioner men inte i andra (Schneider & Barsoux, 2003, s. 53). Kulturella värden upphör inte vid en landsgräns utan värden har uppstått på grund av människans historia, där länder inom regioner ofta har haft nära och kontinuerliga band med varandra. Tidigare forskning visar att kulturella regioner liknar varandra i värderingar och styrningsstrategier (Beugelsdijk et al., 2017).

På grund av att Hofstede (1980) är upphovsman till de kulturella dimensionerna och att GLOBE grundar sig i hans arbete, kommer studien huvudsakligen att använda Hofstedes definitioner. Denna studie kommer inte att analysera den sjätte dimensionen som publicerades år 2011; *Efterlåtenhet respektive återhållsamhet*. Det behövs mer forskning kring dimensionen för att kunna bidra till att svara på studiens syfte vilket betyder att studien kommer att utgå ifrån Hofstedes forskning från 1980 till 2005. Den åttonde dimensionen inom GLOBEs modell, *Jämställdhet mellan kön*, kommer inte att analyseras. Hofstedes dimension om

Maskulinitet/Femininitet anses tillräcklig för att svara på studiens syfte om likheter och skillnader i ekonomistyrningssystem. Att analysera GLOBEs dimension om jämställdhet mellan kön är för distanserat från studiens huvudsakliga syfte.

2.1.1 Maktdistans

Power Distance (PDI) eller maktdistans beskriver till vilken grad som individer önskar eller inte önskar ojämlikhet och beroende eller oberoende av samhället (Hofstede, 1980, s. 120). GLOBE definierar maktdistans som till vilken grad medlemmar av en organisation förväntar sig samt instämmer att makt bör vara koncentrerad till högre nivåer i en organisation (Stankov, 2015). Maktdistans visar till vilken grad individer med mindre makt förväntar sig och accepterar att makten är orättvist fördelat i samhället. Både länder med högt och lågt PDI har hierarkier men däremot betyder de olika saker (Hofstede, 1980, s. 120). Hur ett samhälle ska kunna hantera ojämlikheten är ett fundamentalt problem. En hög grad av maktdistans tyder på att individer accepterar en hierarkisk ordning medan en låg grad av maktdistans innebär att individer strävar efter jämställdhet och kräver att ojämlikhet i form av makt ska rättfärdigas. Nedan är en tabell av Hofstedes (1980, s. 122) som förklarar olika normer inom länder med låg maktdistans versus hög maktdistans.

Lågt PDI	Högt PDI
<ul style="list-style-type: none"> ● Ojämställdhet i samhället bör minimeras ● Alla borde vara oberoende ● Hierarki betyder en ojämlikhet i regler, fastställda för bekvämlighet ● Underordnade liknar mig ● Överordnade liknar mig ● Alla borde ha lika rättigheter ● Systemet är syndabocken 	<ul style="list-style-type: none"> ● Det borde finnas en ordning av ojämställdhet där alla människor har sin rättmätiga plats ● Några få borde vara oberoende; de flesta borde vara beroende ● Hierarki betyder existentiell ojämlikhet ● Överordnade betraktar underordnade som att vara av ett annat slag ● Underordnade betraktar överordnade som att vara av ett annat slag ● De svaga är syndabocken

Tabell (3) av normer inom maktdistans (Hofstede, 1980, s. 122)

2.1.2 Individualism versus Kollektivism

Dimensionen beskriver relationen mellan individen och kollektivet som råder i ett givet samhälle. Det återspeglas i det sätt som människor lever tillsammans (Hofstede, 1980, s. 213). Individualism (IDV) definieras som ett löst sammansvetsat samhälle där individen förväntas ta hand om sig själv och sina närmaste familjemedlemmar. Motsatsen till individualism är kollektivism där individerna istället förväntas se efter sina släktingar och medlemmar från andra grupper i samhället, i utbyte mot lojalitet. GLOBE modellen differentierar två olika dimensioner av kollektivism; institutionell kollektivism och grupp-kollektivism. Institutionell kollektivism syftar på hur sociala institutioner arbetar med att engagera och belöna kollektiv fördelning av resurser och samstämmiga beslut. Grupp-kollektivism fokuserar istället på hur individer uttrycker stolthet, lojalitet och sammanhållning i organisationer eller familjer (Stankov, 2015). Grupp-kollektivism går i linje med ett lågt IDV-samhälle. Nedan är en tabell av Hofstedes (1980, s. 235) som förklarar olika normer inom individualism versus kollektivism (lågt IDV).

Lågt IDV	Högt IDV
<ul style="list-style-type: none">● “Vi” medvetande● Kollektiv-orienterad● Identitet är baserad i det sociala systemet● Privatlivet invaderas av organisationen som individen tillhör, åsikter är förbestämda	<ul style="list-style-type: none">● “Jag” medvetande● Självorienterad● Identitet är baserad i individen● Alla har rätt till sitt egna privatliv

Tabell (4) av normer inom individualism versus kollektivism (Hofstede, 1980, s. 235)

2.1.3 Maskulinitet versus Femininitet

Maskulinitet (MAS) står för prestation, bestämdhet och materiella belöningar vid framgång. Samhället beskrivs som mer konkurrenskraftigt. Motsatsen till MAS är Femininitet, som värdesätter samarbete, blygsamhet och att ta hand om de svaga i samhället (Hofstede, 1980, s. 294). GLOBE modellen presenterar tre dimensioner som kan jämföras med maskulinitet och femininitet. Människoorienterade dimensionen syftar på till vilken grad som samhällen

uppmuntrar och belönar individer att vara rättvisa, vänliga och omhändertagande (Stankov, 2015). Dimensionen kan jämföras med Hofstedes dimension femininitet och grundar sig på omhändertagande. Prestationsorienterade och bestämdhet i GLOBE modellen kan jämföras med maskulinitet och är till den grad som ett samhälle uppmuntrar och belönar gruppmedlemmar för prestationsförbättring och excellens. Bestämdhet handlar om hur individer i ett samhälle är bestämda, konfronterande och aggressiva i sociala relationer (Stankov, 2015). Den dominerande rådande socialisationen är att män är mer bestämda och att kvinnor är mer omhändertagande. Organisationer är antingen mer maskulina eller mer feminina. Organisationer inom näringslivet tenderar att ha mer maskulina mål och tenderar att främja män, samtidigt som exempelvis sjukhus har mer feminina mål och tenderar att främja kvinnor (Hofstede, 1980, s. 261). Se nedan för en tabell av Hofstede (1980, s. 294) som förklarar olika normer inom maskulinitet versus femininitet.

Lågt MAS	Högt MAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Människoorienterade ● Arbetar för att leva ● Intuition ● Försöker inte vara bättre än andra 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pengar- och ting orienterade ● Lever för att arbeta ● Beslutsamhet ● Försöker att bli bäst

Tabell (5) av normer inom maskulinitet versus femininitet (Hofstede, 1980, s. 294)

2.1.4 Osäkerhetsundvikande

Uncertainty avoidance (UAI) eller osäkerhetsundvikande visar till vilken grad samhällets individer känner sig bekväma med osäkerhet och tvetydighet. Osäkerhet om framtiden är ett grundläggande faktum av det mänskliga livet som alla försöker hantera genom olika domäner av teknik, regler och ritualer (Hofstede, 1980, s. 153). Enligt GLOBE handlar osäkerhetsundvikande om till vilken grad medlemmar av samhället strävar efter att undvika osäkerhet genom att förlita sig på etablerade sociala normer och byråkratiska procedurer (Stankov, 2015). Det grundläggande problemet är hur ett samhälle ska hantera den framtid som alltid är okänd, det vill säga frågan om samhället ska försöka styra framtiden eller inte. Samhällen har anpassat sig olika till osäkerheten och har anammat olika sätt att hantera den. De olika sätten att hantera ovissheten

om framtiden grundar sig i kulturarvet av samhället och överförs genom grundläggande institutioner som familjen och staten, vilka inte nödvändigtvis är rationella (Hofstede, 1980, s. 154). Samhällen med stor grad av osäkerhetsundvikande tenderar att upprätthålla strikta regler och koder för tro samt beteende. De är intoleranta mot heterodoxa beteenden och idéer medan en lägre grad av osäkerhetsundvikande innebär en mer avslappnad attityd där övning och färdighet är viktigare än principer. Nedan är en tabell av Hofstedes (1980, s. 174) som förklarar olika normer inom länder med låg grad respektive hög grad av osäkerhetsundvikande.

Lågt UAI	Högt UAI
<ul style="list-style-type: none"> ● Lägre arbetsrelaterad stress ● Mindre emotionell resistans till förändring ● Hårt arbete är inte en dygd i sig ● Chefer bör väljas utifrån andra kriterier än senioritet ● Högre motivation för prestation ● Högre risktagning ● Konflikter och tävlingar inom organisation är naturligt och kan användas konstruktivt ● Tro i generalister och sunt förnuft 	<ul style="list-style-type: none"> ● Högre arbetsrelaterad stress ● Högre emotionell resistans till förändring ● Inre lust att arbeta hårt ● Chefer bör väljas utifrån senioritet ● Lägre motivation för prestation ● Mindre risktagning ● Konflikter inom organisationer är inte önskvärt på grund av framkallande av aggressivt beteende ● Tro till experter och deras kunskap

Tabell (6): Normer inom osäkerhetsundvikande (Hofstede, 1980, s. 176 & 184)

2.1.5 Lång versus kort tidsorientering

Long term orientation (LTO) eller långtidsorientering är samhällen som prioriterar sparsamhet, uthållighet och utbildning för att förbereda sig inför framtiden. Det står för att främja dygder som är inriktade på framtida belöningar. ”Short term normative orientation” eller kortsiktig tidsorientering vill upprätthålla traditioner och normer samt bortprioriterar synen på samhällsförändringar (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 226). Avvägningen står mellan att försöka upprätthålla traditioner och värderingar från sitt egna förflutna samtidigt som samhället försöker att hantera nutida och framtida utmaningar. GLOBE modellen benämner långsiktig orientering som framtidsorientering, vilket innefattar till den grad som en individ i ett samhälle engagerar sig

i ett framtidsorienterat beteende (Stankov, 2015). Detta kan exempelvis vara planering eller att investera i framtiden, vilket liknar Hofstede & Hofstedes (2005) syn på långsiktig tidsorientering. Nedan är en tabell av Hofstede & Hofstedes (2005, s. 228) som förklarar olika normer för de båda inriktningarna.

Korttidsorientering	Långtidsorientering
<ul style="list-style-type: none"> ● Ansträngningar ska snabbt ge resultat ● Socialt tryck på människor att spendera pengar ● Respekt för traditioner ● Personlig stabilitet viktigt ● Sociala och statusrelaterade skyldigheter är viktiga 	<ul style="list-style-type: none"> ● Uthållighet, fortsatt ansträngning när resultaten låter vänta på sig ● Sparsamhet, att vara sparsam med resurser ● Respekt för omständigheter ● Personlig anpassningsförmåga är viktigt ● Villighet att underordna sig ett syfte

Tabell (7) Normer mellan kortsiktiga respektive långsiktigt inriktade samhällen (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 228)

2.2 Malmi och Brown systempaket

Det finns flera olika definitioner av ekonomistyrningssystem där vissa överlappar varandra och en del skiljer sig mycket åt. Merchant och Van der Stede (2017) anser att ekonomistyrning syftar till att medarbetare ska agera utifrån organisationens önskemål. Ett framgångsrikt ekonomistyrningssystem ska därför kunna redogöra för tre frågor: “Förstår medarbetarna vad som förväntas av dem?”, “Kommer medarbetarna att arbeta ihärdigt och göra det som förväntas av dem?” och “Kommer medarbetarna att vara kapabla till att genomföra sitt arbete?”. Malmi och Brown (2008) har utifrån tidigare forskning om ämnet valt att definiera ekonomistyrning som alla de system, regler, värderingar, övningar och andra aktiviteter som chefer använder för att styra sina anställdas sätt att arbeta, för att se till att anställdas beslut stämmer överens med organisationens mål och strategier. Om dessa är baserade på fullständiga system och inte en generell regel ska de kallas för ekonomistyrningssystem. Ekonomistyrningssystem inkluderar alla system, exempelvis både budgetering och balanserat styrkort. Systemen mäter hur väl ett företags olika enheter fungerar och hur företaget som helhet presterar och når sina mål. Formella

och informella strukturer byggs upp i organisationen för att jämföra mål och strategier med det faktiska resultatet, för att sedan användas till att driva igenom ledningsbeslut. Inom ekonomistyrningssystem används både finansiella och icke-finansiella mått. Traditionellt sett har organisationer baserat utvärderingar och belöningar på mätbara system, som redovisningssystem, men har utvecklats till att även omfatta andra styrningsmedel, som exempelvis icke-finansiella utvärderingsmetoder (Merchant & Van der Stede, 2017).

Malmi och Browns (2008) systempaket är grundad på tidigare forskning av ekonomistyrningssystem men ämnar att bidra med tydlig teoretisering av ämnet. Ekonomistyrning inkluderar de enheter och system som överordnade använder för att säkerställa att beslut från medarbetare är kongruent med organisationens mål och strategier. Systempaketet av Malmi och Brown (2008) inkluderar verktyg och system som företag kan använda för att vara säkra att kongruens uppnås. De menar att ekonomistyrningssystem är mer lämpliga att använda än att försöka styra med endast företagskultur eftersom ekonomistyrningssystem även innehåller andra styrningsverktyg som inte är riktade direkt mot medarbetaren, exempelvis kvalitetskontroller och lagerstyrning. Fördelen med systempaketet är att alla olika typer av styrningsverktyg inkluderas vilket bidrar till ett brett perspektiv. Ett systempaket är användbart eftersom det kan anpassas till många olika varianter av ekonomistyrningssystem. De system, regler, värderingar och andra aktiviteter som överordnade använder som styrningsverktyg bör därför benämnas som ekonomistyrning och om det finns fullständiga system med flera olika styrningsverktyg i ett företag bör de benämnas ekonomistyrningssystem.

