



**LUNDS UNIVERSITET**

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

HT 2021

# Från A till Ekonomistyrning

## En studie kring utvecklingen och effekterna av Fieldlys ekonomistyrning

**Författare:**

Hagman, Johan

Holmqvist, Johan

Karlén Jönsson, Hampus

**Handledare**

Funck, Elin

## **Förord**

Vi vill inleda denna uppsats med att rikta ett varmt tack till vår handledare, Elin Funck som genom arbetets gång bidragit med insiktsfulla råd, stort engagemang och mycket klokskap.

Vi vill även tacka Fieldly AB, som ligger till grund för denna studie, och i synnerhet bolagets VD, Sven. Det har varit ett mycket spännande och givande projekt, och vi hoppas att resultatet kan bidra med värdefulla insikter även för er.

*Johan Holmqvist*

*Hampus Karlén Jönsson*

*Johan Hagman*

## Sammanfattning

**Examensarbetets titel:** Från A till ekonomistyrning

**Seminariedatum:** 2022-01-14

**Ämne/kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, Företagsekonomi, 15 HP

**Författare:** Johan Holmqvist, Hampus Karlén Jönsson och Johan Hagman

**Handledare:** Elin Funck

**Nyckelord:** Formell ekonomistyrning, informell ekonomistyrning, snabbväxande företag, tillväxt, strategi

**Syfte:** Syftet med denna studie är att utöka den teoretiska kunskapen kring orsaker till, faktisk utveckling och konsekvenser av ekonomistyrning i ett snabbväxande företag.

**Metod:** Studien är av kvalitativ karaktär och använder sig primärt av en intervju som källa för informationsinsamling. Vidare har sekundärdata i form av årsredovisningar, nyhetspubliceringar och litteratur samlats in.

**Teoretiska perspektiv:** Den teoretiska referensramen för denna studie grundas i aktuell forskning kring ekonomistyrning och tillväxt i unga och snabbväxande företag.

**Resultat:** Studien visar att fallföretaget, Fieldly utvecklat flera olika former av både formell och informell ekonomistyrning under sina verksamhetsår. Utvecklingen av bolagets ekonomistyrning har varit en organisk process, och har till skillnad från vad teorin gör gällande inte först och främst varit ett resultat av externa påtryckningar.

**Slutsats:** Studien visar att utvecklingen av ekonomistyrning i ett snabbväxande företag inte nödvändigtvis behöver ske av samma anledning eller i samma ordning som tidigare forskning visar. Studien visar också vid vilken gräns formell ekonomistyrning blir av särskilt stor vikt, och att den för fallföretaget blev vital för fortsatt tillväxt.

## **Abstract**

**Title:** From A to Management Control Systems

**Seminar date:** 2022-01-14

**Course/Subject:** FEKH69, Bachelor's thesis in accounting, Business administration , 15 HP

**Authors:** Johan Holmqvist, Hampus Karlén Jönsson och Johan Hagman

**Advisor:** Elin Funck

**Key words:** Formal management control systems, informal management control systems fast-growing companies, growth, strategy

**Purpose:** The purpose of this study is to expand the current theoretical knowledge of the usage of management control systems within fast growing companies. This includes reasons for, evolution of, and consequences to the application of different management control systems.

**Methodology:** The study is conducted in a qualitative manner with a semi-structured interview used as the primary resource of information. Continuously, annual financial statements, relevant news publications and literature has been included as secondary data.

**Theoretical perspective:** The theoretical framework for this study is founded in current research regarding management control systems, as well as growth in young and fast-growing companies.

**Results:** The study shows that Fieldly has cultivated a number of formal and informal forms of management control systems throughout their eight active years. The evolution of the company's control systems has, in contrary from the theory, come from organic growth more than from external pressure.

**Conclusions:** The study shows that the evolution of management control systems in a fast-growing company does not necessarily come from the same reasons, or in the same order, as previous research has shown. Repeatedly, the study also displays the limit where, at least for Fieldly, implementation and usage of formal control systems prove crucial for keeping continuous growth.

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Bakgrund</b>	<b>1</b>
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte	3
<b>2. Metod</b>	<b>4</b>
2.1 Forskningsdesign	4
2.2 Val av företag	5
2.3 Datainsamling och dataanalys	6
2.3.1 Insamling av dokument	7
2.3.2 Intervjuer	7
2.4 Analys av data	8
2.5 Forskningsetiska överväganden	9
2.6 Validitet och reliabilitet	11
<b>3. Teori</b>	<b>13</b>
3.1 Ekonomistyrning	13
3.1.1 Introduktion till ekonomistyrning	13
3.1.2 Formell ekonomistyrning	13
3.1.3 Informell ekonomistyrning	14
3.2 Tillväxtbolag	15
3.2.1 StartUp	15
3.2.2 ScaleUp	15
3.3 Tillväxtfaser	16
3.4 Ekonomistyrning i tillväxtbolag	18
3.4.1 Sammanfattande modell	22
<b>4. Studie av Fieldly</b>	<b>24</b>
4.1 Bolaget bildas	24
4.2 Uppdelning faser Fieldly	25
4.3 Redogörelse av faser	26
4.3.1 Uppstartsfas	26
4.3.2 Definieringsfas	28
4.3.3 Expansionsfas	30
4.4 Sammanfattning faser Fieldly	33
<b>5. Analys</b>	<b>35</b>

5.1 Övergripande jämförelse av ekonomistyrning	35
5.1.1 Övergripande jämförelse av faser	36
5.2 Förändring inom ledande roller	38
5.3 Finansiärer och externa påtryckningar	40
5.4 Implementering av formell ekonomistyrning	41
5.5 Implementering av informell ekonomistyrning	43
5.6 Sammanfattande diskussion av analys	44
<b>6. Slutsats</b>	<b>47</b>
6.1 Teoretiskt och praktiskt bidrag	48
6.2 Begränsningar och framtida forskning	49
<b>Referenslista</b>	<b>50</b>
<b>Appendix</b>	<b>53</b>
Bilaga 1 - Intervjuguide	53

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund

Ekonomistyrning och dess påverkan på företags tillväxt och resultat är ett vida utforskat område, men i takt med ständigt ökande konkurrens är området rimligen ett sådant som förtjänar stort utrymme och fokus. Ekonomistyrning syftar till att möjliggöra och underlätta för en organisation att gemensamt arbeta mot och i en enlighet med den vision, de mål och de strategier som finns uppsatta för organisationen (Hartmann, Kraus, Nilsson, Anthony & Govindarajan, 2020). I förlängningen handlar alltså ekonomistyrning om att ge företag de förutsättningar som krävs för att nå sin fulla potential. Detta gäller alla typer av företag, och inte minst snabbt växande sådana. Snabbväxande företag anses vara i enormt behov att kunna kontrollera den snabba tillväxt och komplexitet som tillkommer en sådan organisation. Davila, Foster och Jia (2015) visar i sina studier att värdet av ekonomistyrning stiger i takt med att marknadskonkurrens och tillväxt ökar. De menar vidare att såväl det interna värdet för organisationen som bolagsvärdet ökar när ekonomistyrning implementeras.

Att vidare undersöka och analysera utvecklingen av ekonomistyrning i ett snabbväxande företag ger förhoppningsvis en ytterligare dimension till forskningen inom området. En sådan utveckling ska kunna förklaras med en kartläggning av den ekonomistyrning som implementerats i ett snabbväxande företag, vilka orsaker som låg bakom och vad vad dess implementering gett för konsekvenser för organisationen.

Förutsättningarna för snabbväxande företag ser alltid olika ut, vilket också påverkar hur dessa bör styras. Davila och Foster (2007) påvisar i sin forskning att det finns en tydlig korrelation mellan ett företags storlek och hur intensivt och effektivt man implementerar ekonomistyrning. Denna korrelation är föga överraskande, men deras studier visar även på samband mellan implementering av ekonomistyrning och ekonomisk tillväxt, och att snabbväxande företag tenderar att i en tidig fas införa användandet av finansiell och strategisk planering.

Här skiljer sig också forskningen, då vissa argumenterar för att formella styrmedel sätter stopp för innovation och bidrar till en stel och byråkratisk organisation. Tidigare studier inom området har en tendens till att stödja detta argument. Damanpour (1991) menar på att alla former av centralisering och formalisering av bolag har en negativ påverkan på innovation, och därmed också tillväxt. Samtidigt förkastas dessa teorier av Davila, Foster och Jia (2010) som påstår att innovation inte alls påverkas negativt utan snarare främjas i takt med att tillväxt ökar inom ett företag. Fortsättningsvis finns det även studier som visar på att informella styrmedel faktiskt är mer effektiva för tillväxt än formella sådana. Dimes och de Villiers (2021) visar i sin forskning att med hjälp av informella styrmedel främjar man istället den interna kommunikationen och frigör på så sätt information på ett bättre sätt, vilket sedan även leder till positiva effekter både för bolag i sig och för externa finansiärer. Detta är därför också en faktor som måste vidare undersökas.

Därför, för att få ge klarhet i denna diskussion, ämnar denna studie att studera ett företags ekonomistyrning, när och varför den implementerades och vad den gett för effekter på verksamheten.

## 1.2 Problematisering

Att styra ett litet och ungt bolag kan vara svårt. I den tidiga utvecklingsfasen krävs tid och energi till det kreativa arbetet, samtidigt som erfarenhet och kunskap hos personer med ledande befattningar kan vara låg. Ekonomistyrning och dess olika medel tillägnas därför ofta relativt lågt fokus och kan vara svårt att implementera i det dagliga arbetet. Detta torde dock inte vittna om att ekonomistyrning i dessa små och unga verksamheter är betydelselös, så frågorna vi ställer oss i denna studie är:

*Hur ser utvecklingen av ekonomistyrning ut i ett snabbväxande företag? När och varför implementeras den, och vad ger den för effekter?*

Davila och Foster (2007) menar att det i snabbväxande företag finns tydliga samband mellan ekonomistyrning och tillväxt. En verksamhet i tillväxt ställer stora krav på ordning och kontroll, och implementeringen av effektiv ekonomistyrning är därmed av stor vikt för bibehållandet av denna. Tillväxt behöver dock inte vara ensam bidragande faktor till implementering av ekonomistyrning i ett snabbväxande företag. Davila och Foster (2007)



beskriver att verksamheter vilka helt eller delvis finansieras av externt kapital tenderar att tidigt implementera ekonomistyrning, och i synnerhet sådana styrmedel vilka syftar till att förbättra och förenkla finansiell planering. Författarna beskriver vidare att andra anledningar, såsom skiften av ledande befattningshavare kan föranleda implementering eller förändring av en verksamhets ekonomistyrning.

Det tycks således som att implementering eller förändring av ett företags ekonomistyrning kan ha sin grund i ett flertal olika orsaker. I undersökningsfasen av denna studie framkom att en huvuddel av de studier som gjorts på området är av kvantitativ natur, varför denna studie ämnar att kvalitativt undersöka ett företags ekonomistyrning. Förhoppningen är att detta tillvägagångssätt kan bidra till en vidareutveckling av den befintliga forskningen och att en djupare analys av *ett* fallföretag kan bidra med ytterligare förklaringsmodeller till utvecklingen av ekonomistyrning.

Denna studie undersöker framväxten av ekonomistyrning i ett relativt ungt företag. Fieldly är ett företag som grundades 2014 och har sedan dess uppvisat god tillväxt. Företaget har sedan starten genomgått organisatoriska förändringar som borde ha gett påverkan på ekonomistyrningens utformning. Både externa och interna påtryckningar kan tänkas varit verksamma under utvecklingsfasen, då bolaget delvis finansierats genom investeringar från externa parter. Under bolagets utveckling bör de alltså ha utsatts för situationer och problem som gett eller borde gett påverkan på deras ekonomistyrning. Hur utvecklingen av ett snabbväxande företags ekonomistyrning ser ut, vad som ligger bakom dess utveckling och vad den ger för effekter, kan en studie av Fieldly utgöra en god förklaring till. Då studien avser att ge en teoretisk förklaringsmodell kommer studien vara relevant för företag som befinner sig i eller innan uppstartsfasen, och för dess intressenter.

### 1.3 Syfte

*Genom en kvalitativ undersökning syftar denna studie till att utöka den teoretiska kunskapen kring orsaker till, faktisk utveckling och konsekvenser av ekonomistyrningen i ett snabbväxande företag. Genom detta kan vi fylla ett tomrum i den redan befintliga teorin kring ekonomistyrning i snabbväxande företag och bidra till doktrinen.*

## 2. Metod

### 2.1 Forskningsdesign

Då denna studie syftar till att undersöka interna förändringar inom en organisation finns ett problem i att stora delar av den information som krävs inte är publicerad och officiell. Därutöver syftar studien till att undersöka och förklara de, ofta små, skiftningar som sker inom ett företags ekonomistyrning under åren som följer grundandet. Ett standardiserat, kvantitativt tillvägagångssätt är därmed inte att föredra för en studie som denna. Det informationsunderlag som kommer ligga till grund för studiens genomförande är dessutom alltför litet för att på ett tillförlitligt sätt kunna dra slutsatser utifrån kvantifierbara mått. För att bäst uppfylla kraven på den information som krävs till en förklaring av problematiseringen är en kvalitativ metod mer effektiv. Den djupgående undersökningen och analysen av ekonomistyrningens utveckling i studiens fallföretag utförs inom ramarna för en kvalitativ intervjustudie med inspiration av en fallstudie. Weiss (1994) beskriver den kvalitativa intervjustudien som en metod vilken avfärdar den kvantitativa metodens enhetlighet till förmån för vidare utveckling av information och detaljer. I sådant fall att en studie tvingas förlita sig på ett mindre informationsunderlag, eller intervjuobjekt, är den kvalitativa intervjun särskilt effektiv för informationsinsamling och därmed möjligheten till att kunna dra slutsatser (Weiss, 1994). Intervjustudier eller fallstudier behöver inte nödvändigtvis vara kvalitativt utformade (Bryman & Bell, 2013) men för denna studie anses alltså att ett kvalitativt tillvägagångssätt bäst uppfyller de krav på information som krävs i kombination med tidsbegränsningar.