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	

(Malmi & Brown, 2008)

Systempaketet är lämplig att utgå ifrån eftersom den inkluderar flera delar som kan vara nödvändiga att analysera i en internationell kontext, för att förstå vilka likheter och skillnader som finns. För att skapa en tydlig helhet och en stark struktur i arbetet kommer studiens empiri systematisera Malmi och Browns (2008) systempaket. Paketet presenterar fem olika kategorier av styrning: kulturell styrning, planering, cybernetisk styrning, belöning och bonus samt administrativ styrning.

2.2.1 Kulturell styrning

Malmi och Brown (2008) presenterar tre olika typer av kultur som företag kan implementera för kontroll; värdebaserad kultur, symbolbaserad kultur och klankultur. Värdebaserad kultur innebär en påverkan av värderingar och används framförallt vid tre strategier: rekrytering av medarbetare med samma värderingar, en socialisationsprocess där medarbetarnas värderingar ändras till att matcha företagets eller när värderingarna är tydliga och medarbetare måste följa dem. Kulturell styrning innebär alltså en socialisationsprocess där organisationen genom exempelvis rekrytering, utbildning och värderingar styr kulturen i företaget och därmed styr medarbetaren till att bete sig utifrån organisationens önskemål (Malmi & Brown, 2008). Kulturell styrning kan jämföras med socio-ideologiska kontroller vilka är mekanismer som övertygar medarbetare att anamma vissa värderingar, normer och idéer om vad som är väsentligt och viktigt i en organisation. Överordnade är i en position där de lättare än andra i organisationen kan forma och kontrollera processer som uppmuntrar implementeringen av önskvärda normer. De mest effektiva verktygen för kontroll som används är rekrytering, socialisation och formell kommunikation av organisationens vision samt värderingar (Bedford & Malmi, 2015). Denna studie kommer att fokusera på styrning genom värdebaserad kultur där analysen utgår ifrån de mest effektiva verktygen.

2.2.2 Planering

Med planering menar Malmi och Brown (2008) att företaget definierar mål inom olika funktionsområden av organisationen och därmed dirigerar vilken nivå av ansträngning och vilket beteende som förväntas av medarbetarna. Planering sätter standarden som ska uppnås i relation till målen och är en form av ex ante styrning. Planering möjliggör samordning i företaget därför att målen anpassas till funktionella enheter av företaget och skapar kontroll över de aktiviteter som sker i grupp men även individuellt, för att se till att de går i linje med organisationens mål. Det finns tre olika typer av planering: kortsiktig planering, långsiktig planering och budgetering. Kortsiktig planering är mål som skapas för den direkta framtiden, det vill säga för 12 månader eller tidigare. Dessutom har kortsiktig planering ett taktiskt fokus och är mer flexibel i sin utformning. Långsiktig planering är mål och aktiviteter som fastställs ur ett långsiktigt perspektiv och brukar anammas när företaget har ett strategiskt fokus. Budgetering är en typ av planering men de övriga två typerna är inte beroende av hur budgeteringen ser ut. Malmi och Brown (2008) understryker att planering kan förenkla beslutsfattandet i organisationen men att företag även kan använda planering som en process för att skapa ett engagemang hos medarbetarna för organisationens mål och framtid. Den här studien kommer att fokusera på tidsaspekten av planering samt hur budget används för att planera.

2.2.3 Cybernetisk styrning

Malmi och Brown (2008) beskriver cybernetisk styrning som en process med en feedback loop. Cybernetisk styrning består av prestationsstandarder, prestationsmätningssystem, feedback information om oönskade variabler i systemet och tillrättavisar systemets komponenter. Kategorin kan delas in i fyra grundläggande system; budget, finansiella mätsystem, icke-finansiella mätsystem och hybridssystem. Budgetering är en central del av ekonomistyrningssystem inom de flesta organisationer och fungerar som ett planeringsverktyg till att forma acceptabel prestationsnivå. Det har även som syfte att utvärdera prestationer gentemot planeringen. Vidare kan finansiella mått relateras till budgeteringsprocessen genom att använda information som finns i budgeten. Ett typiskt exempel på styrning är att låta de anställda ansvara för specifika finansiella mått som till exempel ekonomiska lönsamhetsmått. Ett

finansiellt mätsystem används dock i en snävare kontext på ett enkelt sätt för målsättning medan budget är en bredare metod. Vidare har icke-finansiella mått fått en allt viktigare roll inom ekonomistyrningssystem och är till för att dels komplettera de finansiella måtten och dels för att identifiera drivkrafterna bakom prestationer. Hybridsystem innehåller både finansiella och icke-finansiella mått. Resultaten i den här studien kommer att analyseras utefter de grundläggande systemen samt att se över hur budgeteringsprocessen fungerar.

2.2.4 Belöning och bonus

Fokuset för belönings- och bonussystem är att motivera och öka individuella samt grupperns prestationer genom att uppnå kongruens mellan medarbetares mål och organisationens. Belöning och bonus kommer att resultera i ökad prestation men existerar även för att exempelvis kunna behålla sina anställda. Belöningsystem kan ses som en länk mellan medarbetares ansträngningsnivå samt uppgift. Det finns både inre och yttre belöningar (Malmi & Brown, 2008). Bedford och Malmi (2015) hävdar att belöningar även kan fungera som ett feedback system där belöningen markerar konsekvenserna av medarbetarnas prestationer. Denna studie kommer att utgå ifrån Malmi och Browns (2008) perspektiv, att belöningsystem ses som en länk mellan ansträngningsnivå och uppgift. Studien kommer även att identifiera olika motivationsfaktorer inom kulturella regioner och hur organisationer på olika sätt använder motivation som ett styrningsverktyg.

2.2.5 Administrativ styrning

Malmi och Brown (2008) antyder att administrativ styrning handlar om att styra de anställdas beteenden genom att organisera och övervaka beteenden samt förklara hur uppgifter ska följas. Administrativa kontrollsystem påverkar medarbetarna direkt genom att göra medarbetare ansvariga för deras egna beteende och hur de tar sig an olika uppgifter med koppling till prestation. Administrativ styrning kan delas in i tre kategorier; organisationsstruktur, ledningsstruktur samt policyer och tillvägagångssätt. Organisationsstruktur har som funktion att främja specifika kontakter och relationer. Strukturen bidrar till att minska variation av beteende samtidigt som den förbättrar förutsägbarheten, vilket leder till en form av styrning. Vidare

innehåller ledningsstrukturen formell makt- och ansvarsfördelning samt andra system som ser till att representanter från organisationens funktioner och enheter koordinerar både på ett horisontellt och vertikalt plan. Möten och scheman är exempel på medel till för att styra medarbetarnas beteenden genom att skapa program och deadlines. Eftersom ledningsstrukturen kan vara utformad på olika sätt i organisationer studerar forskare hur de förhåller sig till varandra och till annan typ av styrning. Den byråkratiska delen av organisationen hänvisas till användningen av policyer och tillvägagångssätt vilka är till för att fastställa processer och beteenden inom organisationen. Det kan röra sig om rutiner, regler och riktlinjer i syfte att visa vilka arbetsuppgifter som ska utföras (Malmi & Brown, 2008). I denna studie kommer administrativ styrning analyseras utifrån organisationsstruktur, ledningsstruktur samt policyer och tillvägagångssätt inom de olika regionerna.

3.0 Metod

3.1 Metodval och strategi

För att möjliggöra litteraturstudiens syfte används två delmål för denna uppsats: (1) Förklara identifierade skillnader och likheter med kultur som utgångspunkt och (2) Identifiera olika ideer om framtida forskning.

Eftersom ämnet har studerats i flera olika länder var det intressant att göra en jämförelse av de studier och rapporter som har publicerats. Jämförelsen av studier och rapporter från olika länder användes för att analysera om resultatet skiljde sig beroende på region och kultur. Ekonomistyrning har förekommit i ett flertal studier men med tanke på globaliseringen var det väsentligt att förstå hur ekonomistyrning fungerar i olika kulturer. Det fanns därför ett behov av en studie som samlar ihop all tillgänglig material och ge en tydlig bild över hur forskningen på området ser ut. I och med att urvalen i vissa fall är nationella innebär det att internationella jämförelser är möjliga (Bryman & Bell, 2017). För att denna studie skulle ha möjlighet att jämföra fyra regioner med brett omfång behövdes redan tillgänglig data och resultat användas, vilket gjorde att pålitlig sekundärdata blev en naturlig källa för forskningsunderlag. Resultat från en nationell studie går generellt inte att applicera på andra länder utan de skiljer sig åt men med hjälp av sekundärdata kan tvärkulturella studier genomföras (Bryman & Bell, 2017). Det hade inte räckt med data från en region för att generalisera bland alla, utan data behövdes från samtliga regioner för att kunna uttala sig om ett mönster. Just därför behövdes sekundärdata användas eftersom studien ämnade att vara en jämförelseanalys mellan olika regioner. Den här studien hade inte kunnat genomföras om sekundärdata inte hade kunnat användas. Det saknas en övergripande bild över tidigare forskning och dess resultat, därför vill studien främst bidra med tydlighet. Studien ska bidra till att läsaren får en tillförlitlig överblicksbild över hur forskningen på området ser ut. Vidare kan begränsningar vid användning av sekundärdata exempelvis vara att datamängden är omfattande och kan vara svår att orientera sig i samt att det inte går att påverka kvalitén på undersökningarna (Bryman & Bell, 2017). De här begränsningarna har hanterats

genom att göra ett eget urval av det befintliga materialet som presenteras under rubriken “urval”. Det kan inte garanteras att kvalitén på undersökningarna är av högsta klass men genom användning av studier som är genomförda av forskare som publicerats i vetenskapliga tidskrifter, ökar det studiens trovärdighet.

3.2 Val av regioner

3.2.1 Val av anglosaxisk region

Världens största ekonomi med högst BNP är USA (Carlgren, 2020). USA tillhör den anglosaxiska regionen som också består av Storbritannien, Kanada (ej Quebec-regionen), Australien, Nya Zeeland och Irland (Schneider & Barsoux, 2003, s. 56). Tidigare forskning inom den anglosaxiska regionen har huvudsakligen genomförts i USA. Denna studie inkluderar även andra länder inom regionen. Den anglosaxiska inkluderas i analysen eftersom det finns mycket forskning kring regionen.

3.2.2 Val av germansk region

Germanska regionen består av Österrike, Öst-Belgien, Tyskland, Liechtenstein, Luxemburg och Schweiz. Germanska regionens länder är intressanta att undersöka eftersom de har flera ekonomiska och politiska likheter, samtidigt som det finns anmärkningsvärda skillnader inom filosofiskt och ekonomiskt tänkande (Fisher, 2004). Germanska regionen har starka historiska rötter som kan ha lämnat avtryck i olika styrningssystem inom organisationer. På grund av regionens viktiga ställning i världsekonomin och hur styrningsstrategier skiljer sig från andra länder är regionen intressant att studera.

3.2.3 Val av arabisk region

Arabregionen innefattar 22 länder men endast sju länder är huvudsakligen representerade i denna studie: Kuwait, Saudiarabien, Bahrain, Qatar, Förenade Arabemiraten, Oman och Jordanien. Arabregionen är intressant att undersöka eftersom länderna anses börjar få ett större inflytande i världen samtidigt som det finns få studier om vilket ekonomistyrningssystem som används och hur det fungerar (Bachkirov & Shamsudin, 2016). Multinationella företag har erfarenhet av att

det kan vara svårt att implementera framgångsrika styrningssystem i arabregionen på grund av kulturella skillnader (Aladwan, Bhuanugopan & Fish, 2014). Forskning som kopplar kultur och ekonomistyrningssystem är därför nödvändigt för framtida implementering av framgångsrika styrningssystem. Denna studie ämnar att sammanställa den forskning som finns om ekonomistyrningssystem i arabregionen för att göra det tydligt om i vilka områden forskning behövs och främst för att kunna identifiera likheter och skillnader mellan regionerna.

3.2.4 Val av konfucianistisk region

Östasien tillhör en del av världen med en snabb växande ekonomi. De länder som ingår kallas ibland för “the five dragons” och består av Taiwan, Singapore, Hongkong, Sydkorea och Japan (Hofstede & Bond, 1988). År 2019 hade Japan tredje högsta BNP och klassificeras därmed som en av de ledande ekonomierna i världen. Sydkorea ligger på plats nummer 12 på listan (Carlgren, 2020). Det här visar att länderna i östasien har starka ekonomier vilket gör regionen intressant att studera. De länder som Hofstede och Bond (1988) definierar som “the five dragons” kan också delas in i en region som kallas den konfucianistiska regionen (Jinguo, Smyth & Hwee, 2000). Regionen har stark tilltro till staten och betonar familjens roll. Genom att få kontroll på några grundläggande faktorer som respekt för utbildning och auktoriteter samt hårt arbete har de här länderna lyckats med sin tillväxt. På grund av nämnda faktorer har de investerat mycket i humankapital och knutit starka band till familjen (Jinguo et al., 2000). Regionens starka ekonomi i kombination med annorlunda grundläggande värderingar, från exempelvis anglosaxiska regionen, kan påverka ekonomistyrningen men på vilket sätt och hur det skiljer sig mer konkret analyseras i studien.

3.3 Process

3.3.1 Kriterier

För att kunna skapa en helhet i denna litteraturstudie identifierades kvalifikationer för artiklarna tidigt i processen. Dessa kriterier var att alla artiklar bör (1) ha genomgått en kvalitetsgranskning, även kallad peer-reviewed, (2) Innehåller granskning av någon form av ekonomistyrningsverktyg, som exempelvis belöningsystem eller finansiella mått, (3) Innehåller en jämförelse mellan minst två länder där minst en av dem tillhör en region som ska analyseras samt (4) Innehåller någon form av koppling eller problematisering till nationell kultur.

3.3.2 Söktermer

För att finna relevanta artiklar användes olika söktermer i syfte att samla in lämplig litteratur. Litteraturen samlades in via Lunds universitetsbiblioteks server; LUBsearch, eller Googles söktjänst; Google Scholar. Dessa två valdes på grund av den tillgänglighet till pålitlig forskning de erbjuder samtidigt som de skapar ett brett utbud av den forskning som finns tillgänglig på nätet. Google Scholar och Lunds Universitet har inte tillgång till all forskning i världen men genom att använda en kombination av båda, skapades ett bredare omfång i sökandet. Exempel på söktermer som användes: *culture, management control systems, strategic planning, Hofstede, nations, management, accounting, anglo-saxon, organizational, middle east, rewards, control, germanic och national culture*. I databaserna kombinerades även söktermerna tillsammans för att skapa ett urval bättre kopplat till syftet.

3.3.3 Urval och granskning

Likt en litteraturstudie av Franco-Santos, Lucianetti och Bournes (2012) har denna studie arbetat efter en metod som grundar sig i delmål med en process på sex steg. För att kunna svara på studiens syfte utfördes först en avgränsningsstudie för varje region där olika artiklar sammanfattades i en tabell. Tabellen bestod av fem kolumner där varje artikel skulle sammanfattas utifrån dessa (se tabell 8). Fokus för avgränsningsstudien var att hitta relevant litteratur och viktiga källor för tidigare forskning som uppfyllde studiens kriterier. Tabellen var baserad utifrån olika aspekter som ämndade skapa en tydlig avgränsningsmetod av vilka artiklar

som uppfyllde studiens kriterier. Aspekter som tabellen bestod av var; ekonomistyrning för att kunna sammanfatta vilka typer av verktyg som presenterades, en överblick över artikelns slutsats, vilka länder som artikeln behandlade samt vilka aspekter av kultur som presenterades i artikeln.

Författare/artikel	Ekonomistyrning	Slutsats	Länder	Nyckelterm kultur
--------------------	-----------------	----------	--------	-------------------

Tabell 8.

Nästa steg bestod av en urvalsprocess. När artiklar som uppfyllde studiens kriterier för varje region hade samlats in, började en urvalsprocess för att identifiera de artiklar som kunde bidra till studiens syfte och frågeställningar. Flera användbara artiklar hade som gemensamt att de var publicerade av tidskriften *Accounting, organizations and society* och därför blev tidskriften en lämplig variabel tillsammans med olika söktermer i att hitta relevant litteratur. Exempelvis var artikeln av Chenhall (2003) publicerad i *Accounting, organizations and society* och innehöll nyckelord som *organizational, culture och management control systems*. Artikeln bidrog med konkreta definitioner av ekonomistyrning och nationell kultur, samt gav inspiration till att använda Hofstede (1980) för att analysera kulturella konsekvenser i organisatoriska kontexter. Således har denna studiens analys utgått från Hofstedes kulturdimensioner och därav blev även *Hofstede* ett sökord. Ett flertal artiklar i studien har därför använt Hofstedes kulturdimensioner för sin forskning av nationella kulturer (Askary, Pounder & Yazdifar, 2008; Awasthi, Chow & Wu, 2001; Chiang & Birtch, 2007 & 2010; Harrison, McKinnon, Panchapakesan & Leung, 1994; Ueno & Wu, 1993; Schuler & Rogocsky, 1998; Lau, Low & Eggleton, 1997; Picard & Reis, 2002; Tosi & Greckhamer, 2004) vilket även möjliggjorde en bättre helhet för denna uppsats för att studera kulturella regioner. I olika "nyckelartiklar", som Chenhall (2003), granskades även referenslistan för att hämta inspiration till ytterligare lämplig forskning.

Utifrån den tidiga avgränsningsstudien samt insikten av att använda Hofstedes (198) kulturella regioner, skapades en tydligare bild av vad som behövdes och vad som kunde rensas bort. I det tredje steget valdes Malmi och Brown (2008) systempaket ut som ett lämpligt paket för att beakta aspekter som nämns i många artiklar, exempelvis handlar en artikel om belöningsystem och den andra om finansiella måttssystem. Att grunda dessa två artiklar i Malmi och Browns (2008) systempaket skapade därför en bättre helhet. Tidigare forskning tillämpar olika metoder för sina studier vilket kan påverka deras resultat och även skapa problematik i att förena dem i ett systempaket. Samtidigt skapades en helhet för vad som existerar inom forskningsämnet och gav en tydligare helhetsbild. Systempaketet var ett lämpligt hjälpmedel i att försöka skapa en tydligare bild av den forskning som redan finns eftersom paketet tar upp både finansiella och icke-finansiella mått.

3.3.4 Bearbetning

I det fjärde steget var avgränsningsstudien färdigställd och totalt 33 artiklar sammanfattats inom de fyra regionerna. För att hitta de artiklar med högst relevans för studien granskades artiklarna till kriterierna igen. Följaktligen kunde 11 artiklar uteslutas och därav var 22 lämpliga artiklar kvar. Artiklarna som exkluderades saknade exempelvis ofta koppling till kultur men hade analyserat ekonomistyrningssystem och var därför svåra att applicera. I det femte steget när 22 artiklar hade valts ut delades de upp i Malmi och Browns (2008) kategorier för att säkerställa att de kunde bidra till studiens syfte. En tabell konstruerades där varje artikels resultat och slutsatser delades in enligt tabell 9. Som nämnts tidigare blev det tydligt att de flesta artiklar ofta undersökte en kategori av de fem i tabellen. Eftersom forskningen blev uppdelad på detta vis kan problematik uppstå med att få en helhetsbild. Genom att förtydliga kopplingen mellan varje artikel och systempaketet i en tabell, blev det tydligt vilken del av ekonomistyrning som de utvalda artiklarna främst undersökte och vilka delar det fanns begränsat med forskning inom. Det blev även tydligt om tidigare forskning kom fram till liknande slutsatser eller om de skiljde sig åt avsevärt. Den slutgiltiga systematisering gav en tydlig helhetsbild av det som hade samlats in och vad som saknades för att uppfylla studiens syfte. I steg sex samlades ytterligare två artiklar in för att komplettera underlaget för litteraturstudien. Artiklar samlades in genom att söktermer

användes som passade specifikt det som behövde kompletteras, exempelvis *culture* och *GCC* (Gulf Cooperation Council). Studien har därav grundat sig i 24 artiklar (Bilaga 1).

Kulturell styrning: klaner, värdering och symboler	
Planering: långtidsplanering eller kortsiktig planering	
Cybernetisk styrning: budget, finansiella mått, icke-finansiella mått, hybridssystem	
Belöningar och bonus	
Administrativ styrning: Organisationsstruktur, ledningsstruktur samt policyer och tillvägagångssätt	

Tabell 9.

4.0 Empirisk analys

4.1 Kulturell styrning

4.1.1 *Socialisationsprocess*

I den globala ekonomin som verkar i världen idag är det viktigt att förstå att människor från olika regioner kan ha olika arbetsrelaterade värderingar. Olikheterna innebär att system kan ta olika uttryck beroende på var de implementeras. Medarbetare i den anglosaxiska regionen verkar främst i sitt egenintresse och tänker ej på kollektivet i första hand (Awasthi et al., 2001). Kulturella kontrollverktyg i regionen kan därför innehålla utvärderingskontroller där medarbetarens individuella prestationer kontinuerligt bevakas för att säkerställa att beteende och värderingar överensstämmer med företagets. En socialisationsprocess i form av prestationsutvärderingar där överordnade kan forma och kontrollera processer som matchar önskvärda normer (Bedford & Malmi, 2015).

I den konfucianistiska regionen arbetar medarbetaren utifrån gruppen och värderingarna sätter därför systemet före individen. Exempelvis visade en studie av Awasthi et al. (2010) att införandet av individuella prestationsutvärderingar inte förändrade gruppdynamiken eller individens beteende vilket visar att regionens värderingar är djupt rotad i kulturen. Magaña-Campos och Aspinwall (2003) menar att japanska företag är mer hierarkiska och mer kulturellt medvetna än anglosaxiska regionen. Den anglosaxiska regionen använder decentralisering och ansvar som en styrningsform på grund av att individen ser sig själv i centrum. Den konfucianistiska regionen använder istället beslut utifrån gruppen som en styrning där gruppens socialisationsprocess tar sin utgångspunkt från gruppen och inte individen (Harrison et al., 1994; Picard & Reis, 2002). Kontroll över medarbetarens handlingar säkerställs även genom regleringar som begränsar beslutfattande och betonar medarbetarens egna handlingsansvar. Den germanska regionen betonar både individen och gruppen i form av att det som värdesätts mest är dedikering och effektivitet. Fokus i företaget beror på om det är individen eller gruppen som kan uppnå målet mest effektivt (Picard & Reis, 2002).

De olika effekter som kulturella styrningsmetoder visar i form av socialisationsprocesser; anglosaxiska regionen använder individuella metoder, konfucianistiska använder metoder utifrån gruppen och den germanska regionen varierar i sitt fokus. Forskning kring kulturella kontroller i arabregionen är begränsade men Magaña-Campos och Aspinwall (2003) skriver att medarbetare i arabregionen värderar tydliga organisatoriska strukturer och processer för att uppnå en stark företagskultur. Regionen består av utvecklingsländer som är under förändring vilket kan förklara en strävan efter grundläggande organisatorisk design. Magaña-Campos och Aspinwall (2003) skriver vidare att medarbetare i arabregionen värderar innovation och entreprenörskap högt, egenskaper som ofta lyfter individen. Samtidigt menar Aladwan et al., (2014) att organisationerna i arabregionen är kraftigt styrda av statliga myndigheter vilket lämnar lite utrymme för socialisationsprocesser för de enskilda organisationerna.

Hofstede hävdar att egenintresse och intresse i individuella prestationer är karaktäristiskt för ett samhälle präglad i individualism. Ett samhälle med hög grad av individualism innebär att medarbetare är självorienterad och att identiteten är baserad i individen (Hofstede, 1980). Det kan kopplas till att inom den anglosaxiska regionen är ett framgångsrikt styrningsmedel individuella prestationsmätningar, till skillnad från den konfucianistiska regionen där det inte är ett framgångsrikt styrningsmedel. Medarbetaren upplever i den anglosaxiska regionen att de har ansvar och kontroll över sina prestationer samtidigt som överordnade kan utöva en socialisationsprocess som säkerställer att medarbetaren utövar de värderingar och normer som företaget önskar. Den konfucianistiska regionen upplever inte att de västerländska metoderna om individuella prestationsutvärderingar är effektivt applicerbara vilket kan kopplas till att medarbetarna definierar sig utifrån gruppen och har ett ”vi-medvetande”, vilket Hofstede (1980) beskriver som normer för ett kollektivistiskt samhälle.

Inom den germanska regionen finns ett starkt centralt ledarskap med ett långsiktigt strategiskt fokus (Coates, Davis, Emmanuel, Longden & Stacey, 1992). Det centrala ledarskapet ser socialisationsprocessen och utbildning som en standardisering av medarbetarens värderingar och

mål (Picard & Reis, 2002). Kollektivistiska värderingar är centralt i den germanska regionen där normen prioriterar organisationens mål (Hofstede, 1980) samtidigt som varje medarbetare värdesätter sitt egna bidrag högt och anser det viktigt för organisationen (Picard & Reis, 2002). Den germanska regionen använder därför kollektivistiska och individuella värderingar som ett styrningsverktyg. Lojalitet till det sammanhang medarbetaren hör till är grundläggande värderingar vilket skiljer sig från det anglosaxiska där lojalitet ligger hos individen. De motsägelsefulla resultaten om arabregionen visar att regionen likt konfucianistiska regionen definierar medarbetaren utifrån systemet. Åsikterna är förbestämda på grund av det inflytande som överordnade innehar parallellt som nya värderingar håller på att ta fäste i form av självorienterade egenskaper som entreprenörskap och innovation vilket pekar på en förändring till individualism (Hofstede, 1980).

4.1.2 Rekrytering

Rekrytering är ett känt kulturellt styrningsverktyg eftersom det möjliggör för företaget att anställa en individ med liknande värderingar och visioner som företaget har (Malmi & Brown, 2008; Bedford & Malmi, 2015). Möjligheterna att använda rekrytering som ett styrningsverktyg skiljer sig dock mellan de olika regionerna. Inom den konfucianistiska och arabiska regionen behöver en potentiell anställd gå igenom statliga myndigheter eller privata kontakter för att bli en tillåten anställd (Schneider & Barsoux, 2003, s. 155; Aladwan et al., 2014). Den anglosaxiska regionen använder rekrytering mer som ett styrningsverktyg där vikt ligger i att en potentiell anställd ska möta de kvalifikationer som rollen kräver. Det går i linje med den germanska regionens strategi där fokus ligger på specialisering av individer. Skillnaderna grundar sig i att den konfucianistiska och arabiska regionens värderingar är baserade på det kollektiva och lojalitet till systemet. Genom att anställa en person skapas ett moraliskt åtagande där det finns en implicit förståelse för att medarbetaren kommer att bli omhändertagande, i utbyte mot lojalitet (Schneider & Barsoux, 2003, s. 156). En rekryteringsprocess i anglosaxiska regionen och den germanska regionen som är baserad på en individs kvalifikationer och där privatlivet är avskilt från rekryteringsprocessen, grundar sig i individualistiska normer (Hofstede, 1980). Aladwan et al. (2014) menar att rekryteringsprocesser i arabregionen till stor del är otillräcklig och behöver

tilldelas mer uppmärksamhet. Rekryteringen är sällan baserade på meriter eller förmåga och är inte systematiserad eller objektiv. Det kan därför finnas brister i att argumentera för att rekrytering används som ett styrningsverktyg i arabregionen om det inte handlar om att överordnade ska kunna styra de nyanställda genom hierarki och lojalitetssystem.