Den intervjustudie som här genomförs, är en undersökning som enligt Bryman och Bell (2013) fokuserar på en avgränsad situation eller system, vilket i detta fall är ett företag. Ett studieobjekt väljs ut och i det undersöks utvecklingen inom ekonomistyrningen och organisationsförändringar som får konsekvenser på styrningen. Studieobjektet bör väljas utifrån var flest lärdomar finns att ta och av den anledningen kommer krav ställas på studieobjektet (Bryman & Bell, 2013). Då tillgången till offentlig information rörande

företagets ekonomistyrning och organisation är begränsad, förlitar sig denna studie i stor utsträckning på en kvalitativ intervju med företagets VD och medgrundare.

Det kvalitativa tillvägagångssättet kommer möjliggöra upprättandet av en tidslinje för företagets ekonomistyrning. Denna insamling av information sker via offentliga publiceringar av och om företaget och kompletteras med djupgående intervjuer. För att bäst besvara och förklara företagets utveckling kommer fördjupningar inom dessa områden ske genom redogörelse för;

- *Vilka huvudsakliga styrmedel som används av företaget idag.*
- *Vad som lett fram till att dessa styrmedel implementerats.*
- *Vad dessa styrmedel gett för konsekvenser.*

Vidare jämförs den insamlade informationen med teoretiska förklaringsmodeller kring hur utvecklingen enligt befintlig doktrin bör ha sett ut. Då, på grund av tidsbegränsningar, enbart ett företag undersöks tycks en större generalisering utifrån resultatet vara svår att genomföra (Bryman & Bell, 2013). Dock menar Bryman och Bell (2013) att målbilden av undersökningen bör skiftas från generalisering till att vara så pass unik i sin forskning att ny kunskap och förståelse för problemets komplexitet ökar. Att resultaten för Fieldly nödvändigtvis måste förklara utvecklingen i andra företag är ej att förvänta sig. Detta betyder dock inte att Fieldly inte stött på problematik som skiljer sig från redan befintliga förklaringsmodeller och bör därför undersökas djupare. Studien avser med grund i detta att generera en tydlig och intensiv undersökning av studieobjektet som sedan jämförs med en teoretisk analys. Den centrala frågan blir inte längre om en generalisering kan göras. I stället skiftar fokus och vikt till hur väl undersökningen har medfört att nya teoretiska perspektiv kan fås av materialet som införskaffats, i enlighet med Bryman och Bell (2013).

## 2.2 Val av företag

Denna studie utgår från *ett* företag i syfte att belysa och bidra med kunskap kring de faktorer som ligger bakom ekonomistyrningens utveckling i en organisation och valet av företag var således centralt. För att optimera urvalsprocessen delades den upp i ett flertal steg.

1. Kriterier som det imaginära företaget skulle uppfylla fastställdes.

- Företaget skulle ha varit verksamt i minst fyra och maximalt tio år.
- Det skulle under de verksamma åren ha skett omsättningstillväxt under minst hälften av dessa.
- Större organisatoriska förändringar skulle kunna identifieras - likt VD-byte eller utökning av organisationsstruktur.
- I dagsläget ha minst 10 anställda.
- Vara verksamt i Sverige och således ge möjlighet till fysiska möten.
- Drivas i vinstsyfte.
- Ha en affärsmodell greppbar för även icke-insatta.

I och med urvalsprocessen kunde det i möjligaste mån säkerställas att företaget skulle uppvisa sådana förändringar som studien avsåg att undersöka, samt vara representativt för en större grupp.

2. Fyra dagar avsattes för att ta fram bolag som uppfyllde kriterierna.

Det var för undersökningen centralt att någon representant för bolaget skulle kunna delta i en intervju. Med detta i åtanke avsattes tid för att undersöka bolag inom vilka det fanns kontakter. På så sätt kunde tidsschemat hållas och möjligheten till intervju säkerställas.

3. Utifrån de tre författarnas sammanställda listor över potentiella bolag noterades att Fieldly AB uppkommit två gånger, och valdes således ut som prioriterat bolag.

Vid sammanställning av samtliga potentiella bolag hade alltså två kontakter inom Fieldly uppmärksammats. Med fler befintliga kontakter inom företaget underlättas kommunikationen och det valdes ut från urvalsgruppen.

4. Kontakt togs med bolaget för att få ett definitivt besked på om intervju var möjligt.

Utöver att Fieldly bekräftade möjlighet till intervju var ett flertal, fortfarande operativa, nyckelpersoner inom Fieldly med och grundade företaget, vilket gav tillgång till information beträffande anledningarna till att förändringar skett inom företagets ekonomistyrning.

## 2.3 Datainsamling och dataanalys

Enligt Yin (2007) kan studiematerial insamlas via dokument, arkiv, intervjuer, direkta observationer, deltagarobservationer och fysiska artefakter. Denna studie kommer därmed att förhålla sig till dokument samt intervju och kommer utifrån dem att undersöka fallföretaget.

### 2.3.1 Insamling av dokument

Under den fas då studiens fallföretag först skulle identifieras och en bred uppfattning om de förändringar som denna studie undersöker skulle skapas, insamlades sekundärdata i form av årsredovisningar, företagets egna nyhetspubliceringar samt externa sådana. Denna data ger god överblick av fallföretagets ekonomiska tillväxt, dess personalrekryteringar till ledande befattningar samt övergripande framtidsplaner. Materialet ger ett antal hållpunkter som tydliggör de brytpunkter under vilka det kan antas ha skett förändringar i bolagets ekonomistyrning.

Yin (2007) påvisar att risker med denna typ av sekundärdata kan föreligga i bland annat den partiskhet som dokumentförfattare till exempelvis fallföretagets egna nyhetspubliceringar kan stå för. Större vikt läggs därmed vid officiella dokument vilkas reliabilitet kan styrkas med legala krav på äkthet; exempelvis årsredovisningar.

Årsredovisningarna, kompletterat med nyhetspubliceringar av och om bolaget, användes för att sätta upp ett ramverk till tidslinje över företagets förändringar och tillväxt. Sammanlagt har bolagets ca 210 blogginlägg samt det totala nyhetsartiklar som finns publicerade om bolaget gått igenom. Utifrån detta ramverk utformades frågor till intervjun med Fieldly. Den information som gick att utläsa från dokumenten och publiceringarna medförde följdfrågor, motiveringar och förklaringar som till slut utvecklades till den slutgiltiga tidslinjen. Arbets sättet möjliggjorde upprättandet av en tidslinje över Fieldlys verksamhetsutveckling vilken användes dels vid framtagandet av den intervjuguide som låg till grund för informationsinsamlingen från bolagets VD och medgrundare, samt som jämförelse med doktrinens förklaringar av samma förlopp.

### 2.3.2 Intervjuer

Bryman och Bell (2013) beskriver intervjun som den troligen mest använda metoden för insamling av kvalitativ information, och den flexibilitet som metoden erbjuder gör den till ett bra val för en studie som denna. Den kvalitativa intervjutekniken tar avstamp i intervjuobjektets egen synvinkel angående det område som avhandlas under intervjun (Bryman & Bell, 2013). Av detta följer att kvalitativa intervjuer ger flexibilitet och liv till

undersökningen, vilket är av stor vikt för en studie som denna som undersöker ofta små skiftningar och förändringar som genomförs i en organisation. För att kunna samla in relevant och korrekt information om fallföretaget var därmed en kvalitativ intervju med en person med ledande befattning inom företaget av stor vikt. Studiens intervju hölls den 9 december 2021 med Fieldlys medgrundare och VD. Han har varit operativ inom företaget sedan starten år 2014 och besitter kunskap och information om samtliga av de förändringar som skett inom företagets ekonomistyrning.

Studien använder sig av en semistrukturerad intervjuteknik. Denna bygger på en intervjuguide i vilken frågor om de ämnen som ska undersökas sätts upp på förhand (Bryman & Bell, 2013). I fallet för denna studie har den tidslinje som skapades med hjälp av dokumentation om företaget legat till grund för intervjuguiden (Bilaga 1). Den intervju som genomförts med företagets VD utnyttjas i studien bland annat för att ge kontext till de organisationsförändringar som identifierats via dokumenten. Förutom detta öppnar intervjun också upp för intervjuobjektets egna reflektioner och tankar kring varför förändringarna i ekonomistyrningen skett. Intervjuguiden har vidare tagit sin utgångspunkt i relevanta teorier inom området för Ekonomistyrning.

Då intervjuer används som medel för datainsamling varnar Yin (2007) för ett antal fallgror. Vid uppsättningen av intervjuguiden måste stor hänsyn tas till sättet på vilket frågor ställs till intervjuobjektet, för att undvika att denne leds fram till ett visst svar. I och med den bakgrundsinformation som togs fram om Fieldlys utveckling inför intervjun, var det viktigt att undvika att bli alltför bunden av de föreställningar om verksamheten som materialet givit.

## 2.4 Analys av data

I denna studie togs det också i beaktande hur datan skulle analyseras i enlighet med Yins (2007) rekommendationer om tillvägagångssätt för datainsamling. Kvalitativa undersökningar ger ofta stora mängder svåranalyserade data i form av anteckningar, dokument och transkriberingar av intervjuer. Dessa dataformer kan skapa svårigheter i navigeringen genom materialet vilket i förlängningen gör det svårt att hålla en tydlig analytisk linje (Bryman & Bell, 2013). Genom att upprätta en tydlig struktur för den insamlade datan och på förhand

bestämma en linje för analysens tillvägagångssätt kunde studiens genomförande effektiviseras, och således öka möjligheten till rättvisande slutsatser.

Denna studie har som analysmetod använt det som Yin (2007) beskriver som analytisk generalisering. Metoden går ut på att befintlig teori används som grund för jämförelser och utveckling av de resultat som denna studie får fram. Då syftet med undersökningen är att ta reda på hur fallföretagets ekonomistyrning förändrats och utvecklats över tid, är vidare en analytisk strategi som utgår från kronologiska sekvenser en effektiv metod (Yin, 2007). Datan har således ordnats kronologiskt för att därefter analyseras och kopplas till relevanta teorier inom området. Vid analysen av datan har också orsakssamband mellan specifika händelser inom verksamheten försökt kopplas till påföljande händelser eller utfall. Yin (2007) beskriver detta som kausala samband, vilket är betydelsefulla aspekter vid förklaringen av vad de förändringar som kunnat identifieras inom fallföretagets ekonomistyrning faktiskt gett för effekter och påverkan på verksamheten.

## 2.5 Forskningsetiska överväganden

Den etiska aspekten måste övervägas när det kommer till datainsamling i form av intervjuer. Det framstår ett dilemma kring hur intervjuobjekten samt företaget ska behandlas i studien. Bryman och Bell (2013) poängterar hur viktigt det är att de intressenter som blir involverade i en intervjustudie inte tar någon skada genom att delta. De menar på att det är etiskt oacceptabelt att genomföra en studie som på något sätt verkar illavarslande mot de som väljer att delta om dessa inte har gett sitt medgivande på att namngivas. Detta blir alltså något som denna studie måste ta i åtanke när intervjuer genomförs, då de personer som deltar inte på något sätt får framställas på fel sätt om de inte har gett sitt medgivande på att själva benämnas. Det gäller både företag och specifika intervjupersoner, då både företagets namn samt individuella medverkande kan påverkas.

För att motverka att det skulle uppkomma sådana komplikationer är det viktigt att det klart och tydligt framställs vad forskningen kommer att innefatta. Bryman och Bell (2013) betonar vikten av att forskaren tydligt framför vad informationen som tillhandahålls ska användas till, för att på så sätt minimera risken av att stöta på etiska komplikationer där intressenter

missgynnas eller känner att tilliten har blivit kränkt. Därför, för att behandla denna studies syfte, är det viktigt att det sker en klar kommunikation med företaget för att se till att det inte sker någon missuppfattning kring vad studien handlar om. Det är dock värt att nämna att det i denna studies fall är låg risk att de slutsatser som dras kommer belysa något som kan framställa företaget i dålig dager då forskningsämnet inte hanterar känslig information eller liknande. För att ytterligare motverka dessa dilemman är det viktigt för denna studie att ett klart godkännande från företaget fås innan den publiceras. Det är viktigt för forskaren att ha en muntlig överenskommelse med de som deltar att all information kan användas, då det annars kan leda till att intressenterna känner sig vilseledda och lurade (Bryman & Bell, 2013). För att motverka detta till fullo kommer informationen som används att presenteras för företaget för att få ett klart godkännande att slutresultatet kan publiceras utan risk för att någon av de deltagande tar skada. Detta går fortsatt i linje med de riktlinjer som Vetenskapsrådet presenterar i sin publicering om god forskningssed (2017), där de benämner att anonymitet och integritet måste kunna säkerställas för deltagande i forskningsprocessen. Detta för att inte riskera att någon blir personligt påverkad av resultatet av forskningen.

Fortsättningsvis är det viktigt att resultatet av denna studie går i enighet med de forskningsetiska krav som ställs. Den europeiska kodexen för forskningens integritet (All European Academies, 2018) radar upp de principer som ska följas för att säkerställa den etiska integriteten.

Dessa benämns vara:

- \* Ärlighet
- \* Tillförlitlighet
- \* Objektivitet
- \* Opartisk och oberoende
- \* Öppen kommunikation
- \* Skyldighet att värna forskningspersonernas intressen
- \* Rättvisa
- \* Skyldighet att ta hand om nästa generations forskare

Hänsyn till dessa principer tas därför i denna studie för att noggrant se till att forskningsetiken säkerställs. Detta görs genom att konfidentialitet utlovas när krav på detta ställs, samt att det kontinuerligt visas respekt för de som deltar i studien. Utöver detta tar även alla författare



likvärdigt ansvar för innehållet, och garanterar på så sätt att dessa principer följs. All European Academies (2018) beskriver även vikten av att brott i form av fabricering, förfalskning och plagiering inte förekommer i forskningsinnehållet. Detta görs också i denna studie genom att alla författare tar fullt ansvar för att integritet bibehålls.

Ett sista möjligt dilemma som denna studie kan ställas inför är att fakta ibland framställs på ett partiskt sätt för att gynna den största intressenten. Bryman och Bell (2013) menar att det ibland finns en risk för forskning att förvridas för att gynna den som har mest att vinna på studien, då det lätt kan bli partiskt om vissa intressenter har mer investerat i en studie en andra. Författarna menar på att om företaget som behandlas i studien inte vill framställas negativt, finns det en risk att forskningen förvrängs i den mån att resultatet blir positivt för deras vinning. Detta är dock inte heller något som ses som en stor risk för denna studie, då resultatet och slutsatserna med största sannolikhet inte kommer belysa något som kommer påverka företaget negativt.

## 2.6 Validitet och reliabilitet

Gällande validitet och reliabilitet beskriver Bryman och Bell (2013) detta som två faktorer som används för att klargöra huruvida kvalitativ forskning håller god kvalitet. Här beskrivs reliabilitet som att en studie är tillförlitlig i den mån den hade kunnat upprepas med samma metod och ge ett liknande resultat. Bryman och Bell (2013) beskriver vidare validitet som den faktor som bestämmer hur bra det som mäts faktiskt matchar det resultat och teorier som sedan framställs av studien.

I denna studie uppnås reliabilitet genom att intervjun genomförs på ett formellt sätt med företagsrepresentanter som antas ge enhetliga svar med sanningen. Här finns det alltid en risk, eftersom intervjun hålls i företagets lokaler och representeras av företagets namn, att den deltagande kan vrida svaren till den mån att de framställs som bättre än vad sanningen skulle förtälja. Dock antas i denna studie att god reliabilitet uppnås genom en formell och inspelad intervju och att svaren således hade blivit liknande om samma frågor hade ställts igen under samma omständigheter.

Validitet säkerhetsställs också i denna studie då användandet av både teori och företagsdokument kommer från välgrundade och säkra källor. Företagets årsredovisningar och ytterligare dokument antas ha upprättats enligt god redovisningssed och kan således antas vara korrekt reviderade. Detsamma gäller den teori som analyserats, då endast väl granskade vetenskapliga artiklar används. Fortsatt analyseras även flera olika tidigare studier för att få en tydlig helhetsbild och triangulering av fakta. Flick (2004) poängterar att triangulering av fakta är ett utvärderat sätt att nå validitet. Noggrann källkritik uppförs alltså i studien och endast trovärdiga akademiska tidskrifter, samt dokument används, vilket säkerhetsställer validiteten av den data som tas fram.

## 3. Teori

### 3.1 Ekonomistyrning

#### 3.1.1 Introduktion till ekonomistyrning

Företag och organisationer drivs alltid med något slags syfte. Detta syfte kan vara allt från att generera vinst till sina aktieägare till att utrota sjukdomar, men gemensamt för alla organisationer är att syftet finns. För att ett företag ska kunna arbeta effektivt mot sitt syfte måste system finnas som möjliggör detta. Hartmann et al. (2021) beskriver ekonomistyrning som nödvändigt för att en organisation och dess medlemmar ska kunna arbeta effektivt. Författarna definierar medel inom ekonomistyrning som kontrollsystem vilka bestäms och implementeras av ett företags ledning i syfte att öka sannolikheten att de övriga anställda arbetar och verkar mot, och i enlighet med de syften, mål och strategier som finns.

#### 3.1.2 Formell ekonomistyrning

Mätning och uppföljning av finansiell prestanda är sådant som ofta associeras med ekonomistyrning. Inom formell ekonomistyrning ryms verktyg för planering, budgetering, rutiner och effektivitet (Hartmann et al., 2021). Formella styrmedel ämnar alltså att med hårda fakta styra och mäta ett företags prestanda. Richtnér och Ahlström (2010) menar att formella styrmedel tenderar att vara förutsägbara och är ofta nedskrivna rutiner. Författarna beskriver vidare att några av de fördelar som formella styrmedel bidrar med är tydlighet och riktning. Uppföljning, planering och gemensamt arbete mot uppsatta mål görs enklare då det finns greppbara mätinstrument och rutiner för såväl ekonomisk prestanda som personalutveckling för att nämna några exempel (Richtnér & Ahlström, 2010). Formella styrmedel tenderar dock att, som namnet antyder, bli alltför tydliga och styltiga. Richtnér och Ahlström (2010) menar att formella styrmedel kan orsaka minskad innovation och kreativitet om de ges för stort fokus. Riskerna som författarna listar grundar sig i att bundenheten kan bli för stor till just styrmedlen, snarare än till verksamheten. Ett exempel kan vara ett specifikt nyckeltal som ledningen kommit fram till att bolaget ska styra mot. Däri kan risken ligga i att arbetet för att uppvisa god prestanda på just det nyckeltalet tar fokus från andra områden, som inte nödvändigtvis behöver vara mindre viktiga.

Formell ekonomistyrning innebär således strukturerat arbete enligt förutbestämda rutiner. Scott och Bruce (1987) definierar fem övergripande faser vilka de flesta typer av verksamheter går igenom under sina första år. Vad som görs tydligt i författarnas beskrivning av en verksamhets övergripande resa under de inledande verksamhetsåren är att detta strukturerade arbete passar, fungerar och rimligen behövs i en organisation som tagit sig förbi uppstartsfasen. Scott och Bruce (1987) berättar om hur företag som befinner sig i den andra och tredje fasen ofta hunnit bli fungerande sådana och att struktur börjat ta fäste, se 3.3 *Tillväxtfaser*. Det behövs rutiner för hur rekryteringar ska ske, anställdas prestationer måste mätas och finansiella mål sätts upp. Kalkyler, krav och mål för en säljorganisation kan vara ett exempel på sådan formell ekonomistyrning som tillämpas när ett företag nått till denna punkt.

### 3.1.3 Informell ekonomistyrning

Vad som benämns som informell ekonomistyrning är ofta oskrivna system vilka syftar till att kontrollera individuellt beteende (Rictnér & Ahlström, 2010). Dessa mekanismer kan utgöras av ett företags värderingar, deras normer och kultur (Hartmann et al., 2021). Denna form av ekonomistyrning beskrivs av Goebel och Weißenberger (2017) som ett mer holistiskt och organiskt sätt att styra på, sett i relation till formell ekonomistyrning. Under de senaste decennierna har de informella kontrollsystemen vunnit mark bland allt fler företag som insett att fokus inte enbart behöver ligga på uppföljning av finansiella nyckeltal och de hårda, mätbara fakta som formella kontrollsystem innebär (Goebel & Weißenberger, 2017). För att möjliggöra för de anställda inom ett företag att förstå de övergripande företagsmålen och minimera avvikande individuella preferenser, menar Goebel och Weißenberger (2017) att kontrollsystem som synen på rekryteringar, personalutbildningar eller designen och framtagandet av en integrerande företagskultur är av stor vikt. Fördelen som informella styrmedel för med sig är att de till sin natur är mindre störande än formella sådana. Hartmann et al. (2021) menar att de främjar innovation och kreativitet, och passar väl in i en miljö där detta är av vikt.

Informell ekonomistyrning är med anledning av ovan beskrivning väl passande för många typer av verksamheter vilka befinner sig i en uppstartsfas. Scott och Bruce (1987) definierar uppstartsfasen som att det finns ett stort behov av kreativitet och innovation, samtidigt som

struktur och ordning ofta saknas. Informell ekonomistyrning såsom utveckling av företagskultur och personal blir därmed ofta av stor vikt för företag i uppstartsfasen (Scott & Bruce, 1987).

## 3.2 Tillväxtbolag

### 3.2.1 StartUp

Det finns ingen globalt enhetlig definition av vad ett StartUp-bolag är och innebär. Det har av Daniel Cockayne genomförts en mängd intervjuer för att bilda den mest rättvisa bilden av ett startupbolag. I publikationen går att utläsa att ett StartUp-bolag går att definiera genom fyra parametrar; *Storlek, Riskkapital, Informalitet och Tillväxt, finans och avsaknad av produkt* (Cockayne, 2019). En av de första faserna för en organisation är då en grundare väljer att utveckla sin idé till ett faktiskt företag och när arbetet mot att ta fram en produkt står högst på agendan (Freeman & Engel, 2007). Detta kan härledas till att bolaget vid det tillfället kan benämnas som StartUp. Vidare fortsätter organisationen mot att ställa ut produkter till försäljning och en ny intressentgrupp uppkommer; kunder. Företaget måste skifta fokus för visionen så att den matchar kundernas behov (Freeman & Engel 2007). Vid detta tillfälle är det tänkbart att interna meningsskiljaktigheter uppkommer och bolaget tvingas utforma rutiner och liknande för att underlätta konfliktlösning (Freeman & Engel, 2007). Även denna fas bör härledas till definitionen av StartUp. Vidare sträcker sig benämningen fram till att redan befintliga produkter, verktyg och produktion växer för att bolaget skall expandera.

### 3.2.2 ScaleUp

Denna benämning definieras till att bolaget under en treårsperiod har haft en årlig tillväxt med minst 20% och minst 10 anställda vid fasens start (OECD, 2007). Företaget har sin affärsplan på plats och utökar produktion och försäljning (Freeman & Engel, 2007). Det finns en betydande skillnad mellan att utvecklas och att växa, vilket ofta visas i det kreativa arbetet. I utvecklingsfasen arbetar företaget med att ta fram produkten och slutmålet är ännu obestämt. Vidare till fasen av att växa använder företaget redan befintliga produkter, produktion och verktyg för att nå en större publik och maximera vinster genom stordriftsfördelar. Verktygen och arbetsmodellerna har redan påvisad framgång i mindre skala vilket leder till att de

appliceras på den större massan. Detta kan ske genom ny geografisk etablering eller marknadspenetration (Coviello, 2019). Omfattningen av utvecklingsmöjligheterna beror på tre parametrar, *processer*, *människor* och *platser* (Coviello, 2019). Processerna måste vara subjekt för automatisering, effektivisering och måste vara upprepningsbara. Människorna, vilket i detta fallet är ledningen, måste ha bred expertis (Coviello, 2019). Med finansiering från riskkapitalbolag rekryteras ofta erfaren ledning vilket kan avgöra möjligheten till tillväxt (Freeman & Engel, 2007). Med platser avses vilka marknader inom vilka det är möjligt för företaget att sälja sina produkter. Kontrolleras marknaderna av speciella regelverk applicerbara på företagets produkter kan det hindra och sakta ner tillväxtprocessen (Coviello, 2019).

### 3.3 Tillväxtfaser

Forskning kring tillväxtbolag tenderar ofta på att se ett universellt samband, som kategoriseras i tillväxtfaser. Dessa faser innefattar även starka paralleller till ekonomistyrning och hur detta utvecklas under tiden ett bolag befinner sig i tillväxt. Scott och Bruce (1987) har delat in dessa i fem steg som kopplas till bolagets utveckling, men också de utmaningar som tillkommer.

Det första steget benämns som uppstartsfasen. Scott och Bruce (1987) beskriver detta som en fas då tillväxt kommer genom kreativitet och innovation. De menar att det är här som fokus ligger på att ta fram en produkt och att fortsatt utveckla denna för att i senare steg kunna ta sig ut på marknaden. Det är i denna fas som idé blir till verklighet, där grundare tar fram sin idé och utvecklar den för att kunna ta bolaget vidare. Freeman och Engel (2007) förklarar att resurser allokeras till utveckling och företaget har i sig inte någon strukturerad organisation. Istället menar de på att denna fas karaktäriseras av en organisk tillväxt där ingen har något tilldelat huvuduppdrag, utan istället hjälps åt med arbetsuppgifter för att ta utvecklingen framåt. Detta leder till att det uppkommer administrativa utmaningar, då det till slut kommer krävas en förändring i ledarskapsmodellen för att kunna ta bolaget vidare i utvecklingen (Scott & Bruce, 1987).

Nästa steg betraktas som en överlevnadsfas. Scott och Bruce (1987) beskriver att bolaget nu ses som fungerande och att fokus skiftar till att hitta ut till en fungerande marknad och

analysera konkurrens. De visar även på att det i denna fas läggs stor vikt vid hur finansiering ska ske, då bolaget nu ställs inför högre krav och större utmaningar. Detta medför enligt författarna ett större skifte i kontroll, då det krävs mer från ledningen för att kunna skala upp och nå ut till en kundkrets.

Det tredje steget är den fas som präglas av större tillväxt och en brantare utvecklingskurva. Försäljning och andra kassagenererande funktioner tillkommer (Freeman & Engel, 2007), vilket leder till att bolaget blir mer komplext och att en formell organisationsstruktur byggs upp (Scott & Bruce, 1987). Bolaget har också nått ut till marknaden, vilket gör att även efterfrågan från kunder måste tas i akt. Påtryckningarna från kundkretsen leder ofta till att det krävs en ändring i vision och fokus, för att optimalt matcha de krav som ställs från marknaden (Freeman & Engel, 2007). Scott och Bruce (1987) betonar också att detta leder till ännu en utmaning, då bolaget ständigt måste utvidga sin organisation och utveckla sin produkt för att kunna svara mot sina konkurrenter. De menar att expansionen för med sig ett problem för ledningen, som måste hantera och styra bolaget i rätt riktning under den betydligt större tillväxten. Fortsatt måste även bolaget utforma mer strikta rutiner och system, då tillväxten medför både fler anställda och en bredare organisation (Freeman & Engel, 2007). Formella finansiella system och styrmedel tar form (Scott & Bruce, 1987), samt bestämda arbetsuppgifter och arbetsmål införs (Freeman & Engel, 2007).

I steg fyra går företaget in i expansionsfasen, där både försäljning och produktion utvidgas och skalas upp. Scott och Bruce (1987) beskriver bolaget som formellt styrt, med klar ekonomistyrning i form av budgetering, formell redovisning och konsekvent rapportering till ledningsgruppen. Den mer komplexa organisationen expanderas och delas upp i avdelningar med tydliga arbetsområden (Freeman & Engel, 2007), samt att det ställs höga krav på ledning och externa chefer tas in (Scott & Bruce, 1987). Detta förklaras bero på att det formella systemet som implementerats leder till att erfarenhet behövs för att kunna styra bolaget mot de mål som ställs. Expansionen leder även till ännu mer utmaningar. Externa finansiärer och större kapital används för att kunna finansiera uppskalningen av bolaget, samtidigt som externa påtryckningar medföljer i form av högre konkurrens och ett mer turbulent marknadsklimat (Scott & Bruce, 1987).