4.1.3 Kommunikation

Tosi och Greckhamer (2004) hävdar att brittiska överordnade har ett subjektivt synsätt av en organisation och ser den som ett nätverk av personliga relationer mellan individer som säkerställer handlingar genom påverkan av varandra, kommunikation och förhandlingar. Överordnade i ett amerikanskt företag måste därför ha en transparent kommunikation och förhållningssätt för att klargöra processer samt säkerställa att alla förstår företagets mål och sin roll (Ueno & Wu, 1993). Inom den konfucianistiska regionen dominerar känslan av harmoni och hierarki vilket skapar en strävan att behålla den ordning som råder. Att undvika att uppleva sig avskild från andra är en skyldighet varje individ har när de interagerar vilket skapar en miljö som avskräcker formell kommunikation och direkta konfrontationer. En vanlig praxis i den konfucianistiska regionen är därför att medarbetare utbyter information med varandra innan formella möten för att undvika konflikter av olika åsikter under mötet (Ueno & Wu, 1993.). Öppna diskussioner om exempelvis medarbetares prestationer betyder att de inblandade gör bort sig (Chiang & Birtch, 2010).

Överordnade i den germanska regionen har ett rationellt synsätt och ser organisationen som ett koordinerat nätverk av individer som tar lämpliga beslut baserat på deras kompetens och kunskap (Tosi & Greckhamer, 2004). Inom regionen utförs det som behövs där en mer anpassningsbar attityd kan bli aktuell om det är nödvändigt. Överordnade kan exempelvis vara mer flexibla i utformningen av incitamentsprogram om de upplever att ett effektivt informellt nätverk av kommunikation minskar behovet av mer formella finansiella kontroller som kan reduceras. Attityden kan bero på det strategiska fokus som germanska länder har eller deras attityder till livslånga anställningar hos ett företag (Coates et al., 1992). Tosi och Greckhamer (2004) påpekar att germanska överordnade vill bli informerade om allt och att de inte har ett stort

intresse av att utveckla sina medarbetare. Det kan kopplas till Coates et al. (1992) argument om attityder till livslånga anställningar vilket medför att fokus inte är att behålla medarbetare utan att skapa högsta möjliga effektivitet i utformningen.

Styrning inom värdebaserade verktyg kan argumenteras användas i regionerna på annorlunda sätt; den anglosaxiska regionen främjar kommunikation som syftar till att pusha individen till handling men i enlighet med organisationens värderingar. Värdebaserad kulturstyrning i den konfucianistiska regionen syftar till att behålla hierarkin och att medarbetare ska handla efter instruktioner vilket liknar den germanska regionen där det dock finns utrymme för anpassning om det behövs. I arabregionen har staten och kulturen ett stort inflytande som kontrollerar betydligt medarbetarens arbetsliv. Implementering av västerländska processer har prövats genom att införa decentralisering i organisationer. Ansvarsområden som utbildning och prestationsutvärderingar tilldelades mellanchefer men de fann det svårt att bli helt ansvariga över dessa processer eftersom de var i stort behov av självförtroende för att hantera de nya uppgifterna (Aladwan et al., 2014). Den värdebaserade kulturstyrningen var bristfällig för att mellanchefer saknade kunskap och erfarenhet om hur organisationen ville att de skulle styra medarbetarna. De hade ingen erfarenhet av att förändra en tidigare mekanisk syn på kommunikation till att bli mer organisk vilket, enligt Bedford och Malmi (2015), skapar flexibilitet om det är en ömsesidig anpassning.

Att mellanchefer i arabregionen inte upplever sig vara bekväma med ökat ansvar och hellre lever i en ordning av ojämställdhet där varje individ har sin rättmätiga plats, indikerar på ett samhälle med hög maktdistans (Hofstede, 1980). Mellancheferna instämde om att makt bör vara koncentrerad till högre nivåer i organisationen (Stankov, 2015) men visade även att samhället i sig vill se en förändring till att individer ska sträva efter jämställdhet. De har likheter men skiljer sig även från den konfucianistiska regionen som menar att några få borde vara oberoende men att de flesta bör vara beroende (Hofstede, 1980). Skildringen att åsikter inte bör ifrågasättas betyder att det är få som har bestämt åsikten, vilka är de oberoende. Samtidigt ska de flesta hålla med om åsikten – de beroende. Implementering av kulturella kontroller inom anglosaxiska kulturer sker

genom tydliga mål, formell kommunikation om förväntade prestationer, kontinuerliga uppföljningar samt koppling mellan prestation och mål för individen (Schneider & Barsoux, 2003, s. 123). Processen skiljer sig från arabregionen och konfucianistiska regionen därför att de grundar sig på lika rättigheter och hävdar att tydliga mål samt formell kommunikation ska utövas. Hofstede (1980) påpekar att det är normer inom ett samhälle med låg maktdistans där underordnade och överordnade anses vara lika.

Inom den germanska regionen är centraliserat ledarskap dominerande men rekrytering grundar sig i kompetens där individens arbete värdesätts vilket visar att alla har lika rättigheter där individen är oberoende. Även om överordnade och underordnade inte anses ha lika mycket makt, är det möjligt för den underordnade att klättra sig uppåt. Regionen har alltså en relativt låg grad av maktdistans. De olika styrningsverktygen inom kommunikation kan även grunda sig i graden av osäkerhetsundvikande i ett samhälle. Medarbetare i arabregionen och den konfucianistiska regionen förlitar sig på etablerade normer för att hantera framtiden. De har inte självförtroendet att vara helt ansvariga över sina egna processer eller att framföra sina åsikter om de är annorlunda. Ett samhälle med hög grad av osäkerhetsundvikande tror främst på experter och deras kunskap, har lägre motivation för att prestera och strävar efter att undvika konflikter inom organisationen. Arabregionen strävar efter att bli mindre maktdistanserad men det kan argumenteras för att osäkerhetsundvikandet är i den grad hos medarbetarna att de misslyckade ansträngningarna grundar sig i det. Inom germanska regionen förlitar organisationer sig till stor del på specialisering där varje medarbetare är specialiserad på sitt område. Överordnade är i ett stort behov av kontroll men som samtidigt värderar effektivitet högt. Det betyder att beslutsfattandet tar tid men att implementeringen av beslutet går fort. Förhandlingar går långsamt men är starkt riktade mot målet av förhandlingarna. Hofstede (1980) menar att samhällen med hög grad av osäkerhetsundvikande präglas av en inre lust att arbeta hårt och mindre risktagning vilket överensstämmer med den germanska regionens normer.

Organisationer inom anglosaxiska kulturer kontrollerar sina medarbetare genom formella strategier där tydliga mål fastställs som riktlinjer. Beslut tas ofta utifrån undersökningar och kvantitativ data som vägleder överordnade hur de ska kommunicera till underordnade om vilka mål som finns och vilka prestationer som krävs för att fullfölja målen (Schneider & Barsoux, 2003, s. 123). I samhällen med lägre osäkerhetsundvikande är övning och färdighet viktigare än principer där prestationer värderas högt. Målet och värderingar är viktiga i sig men hur medarbetaren når dit är ofta upp till individen (Hofstede, 1980). Den anglosaxiska regionen har en lägre grad av osäkerhetsundvikande vilket betyder att formell kommunikation blir ett lämpligt verktyg till att motivera sina anställda men även för att tydliggöra vad som förväntas av dem, vilket skapar mindre arbetsrelaterad stress. Arabregionen verkar för att skapa ett mer decentraliserat arbetssätt men utan formell kommunikation som verktyg, vilket skapar en brist på vägledning där den höga graden av osäkerhetsundvikande hos medarbetarna problematiserar styrningsförsöken.

Region	Anglosaxiska	Konfucianistiska	Arabiska	Germanska
Socialisationsprocess	Individualism	Kollektivism	Kollektivism → Individualism	Kollektivism och individualism
Rekrytering	Individualism	Kollektivism	Kollektivism	Individualism
Kommunikation	Låg maktdistans	Hög maktdistans	Hög → Låg maktdistans	Medel till Låg maktdistans
	Lågt osäkerhetsundvikande	Högt osäkerhetsundvikande	Högt osäkerhetsundvikande	Högt osäkerhetsundvikande

Tabell 10.

4.2 Planering

4.2.1 Tidsaspekt

Anglosaxiska regionen tror på att omvärlden kan bli analyserad och känd genom analytiska verktyg och tekniker som strategisk fokus och scenarioplanering (Schneider & Barsoux, 2003, s. 122). USA präglas mer av kortsiktig planering, där mål och aktiviteter för den omedelbara framtiden fastställs. Planeringen kan exempelvis förändras om en överordnad inte möter förväntningar för prestationer och då ändrar delmål för att skapa en annan nivå av ansträngning (Ueno & Wu, 1993). Konfucianistiska regionen brukar placeras bland länder som föredrar långtidsplanering (Daley, Jiambalvo, Sundem & Kondo, 1985). Däremot har de en mer positiv syn på att chefers prestation ska bedömas på kortare sikt än vad anglosaxiska länder har. Även Harrison et al. (1994) menar att länder i den konfucianistiska regionen lägger en starkare betoning på långtidsplanering än länder i den anglosaxiska. Korttidsplanering används mer i anglosaxiska än i konfucianistiska länder. Trots att det finns en positivare inställning till långtidsplanering betyder inte det att den tidsaspekten är mest förekommande för planering. I jämförelse med anglosaxiska länder, som föredrar korttidsplanering, förekommer långtidsplanering ofta i den konfucianistiska regionen även om korttidsplanering är dominerande även i denna region (Harrison et al., 1994).

I arabregionen är det korttidsplanering som är viktigast (McLellan & Moustafa, 2011; McLellan & Moustafa, 2013). En förklaring till varför är att flertalet av länderna i arabregionen har ekonomier som är under utveckling och därför passar korttidsplanering bättre under de osäkra förhållandena (McLellan & Moustafa, 2013). I de germanska länderna klassas strategisk planering som är en norm trots att formella strategiska planeringsmetoder är sällsynta. Även om de inte används i någon högre utsträckning anses de vara ytterst viktiga för att kunna investera mer strategiskt och förebyggande än sina internationella konkurrenter (Carr & Tomkins, 1996). Strategisk planering undersöktes även i Hoffmans (2007) studie där resultaten visade att germanska regionen har en mer långsiktig planering än anglosaxiska. Det visade sig också att organisationens prestationer är positivt korrelerade med planeringssystemets mognad och

effektivitet. Borowski (1999) påpekar också att tyska organisationer är mer långsiktigt orienterade med en mindre optimistisk finansiell rapportering, jämfört med länder i den anglosaxiska regionen.

Medarbetare i anglosaxiska länder är självständiga och ser inte arbetsplatsen som en utvidgad familjemedlem. Därför är det väsentligt att medarbetarna har tillit till företaget och att företaget har tillit till medarbetaren. Tillit är en process som skapas genom frekvent feedback, möjlighet till att vara med och påverka samt genom kommunikation. För att medarbetaren ska känna att processer är rättvisa bör de vara med och påverka. Därför är kortsiktig planering dominerande i anglosaxiska länder (Chiang & Birtch, 2010). Genom att kontinuerligt gå igenom rapporter och genomföra marknadsundersökningar, skapar medarbetare i anglosaxiska länder en tillit till deras förmåga att analysera och förutse omvärlden, vilket skapar en känsla av kontroll över framtiden (Schneider & Barsoux, 2003, s. 122).

4.2.2 Budgetering

Enligt Ueno & Wu (1993) borde de olika regionernas grad av osäkerhetsundvikande påverka hur planeringen av budget ser ut. I konfucianistiska länder där graden av osäkerhetsundvikande är hög kan budget fungera som ett hjälpmedel som minskar osäkerheten under en längre tidsperiod. Således lägger organisationer i regionen mer tid på att utforma budgetar som sträcker sig under en längre tid än ett år. Anglosaxiska länder som har en låg grad av osäkerhetsundvikande är mindre motiverade till att utforma budgetar under en längre tidsperiod eftersom de inte har samma behov av att minska osäkerheten. Struktureringen av budget borde också påverkas av hur graden av osäkerhetsundvikande ser ut. I konfucianistiska länder finns en stress kring ostrukturerade situationer och genom att följa olika manualer som finns kring budgetering kan osäkerheten minskas eller till och med elimineras. Processer och regler minskar osäkerheten. I anglosaxiska länder finns däremot inte samma stress och därför är budgeteringen mer flexibel.

Undersökningarna visar att den anglosaxiska regionen och konfucianistiska regionen har liknande resultat och skiljer sig inte åt i planering och strukturering inom budgetering. Deras olika grad av osäkerhetsundvikande påverkar inte planeringen av struktureringen utan de båda anser att långtidsplanering av budget och en högre grad av strukturering är viktigt. Samma resultat visade en studie av Ueno & Sekaran (1992) där både anglosaxiska och konfucianistiska länder planerar budgeten i samma tidsaspekt. Däremot skiljer sig resultaten åt i en studie av Daley et al. (1985) där det visade sig att japaner är mer positiva till budgetar som sträcker sig över minst tre år medan amerikanerna föredrar kortare budgetplanering. Enligt McLellan & Moustafa (2011) använder länder i arabregionen budget för planering och kontroll. Budget är ett verktyg för att planera den dagliga verksamheten och kassaflödet samt att kontrollera kostnader.

Region	Anglosaxiska	Konfucianistiska	Arabiska	Germanska
Tidsaspekt planering	Kortsiktig tidsorientering	Långsiktig tidsorientering/ Kortsiktig tidsorientering	Kortsiktig tidsorientering	Långsiktig tidsorientering
Budgetens tidsram	Långsiktig tidsorientering	Långsiktig tidsorientering	Forskning krävs	Forskning krävs

Tabell 11.

4.3 Cybernetisk styrning

4.3.1 Budget

Enligt Ueno och Wu (1993) existerar det en form av hybrid struktur inom cybernetisk kontroll i USA. Medarbetare och överordnade drivs av egenintresse och ser sig själva som distinkta enheter som är frånkopplade från alla andra med annorlunda erfarenheter och förmågor. Budgeteringsprocessen bör därför styras genom formell kommunikation och koordinering för att alla medarbetare ska förstå processen och sin roll. I USA är prestationsmätningar baserade på individens prestationer och därför är budgetslack ofta förekommande för att överordnade ska vara trygga i att budgetmål och individuella utvärderingsmått uppfylls. Styrssystem i USA är kopplat till individen och baserat på dess bedrifter (Ueno & Wu, 1993). Den anglosaxiska

regionen präglas av beslutsamhet och egenintresse där individen försöker att bli bäst och fokus ligger på prestation, vilket gör att de har en hög grad av maskulinitet. Det här skiljer sig från Japan som är ett kollektivt samhälle där ledorden är harmoni och hierarki. Medarbetarnas lojalitet och plikt känsla bidrar till att de förväntas följa organisationens policys. De japanska medarbetarna ser organisationen och sitt arbete som integrerade, vilket innebär att organisationen behöver inte i lika hög grad som USA försäkra sig om att målen uppnås. I ett kollektivt samhälle sker prestationsmätningar på grupper och budgetering är ett kriterium som ska ingå. Det här skapar inte samma personliga press på att organisationens mål ska uppnås vilket gör att budgetsack förekommer i lägre utsträckning (Ueno & Wu, 1993). Även Ueno och Sekaran (1992) menar att budgetsack förekommer i större utsträckning bland amerikanska organisationer än japanska. Däremot var skillnaden inte lika signifikant i den undersökningen. Det framgår också från undersökningen att japanska organisationer i lägre utsträckning använder budgeten för att kommunicera och koordinera än amerikanska organisationer. Resultaten skiljer sig ännu mer i en studie av Daley et al. (1985) där japanska medarbetare är mer positivt inställda till budgetsack än amerikanska medarbetare. De menar också att japanska organisationer använder budget för att kommunicera organisationens mål. Resultaten talar emot de andra studierna av Ueno och Wu (1993) och Ueno och Sekaran (1992). Användningen av budget är vanligt i arabregionen. Vid användning av budget är det också vanligt att analyser genomförs och de mest förekommande är flexibla variansanalyser och marginalanalyser (McLellan & Moustafa, 2011).

I den konfucianistiska regionen anser japanska arbetsledare att det är viktigt att arbeta tillsammans med sina överordnade vid budgetering, vilket arbetsledare i den anglosaxiska regionen inte håller med om (Daley et al., 1985). Konfucianistiska regionen ses ofta som en region med en hög grad av maskulinitet (Newman & Nollen, 1996). Däremot visar deras fokusering på samarbetet och människoorientering kring budgeteringsprocessen en mer feminin framtoning. Själva planeringen i budgetprocessen kan argumenteras för att vara mer maskulint inriktad inom den konfucianistiska regionen. Även om medarbetarna är med i budgetprocessen, är planeringen utformad enligt organisationens policys och utformad på ett sätt som leder till att budget inte har en väsentlig påverkan på organisationens långsiktiga planering (Ueno & Wu,

1993; Ueno & Sekaran, 1992). Detta visar på en beslutsamhet där överordnade är prestationsorienterade och medarbetarna är lojala som lever för att arbeta, vilket visar på en högre grad av maskulinitet. Amerikanska medarbetare har mindre kontroll än japanska medarbetare över utförandet av budgeten. Däremot är de amerikanska medarbetarna mer positiva till att medverka vid budgeteringen än de japanska medarbetarna (Daley et al., 1985). I en studie av Lau et al. (1997) där Australien och Singapore studerades framkom det av resultaten att chefer presterar bättre om organisationen lägger en stor vikt vid budgeten. Om chefen medverkar under utformningen av budgeten i situationer med svåra arbetsuppgifter kommer chefens prestationer att bli bättre. Det finns även kopplingar i situationer med mindre krävande arbetsuppgifter där det läggs stor vikt vid budget samt medverkan under budgetering. Även i de situationerna presterar cheferna bättre. Om det däremot läggs en mindre vikt vid budget och chefen inte medverkar under budgeteringen kommer prestationen påverkas till det sämre i situationer med mindre krävande arbetsuppgifter. De här resultaten gäller både för Australien och Singapore och stämmer överens med tidigare studier som menar på att medverkan vid budgetering kan generaliseras mellan de båda länderna. Studien visar även att kultur eller snarare maktdistans inte har någon direkt påverkan på hur chefer presterar. Det fanns ingen skillnad på hur chefer presterade när det lades en stark betoning på budget, trots ländernas olika grader av maktdistans.

4.3.2 Finansiella mätsystem och icke-finansiella mätsystem

Inom företagskulturen i USA, Storbritannien och Kanada är det mer accepterat att uttrycka olika former av kommunikation och vara öppen med sina känslor vilket leder till mer förekommande frekventa interaktioner och formell feedback i länderna. Prestationsutvärderingar som utvärderar både kortsiktiga samt långsiktiga aspekter uppmuntrar medarbetare att uttrycka sig, att ha ett åsiktsutbyte med sin överordnade och deltagande i sina egna prestationsutvärderingar. Prestationsutvärderingar fungerar som ett kontrollverktyg där medarbetaren är en aktiv deltagare i sin process. Det skapar ett transparent arbete där medarbetaren och dess överordnade har kontroll över individens prestationer. I länder inom den konfucianistiska regionen är synen på feedback annorlunda. Det är inte vanligt med öppna diskussioner kring medarbetarnas prestation eftersom det är förknippat med att "tappa ansiktet". Därför finns det ett lågt förtroende för

prestationsbedömningar i regionen och där medverkan i prestationsbedömningar också är låg. (Chiang & Birtch, 2010). Vid användning av prestationsbedömningar i den konfucianistiska regionen är främsta syftet att bestämma löner. Vid prestationsbedömningar betonas tidigare resultat för att kunna bestämma både löner och befordringar. Inom den anglosaxiska regionen är fokus för cybernetisk styrning i form av finansiella mått och budgetering mer kopplat till utfallet, det vill säga vad medarbetaren åstadkommer mäts till högre grad än hur medarbetaren tar det till sig. Medarbetaren värderas alltså utifrån prestation och inte för vem den är (Schneider & Barsoux, 2003, s. 104).

I arabregionen är traditionella verktyg inom ekonomistyrning som exempelvis budget vanligt förekommande. De nyare verktygen som ABC-kalkyl, balanserat styrkort och målkostnad används i lägre utsträckning. I arabregionen är prestation vinstbaserad och all arbetskostnad samt standardkostnad variansanalyseras med hjälp av direkt material, direkt lön och andra varierande kostnader (McLellan & Moustafa, 2011). Den germanska regionen har en stark betoning på icke-finansiella mätsystem. Användningen av formella strategiska analyser som exempelvis SWOT, värdekedjeanalys och marknadsanalys, förekommer i låg utsträckning. Däremot anser germanska organisationer att de själva är strategiskt orienterade men på ett mindre formellt sätt, det är snarare ett sätt att tänka på. Trots att betoningen ligger på icke-finansiella mätsystem i den germanska regionen används även finansiella mätsystem. Återbetalning är det viktigaste finansiella måttet och det följs av avkastning på sysselsatt kapital. I en studie dominerade återbetalningsstrategierna, med ett genomsnittligt mål på fem år som återbetalningstid, hos tyska företag. Germanska regionen använder mer långsiktiga återbetalningar än Storbritannien, som har ett genomsnitt på 3,3 år. Storbritannien tillämpar däremot mer regelbundet avancerade företagsmetoder för finansiella investeringar, som exempelvis framtida diskonterade kassaflöden. Tyska organisationer använder avancerade företagsmetoder i lägre utsträckning (Carr & Tomkins, 1996). Ett finansiellt mått som används är nettovinst vilket tyska överordnade anser är lika viktiga som försäljningstillväxt. Nettovinst är viktigare i den germanska regionen som har ett mer långsiktigt synsätt än den anglosaxiska som har ett mer kortsiktigt synsätt (Borowski, 1999). Som resultatmått använder tyska organisationer avkastning på försäljning och marknadsandel

(Coates et al., 1992). Att undersöka värdekedjeproblem och att se till att investeringar uppnår konkurrensfördelar lägger tyska organisationer en stark betoning vid. De lägger också ner mycket tid på att analysera grundläggande kostnadsdrivande faktorer, däremot mindre tid på finansiella kalkyler (Carr & Tomkins, 1996).

Region	Anglosaxiska	Konfucianistiska	Arabiska	Germanska
Grundläggande system	Budget & hybridssystem Kort tidsorientering	Budget & finansiella mätsystem	Budget & finansiella mätsystem	Hybridsystem, tonvikt på icke-finansiella mått Lång tidsorientering
Prestationsbedömning	Individualism	Kollektivism	Forskning krävs	Forskning krävs
Budgeteringsprocess	Maskulinitet Låg maktjämsnans	Femininitet /Maskulinitet Hög maktjämsnans	Forskning krävs	Forskning krävs

Tabell 12.

4.4 Belöning och bonus

Awasthi et al. (2001) påstår att prestationsmätningar och belöningar kan användas för att modifiera medarbetarnas handlingar för att gå i samma linje som företagets mål och strategier. I USA är belöningsystemets påverkan tydlig och påverkar medarbetarnas beslutsfattande samt prestationer. Awasthi et al. (2001) understryker att även om belöningsystem fungerar som styrning i den anglosaxiska regionen betyder inte det att de kan generaliseras. Att införa ett belöningsystem för att styra sina medarbetares prestationer fungerar mindre effektivt i den konfucianistiska regionen där fokus fortfarande tenderar att ligga på gruppens intresse och inte individens. Belöningar och prestation är inte sammankopplade i den konfucianistiska regionen (Daley et al., 1985). Bachkirov och Shamsudin (2017) påpekar att överordnade visar med hjälp av monetära belöningar fördelningen av den organisatoriska rättvisan. Därför är belöningar i monetära termer kritiskt för hur det påverkar medarbetarnas attityder och handlingar. Tosi och Greckhamer (2004) lyfter dock fram att den germanska regionen inte lägger ner mycket resurser

på medarbetarens behov utan istället fokuserar på anställningstrygghet och förmåner vilket är en annan motivationsteknik. Arabregionen betraktas ofta som traditionell där individer identifierar sig själva utifrån gruppen och det sociala systemet. Snabb ekonomisk tillväxt i regionen skapar en högre och bättre livsstandard vilket har medfört att individualistiska värderingar börjar ersätta det traditionella "vi"- tänket. I arabregionen är preferenser för kapitalbaserad belöning förknippat med de som har högre utbildning vilket skapar en relation mellan utbildning och belöningsfördelning (Bachikrov & Shamsudin, 2017).

Lön med koppling till individbaserade prestationer fungerar effektivt i länder som präglas av självintresse (Schuler & Rogocsky, 1998). I anglosaxiska regionen är det naturligt att medarbetaren ska få betalt för dess prestation och att det är kopplat till individen (Schneider & Barsoux, 2003, s. 166). Att ge feedback till medarbetare anses skapa en ökad motivation hos dem och fungerar som styrningsmedel men i konfucianistiska länder är feedbacksamtal inte vanliga och öppna diskussioner liknas med att individer gör bort sig (Chiang & Birtch, 2010). De fokuserar istället på att ge goda arbetsförhållanden och skapa en vänlig arbetsmiljö (Tosi & Greckhamer, 2004). I regioner där medarbetare sätter gruppen i centrum är individuella belöningar inte åtråvärda och fungerar generellt ej som styrning (Daley et al., 2017). Därför är Bachkirov och Shamsudins (2017) resultat intressant och menar att beslutsfattare i arabregionen föredrar att använda belöningsystem som är kopplade till individens prestationer i relation till organisationens mål.

Generellt i arabregionen är fullständiga HRM system inte utvecklade och de bör få mer uppmärksamhet. Staten bestämmer minimilöner för alla medarbetare. Belöningsystem är kopplade till medarbetarnas erfarenheter, ålder och titel. Det finns många kulturella hinder inom arabregionen med att försöka införa ett anglosaxiskt belöningsystem. Exempelvis har företag försökt införa mer ansvar till mellanchefer men ansåg det för svårt att vara fullt ansvariga för sina egna processer (Aladwan et al., 2014). Fullständiga belöningsystem inom arabregionen som innehåller både icke-finansiella och finansiella belöningar tycks inte existera generellt inom regionen och används inte som ett styrningsverktyg för organisationerna på grund av att staten

kontrollerar både lön och belöningar. Den germanska regionen har enligt Picard och Reis (2002) skapat en balans i aktuella belöningsystem, som fokuserar både på individuella prestationer men även gruppens. Resultatutvärderingar inkluderar prestationsmått och målmedvetenhet både på individuell och gruppnivå där incitamentsprogrammet är balanserat mellan dessa (Picard & Reis, 2002). Det finns dock forskning som visar att den germanska regionen och den anglosaxiska regionen har liknande belöningsystem som är kopplade till individen. Newman och Nollen (1998) har visat att meritbaserad löner och kompensationer förbättrar lönsamheten i germanska och anglosaxiska länder.

Att belöningsystem kopplat till prestation fungerar effektivt i samhällen vars medarbetare handlar i sitt självintresse kan kopplas till samhällen med en hög grad av individualism (Hofstede, 1980). I ett samhälle där individen förväntas ta hand om sig själv uppskattas belöningar som bevisar att medarbetaren har presterat vilket även blir motivation till att fortsätta att prestera enligt organisationens förväntningar. Utfallet blir inte detsamma i ett kollektivistiskt samhälle som konfucianistiska regionen där belöningsystem inte tenderar att styra medarbetarens uppmärksamhet från gruppen till prestationen (Daley et al., 1985). Värderingar som menar att identiteten är baserad i det sociala systemet och där ”vi”-medvetandet är djupt rotade i kulturen förändras inte på grund av ett belöningsystem som är baserat på den individuella prestationen. Forskning inom den germanska regionen är oense där exempelvis Newman och Nollen (1998) skriver att germanska medarbetare handlar i självintresse men Picard och Reis (2002) menar att den germanska kulturen har mer kollektivistiska värderingar än individualistiska. Coates et al. (1992) understryker att germanska medarbetare och organisationer först och främst värderar effektivitet för att uppnå målet, vilket betyder att en organisation handlar enligt individualistiska eller kollektivistiska värderingar beroende på vad som är effektivast. Det kan alltså argumenteras att det finns en balans mellan det individualistiska och kollektivistiska. Medarbetaren handlar i organisationens bästa men värderar sina egna handlingar högt och tror starkt på att handlingarna bidrar till målet (Picard & Reis, 2002).