Sista steget följer när bolaget når mognadsfasen. Scott och Bruce (1987) menar på att det är i denna fas som företaget når gränsen där det kan gå över till att betraktas som ett större bolag.

De beskriver detta som en utmaning för bolaget, då det ständigt ställs krav, både internt och externt, på att ständigt utvidga och fortsätta nå de mål som satts. Detta görs enligt författarna genom att ta in stora investeringar och utveckla organisationen för att fortsatt ha ett konkurrensmässigt övertag på marknaden. Freeman och Engel (2007) betonar vikten av att strukturen måste utvecklas ännu mer för att kunna bibehålla detta, och därför krävs det också en tydlig ledningsstruktur som gör att bolaget följer sin vision och ser till så att implementerad styrning fungerar som det ska för att uppnå uppsatta mål. Fortsatt leder detta även till att man strävar efter att maximera både vinst och effektivitet, för att ständigt kunna skala upp organisationen mer. Externa påfrestningar från både investerare och marknad gör att organisationen måste utvecklas för att både bibehålla sin plats i industrin och visa på en utvecklingspotential för framtiden (Scott & Bruce, 1987).

### 3.4 Ekonomistyrning i tillväxtbolag

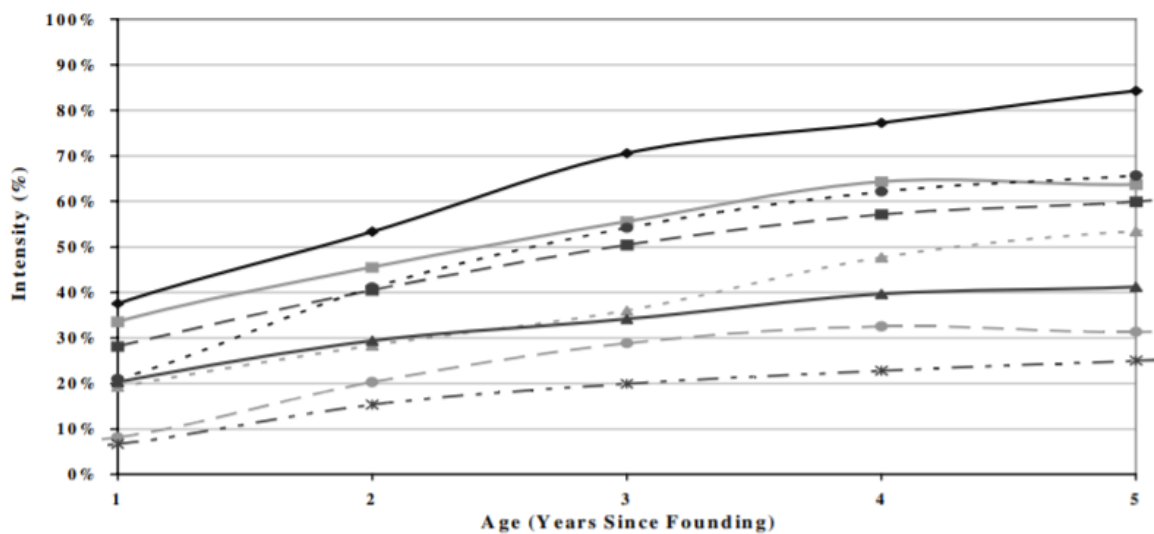
I forskningen kring hur ekonomistyrning tillämpas i tillväxtbolag finns det en rad olika teorier och sätt som ses vara det optimala. Studier kring huruvida externa och interna påtryckningar egentligen påverkar användandet av ekonomistyrning visar också på att graden på bolagets tillväxt ofta är direkt länkat med hur intensivt dessa implementerar styrmedel. Davila och Foster (2007) visar på att det finns en tydlig korrelation mellan formella styrsystem och tillväxtgrad. De säger att ju mer ett bolag växer, desto mer är det i behov av att utöva kontroll. Alltså kan det dras en slutsats kring att i takt med att ett bolag blir större, kommer det också bli mer komplext och därför behöva en striktare och mer strukturerad form av styrning. Detta argument styrks även av Davila, Foster och Jia (2010) som visar på en direktlänk mellan ett behov av att kunna kontrollera en ständigt växande organisation och implementation av ekonomistyrning. Författarna är tydliga med att dessa styrsystem ses som en fundamental infrastruktur i en organisation under tillväxt. Fortsättningsvis påpekar även Davila, Foster och Jia (2015) ännu en gång att det finns ett tydligt samband mellan start-ups och tillväxtbolag, då dessa, trots väldigt olika interna och externa påfrestningar, visar upp väldigt liknande tendenser i hur tillväxt kopplas ihop med användning av ekonomistyrning och extern finansiering.



När det kommer till start-ups vilka finansieras av riskkapital verkar det finnas en tydlig skillnad inom detta område. De bolag som är finansierade av riskkapital skiljer sig i både mönster av tillväxt och implementering av ekonomistyrning jämfört med de som inte är. Först och främst ses en tydlig skillnad i vilken typ av ekonomistyrning som införs. Davila och Foster (2007) visar i sin studie att start-ups som visar på snabb tillväxt ofta direkt tar in externa finansiärer, som även sen tar hjälp av finansiell planering och strategiska styrmedel. Detta förklaras av författarna som att planeringsfaserna ses som mycket viktigare i början än exempelvis utvärderingsmodeller. Å andra sidan fortsätter författarna att poängtera att långsamt växande bolag ofta klarar sig mycket längre med informell ekonomistyrning. Här kan man alltså se en koppling mellan tillväxt, att ta in riskkapital och att införa formell styrning.

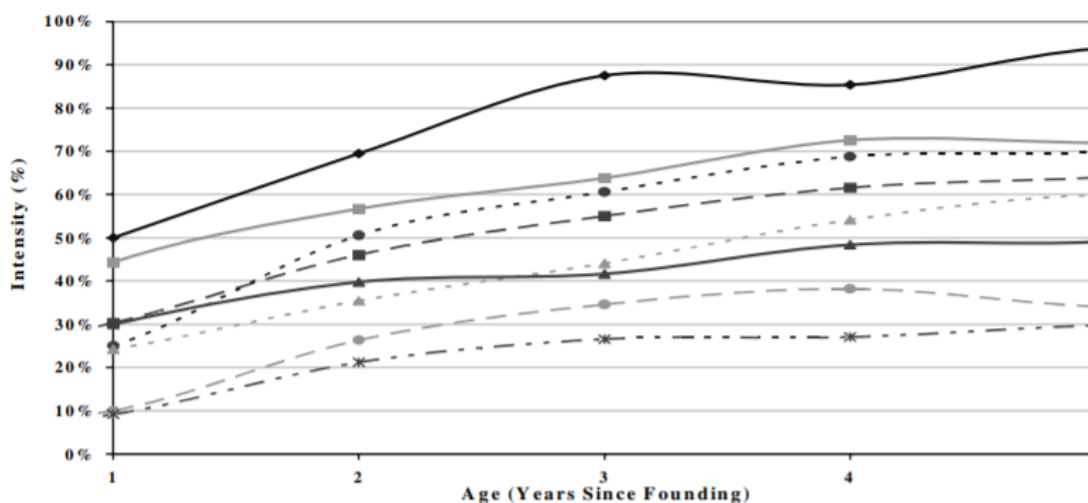
**Early-Stage Company Evolution of Management Control Systems:  
Cumulative Intensity of Adoption over Time (Years Since Founding)**

**Panel A: Full Sample**



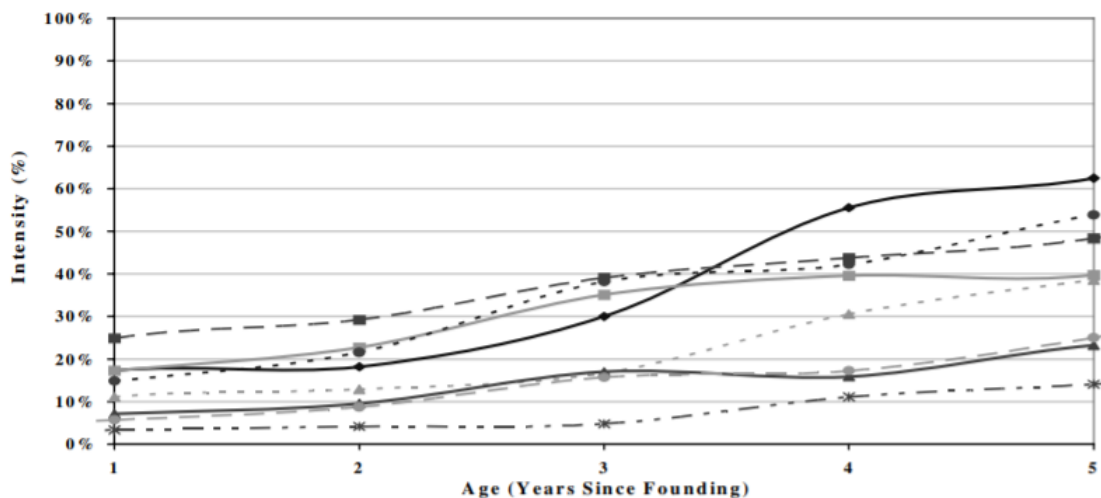
Graf 1. Utvecklingen av ekonomistyrning över tid. Davila och Foster (2007), s.916

**Panel B: Venture Capital-Backed Company Sample**

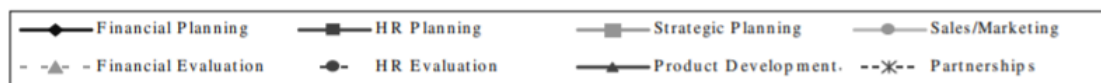


Graf 2. Utvecklingen av ekonomistyrning över tid för bolag finansierade av riskkapitalbolag. Davila och Foster (2007), s.916

**Panel C: Non-Venture Capital-Backed Company Sample**



**Key:**



Graf 3. Utveckling av ekonomistyrning över tid för bolag som inte finansieras av riskkapitalbolag. Davila och Foster (2007), s.917

Som kan ses i graferna ovan skiljer sig dessa trender åt. Hur intensivt man inför styrmedel ökar drastiskt med både tillväxt som en bidragande faktor, men även med riskkapital som en faktor. I Graf 1 syns det tydligt att finansiell planering är den mest applicerade typen av ekonomistyrning redan från första året för företagen, vilket också ökar i takt med att bolaget

växer. Efter fem år har mer än 85% applicerat finansiella system i styrningen. Utöver detta finns det också ett tydligt tema i grafen som visar på att planerande ekonomistyrning bär större vikt i uppstarten av ett bolag, då strategisk planering och HR planering tätt följer den finansiella planeringen i intensitet. Anmärkningsvärt är även att försäljning och marknadsföring, samt produktutveckling inte prioriteras lika högt, vilket skiljer sig från det Scott och Bruce (1987) presenterar som viktigt i den första fasen för ett bolag. Det kan även ses att finansiell styrning har en kraftig korrelation med riskkapital, medan icke-riskkapitalfinansierade bolag har en tendens att använda sig mer av utvärderande styrmedel och att den finansiella planeringen kommer in i en senare fas. I *Graf 2* syns det att c:a 50% av de bolag som är finansierade med riskkapital använder sig av finansiell ekonomistyrning redan från uppstart, för att sedan stabilt öka till över 90% efter fem år. Detta i kontrast till de bolag som inte finansierats med riskkapital (*Graf 3*) inte når över 50% applicering förrän efter det fjärde året. Davila och Foster (2007) visar detta genom två huvudsakliga punkter. Den första förklaras vara de externa krav som satts på bolaget från finansiärerna, eftersom dessa vill se att formella styrmedel används. Den andra visas påstås vara att dessa bolag ofta har ett negativt kassaflöde, och därför måste motverka detta genom att genast ta kontroll över det finansiella styrsystemet. Detta styrks fortsatt Davila, Foster och Jia (2015), som visar i sin studie att bolagets värde stiger ur finansiärens synpunkt när ett bolag använder sig av formella styrmedel än när det använder sig av informella. Författarna visar på en positiv korrelation mellan implementering av ekonomistyrning och bolagsvärdering. Detta betyder alltså att för riskkapitalbolag så är strategisk planering och användning av formella styrmedel av vikt, vilket i sin tur förklarar de externa påfrestningar som kommer från sådan finansiering.

Utöver detta tyder mycket på att bolag som finansieras av riskkapital ofta även får in en ny VD. Davila och Foster (2007) säger att VD-rotation är relaterat till tillväxt, där snabbt växande, riskkapitalfinansierade bolag tenderar att genomföra sådana förändringar tidigare. De menar att eftersom denna typ av start-ups snabbt blir större och mer komplexa, så behövs det en ny VD för att kunna ta kontroll med hjälp av styrmedel. Detta kan enligt dem göras internt eller med hjälp av en externt intagen VD. För att styrka detta nämner även Davila, Foster och Jia (2010) att hög tillväxt i kombination med informell styrning till slut inte blir hållbart längre, vilket i sin tur leder till att VD-rotation. Det finns alltså ett tydligt samband mellan att ett bolag implementerar formella styrmedel och byter VD, där kontroll och

erfarenhet är det som prioriteras. Freeman och Engel (2007) fortsätter även dem på detta argument. De påstår att ett bolag som är framgångsrika i utvecklingsfasen till slut behöver byta VD, då det ställs högre krav på kompetens och erfarenhet ju längre ett bolag utvecklas och växer.