Ett samhälle under utveckling är arabregionen, som börjar anamma allt mer individualistiska värderingar vilket medfört ett ökat intresse för belöningssystem som är kopplat till prestation. Aladwan et al. (2014) påstår att överordnade i arabregionen gärna implementerar prestationsbaserade belöningssystem men att medarbetare inte är redo att ta sig an ett ökat ansvar, samtidigt som statliga regleringar komplicerar implementeringen ytterligare. Det kan därför argumenteras för att överordnade i arabregionen strävar efter att införa individualistiska värderingar men att underordnade fortfarande har kvar värderingar som grundar sig i grupptänkande. Arabregionen har inte fullt utvecklade eller effektiva HRM-system och tydliga kommunikationssystem anses inte vara en prioritet för styrningsmedel (Aladwan et al., 2014).

Ett belöningssystem som är kopplat till en individs prestationer betyder att varje medarbetare har en möjlighet att visa deras värde oavsett rang i organisationen. Detta kan kopplas till Hofstedes (1980) dimension om osäkerhetsundvikande där ett samhälle med lägre grad har mindre emotionell resistans till förändring och där medarbetare har en högre motivation för prestation. Feedbacksystem fungerar som styrningsmedel i den anglosaxiska regionen där det finns en högre motivation för sin individuella prestation (Schuler & Rogoosky, 1998). Samhälle med en lägre grad av osäkerhetsundvikande har en mer avslappnad inställning där övning anses viktigare än principer och därför är feedback lämplig som fungerar både som övning för medarbetaren och som styrning för överordnade. Den konfucianistiska regionen strävar inte efter att införa tävlingar mellan individer och försöker minimera risktagning, vilket går i linje med ett samhälle som har en högre grad av osäkerhetsundvikande (Hofstede, 1980). Att införa ett feedback system skulle därför kunna skapa ett ej önskvärt behov för tävling hos medarbetarna och används därför inte som ett styrningsmedel. Motivation till arbete grundar sig inte i prestation och tävlingar utan i medarbetarens inre lust att arbeta hårt och lojalitet till sin arbetsgivare. Coates et al. (1992) menar att ett viktigt uppdrag för ledningen är att försäkra sig om att medarbetarnas mål är kongruenta med organisationens mål. En metod är att koppla utvärderingssystem till belöningssystem. Germanska överordnade anpassar systemen till vad som fungerar mest effektivt och vad som är nödvändigt. Coates et al. (1992) visar att detta kan kopplas till regionens långsiktiga perspektiv där de identifierar behov och värderar effektivitet. Likt den

konfucianistiska regionen präglas den germanska regionen av en hög grad osäkerhetsundvikande på grund av handlingar för att minska risktagning, att de tror på specialisering och har en inre lust att arbeta hårt (Hofstede, 1980).

Region	Anglosaxiska	Konfucianistiska	Arabiska	Germanska
Länk mellan prestation och belöning	Ja. Individualistiskt	Nej. Kollektivism	Forskning krävs	Balans mellan individualistiskt och kollektivism
Feedback-system	Ja Låg osäkerhetsundvikande	Nej Hög osäkerhetsundvikande	Forskning krävs	Vid behov Hög osäkerhetsundvikande

Tabell 13.

4.5 Administrativ styrning

I den anglosaxiska kulturen har medarbetaren en instrumentell syn på organisationen där explicita regler uppmuntras, som exempelvis välformulerade kontrakt och tydliga policies. Information ska finnas i systemet och inte hos individen eftersom organisationen anses vara självständig från dess medlemmar (Schneider & Barsoux, 2003, s. 102). Amerikanare styr sina medarbetare genom att förändra lagorientering kring beslutsfattande betydligt, i syfte att förbättra prestationsmätningar (Awasthi et al. 2001). Att skapa en styrelsestruktur genom att medarbetare blir aktieägare och har aktieoptioner är ett lämpligt medel i länder som värderar sitt egna självintresse eftersom det möjliggör att individens intresse går i linje med företagets önskemål. Genom att standardisera avtal och policies i företaget möjliggör det för organisationens individer och försäkrar att de arbetar uppåt för framtiden, genom rotation och byte av arbete. Reglerna är även grundläggande eftersom de möjliggör att alla behandlas jämlikt (Schneider & Barsoux, 2003, s. 102).

Precis som under kulturell styrning finns det faktorer kring den administrativa kontrollen som gör att de konfucianistiska länderna är en del av urvalet i undersökningarna. De här länderna har en låg individualism och hög maktdistans (Awasthi et al., 2001; Lau et al., 1997). Det finns även tecken på att de konfucianistiska länderna är mer formella i sin struktur (Awasthi et al., 2001). Singapore och Hongkong har en lägre grad av decentralisering jämfört med anglosaxiska länder (Harrison et al., 1994). Vid inköp av varor är den konfucianistiska regionen däremot mer positiva till medarbetarens självständighet och visar därmed på en ökad decentralisering, även om centralisering fortfarande är den dominerande strukturen (Daley et al., 1985). De föredrar ett top-down perspektiv när det gäller bedömningar. Informell feedback var inget som var allmänt förekommande (Chiang & Birtch, 2010). Utöver en lägre grad av decentralisering har de även en lägre förekomst av ansvarsenheter (Harrison et al., 1994).

Vidare finns det olika korrelationer och kopplingar mellan olika typer av styrsätt för den arabiska regionen. Korrelationen mellan standardisering och centralisering är negativt i Jordanien. I Jordanien är även korrelationen mellan specialisering och centralisering negativt. Dock har specialisering en positiv effekt på standardisering. Det här visar att den nyligen inträffade industrialiseringen har en stor påverkan över organisationsstrukturen i den arabiska regionen (Sharda & Miller, 2001). Angående bokföringssystem i Qatar och Saudiarabien, har de länderna den lägsta nivån av enformighet jämfört med de andra länderna i arabregionen. Både Qatar och Saudiarabien rör sig mer mot flexiblare system men däremot är nivån av enformighet överlag hög i arabiska regionen vilket kan bero på faktorer som kollektivism, hög maktdistans och osäkerhetsundvikande (Askary et al., 2008).

Fortsättningsvis har germanska företag kontroller som ser till att personal agerar i organisationens intresse. Det har visat sig fungera som ett system där personalen vägleds och begränsas i förhandsgranskningar, handlingsansvar och att söka nya möjligheter. Beslutstagande kan ta lång tid men implementeras fort när besluten väl är färdigställda (Picard & Reis, 2002). Den germanska regionen tenderar att ha ett inslag av kollektivt beslutsfattande och använder ett karriärbaserat system snarare än ett positionsbaserat system. Karriärbaserade system tenderar att

främja kollektiva värden och lägger svagare betoning på individuella resultat och ansvar. Ju mer HRM-systemet är karriärbaserat, desto högre grad av centralisering har HR-beslutsfattandet. Det finns även en positiv korrelation mellan decentralisering och graden av kollektivt beslutsfattande vilket betyder att ansvaret sällan är helt delegerad till överordnade och/eller lägre hierarkiska nivåer, utan snarare är alla aktörer integrerade i beslutsprocesserna. Överlag är germanska regionens HRM-system mindre centraliserade än östeuropeiska länder men mer centraliserade än anglosaxiska länder. Skillnaderna är dock inte markanta (Meyer & Hammerschmid, 2010). Newman och Nollen (1996) visade att germanska företag som lagt ner mer tid på långsiktig problemlösning och på en starkare anställningstrygghet har varit mest effektiva. Enheter med störst lönsamhet i germanska företag lyfte fram arbetstagarnas medverkan i beslut som en viktig del av ekonomistyrningen. Germanska länder presterade även bättre när chefer lade mer vikt på anställdas individuella bidrag och medverkan (Newman & Nollen 1996).

Harrison et al. (1994) undersökte om kultur kunde ha en påverkan på ekonomistyrningen i Australien, USA, Singapore och Hongkong. Studien visade att det fanns en starkare decentralisering, starkare betoning på individuellt beslutstagande och större användning av ansvarsenheter i den anglosaxiska regionen än i den konfucianistiska. Australien och USA har en betydligt lägre grad av maktdistans och en högre grad av individualism än Singapore och Hongkong. En högre grad av maktdistans och en lägre grad av individualism visade sig innebära en högre grad av centralisering. Som slutsats kunde det konstateras att kulturskillnader mellan anglosaxiska och konfucianistiska länder kunde associeras med skillnader i administrativ styrning inom ekonomistyrningen (Harrison et al., 1994). Meyer och Hammerschmid (2010) kom fram till liknande resultat. Länder med lägre maktdistans tenderar att ha ett mer decentraliserat och högre grad av kollektivt beslutsfattande inom HR. Ju högre grad av individualism desto högre grad av decentralisering och kollektivt beslutsfattande hade länderna. Länder med lägre osäkerhetsundvikande hade ett mer decentraliserat system. Således visade det sig varför anglosaxiska länder hade ett mer decentraliserat system än i flera andra delar av Europa (Meyer & Hammerschmid, 2010).

Region	Anglosaxiska	Konfucianistiska	Arabiska	Germanska
Organisationsstruktur	Decentralisering	Centralisering	Centralisering	Decentralisering/ centralisering
	Låg maktdistans	Hög maktdistans	Hög maktdistans	Hög/låg maktdistans
Ledningsstruktur	Individuellt ansvar, fler ansvarsenheter	Formell struktur, färre ansvarsenheter	Specialisering och standardisering	Handlingskontroller, individuell medverkan, inslag av kollektivt beslutsfattande
	Individualism	Kollektivism	Kollektivism	Individualism
Policyer och tillvägagångssätt	Tydliga policies, standardiserade kontrakt	Top-down perspektiv	Hög enformighet	Långsiktig problemlösning
	Låg osäkerhetsundvikande	Hög osäkerhetsundvikande	Hög osäkerhetsundvikande	Hög osäkerhetsundvikande

Tabell 15.

5.0 Diskussion

Syftet med denna litteraturstudie att identifiera likheter och skillnader för ekonomistyrningssystem mellan olika kulturella regioner. För att uppfylla detta behövs en överskådlig bild över tidigare forskning inom ekonomistyrningssystem ges. Det utförs genom att sammanställa studier och identifiera likheter samt skillnader mellan fyra kulturella regioner. Därefter kan ideer kring framtida forskning identifieras. Litteraturstudien har identifierat tydliga grundpelare i ekonomistyrning inom varje enskild region; den anglosaxiska regionen präglas av prestation, den konfucianistiska regionen av harmoni, den arabiska regionen av en strävan efter organisatorisk tydlighet och den germanska regionen av effektivitet.

5.1 Likheter och skillnader

Kulturella värderingars påverkan på olika ekonomistyrningsverktyg har visat sig i litteraturstudien ha en framträdande påverkan på hur verktygen är utformade och hur framgångsrika de är. Kulturella regioner som definieras enbart som individualistiska som exempelvis den anglosaxiska regionen, där självintresse är en grundläggande värdering, utgår majoriteten av verktygen utifrån prestation och hur företagen mäter individuella prestationer. Den konfucianistiska regionen definieras enbart som kollektivistisk och beslut utgår från gruppen. Medarbetaren är motvillig till handlingsfrihet och individuella prestationsutvärderingar, de är istället lojala till sammanhanget och vill inte agera på ett sätt där de sticker ut som individer. Att en region "enbart" definieras som kollektivistiskt eller individualistiskt grundar sig i att sammanställningen av tidigare forskning är överens om att regionernas alla delar av ekonomistyrning är antingen grundade i kollektivism eller individualism (se tabeller i 4.1 - 4.5). Studien har visat att regioner inte behöver vara antingen eller; exempelvis är den germanska regionen svår att analysera genom Hofstedes dimensioner eftersom sammanställd forskning visar en oenighet i presenterade resultat. Germanska regionens värderingar grundar sig inte främst hos individen eller gruppen utan grundar sig i vad som är mest effektivt för att uppnå målet. Medarbetaren utgår ifrån gruppen men värderar sina egna prestationer högt och anser sig själv vara en viktig del i processen att uppnå målet. Att förklara den germanska regionens

ekonomistyrningsstrategi utifrån kulturella dimensioner ger därför ett blandat resultat som både är individualistiskt och kollektivistiskt. Kultur påverkar men utifrån andra faktorer än självintresse och gruppens intresse, istället värderas effektivitet och långsiktighet högst. Den arabiska regionen skiljer sig från de tre andra regionerna eftersom ekonomistyrningssystem och kulturella värderingar genomgår en förändring.

Analysen visade även att individualism och kollektivism till stor del kan förklara likheter som finns mellan de olika regionerna. Den anglosaxiska, konfucianistiska och arabiska regionen använder alla budget som en del av grundsystemet i cybernetisk styrning. Det finns likheter kring budget som inte kan förklaras med hjälp av kulturella aspekter eftersom anglosaxiska har en låg grad av osäkerhetsundvikande medan den konfucianistiska regionen har en hög grad av osäkerhetsundvikande. Båda regionerna har en långtidsplanering av budget och lägger stor vikt vid tydlig struktur. Även medverkan vid budgetering ökar prestationen i både anglosaxiska och konfucianistiska regionen vilket visar att även här är det budget som påverkar mer än kultur. De olika regionerna präglas av olika grader av individualism och kollektivism men trots det har de flertalet likheter som inte går att koppla till kulturella likheter. Germanska regionen saknar forskning kring budget som ett ekonomistyrningsverktyg och därför går det inte att dra några slutsatser. Om den germanska regionen också har budget som ett grundsystem hade det ytterligare exemplifierat att kultur inte påverkar budget som styrsystem men det kan enbart spekuleras kring.

Däremot finns det likheter inom planeringen som bättre kan förklaras med hjälp av kultur. Korttidsplanering är främst förekommande i regioner med individualistiska inslag. Forskning visar att arabregionen vill införa processer och system som är mer som de anglosaxiska, vilket gör att de främjar individuella egenskaper som entreprenörskap och innovation. Germanska regionen är svår att dela in i enbart individualism eller kollektivism eftersom de har en blandning av båda. Både anglosaxiska och arabiska regionen använder korttidsplanering men anledningen till användningen ser däremot olika ut vilket beror på deras olika kulturer. Trots att arabregionen vill bli mer som den anglosaxiska regionen genomsyras deras ekonomi av en omfattande

utveckling där osäkerheten behöver minskas. Deras utveckling mot en individualistisk region kan i framtiden leda till en kultur där prestationer ligger i fokus. Den anglosaxiska regionen använder korttidsplanering för att kunna kontrollera prestationer. Att prestationsutvärderingar och individuella belöningar är viktigt för ekonomistyrningen i den anglosaxiska regionen framgår tydligt i den forskning som har analyserats. Det framgår även att det inte behöver vara lika viktigt i andra kulturella regioner vilket blir intressant eftersom tidigare forskning insisterar att det går att generalisera sambandet mellan belöning och prestation. Den presenterade överblicken av tidigare studier visar att generaliseringen inte är rimlig. Belöning kan argumenteras för att vara en typ av kommunikation som visar om medarbetaren har presterat enligt organisationens önskemål. I den anglosaxiska regionen är belöning kopplat till medarbetarens utfall och har därav ett kortsiktigt perspektiv medan i exempelvis den germanska regionen har motivationsteknik en stark betoning på icke-finansiella mått och är grundad i medarbetarens kompetens och specialisering. Forskning säger dock olika och en del studier menar att germanska regionen använder individuella belöningsystem samtidigt som andra menar att de har ett balanserat belöningsystem som grundar sig i individen och gruppen. Således kan det konstateras att det finns likheter men även skillnader mellan den germanska och anglosaxiska regionen i form av kommunikation med sina medarbetare.

Prestationer är en grundpelare i den individualistiska anglosaxiska kulturen och därför domineras även planeringen av den biten. I regionen används en kortsiktig inriktning vid planering för att medarbetarna ska kunna vara med och påverka mål samt aktiviteter. På grund av betoningen på medarbetarens prestation måste planeringen vara flexibel och därför fungerar en kort tidsorientering bättre än en långsiktig. Det här visar att korttidsplanering fungerar lika effektivt för att främja osäkerhet som för att fokusera på prestationer. Vidare har maktdistans en tydlig koppling till hur individualistiskt eller kollektivistiskt en region är. Den anglosaxiska regionen är enbart kopplad till låg maktdistans och den konfucianistiska till hög maktdistans. Likt individualism/kollektivism dimensionen är det stor skillnad mellan de två regionerna och de kulturella skillnader som tar uttryck i regionernas styrningsverktyg. Låg maktdistans identifieras i sammanställningen som lika rättigheter och främjar kommunikation som driver individen till

handling samtidigt som en region med hög maktdistans strävar efter hierarki och agerande efter instruktioner. Den germanska och arabiska regionen skiljer sig från de ovan genom att vara en blandning av de två men på olika sätt. Återigen speglas den germanska regionens grundvärdering om effektivitet i deras styrningsstrategi. De har ett strategiskt fokus där medarbetaren ska följa instruktioner men medarbetarens anställning grundar sig på lika rättigheter. Därför skapas en låg maktdistans samtidigt som det är tydligt vem som är överordnad och underordnad. Alla individer har möjligheten till att bli överordnad men tills dess existerar maktdistans för den underordnade. Fortsättningsvis grundar sig det strategiska fokuset i att den germanska regionen värderar långsiktighet där strategin är att effektivt möta de mål som sätts upp för den långsiktiga framtiden. Det skiljer sig från de andra tre regionerna vilka har ett kortsiktigt tänkande. Den konfucianistiska regionen karakteriseras av långsiktig tidsorientering men denna litteraturstudie visar att de i större utsträckning tillämpar kortsiktig planering. Arabregionen genomgår omfattande förändringar både inom kultur men också ekonomistyrningssystem vilket medför att de behöver tänka i nuet. Anglosaxiska regionen grundar sig i prestation vilket betyder att de fokuserar på det kortsiktiga utfallet. Att konfucianistiska länder främst fokuserar på kortsiktig planering kan argumenteras gå i linje med deras värderingar om hierarki och harmoni. För att behålla harmoni bör den kortsiktiga planeringen arbetas med hela tiden för att se till att gruppens intresse är i fokus och individer definierar sig själva med organisationen.

Individualismen påverkar även rekryteringsprocessen där både den anglosaxiska och germanska regionen använder rekrytering som ett styrningsverktyg. Anställda ska möta de kvalifikationer som krävs för att få ett jobb. Även belöningssystemen påverkas och i individualistiska regioner som anglosaxiska och germanska används meritbaserad belöningar och kompensationer. Belöningssystemet är kopplat till individens prestationer vilket i samband med användning av feedback leder till en högre grad av individualism och en lägre grad av osäkerhetsundvikande. Något som också är gemensamt för de individualistiska regionerna är att de tillämpar hybridsystem. I anglosaxiska länder är kommunikation viktig medan övning och färdigheter är viktigare än principer vilket leder till en låg grad av osäkerhetsundvikande. Det finns även likheter som framkommit mellan de kollektivistiska regionerna. Även om arabregionen enligt

forskning strävar efter att bli en mer individualistisk region är de fortfarande i många avseenden en region som präglas av kollektivism precis som den konfucianistiska regionen. Rekrytering ses som ett välkänt styrningsverktyg men det används inte som verktyg i varken konfucianistiska eller arabregionen. Även inom belöningar märks ett tydligt inslag av kollektivism där fokus ligger på gruppens intresse och inte individens. Kollektivism gör det därför svårt för organisationer att styra sina anställda genom belöningar eftersom de inte ser individuella prestationer. Angående en hög grad av osäkerhetsundvikande kan kollektivism vara en del av förklaringen. Både konfucianistiska och arabregionen har en hög grad av osäkerhetsundvikande och förlitar sig på etablerade normer för att hantera framtiden. Den germanska regionen, som kan delas in i både individualism och kollektivism, har också en hög grad av osäkerhet men de väljer att förlita sig på specialisering och välgrundade processer för att minska osäkerheten. Det verkar därför som att kollektivism kan kopplas ihop med en hög grad av osäkerhetsundvikande och påverkar ekonomistyrningen oavsett region. Dessutom är anglosaxiska och konfucianistiska regionen starkt sammankopplade till individualism respektive kollektivism vilket leder till att resultaten tydligt visar att det påverkar ekonomistyrningen.

Arabregionen visar på ett pågående skifte från kollektivistiska värderingar till individualistiska värderingar vilket även påverkar ekonomistyrningen. Det kan även vara tvärtom, att det är förändring inom ekonomistyrningen som påverkar förändringen inom kulturella värderingar. Belöningsystem inom arabregionen har i sammanställningen indikerat att forskare har kommit fram till olika resultat där det exempelvis finns forskning som menar att individuella belöningsystem används samtidigt som andra forskare menar att kulturella hinder gör det svårt att implementera ett anglosaxiskt belöningsystem i arabregionen. Den högre livsstandarden som den ekonomiska utvecklingen har medfört kan förklara de allt mer självcentrerade normerna som börjar ta fäste i arabregionen, samtidigt som den existerande forskningen är motsägelsefull därför att det inte finns tillräckligt med forskning om användningen av anglosaxiska belöningsystem i arabregionen. Det har även klarlagts att en högre grad av individualism kan kopplas till graden av decentralisering i en region. En decentraliserad organisation behöver en tydlig struktur i sin kommunikation. Kommunikation kan vara ett kulturellt hinder som skapar problematik med

införandet av belöningsystem i arabregionen. På grund av att chefer saknar kunskap och erfarenhet av transparens i kommunikation, skapar det motstånd i att införa decentralisering som regionen strävar efter.

En intressant skillnad som har åskådliggjorts i analysen är att Hofstedes dimension om maskulinitet och femininitet ofta presenteras som en faktor som påverkar ekonomistyrningen i tidigare forskning men det är få som faktiskt analyserar dimensionen. Enligt Hofstede (1980) har Japan en avsevärt hög maskulinitet men enligt denna studiens sammanställning visar den konfucianistiska regionen grader av både maskulinitet och femininitet. Könroller har inte beaktats i litteraturstudien och inte heller i de artiklar som studien grundar sig på. I ett försök att koppla hur maskulinitet och femininitet påverkar ekonomistyrning, har den konfucianska regionen identifierats med båda två vilket talar emot Hofstedes siffror. Forskning som har visat olika resultat eller områden där det inte finns någon forskning har framträtt i denna litteraturstudie. Det visar att Granlund och Luktas tanke om en global homogenisering inte stämmer fullt ut. Med det sagt finns även resultat som visar bevis på att regionerna börjar likna varandra. Den arabiska regionen går mot en ekonomistyrning som allt mer brås på den anglosaxiska. Samtidigt är en del kategorier av ekonomistyrningen starkt sammankopplade till regionen och dess kultur vilket leder till att det fortfarande finns stora skillnader.

5.2 Resultaten ur ett bredare perspektiv

Till att börja med kan olika resultat exempelvis bero på att somliga artiklar som grundar sig i Hofstedes arbete använder de kulturella dimensionerna och siffrorna från den primära skalan samtidigt som andra artiklar använder Hofstedes dimensioner men inte siffrorna, som exempelvis analyseras i kapitel 4.4 i denna studie. Att nyare studier baserar sin forskning på egna utformade siffror kan argumenteras ge en mer nyanserad bild av verkligheten eftersom globaliseringen och faktumet att världen blivit mindre sedan 1980, kan ha skapat och fortfarande skapar förändringar i värderingar som tar uttryck i regioners ekonomistyrningssystem. USA är fortfarande ett dominerande forskningsområde som styrningsmodeller grundar sig på vilket även kan förklara varför styrningsstrategier i exempelvis den germanska och arabiska regionen kan bli

problematiskt att analysera. Utifrån den forskning som finns har det uppenbarats sig att arabregionen kopplar välfärd till individualism och försöker att implementera anglosaxiska system för att skapa en ökad välfärd och motivation hos sina medarbetare. Sammanställningen visar att djupt rotade värderingar problematiserar detta önskemål och att överordnade och underordnade i arabregionen vill olika i arbetsprocesser. Det går inte att endast införa decentralisering och mer ansvar utan tydlig kommunikation och distinkta mål vilket kan förklara varför implementeringen inte har gått som överordnade har ämnat i arabregionen. Att välfärd är kopplat till individualism är inte evident eftersom både den konfucianistiska och germanska regionen präglas av kollektivism också.

Resultaten i den här studien visar att det kan vara svårt att jämföra de olika regionerna eftersom mängden information att hämta skiljer sig åt. Precis som Yurdakul & Öztürkcan (2014) skrev, finns det svårigheter med att forska i arabregionen och det finns ytterligare faktorer som påverkar ekonomistyrningen, exempelvis statlig inblandning och islam. Hur religionen ser på människor kan påverka hur ekonomistyrningen ser ut men det krävs mer forskning för att vara säker. De här faktorerna problematiserar forskningen kring den arabiska regionen och därför finns det färre studier som är utförda i regionen. Regionen är också relativt ny som viktig aktör på den globala marknaden och därför finns det mindre forskning om regionen. Det blir en stor skillnad i jämförelse med anglosaxiska regionen som majoriteten av forskningen handlar om. Där finns det rikligt med information att hämta. Även den germanska regionen saknar forskning kring budgetering och det bidrar också till att det är svårare att jämföra de olika regionerna. Det är fortfarande relevant att undersöka de olika regionerna trots att mängden information skiljer sig åt. Den information som finns att hämta är trots allt tillräckligt utförlig för att jämföra de olika regionerna men ytterligare forskning hade kunnat skapa en ännu tydligare och mer övergripande bild. Exempel på områden som ännu inte har någon omfattande forskning är länken mellan prestation och belöning samt feedbacksystem inom den arabiska regionen. Forskning om budgeteringsprocessen, budgetens tidsram och prestationsbedömning bör utforskas ytterligare inom germanska och arabiska länder.

5.3 Förslag på framtida forskning

Ett förslag till fortsatt forskning är först och främst att utföra fler undersökningar om regionernas ekonomistyrningssystem för att kunna dra fler kopplingar till Hofstedes kulturdimensioner och skapa ekonomimodeller som är baserade på andra regioner än anglosaxiska. Exempelvis behövs mer forskning kring budgeteringsprocessen och prestationsmätning för den arabiska och germanska regionen. Dessutom behövs mer material om arabregionen inom cybernetisk styrning, planering, kompensationssystem och belöningar. Djupare forskning om arabregionen krävs för att förstå hur ekonomistyrningen påverkas av olika faktorer. Det krävs även för att organisationer inom regionen ska kunna få en uppfattning om hur de bör gå tillväga för att skapa tydliga organisatoriska strukturer; exempelvis forskning om hur organisationer kan skapa en effektiv transformation i att införa grundläggande system och strukturer samt göra det tydligt vad myndigheter styr och inte styr över. Framförallt behövs nya studier kring ekonomistyrningssystem inom olika regioner för att ge mer stöd till sambandet mellan kultur och ekonomistyrning som denna studien kommit fram till men även för att eventuellt finna nya kopplingar till kultur.

För det andra kan ny data från Hofstedes dimensioner uppdateras i och med att siffrorna sammanställdes mellan åren 1980 och 2005. Regionernas ekonomistyrning ser möjligtvis inte likadan ut idag som den gjorde för 40 år sedan. Det finns även länder som inte undersökts alls utifrån kulturella dimensioner, som till exempel Oman. Hofstedes sjätte dimension "tillfredsställelse" skulle det också kunna forskas mer om, till exempel om vilken påverkan den har på ekonomistyrningssystem. För det tredje skulle större stickprovsundersökningar vara användbara för att undvika generaliseringar av slutsatser kring likheter och skillnader samt kopplingen till kultur för olika regioner. Fortsättningsvis skulle andra kulturella regioner som inte är med i denna studie kunna undersökas och jämföras med varandra, exempelvis regioner i Sydamerika eller Norden. Ett ytterligare förslag är att analysera djupare om enskilda regioner för att diskutera likheter och skillnader länder emellan. Till sist skulle det kunna forskas mer om faktorer som påverkar ekonomistyrningssystem i olika regioner eller länder, som inte beror på kultur.