-

### 3.4.1 Sammanfattande modell

	Fas 1 <b>Uppstart</b>	Fas 2 <b>Överlevnad</b>	Fas 3 <b>Tillväxt</b>	Fas 4 <b>Expansion</b>	Fas 5 <b>Mognad</b>
<b>Karaktärsdrag</b>	Organisk tillväxt Produktutveckling Svag organisationsstruktur	Fungerande bolag Marknadsfokus Finansiell ekonomistyrning	Kassagenererande verksamhet Försäljningsfokus Formell och strukturerad organisationsstruktur Externa påtryckningar från marknad	Formellt styrt bolag Tydlig ekonomistyrning Extern rekrytering Extern finansiering	Övergång från litet till stort bolag När mognad
<b>Utmaningar</b>	Administrativa utmaningar	Lednings- och kontrollutmaningar	Lednings-utmaningar Krav på formell ekonomistyrning	Externa krav Expansions-utmaningar	Interna och externa påtryckningar Utvecklingsutmaningar inom både organisationsstruktur och ekonomistyrning Vinst och effektivitetmaximering

Tabell 1. Sammanfattning av kapitel 3.3 och 3.4

I modellen ovan sammanfattas de faser som nystartade företag genomgår under sina inledande verksamhetsår enligt teorin i ovanstående kapitel. Detta innefattar uppstarts-, överlevnads-, tillväxts-, expansions-, och mognadsfasen, vilka har delats in i varsin kolumn. För att särskilja på dessa har tabellen också delats in i två rader för vardera fas. Den första speglar fundamentala karaktärsdrag inom ekonomistyrning och den andre visar vad för utmaningar som ett bolag vanligtvis stöter på. Denna modell kommer i senare skede användas för att enkelt kunna sätta vad befintlig teori säger i jämförelse med empirin, och på så sätt undersöka likheter och skillnader.

## 4. Studie av Fieldly

### 4.1 Bolaget bildas

År 2014 grundades Fieldly AB med avsikten att utveckla ett mjukvarusystem som skulle underlätta projekthanteringen för företag inom byggsektorn (Intervju VD, 2021-12-09). De två grundarnas gemensamma vision var att hjälpa till att digitalisera och effektivisera administrationen inom en bransch som de upplevde präglades av manuella och ineffektiva processer. Genom ett digitalt projekthanteringsverktyg skulle de kunna bidra med ökad kontroll, fler insikter, frigörande av tid och kostnadsbesparingar. Vid tiden för denna studie är företaget inne på sitt åttonde verksamhetsår, och dess system används i fler än 550 000 projekt världen över (Intervju VD, 2021-12-09). Utvecklingen över tid har varit tydlig med 2019 som stor brytpunkt gällande tillväxt (Intervju VD, 2021-12-09).

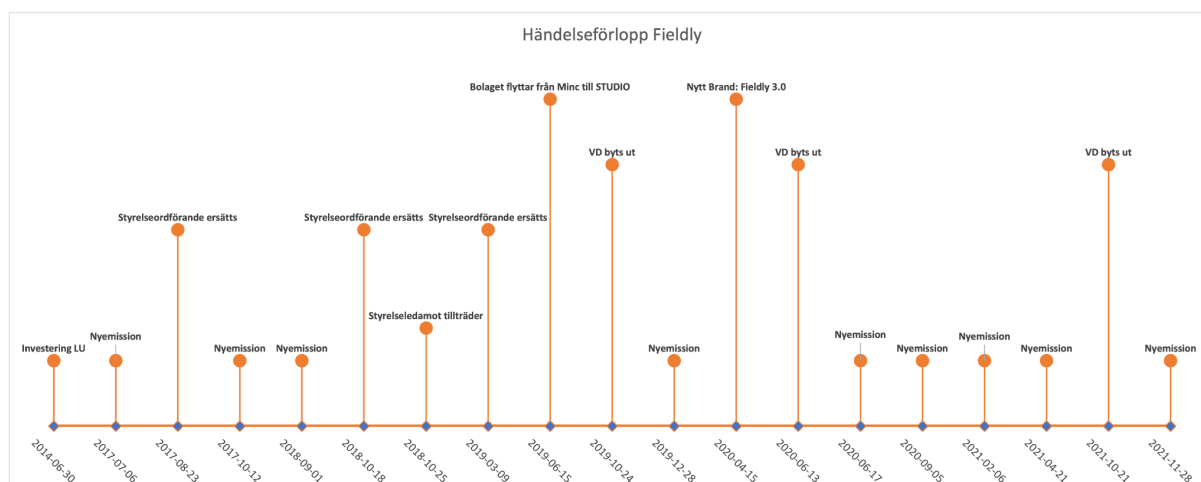


Bild 1. Redogörelse för affärshändelser över verksamhetsåren.

År	Nettoomsättning (kr)	Personalkostnader (kr)	Årets Res. (kr)
2015	222 283	- 1 464 950	- 553 234
2016	2 158 116	- 3 304 096	- 1 647 789
2017	3 086 109	- 3 355 853	- 2 411 206
2018	3 486 521	- 4 202 418	- 4 698 900
2019	4 787 845	- 10 376 813	- 11 447 001
2020	9 403 663	- 14 287 584	- 17 280 624

Tabell 2. Utveckling av Nettoomsättning, Personalkostnader och Årets Resultat över verksamhetsåren.

## 4.2 Uppdelning faser Fieldly

Fieldly hade en tydlig positiv tillväxtkurva under de inledande verksamhetsåren. Tillväxten går att härleda till Sven Paulins beskrivning gällande expansionen och arbetet under de tidigare åren. Han beskriver det som att bolaget ville lösa så många problem som möjligt, för så många kunder som möjligt (Intervju VD, 2021-12-09). Detta genererade snabbt uppmärksamhet och intresse från diverse företag som såg till Fieldly som lösning på just deras problem. Under denna tid hade dock inte grundarna tydligt definierat vilka typer av kunder som verktyget skulle utvecklas för, och de arbetade fortfarande mot att hitta kärnan i verksamheten (Intervju VD, 2021-12-09). Denna fas tycker sig vi oss se sträcka sig mellan 2014 och 2017. Denna fas har vi valt att benämna som *Uppstarts-fas*.

Under nästkommande period inom verksamheten har insikten kring att fokuset är för spretigt infunnit sig hos grundarna (Intervju VD, 2021-12-09). Affärsidén är densamma, men produkten vidareutvecklas och anpassas till de marknadssegment där Fieldly skapar mest värde. Istället för att försöka “bli ganska bra på mycket” riktar sig bolaget mot att bli “mycket bra på lite” (Intervju VD, 2021-12-09) och därmed definiera sin nisch. Detta arbetet sker över tid och sträcker sig tills att produkten är redo för att skalas upp kommersiellt. Det är också en av anledningarna till att omsättningstillväxten stagnerar under perioden (Intervju VD,

2021-12-09). När Fieldly slutar “springa på alla bollar” slutar också intäkterna av dessa nya bollar att genereras och kvar blir omsättningen på redan befintlig utveckling (Intervju VD, 2021-12-09). Denna fas tycker vi oss se sträcka sig mellan 2017 och 2019, och den benämns som *Definierings-fas*.

Efter 2019 går en tydlig uppåtgående trend i nettoomsättning att utläsa. Det är även här Sven Paulin menar på att de har en produkt redo för att skala kommersiellt (Intervju VD, 2021-12-09). I denna fas skiftar helt enkelt fokus till att bli mer inriktat mot sälj och att få ut sin produkt brett på marknaden. Expertis rekryteras för att underlätta skalningen och tydliga hierarkiska förhållningssätt etablerar sig inom organisationen. Denna fas tycker vi oss se starta år 2019 och pågår fortfarande. Denna fas har vi valt att benämna som *Expansions-fas*.

## 4.3 Redogörelse av faser

### 4.3.1 Uppstartsfas

<i>Fas</i>	<i>Strategi</i>	<i>Organisation</i>	<i>Ekonomistyrning</i>
Uppstart 2014-2017	Fokus produktutveckling och -funktionalitet. Göra bolaget känt inom kundkretsen. Lös problem för div. branscher.	Grundarna genomför allt arbete med olika fokus, en med tech-fokus och en sälj- & marknads-foks.  Säger aldrig nej och genererar spretigt fokus.	“Dåliga på ekonomisk styrning”:  Enbart fokus på bevisa kundnytta och betalningsvilja.

Tabell 3. Sammanfattning av Uppstartsfasen utifrån *Strategi, Organisation och Ekonomistyrning*.

Bolagets två grundare, Sven Paulin och Daniel Krusensträhle besatt vid tiden för Fieldlys grundande väldigt olika kunskaper och erfarenheter, och tog sig därmed också an olika ansvarsområden. Gemensamt bestämde duon företagens affärsidé, deras vision och en övergripande riktning att arbeta mot, men deras dagliga arbete var åtskilt från varandra. Sven Paulin beskriver hur de två arbetade “väldigt ad-hoc” under den första tiden, och att de “sprang på så många bollar som möjligt” (Intervju VD, 2021-12-09). De två grundarna hade



inte tillräckligt noga definierat till vilka typer av verksamheter som verktyget skulle utvecklas. Effekten blev att verktyget till en början byggdes med syfte att lösa alla typer av problem som alla typer av företag inom byggbranschen kunde tänkas stöta på (Intervju VD, 2021-12-09).

Under denna period beskrivs det även endast ha funnits små mål riktat mot att hitta investeringar och att nå inbetalningar (Intervju VD, 2021-12-09). Målbilden var således inte tydligt definierad till hur bolagets resa skulle se ut och därmed svår att styra. Sven Paulin menar på att Fieldly under de tidiga verksamhetsåren var dåliga på styrning (Intervju VD, 2021-12-09). Fortsatt beskrivs även att ekonomistyrningen i detta stadie var näst intill obefintlig, då fokus låg på att bevisa produktfunktionalitet snarare än att styra bolaget dit man ville nå (Intervju VD, 2021-12-09). Eftersom att slutmål och vision var knapert utformat, i kombination med ett spretigt fokus, blev det tydligt att varken organisationen eller produkten var mogen för grundlig etablering på marknaden (Intervju VD, 2021-12-09).

Även rekryteringsprocessen var i detta stadie inte optimal, då det inte adderades folk med den kompetens som krävdes för att utveckla (Intervju VD, 2021-12-09). Istället för att ta in folk med erfarenhet och rätt kunskap för att ta produktutveckling vidare, fokuseras det snarare på annat. Sven Paulin beskriver det som att enda sättet att kunna delegera uppgifter från sig själv är att rekrytera personer med högre och annan kompetens än sig själv, annars blir det i slutändan bara dubbelarbete (Intervju VD, 2021-12-09). Detta skedde inte i nödvändig utsträckning och förklarar därför att arbetsbelastningen för ledning snabbt blev för hög, vilket även det ledde till att utveckling och tillväxt stagnerade.

### 4.3.2 Definieringsfas

<i>Fas</i>	<i>Strategi</i>	<i>Organisation</i>	<i>Ekonomistyrning</i>
Definiering 2017-2019	Fokuserar på att nischas sig mot en bransch & lösning. Att vara specialist på ett område är bättre än att vara halv-bra på många. Identifiera vilket segment det skapas mest värde för och få en produkt tillräckligt bra för kommersiell skalning.  En viktig strategi; att våga säga nej.	Ny styrelseordförande med erfarenhet av mer "klassisk" styrning.  Organisationen utvecklas med rekrytering av mer specialiserad personal mot utveckling och tillväxtsidan.	Huvudstyrningen sker efter produktfunktionalitet, där utveckling är det som driver verksamheten.  Inför framtida investeringar utvecklas viktiga key points att arbeta efter för att underlätta nästa runda.

Tabell 4. Sammanfattning av Definieringsfasen utifrån *Strategi, Organisation och Ekonomistyrning*.

Med kunskapen från föregående fas berättar Sven Paulin att det skedde ett fokusskifte i bolaget (Intervju VD, 2021-12-09). Fieldly hade inte kunnat växa som de ville utan att tydligt definiera sin nisch och smalna av arbetet. En bra sammanfattning av uppläggets skillnad är att istället för att "vara ganska bra på många saker" nu istället bli "väldigt bra på färre saker". Lösningen på detta problem var en marknadsundersökning för att ta reda på vilket marknadssegment bolaget skapar mest värde för och fokusera hela verksamheten dit (Intervju VD, 2021-12-09). Allokering av resurser skedde tydligt mot utvecklingssidan av företaget för att kunna nå en produkt hållbar för större expansion och kommersiell skalning (Intervju VD, 2021-12-09). Skiftet av fokus låter mer smärtfritt än vad det var i verkligheten. Sven Paulin beskriver lärdomen och strategin i "att våga säga nej" som central. När företag, utanför det utvalda marknadssegmentet, kom med förfrågningar kring lösningar på problem hade Fieldly inte längre tid och resurser att lägga ned, vilket genererade ett flertal avböjningar från

potentiella affärer (Intervju VD, 2021-12-09). Detta är varför det i den finansiella datan går att utläsa en stagnering av nettoomsättning.

Personalkostnaderna ökar under denna fas. Styrningen inom företaget riktar sig nämligen åt att rekrytera specialiserad personal, framförallt mot utvecklingsidan. Detta görs för att just knyta till sig den kunskap och de resurser som krävs för att ta bolagets produkt till “en ny nivå” och möjliggöra kommersiell skalning (Intervju VD, 2021-12-09).

En större förändring som sker under året är att en ny styrelseordförande tillsätts. Denna person har enligt Sven Paulin en större erfarenhet av mer klassisk ekonomistyrning. Dock menar Sven Paulin även på att denna person inte är central för införandet av KPI-mätning (*key performance indicators*). Istället hänvisar Sven Paulin vidare till nästkommande fas och rekrytering av en extern *growth manager* (Intervju VD, 2021-12-09). Ekonomistyrningen håller sig strikt fokuserad kring produktfunktionaliteten och att möjliggöra skalning i framtiden. Den stora skillnaden under denna fasen, när det kommer till ekonomistyrningen, är arbetet mot att ta fram key points inför framtida finansieringsrundor. Det handlade om att möta investerarnas krav genom att ta fram siffror som matchade efterfrågan, “att bygga hockeysticks” (Intervju VD, 2021-12-09). Ofta bestod dessa av produkten i sig, betalningsförmåga hos kunder och specialiserade mått som investerarna efterfrågade (Intervju VD, 2021-12-09).