6.0 Slutsats

Syftet med denna studie är att identifiera likheter och skillnader för ekonomistyrningssystem mellan olika kulturella regioner. Resultatet visar att det finns flertalet likheter mellan de olika regionerna som gör att de har liknande ekonomistyrningssystem trots olika kulturella aspekter. Däremot finns det tydliga skillnader i grunden som gör att regionerna skiljer sig åt. Som grundpelare har anglosaxiska regionen en strävan efter prestation, konfucianistiska strävar efter harmoni, germanska strävar efter effektivitet och arabiska regionen strävar efter organisatorisk tydlighet. De här grundläggande riktlinjerna skapar olika behov i ekonomistyrningssystem vilket gör att de ser och bör se annorlunda ut för att uppnå det som organisationer inom regionen strävar efter. Avslutningsvis kan det konstateras att kultur kan vara en av anledningarna till varför ekonomistyrningssystem ser olika ut i olika regioner.

Resultaten visar också att det finns ett forskningsgap som vidare forskning behöver undersöka. Främst är det germanska och arabiska regionen som kräver mer utförlig och bredare forskning för att ge en tydligare bild över hur ekonomistyrningen ser ut i regionerna. Det kan även vara användbart att undersöka andra framgångsrika regioner djupare, exempelvis konfucianistiska och germanska regionen, för att grunda modeller utifrån dessa samt skapa fler perspektiv om hur en organisation kan konstrueras.

7.0 Begränsningar med studie

Även om litteratur har arbetats igenom systematiskt med specifika kriterier är det möjligt att studien inte har processat all forskning relevant till studiens syfte. Detta kan bero på (1) att studier har publicerats i andra språk än engelska och svenska, (2) att all forskning inte har varit tillgänglig i Lunds Universitets bibliotek eller Google Scholar vilket har gjort att studien inte har haft tillgång till dem eller (3) att de använda söktermerna inte har registrerats i vissa studier vilket har gjort att de blivit utsållade. En annan begränsning är den limiterade forskning som finns i studerade regioner, framförallt arabregionen men även germanska regionen. I den arabiska regionen är forskning relativt begränsad till finansiella mått vilket kan ha påverkat studiens jämförelser men även bidragit till att det blir tydligt för framtida forskning var ytterligare undersökningar behövs. Tidigare forskning är generellt baserat på nationella kulturer vilket leder till att det kan se olika ut för länder inom samma kulturella region. Inom en kulturell region är länderna oftast likvärdiga men det finns undantag. Exempelvis är Japan och Singapore liknande inom alla dimensioner, förutom osäkerhetsundvikande där det finns en markant skillnad. Skillnaden är dock från Hofstedes verk från 1980 och kan därför ha ändrats. Samtidigt ämnar studien att studera likheter och skillnader mellan kulturella regioner och inte inom regioner vilket betyder att detta inte behövt diskuterats. Dock har det faktum att artiklar inom samma region kan vara motsägelsefulla lyfts fram.

Litteraturstudier är grundade i tidigare forskning med olika metoder och perspektiv vilket kan ha uppnått olika resultat än vid andra möjliga tillvägagångssätt. Olika metodval kan ha påverkat att vissa studier baseras på Hofstedes siffror från 1980 och andra har bidragit med egenproducerade siffror. Detta har varit i åtanke hela tiden under litteraturstudiens arbetsgång vilket både styrker studiens reliabilitet men ändå begränsar den. Slutligen har en konsekvent tankegång bearbetats kontinuerligt gällande att tidigare forskning baseras på nationella regioner. Exempelvis tillhör Belgien och Kanada olika kulturella regioner vilket har gjort att rimliga slutsatser har dragits huruvida ett resultat från dessa länder kan analyseras som en del av regionen eller inte.

Källförteckning

Aladwan K., Bhanugopan, R., & Fish, A. (2014). Managing human resources in Jordanian organizations: challenges and prospects. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 7(1), 126–138.

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/IMEFM-09-2013-0104>

Askary, S., Pounder, J. S. & Yazdifar, H. (2008). Influence of culture on accounting uniformity among Arabic nations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(2), 145–154. doi: 10.1108/17537980810890329.

Awasthi, V. N., Chow, C. W., & Wu, A. (2001). Cross-cultural differences in the behavioral consequences of imposing performance evaluation and reward systems: An experimental investigation. *International Journal of Accounting*, 36(3), 291–309

Bachkirov, A. A., & Shamsudin, F. M. (2017). Reward allocation decision making in Arab-Islamic business organizations An empirical examination through an emic lens. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 10(4), 536–553.

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/IMEFM-12-2016-0177>

Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2–26. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.002>

Beugelsdijk, S., Kostova, T., & Roth, K. (2017). An overview of Hofstede-inspired country-level culture research in international business since 2006. *JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES*, 48(1), 30–47. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0038-8>

Borkowski, S. C. (1999). International managerial performance evaluation: a five country comparison. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 533–555.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 4 uppl. Liber AB: Stockholm

Carlgren, F. (2020). *BNP-Internationellt*. Hämtad 2020-05-04 från <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Ekonomi/Tillvaxt/BNP---internationellt/>

Carr, C., & Tomkins, C. (1996). Strategic investment decisions: the importance of SCM. A comparative analysis of 51 case studies in UK, US and German companies. *Management Accounting Research*, 7(2), 199–217.

Chiang, F. F. T. & Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, 60(9), 1293–1330. Doi: 10.1177/0018726707082849.

Chiang, F., & Birtch, T. (2010). Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context. *Journal of Management Studies*, 47(7). Doi:10.1111/j.1467.6486.2010.00937.x

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(2), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Coates, J. B., Davis, E. W., Emmanuel, C. R., Longden, S. G., & Stacey, R. J. (1992). Multinational companies performance measurement systems: international perspectives. *Management Accounting Research*, 3(2), 133–150.
[https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/S1044-5005\(92\)70008-0](https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/S1044-5005(92)70008-0)

Daley, L., Jiambalvo, J., Sundem, G.L., & Kondo, Y. (1985). Attitudes toward Financial Control Systems in the United States and Japan. *Journal of international business studies*, 16(3), 91-110. Doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490461

Fischer, R. (2004). Organizational reward allocation: a comparison of British and German organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(2), 151.

Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119.

<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.mar.2012.04.001>

Granlund, M., & Lukka, K. (1998). It's a Small World of Management Accounting Practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153–179.

Harrison, G.L., McKinnon, J. L., Panchapakesan, S., & Leung, M. (1994). The Influence of Culture on Organizational Design and Planning and Control in Australia and the United States Compared with Singapore and Hong Kong. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 5(3), 242-261. Doi: 10.1111/j.1467-646X.1994.tb00045.x

Hoffman, R.C. (2007). The strategic planning process and performance relationship: does culture matter? *Journal of Business Strategies* 24(1): 27-48.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Sage

Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5–21. Doi: 10.1016/0090-2616(88)90009-5.

Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och kulturer* (2. uppl., [översättning: Sara Strålfors]). Studentlitteratur

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations : software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3. ed.). McGraw-Hill.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. I Malmi, T., Bedford, D. S., Brühl, R., Dergård, J., Hoozée, S., Janschek, O., Willert, J., Ax, C., Bednarek, P., Gosselin, M., Hanzlick, M., Israelsen, P., Johanson, D., Johanson, T., Madsen, D. Ø., Rohde, C., Sandelin, M., Strömsten, T., & Toldbod, T. (2020). Culture and management control interdependence: An analysis of control choices that complement the delegation of authority in Western cultural regions. *Accounting, Organizations and Society*.
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.aos.2020.101116>

Jinguo, W., Smyth, R., & Hwee, T.D. (2000). The role of confucian values in east asian development: before and after the financial crisis. *Journal of international and area studies*, 7(1), 115-135.

Lau, C.M., Low, L.C., & Eggleton, I.R.C. (1997). The interactive effect of budget emphasis, participation and task difficulty on managerial performance: a cross-cultural study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 10(2), 175-197.

Magaña-Campos, J. & Aspinwall, E. (2003). Comparative study of Western and Japanese improvement systems, *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(4), 423-436. Doi: 10.1080/1478336032000047246.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.mar.2008.09.003>

McLellan, J. D. & Moustafa, E. (2011). Management Accounting Practices in the Gulf Cooperative Countries. *International Journal of Business, Accounting, & Finance*, 5(1), 129–142.

McLellan, J. D. & Moustafa, E. (2013). An exploratory analysis of management accounting practices in the Arab Gulf Cooperative countries. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 4(1), 51–63. Doi: 10.1108/17590811311314285.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (4. ed.). Pearson.

Merchant, K., Van der Stede, W., Lin, T., & Yu, Z. (2011). Performance Measurement and Incentive Compensation: An Empirical Analysis and Comparison of Chinese and Western Firms' Practices. *European Accounting Review*, 20(4), 639–667.
<https://doi.org/10.1080/09638180.2011.593293>

Meyer, R. E. & G. Hammerschmid. (2010). The degree of decentralization and individual decision making in central government human resource management: An european comparative perspective. *Public Administration*, 88(2), 455-478.

Nationalencyklopedin. (2020). Canada. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2020-04-27 från <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/canada>

Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture. *Journal of International Business Studies*, 27(4), 753–779.
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1057/palgrave.jibs.8490152>

Pennings, J. M. (1993). Executive Reward Systems: A Cross-National Comparison. *Journal of Management Studies (Wiley-Blackwell)*, 30(2), 261–280.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00304.x>

Picard, R. R., & P. Reis. (2002). Management control systems design: a metaphorical integration of national culture implications. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 222-233.

Schneider, S. C., & Barsoux, J.-L. (2003). *Managing across cultures* (2. ed.). Prentice Hall.

Schuler, R. S., & Rogocsky, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 159–177. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1057/palgrave.jibs.8490030>

Sharda, B. D. & Miller, G. A. (2001). Culture and Organizational Structure in the Middle East: a Comparative Analysis of Iran, Jordan and the USA. *International Review of Sociology*, 11(3), 309–324. doi: 10.1080/03906700120104935.

Stankov, L. (2015). Four GLOBE dimensions of perceived social norms in 33 countries. *Learning and Individual Differences*, 41, 30–42.
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1016/j.lindif.2015.07.005>

Tosi, H. L., & Greckhamer, T. (2004). Culture and CEO compensation. *Organization Science* 15(6): 657-670.

Ueno, S., & Sekaran, U. (1992). The Influence of Culture on Budget Control Practices in the USA and Japan: An Empirical Study. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 659-674.
Doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490282

Ueno, S., & Wu, F. (1993). The Comparative Influence of Culture on Budget Control Practices in the United States and Japan. *The International Journal of Accounting*, 28, 17-39.

Yurdakul, H. & Öztürkcan, S. (2014). Management Practices in Kingdom of Saudi Arabia: Exploring Perspectives of Saudi Managers and Middle East Expats. *Global Illuminators Publishing*, 1, 231-248.

Bilagor

Bilaga 1: Artiklar med berörda länder.

Länder i artiklar som ej berörs av studien är inte inkluderade

	Artikel	Länder
1.	Aladwan et al. (2014)	Jordanien och generell information om Arabländer
2.	Awasthi et al. (2001)	USA
3.	Askary et al. (2008)	Kuwait, Saudiarabien, Bahrain, Qatar, Förenade Arabemiraten och Oman
4.	Bachkirov och Shamsudin (2017)	Kuwait, Saudiarabien, Bahrain, Qatar, Förenade Arabemiraten och Oman
5.	Borowski (1999)	USA, Kanada, Storbritannien, Tyskland och Japan
6.	Carr och Tomkins (1996)	Storbritannien, USA och Tyskland
7.	Chiang och Birtch (2010)	USA, Kanada, Storbritannien, Hong Kong och Singapore
8.	Coates et al. (1992)	Tyskland, Storbritannien och USA
9.	Daley et al. (1985)	USA och Japan
10.	Harrison et al (1994)	Australien, USA, Singapore och Hongkong
11.	Hoffman (2007)	Storbritannien, USA, Tyskland och Schweiz
12.	Lau et al. (1997)	Singapore och Australien

13.	Magaña-Campos och Aspinwall (2003)	Japan, USA, Storbritannien, Jordanien och Saudiarabien
14.	Meyer & Hammerschmid (2001)	Österrike, Irland, Tyskland, Luxemburg, Storbritannien och Belgien
15.	McLellan och Moustafa (2011)	Kuwait, Saudiarabien, Bahrain, Qatar, Förenade Arabemiraten och Oman
16.	McLellan och Moustafa (2013)	Kuwait, Saudiarabien, Bahrain, Qatar, Förenade Arabemiraten och Oman
17.	Newman och Nollen (1996)	Storbritannien, Australien, Nya Zeeland, Irland, Kanada, USA, Taiwan, Korea, Singapore, Hong kong, Japan, Österrike, Belgien, Tyskland, Liechtenstein, Luxemburg och Schweiz
18.	Picard och Reis (2002)	USA, Japan, Tyskland
19.	Sharda och Miller (2001)	USA och Jordanien
20.	Schneider och Barsoux (2003)	Storbritannien, Australien, Nya Zeeland, Irland, Kanada, USA, Österrike, Tyskland, Schweiz, Kuwait, Saudiarabien, Bahrain, Förenade Arabemiraten och Oman
21.	Schuler och Rogocsky (1998)	Tyskland, USA, Storbritannien, Australien, Japan och Kanada
22.	Tosi och Greckhamer (2004)	USA, Japan, Tyskland, Österrike, Storbritannien, Nya Zeeland, Belgien, Singapore, Kanada, Hong Kong,

		Sydkorea, Schweiz, Australien, Taiwan och Kanada
23.	Ueno och Sekaran (1992)	USA och Japan
24.	Ueno och Wu (1993)	USA och Japan