### 4.3.3 Expansionsfas

<i>Fas</i>	<i>Strategi</i>	<i>Organisation</i>	<i>Ekonomistyrning</i>
Expansion 2019-2021	Uppskalning och marknadsetablering.	Ny "growth-manager" med kvalitéer inom KPI-styrning rekryteras. Personen går från: Growth manager -> Säljansvarig -> VD.  Organisationen specialiserar sig på sälj och de kanaler som fungerar - key account.  VP People & Culture och nytt kontor aktivt planerat efter företagskultur.	KPI-styrning implementeras. Vad kan en säljare tänkas driva in osv. Allt för att definiera flaskhalsar och kostnadsoptimera inför uppskalning.  Tydliga kvantifierade mål för organisationen som varje respektive avdelning skall arbeta för att stötta.  Aktivt arbeta med företagskultur.

Tabell 5. Sammanfattning av Expansionsfasen utifrån *Strategi, Organisation och Ekonomistyrning*.

När produkten utvecklats och nått mognad gav det plats för att bolaget i sin tur kunde skala upp. När möjligheten fanns krävdes det att finna medel och kvalifikationer att kunna genomföra skalningen. Ny kompetens kom in i bolaget och då fick man även ny insikter i hur bolaget skulle utvecklas med hjälp av implementering av styrmodeller. Exempelvis byggdes strategin om utifrån ekonomiska mål och användandet av KPI:er (Intervju VD, 2021-12-09). En ny *Growth Manager* tillsattes genom extern rekrytering. Denna person hade stor erfarenhet av att implementera och styra utifrån KPI:er, en kompetens som tidigare inte fanns i bolaget (Intervju VD, 2021-12-09). KPI:erna användes i stor utsträckning för att identifiera, åtgärda och kostnadsoptimera flaskhalsar i den växande verksamheten (Intervju VD, 2021-12-09).

Utöver ny *growth manager* utökades bolaget arbetsstyrka ständigt med externa nyrekryteringar med erfarenhet inom samtliga olika segment där utveckling behövts. Ett exempel som beskrivs är att det togs in ny personal med erfarenhet inom sälj. Säljavdelningen kom att bli central då produkten nådde mognad för marknadsmässig skalning och fick betydligt mer fokus i denna fas (Intervju VD, 2021-12-09). Den nyrekryterade *Growth Managern* går över till att bli *säljansvarig* där KPI-kunskaperna än en gång kommer till nytta (Intervju VD, 2021-12-09). De kunde med hjälp av att utvärdera siffror och nya krav styra avdelningen i rätt riktning och avgöra var och hur bolaget kunde skalas upp. Bolaget började bland annat mäta CAC, *customer acquisition cost* och märkte därmed att vissa typer av försäljningskanaler fungerade bättre än andra. ARR, *annual recurring revenue* blev ett annat fokusområde som ledde till insikter om vilka typer av kunder som bolaget borde inrikta sin försäljning på och hur dessa skulle behållas. Sammantaget ledde detta till att säljstrukturen i företaget förändrades (Intervju VD, 2021-12-09). Perioden beskrivs som en ”tipping-point” i verksamheten och man kunde satsa mer på kommersiell styrning i varje steg av organisationsprocessen, kundrelationer och försäljning (Intervju VD, 2021-12-09).

Med den stora omsättnings- och personalkostnadsökningen som går att utläsa av den finansiella datan, och även som Sven Paulin berättar om, kommer även en utökad organisationsstruktur. Bolaget måste ledas på ett nytt sätt och ledningen ser att människorna som arbetar är deras största resurs. Allt arbete börjar och slutar med medarbetarna, som Sven Paulin beskriver det (Intervju VD, 2021-12-09). Även investeringar och styrning genom människorna blir därför en viktig faktor för företaget. Under *expansionsfasen* tillsätts en *VP of People & Culture* och man flyttar in i ett nytt kontor aktivt planerat efter företagskultur. Detta är startskottet för att aktivt börja arbeta med företagskulturen. I slutändan genererar en bra företagskultur, utöver alla interna fördelar, möjligheter att rekrytera just den personal som krävs för att nå nya höjder (Intervju VD, 2021-12-09).

I dagsläget arbetar Fieldly ständigt med tydligt kvantifierade mål för organisationen. Dessa mål sätts från ledningsgruppen och varje respektive avdelning ansvarar för att det dagliga arbetet skall möjliggöra uppfyllandet (Intervju VD, 2021-12-09).

## The Organizational Structure

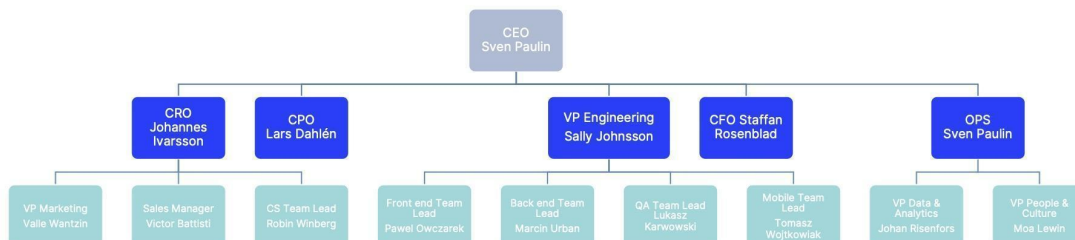


Bild 2. Organisationsschema Fieldly, december 2021 (Fieldly AB, 2021)

Ovan bild visar Fieldlys organisationsschema så som det såg ut i december 2021. Sven Paulin beskriver i intervjun hur ledningsgruppen, bestående av CRO, CPO VP of engineering, CFO och CEO arbetar nära tillsammans. Respektive områdesansvarig styr sin avdelning enligt företagets uppsatta mål, vilka utkristalliserats och formaliserats enligt en plan som utvecklats under expansionsfasens gång. En målstyrningsmodell som utgår från OKRs, eller *objectives and key results* är under utveckling, och ska verka för att samtliga avdelningar inom bolaget bidrar till de mål och strategier som finns uppsatta för bolaget (Intervju VD, 2021-12-09).

#### 4.4 Sammanfattning faser Fieldly

<i>Fas</i>	<i>Strategi</i>	<i>Organisation</i>	<i>Ekonomistyrning</i>
Uppstart 2014-2017	Fokus produktutveckling och -funktionalitet. Göra bolaget känt inom kundkretsen. Lös problem för div. branscher.	Grundarna genomför allt arbete med olika fokus, en med tech-fokus och en sälj- & marknads-foks.  Säger aldrig nej och genererar spretigt fokus.	“Dåliga på ekonomisk styrning”:  Enbart fokus på bevisa kundnytta och betalningsvilja.
Definiering 2017-2019	Fokuserar på att nischa sig mot en bransch & lösning. Att vara specialist på ett område är bättre än att vara ganska bra på många. Identifiera vilket segment det skapas mest värde för och få en produkt tillräckligt bra för kommersiell skalning.  En viktig strategi; att våga säga nej.	Ny styrelseordförande med erfarenhet av mer “klassisk” styrning.  Organisationen utvecklas med rekrytering av mer specialiserad personal mot utveckling och tillväxtsidan.	Huvudstyrningen sker efter produktfunktionalitet, där utveckling är det som driver verksamheten.  Inför framtida investeringar utvecklas viktiga key points att arbeta efter för att underlätta nästa runda.
Expansion 2019-2021	Uppskalning och marknadsetablering.	Ny “growth-manager” med kvliteér inom KPI-styrning rekryteras. Personen går från:  Growth manager ->	KPI-styrning implementeras. Vad kan en säljare tänkas driva in osv. Allt för att definiera flaskhalsar och

		<p>Säljansvarig -&gt; VD.</p> <p>Organisationen specialiserar sig på sälj och de kanaler som fungerar - key account.</p> <p>VP People &amp; Culture och nytt kontor aktivt planerat efter företagskultur.</p>	<p>kostnadsoptimera inför uppskalning.</p> <p>Tydliga kvantifierade mål för organisationen som varje respektive avdelning skall arbeta för att stötta.</p> <p>Aktivt arbeta med företagskultur.</p>
--	--	---	---

Tabell 6. Sammanfattning av Fieldlys faser.



## 5. Analys

### 5.1 Övergripande jämförelse av ekonomistyrning

Ett genomgående tema i Fieldlys resa och implementering av ekonomistyrning är att mycket kan ses gå i enighet med forskningen kopplad till tillväxt. Det sker en tydlig förändring i både organisationens struktur och uppbyggnad, samt ett skifte från informell till formell styrning. Det blir en mer komplex struktur och organisationen växer, vilket leder till att bolagets sätt att tänka och använda sig av ekonomistyrning förändras. Därför kan man också se sambandet med teorin som presenterats, där relationen mellan implementering av mer formell ekonomistyrning ses som en fundamental del av en organisation under tillväxt.

Fortsättningsvis finns det även i viss mån likheter mellan Fieldlys case och de forskningspunkter som Davila och Foster (2007) tar upp kring ekonomistyrning i form av finansiella medel, strategi och HR-planering. Fieldlys första implementering av formell ekonomistyrning stämmer överens med det som *graf 1* visar som initiala satsningar. Detta kan ses då det sker tydliga skiften i fokus under utvecklingen, specifikt i *definieringsfasen*, där Fieldly väljer att satsa mer på ekonomistyrning genom uträknad strategi, finansiell planering och extern rekrytering. Även om bolagets primära fokus i uppstartsfasen var mer riktat mot produktutveckling snarare än strategi, som kan ses skilja sig från Davila och Fosters (2007) påståenden, finns det alltså ett samband mellan Fieldlys implementering av ekonomistyrning och det som universellt presenterats i teorin. Framförallt den externa rekryteringen kan fortsatt kopplas till den presenterade teorin kring VD-rotation, där erfarenhet är ett tydligt måste i takt med att en organisation växer. Det finns en tydlig korrelation mellan Fieldlys tillväxt och rekryteringen av ny personal som både har egenskaper inom de olika arbetsområdena, men också inom ekonomistyrning och hur denna används. Detta kan därför ses som bevis på att erfarenhet till slut blir ett krav inom ledning av ett växande bolag, vilket också bekräftas av VDn, Sven Paulin.

Mer intressant är att de externa påtryckningar som kommer från finansiärer skiljer sig från teorin. Detta kan bero på att Fieldly inte är finansierade av externa riskkapitalbolag, utan av andra sorters investerare som sätter andra former av krav. Trots detta ses fortfarande en klar skillnad på hur bolaget upplever externa påtryckningar, då det inte verkar finnas några från

investerarna utan snarare från kunder och marknaden. Detta skiljer sig alltså från teorin där mycket tyder på att implementering av ekonomistyrning ofta kommer från en extern kravbild där vinstmaximering, effektivitet, och en noga strukturerad ekonomistyrning prioriteras för att nå upp till de satta målen. Avsaknaden av riskkapitalbolag och medföljande påtryckningar kan också vara en förklaring till att Fieldly länge vuxit utan formell ekonomistyrning innan *expansionsfasen*, där sedan implementeringen av formell ekonomistyrning snarare förklaras av en intern utveckling med hjälp av rekrytering av erfarna personer.

En viktig poäng som Sven Paulin belyser är dock att man i dagsläget starkt arbetar med företagskultur och hävdar att det är anledningen till deras framgång inom utvecklingsarbetet, vilket alltså motsätter sig teorin, se utvecklad analys i 5.5: *implementering av informell ekonomistyrning*.

### 5.1.1 Övergripande jämförelse av faser

Den fas som benämnts som uppstartsfasen för Fieldly drar många likheter med den första tillväxtfasen. Det finns inga tydliga arbetsuppgifter, vilket överensstämmer med hur ekonomistyrning i fas ett beskrivs i teorin. En skillnad som berörs är att tydliga externa påtryckningar från kundkrets och marknad kommer tidigare in i Fieldlys fall än vad som nämns av Scott och Bruce (1987). Dock finns här en motsägelse värd att belysa. Scott och Bruce (1987) menar på att produktutveckling och kreativt arbete bör ligga som fokus under de första verksamhetsåren medan Davila och Foster (2007) menar på att intensiteten i de arbetsområdena är relativt låg. Fieldly valde att direkt exponera sig mot marknaden och följde alltså under denna fas Davila och Fosters (2007) spår när det kommer till utvecklingsintensitet. Det finns dock även stora skillnader mot Davila och Forster (2007). De menar på att ekonomistyrningen implementeras i tidig fas, då deras forskning visar på att fokus vanligtvis ligger i strategisk och finansiell planering. Fieldly lägger inte resurserna där utan fokuserar istället på produktutveckling och försäljning, vilket enligt *Graf 1* och *Graf 3* bör prioriteras senare i bolagets utveckling. För att konkretisera har Fieldly försökt att göra en kombination av de olika teorierna genom att innan utvecklingen som Scott och Bruce (1987) vill belysa gå till marknad. De försökte helt enkelt driva utvecklingen parallellt med uppskalning av verksamheten, och dessutom utan större satsningar på HR-planering och strategi. Tillväxten och utvecklingen stagnerar i *uppstartsfasen*, vilket förklaras vara en

konsekvens av att produkten inte varit mogen för marknaden. Detta torde födas ur att det finns tydliga tecken på att utmaningar uppkommer för Fieldly, då de inte lyckas nå optimalt verksamhetsfokus och upplever för hög arbetsbelastning. Till viss mån kan alltså även detta kopplas till Scott och Bruce (1987) faser, dock skulle detta snarare kunna klassas som en prioriteringsfråga ur verksamhetens synvinkel snarare än administrativa utmaningar för bolaget.

*Definieringsfasen* för Fieldly liknar den fas som beskrivs som *överlevnadsfasen* (Scott & Bruce, 1987). Det ligger fortsatt högt fokus på produktutveckling och att hitta rätt på marknaden, men med ett smalare mål. Deras prioritet i denna fas är att hitta rätt marknadssegment och optimera sin produkt för att kunna skala upp. Detta kan ses som en konsekvens av de utmaningar som beskrivs och ett splittrat fokus, vilket i Fieldlys fall ledde till att omsättningen stagnerar. Här analyserar Fieldly, via marknadsundersökning, kundernas efterfrågan och använder sig av denna sorts ekonomistyrning för att kunna utveckla produkten till vad som krävs för att kunna expandera på marknaden likt Davila och Fosters (2007) förklaring kring hur strategiska former av ekonomistyrning appliceras. Detta gör att mycket resurser allokeras till utveckling, vilket överensstämmer med teorin. Fortsatt knyter Fieldly till sig extern expertis genom att rekrytera mer erfarna medlemmar till styrelsen och ledningsgruppen, vilket kan ses som ett bra exempel på HR-strategisk planering. Detta då ledningsutmaningar tillkommer, vilket kan förklaras i att mer erfarenhet krävs för att fortsatt kunna utveckla företaget. Mer fokus krävs på ekonomistyrningen, och Fieldly inkluderar även mer formell finansiell styrning och strategisk planering. Detta stämmer väl överens med implementeringskurvan av ekonomistyrning i *Graf 1* och *Graf 3*, som visar på att finansiell, strategisk och HR-planering används mest intensivt i denna fas.

*Expansionsfasen* kan liknas med fas 3 och 4, då bolaget skalar upp kommersiellt, tar in mer kapital och utvecklar ett större kassagenererande fokus. Det finns en ständig strävan att utveckla försäljning och att expandera på marknaden, vilket matchar teorin väl. Fortsatt extern rekrytering sker vilket är kopplat till teorin, där tillväxt sägs komma kopplat med ett större krav på erfarenhet. Precis som Freeman och Engel (2007) presenterar i sin forskning, kan man dra paralleller mellan att ett företag som är långt gångna i utvecklingsfasen behöver hjälp av mer erfaren ledning. Detta kan också ses hos Fieldly, som tar in nya personer för att hjälpa till att strukturera upp och leda bolaget framåt. Fieldlys organisation blir mer formellt

strukturerad. Det skapas tydliga arbetsgrupper och avdelningar med olika strategiska mål. För att nå dem implementeras formella styrmedel så som OKRs. Fokuset på formell ekonomistyrning under denna fas går i linje med teorin. Detta kan ses som en konsekvens av att extern personal, som ser behovet av ekonomistyrning, tas in. Genom att titta på Fieldlys utveckling kan man alltså se ett tydligt samband mellan tillväxt och implementering av ekonomistyrning. Till en början utvecklas bolaget organiskt och avsaknaden av formell ekonomistyrning är tydlig. I takt med att bolaget växer och utvecklas implementeras dock mer formella varianter, för att idag ha en högre grad av kontroll och tydlig användning av ekonomistyrning. Detta tyder på att det finns en stark koppling till teorin.

## 5.2 Förändring inom ledande roller

Fieldly genomförde fem verksamhetsår utan någon förändring kopplat till VD-rollen, vilket motstrider teorin kring att ledningsutmaningarna som *överlevnadsfasen* för med sig bör lösas genom VD-byte. Även Davila och Foster (2007) betonar vikten av att startups (finansierade av riskkapital) i tidigt skede tillsätter en ny VD. Denna förändring följer inte Fieldly trots stor tillväxt under de första verksamhetsåren. Först när *expansionsfasen* inleddes 2019 skedde VD-bytet. Här kommer likheten mellan teorin och utfallet i undersökningen in i bilden. År 2019 hade Fieldly en så pass stor organisation och arbetade mot att konkurrera inom ett visst marknadssegment, att det kan tänkas ha funnits ett tryck på att tillsätta en mer erfaren VD. Det går alltså att diskutera huruvida teorin stämmer in i detta fall, då behovet av ekonomistyrning till viss del ledde till byte av ledning samtidigt som det också trädde fram organiskt ur verksamhetens utveckling.

I Fieldlys fall leder huvudsakligen den interna utvecklingen till att styrelseordförande och VD byts ut, vilket fortsatt har gett rum för implementering av mer formell ekonomistyrning. Det är därför en viktig lärdom att dra från detta fall, då teorin i grunden egentligen säger att ett skifte i ledningsposter sker på grund av ett identifierat behov av formell ekonomistyrning. Uppkomsten av ett sådant behov behöver alltså inte nödvändigtvis vara anledningen till VD-rotation. Tvärtom, som i Fieldlys fall, kan det vara rekryteringen av ny och erfaren personal som därefter definierar behovet av, samt har kunskapen att, införa sådan styrning i ett bolag. En viktig slutsats som kan dras från detta scenario är att formell ekonomistyrning till

slut tycks vara nödvändig i en organisation, även om det framkommer från intern insikt eller externa påtryckningar.

Fortsättningsvis kan även Fieldlys arbete med KPI:er och prestationsmätning inom de olika verksamhetsavdelningarna diskuteras ur liknande perspektiv. Detta skedde vid ungefär samma tidpunkt, vilket tyder på kopplingen mellan en mer ny VD och mer formellt styrt bolag. Dock berättar Sven Paulin i intervjun att samma arbete hade satts i verket oavsett vilken VD som tillsatts och menade på att det föddes ur rekryteringen av en ny *growth manager*. Sven Paulin menade även på att behovet tydligt fanns där, men att de möjligen saknade kunskapen och tiden för att sätta arbetet till verket.

Det är således tänkbart att vikten av ny VD inte är lika stor som vikten av andra rekryteringar till ledande positioner. I detta fall diskuteras det alltså igen om användningen av KPI:er som ekonomistyrning kommer från rekrytering av erfaren personal eller om det kommer från ett utstuderat behov som krävt en lösning. Implementationen av exempelvis KPI-analys i verksamheten var inte utbredd förrän rekryteringen av en *growth manager*, som var den som såg behovet och bidrog med lösningen. I motsats till teorin som menar att behovet av formell ekonomistyrning ses först, och personal rekryteras därefter. Detta, i sin tur, tyder på att behovet av erfaren personal ses som en mer bidragande faktor till användning av formell ekonomistyrning, än att användning av formell ekonomistyrning leder till ett behov av erfaren personal. Viktigt att poängtera här är att implementationen av ekonomistyrning tycks kunna födas ur många olika förändringar, men där motivationen bakom behålls solid. Organisationsstrukturen och bolagets målsättning blir för komplex för att fungera med mer informella system, vilket leder till att formella system krävs.

Utöver detta finns det även tydliga tecken i Fieldly på hur utvecklingen leder till skiften i både motiv och verksamhetsfokus. Detta sker naturligtvis generellt i takt med att bolag når tillväxt och skalar upp sin operativa verksamhet, men det som är intressant att analysera är huruvida sådana skiften driver utvecklingen av ledningen eller om det är tvärtom. Exempelvis poängterar både Freeman och Engel (2007) och Davila, Foster och Jia (2010) i sin forskning att hög tillväxt och en brant utvecklingskurva oundvikligen leder till ett skifte i ledningens struktur och fokus. I Fieldlys fall kan man se detta i expansionsfasen, då de tydligt skalar upp sin verksamhet och byter fokus från produktutveckling till kassagenererande verksamhet. I denna fas sker även stora förändringar i ledningsgruppen, med både externa rekryteringar och

VD-rotation (tabell 5). Sven Paulin förklarar detta genom att organisationen växte och att det behövdes ny personal för att kunna hantera den expanderande verksamheten, framförallt inom säljavdelningen. Detta scenario tyder på, likt vad teorin tidigare presenterat, ett samband mellan att organisationen når högre tillväxt och behovet av att anställa mer personal. I detta fall sker det när Fieldly når mognad på marknaden, vilket gör att uppskalning inom sälj och kassagenererande funktioner blir nästa logiska steg. Med detta medföljer en avsaknad av ledningspersonal för att svara på det gap som skapats av den utvidgade verksamheten och skiftet i fokus. Alltså kan slutsatsen dras att med utveckling och tillväxt tillkommer ett behov av en utökad och mer strukturerad ledningsgrupp. Detta för att i sin tur kunna både hantera de nya utmaningar som tillkommer, men även för att kunna fortsätta driva bolaget till vidare utveckling och tillväxt.

### 5.3 Finansiärer och externa påtryckningar

Teorin visar på att externa påtryckningar från finansiärer är den stora pådrivande faktorn till varför ekonomistyrning implementeras. I Fieldlys fall, och likt nämnt i den *övergripande jämförelsen med teorin*, har andra påtryckningar legat som motivation till styrsystemen. Det är därför intressant att analysera hur påtryckningarna sett ut från Fieldlys perspektiv.

De inledande verksamhetsåren, trots finansiering från utomstående parter, uttrycker Sven Paulin det som att några formella prestationsmättningskrav inte ställts. Inte heller ska bolagets finansiärer utmynnat i något krav på ledningspositioner, VD eller styrelserepresentation. Med det i åtanke är det därför tänkbart att påtryckningar på företaget inte kom från finansiärer och att ekonomistyrning inte implementerats som konsekvens av dessa. De intressenter som genom direkt, eller indirekt, press bidragit till att ekonomistyrning applicerats är kunder och potentiella investerare.

Potentiella investerares indirekta press är den information företaget behöver ta fram och följa upp för att förbättra sin förmåga att övertyga nya investerare. Denna press är ingen direkt extern påfrestning men då företaget upplever informationen som essentiell för att locka investeringar kan den ändå tolkas och betraktas som sådan. Motivationen detta gett på företaget är att under de tidiga verksamhetsåren velat framställa bolaget som en god investeringsmöjlighet, och därför behövt ta fram och presentera data som visar på detta. Enligt Sven Paulin var siffrorna och mätningarna inget som användes för företagets interna

utveckling, vilket skulle eliminera dess värde i fallet om ekonomistyrning. Det skulle dock vara otänkbart att man inte hade använt det som underlag till förändring om siffrorna indikerat på något gravt internt fel i verksamheten. Detta i sin tur kan alltså ses som ett uppföljningssystem och säkerställande att man arbetar i rätt riktning, vilket i sin tur innefattas i begreppet ekonomistyrning. Den indirekta påfrestningen från potentiella investerare har alltså inom Fieldly fött ett mått av ekonomistyrning, vilket inte framgått av teorin.

Kunderna å andra sidan är den faktor som stått avgörande för hur Fieldly utformat sitt arbete och därmed agerat som extern påfrestning. Kundens behov var det som under de inledande verksamhetsåren avgjorde arbetslinjen för Fieldly. Strategin var att kundernas behov skulle tillfredsställas, men vilka kunder detta gällde hade inte specificerats mer än bransch. Det är därför troligt att det spretiga arbetssättet föddes av att försöka tillfredsställa för många behov. Påfrestningarna kan tänkas ha fått Fieldly att tappa fokus från riktningen för företaget och agerat som en blockad mot att arbeta i en konstant linje möjlig att följa upp. Denna tankebanan är enbart applicerbar under de inledande verksamhetsåren, då liknande extern påfrestning från kunderna fått motsatt effekt under *definieringsfasen* och *expansionsfasen*. När Fieldlys strategi väl var detaljerat utformad användes uppföljningen från kunderna som riktlinje och styrsystem. Med denna information från kunderna kunde då Fieldly arbeta inom sin nisch och förbättra produkten i en riktning. Tanken är då att en mer homogen grupp inom nischens, som Fieldly under *definieringsfasen* och *expansionsfasen* arbetar mot, upplevelser snarare underlättar utformningen av utvecklingsarbete snarare än den motverkar. Det avgörande agerandet för att nå till denna punkt går att härleda till Sven Paulins kommentar om “att våga säga nej”, tabell 4. Om externa påfrestningar skulle uppstå, i form av förfrågningar eller förändringar, som bidrar till att Fieldly arbetar utanför deras nisch har de förmågan att förkasta eller agera, där man tidigare alltid slängde sig in i arbetet. Konsekvensen av kundernas externa påfrestningar vid detta stadiet är att Fieldly kunnat uppmäta data som underlättat optimeringen av deras produkt som de kommersiellt skalar. Kunddata som styrmedel, och därmed ekonomistyrning, föddes alltså ur de externa påfrestningarna som kunderna genererade.

## 5.4 Implementering av formell ekonomistyrning

Den formella ekonomistyrning som implementerats och idag används i Fieldly har sin grund i ett flertal olika faktorer. Davila och Foster (2007) menar att nystartade bolag som i hög utsträckning finansieras av externt kapital tenderar att implementera formell ekonomistyrning, finansiell planering, strategiarbete och således utveckla sina organisationer i ett relativt tidigt skede. En tolkning om att detta i grunden handlar om att bygga en organisation som *i sin tur* ska förmå bygga en effektiv och vinstdrivande verksamhet går att göra. Fieldly, å andra sidan, anskaffade i ett tidigt skede externt kapital, men allokerade snarare sitt fokus och sina resurser åt produktutveckling och kommersiella aktiviteter.

Implementeringen av formell ekonomistyrning har dock gjorts i senare skeden. Uppföljning av finansiella nyckeltal och en målstyrningsmodell är några exempel på detta, och för bolaget tycks detta ha bidragit med tydligare riktning, möjlighet till ökad kontroll och vidare kunskaper. Sven Paulin beskriver i intervjun hur de under *expansionsfasen*, mycket tack vare sina insikter från sitt arbete med uppföljning av nyckeltal, kunde definiera vilka delar i verksamheten som var vitala och hur dessa delar presterade. Detta ledde bland annat till att säljorganisationen förändrades och att fokus kunde läggas inom rätt områden. Man förstod vilka kunder man själva ville ha, vad dessa kunder i sin tur ville ha, och hur man effektivast möjligt skulle nå dem.

Fieldlys formella ekonomistyrning har utvecklats över tid och har inte varit någon självklarhet från början. Uppenbart är att framväxten av den har varit en relativt organisk process och att det inte förekommit påtryckningar eller krav från externa parter. Till skillnad från vad Davila och Foster (2007) gör gällande så är därmed behovet av formell ekonomistyrning något som man knappt visste att man hade. Det är alltså snarare ett omedvetet behov som tillfredsställs, än en strategisk plan som fullgörs. Utvecklingen av formell ekonomistyrning tycks alltså i Fieldlys fall inte ha kommit sig av andra anledningar än det faktiska behovet, vilket bland annat utgjorts av de påtryckningar som beskrivs i *kapitel 5.3*. Vad bolaget bevisade är att formell ekonomistyrning inte är ett krav för att uppnå god tillväxt i ett tidigt stadie, men bevisar också att det ställs större krav på en väl utformad och formell strategi när bolaget en viss punkt där organisationen blivit för bred och komplex. I slutet av *uppstartsfasen* började tillväxten att avta, och det är i intervjun med bolagets VD tydligt att avsaknaden av just formell strategi var en stor bidragande orsak till detta. Formell ekonomistyrning är således



inte ett krav, men det är uppenbart att behovet av den växer i takt med ökande komplexitet inom en organisation. Detta bekräftar således Davila & Fosters (2007) teori om att ökad tillväxt genererar ökat behov av kontroll, och i förlängningen formell ekonomistyrning.

## 5.5 Implementering av informell ekonomistyrning

Inom Fieldlys verksamhet sticker två former av informell styrning ut. Både deras arbete med rekrytering och mer klassisk företagskultur har genomgått en större utveckling under åren. Under de inledande verksamhetsåren beskriver Sven Paulin det som att de gjorde ett misstag och inte enbart rekryterade personal som var mer kompetenta än de själva. Detta orsakade att arbete sällan delegerades vidare i ambition att motverka dubbelarbete i form av kontroller och korrigeringar. Konsekvensen blev att ägarna satt med en arbetsbörda som slutligen blev för stor, trots att det fanns andra anställda inom verksamheten. Ur denna aspekt är det därför tänkbart att man saknade just informell styrning i form av rekryteringsarbete under denna tidsperiod. Det aktiva arbetet med företagskultur beskrivs även som obefintligt. Ägarnas tydliga innovationsfokus stod som grundpelare och utifrån den formades företagskulturen organiskt inom verksamheten.

Vidare till *definieringsfasen* och *expansionsfasen* påbörjades aktivt arbete med rekryteringsprocessen ta fart. Folk rekryterades med spetskompetens för att komplettera de professionella kunskaperna som saknades. Rekryteringarna skedde även på basis av att vissa projekt eller arbeten skulle utföras. Således matchades kandidaterna in i en roll som redan var utformad och visste därför hur de skulle bidra till arbetet och målbilden för Fieldly. Efter en arbetsintensiv inledande fas kunde således ägarna avsäga sig viss arbetsbörda men ändå förlita sig på att arbetet genomfördes med förväntad (eller över förväntad) kvalitet. Arbetsbördan som ägarna upplevde tycks vara motivationen bakom implementeringen av ett informellt styrsystem och konsekvensen att arbetsbördan samt arbetets kvalitet i sig blev bättre.

I dagsläget menar Sven Paulin på att allting “börjar och avslutas med människor” vilket genererar ett stort fokus på arbete med företagskultur. Motivationen bakom arbetet härleds således till företagsledningens förhoppning om att en bättre arbetsplats, arbetsmiljö och nytänkande klimat skulle generera en mer framgångsrik verksamhet. Som bevis på detta fokus anställde Fieldly en ny *VP of People & Culture* och planerade sitt nya kontor efter

möjligheten att underlätta arbetet inom HR. Även rekryteringsprocesserna och urvalet har formats efter att främja den innovativa kultur Sven Paulin hävdar att Fieldly besitter. Fieldly lägger alltså inte allt sitt fokus på processoptimering och uppskalning som teorin hävdar, utan behåller och fokuserar fortsatt på informell styrning. Arbetet har enligt Sven Paulin genererat en högre kvalitet på ansökningarna till företaget och således mer kompetent personal, men även ett bättre arbetsklimat. Det finns därför anledning att hävda att processoptimering och uppskalning kan födas ur den mer kompetenta personalen som genererats av HR-arbetet och den informella styrningen. Detta skulle isåfall vara ett stort komplement till varför enbart och strikt formell styrning inte nödvändigtvis skulle vara optimalt för att slutföra de mål som teorin avser att *expansionsfasen* ska uppnå.

## 5.6 Sammanfattande diskussion av analys

Vad utvecklingen av Fieldlys verksamhet och organisation visar är att en del av de utmaningar som bolaget stött på under årens lopp till viss del har kunnat lösas genom ekonomistyrning. Den stagnerande tillväxt som bolaget fick erfara under slutet av *uppstartsfasen* beskriver bolagets VD som en effekt av bolagets något bristande strategi. Det fanns inte tillräckligt formella planer och bestämmelser kring vad bolaget och dess produkt skulle vara och inte vara, och troligt är alltså att en mer utvecklad strategisk plan under *uppstartsfasen* hade kunnat bidra med tydligare riktning och att fokus hade kunnat allokeras mer effektivt.

Att formell ekonomistyrning inte implementerades ordentligt i Fieldly förrän i *definieringsfasen* står i motsats till teorin. Davila och Foster (2007) menar att bolag vilka finansieras av extern kapital, likt Fieldly, implementerar formell ekonomistyrning i form av finansiell planering eller dylikt under den inledande fasen. Anledningen menar författarna är att det sker påtryckningar från dessa investerare, och att just dessa påtryckningar svarar för anledningen till att ekonomistyrning implementeras i dessa unga bolag. Att dessa påtryckningar inte utövades på Fieldly kan vara en orsak till att ekonomistyrning implementerades relativt sent i verksamheten, och att de med dem hade kunnat undvika en del av de utmaningar som de fick erfara. Således är betydelsen av formell styrning i ett tidigare skede något som bör värderas högt i ett bolag med tillväxtambitioner. Fieldly hade kunnat implementera KPI-arbete och prestationsmätning, som idag bedrivs, tidigare i sin verksamhet och därigenom identifiera "flaskhalsar" som stagnerade utvecklingen.

Att lösa finansieringen av bolaget genererade ett arbete med att ta fram data som tyder på att företaget är skulle vara en god investering. Detta gjorde att Fieldly i ett tidigt stadie omedvetet implementerade ett kontrollsystem och därigenom formell ekonomistyrning. Alltså kan finansieringsfrågan generera indirekta påtryckningar som leder till kontrollsystem och formell ekonomistyrning, och inte bara motkrav redan befintliga investerare har.

Användningen av formell ekonomistyrning i sig kan ses som fundamental för att bibehålla tillväxt inom en organisation. Det som blir tydligt i Fieldlys fall är att, även om det går att nå tillväxt i tidigt stadie av utvecklingen, blir verksamheten till slut för bred och komplex för att kunna hanteras med endast informell ekonomistyrning. Sambandet mellan att Fieldly når *expansionsfas* och implementation av formell ekonomistyrning blir ett tydligt bevis på att bolaget till slut når en punkt där detta blir vitalt för fortsatt utveckling.

En av de betydelsefulla aspekter som är värda att poängtera utifrån denna analys är vikten av extern rekrytering som tillför mer och bättre kunskap till arbetet med ekonomistyrning. Det belyses i Fieldlys fall att genom att anställa rätt personal på rätt plats leder de bolaget framåt och fortsätter att främja tillväxt. Rekrytering av personal med erfarenhet inom olika arbetsområden har hjälpt Fieldly att identifiera de behov som finns, och sedan i sin tur utveckla det vidare genom implementation av den ekonomistyrning som krävs. Extern kompetens krävs för att identifiera utvecklingsområden och lösningar för att fortsätta expandera verksamheten framåt. Fortsatt ses även rekryteringsprocessen som en vital del i Fieldlys arbete med företagskultur. Då en väl utstuderad process hjälper till att främja den vision som eftersträvas inom bolaget, och leder på så sätt till en högre kvalitet på både personal och organisation i helhet. Den informella ekonomistyrningen, genom det aktiva arbetet med företagskultur, kan även vara funktionell inom processoptimering och effektivisering i bolag som expanderar. Studien visar på att en bra företagskultur gör bolaget till en mer eftertraktad arbetsgivare, vilket i förlängningen genererar en högre kvalitet på ansökningarna och således mer kompetenta medarbetare. Med mer kompetenta medarbetare kommer effektivisering och processoptimering naturligt, vilket visar på att informell ekonomistyrning är ett bra komplement till mer formell ekonomistyrning och bör därför inte förkastas heller i större företag - detta i motsats till teorin.

	Fas 1 <b>Uppstart</b>	Fas 2 <b>Överlevnad</b>	Fas 3 <b>Tillväxt</b>	Fas 4 <b>Expansion</b>	Fas 5 <b>Mognad</b>
<b>Karaktärsdrag</b>	Organisk tillväxt  Produktutveckling  Svag organisationsstruktur	Fungerande bolag  Marknadsfokus  <del>Finansiell ekonomistyrning</del>	Kassagenererande verksamhet  Försäljningsfokus  Formell och strukturerad organisationsstruktur  Externa påtryckningar från marknaden  <u>Extern rekrytering ←</u>  <u>HR-arbete och Företagskultur</u>	Formellt styrt bolag  Tydlig ekonomistyrning  ← Extern rekrytering  Extern finansiering  <u>Finansiell ekonomistyrning</u>	Övergång från litet till stort bolag  När mognad
<b>Utmaningar</b>	Administrativa utmaningar  <u>Prioriterings- och strategi-utmaningar</u>	Lednings- och kontrollutmaningar  <u>Delegerings- och rekryterings-utmaningar</u>	Lednings-utmaningar  Krav på formell ekonomistyrning  <u>Komplexitet</u>	Externa krav  Expansions-utmaningar	Interna och externa påtryckningar  Utvecklingsutmaningar inom både organisationsstruktur och ekonomistyrning  Vinst och effektivitetmaximering

Tabell 7. Komplettering av vårt bidrag till Tabell 1.

## 6. Slutsats

Denna studie ämnar svara på tre huvudsakliga frågor. Dessa är:

- Hur ser utvecklingen av ekonomistyrning ut i ett snabbväxande företag?
- När och varför implementeras ekonomistyrning?
- Vad ger detta för effekter?

Utifrån den undersökning och analys som gjorts av Fieldlys ekonomistyrning kan slutsatsen dras att mycket stämmer överens med befintlig teori. Utvecklingskurvan följer till viss del den som beskrivits i studiens teoretiska avsnitt och gör gällande att implementering av formell ekonomistyrning till slut blir oundviklig. När ett bolag växer tenderar den ökade komplexiteten att leda till stagnerande tillväxt om olika former av formell ekonomistyrning inte används. Detta stämmer överens med Fieldly och det utfall som setts i denna studie, även om implementationen sker i ett senare skede än vad teorin egentligen föreslår.

Fortsättningsvis kan även viktiga slutsatser dras från Fieldlys fall vilka skiljer sig från teorin. Vikten av strategi och prioritering i tidigt stadie belyses tydligt i denna studie, och stort fokus bör ligga på dessa punkter. Att inte allokeras alltför stort fokus till försäljning innan en tydlig produkt- och marknadsstrategi finns på plats har stor betydelse för huruvida bolaget kommer kunna skala upp sin verksamhet. Det är därför viktigt att en tydlig strategi, och således viss formell ekonomistyrning, finns på plats innan ett bolag börjar fokusera alltför mycket på kommersiella aktiviteter. Vid denna punkt föds även vikten av extern rekrytering, som ses som vital för Fieldlys utvecklingskurva. Detta bidrar till en implementation av ekonomistyrning, då det lett till att skicklig personal kommit in i bolaget och på så sätt hjälpt befintlig ledning att identifiera problem som inte setts tidigare. I sin tur har detta fått konsekvensen att Fieldly kunnat föra vidare sin utveckling i form av bättre kontroll, förbättrad struktur och utvecklad strategi.

En annan viktig poäng som kan tas från denna studie är att externa påtryckningar kan leda till implementation av ekonomistyrning. För Fieldly kom dessa från kundkretsens samt från behovet av att locka nytt kapital. Alltså är det inte huvudsakligen riskkapitalbolag som medför påtryckningar, utan det finns även andra viktiga externa parter som utövar inflytande över hur och när ekonomistyrning implementeras.

Slutligen måste även en viktig skillnad gentemot teorin poängteras. Det som kan ses i Fieldlys fall är att det optimala för ett bolag under tillväxt inte enbart är användning av formell ekonomistyrning, även om det är en viktig del. Fieldlys utvecklingskurva inkluderar ett ständigt arbete mot innovation och tillväxt med hjälp av både formell och informell kontroll. Informell ekonomistyrning i form av arbete med företagskultur och personal ses som vitala delar i Fieldly, och har bidragit stort till deras utveckling och tillväxt. Därmed bevisas vikten av att hitta en kombination mellan olika sorters ekonomistyrning för att nå tillväxt. Vad som är tydligt med Fieldlys verksamhet idag är att de lyckats ena organisationen kring tydligt definierade mål och strategier, vilket är konsekvensen och effekten av deras kombinerade arbete med ekonomistyrning.

## 6.1 Teoretiskt och praktiskt bidrag

Genom att analysera ett snabbt växande bolags utveckling bidrar denna studie med nya infallsvinklar på hur och när ekonomistyrning används under tillväxt. Studien har som syfte att utöka den teoretiska kunskapen kring orsaker, faktisk utveckling och konsekvenser av ekonomistyrning i ett snabbt växande företag. Detta görs genom att beskriva Fieldlys resa från uppstart till nuläge och noggrant analysera hur och när ekonomistyrning implementerats, samt vad anledningarna till detta varit. På så sätt bidrar denna studie med nya infallsvinklar kring hur tidigare forskning står sig mot bolag som liknar Fieldly. Detta genererar nya teorier kring huruvida, samt på vilket sätt, formell och informell ekonomistyrning används i ett snabbt växande bolag. Varje bolag är unikt och det kan och bör därmed inte till generaliseras alltför mycket kring hur ekonomistyrning bör implementeras, vilket gör att en grundlig analys av ett bolag medför nya synsätt och perspektiv på användningsområdet. Fieldlys fall bekräftar teorin i många fall, samtidigt som det skiljer sig på många punkter. Detta medför nya bidrag till befintlig teori.

Tidigare studier inom området för ekonomistyrning i unga och snabbväxande företag har ofta haft en kvantitativ ansats. Detta tillvägagångssätt har genererat en övergripande bild över hur utvecklingen av ekonomistyrning brukar gå till. Denna studie har istället varit en intervjustudie med en kvalitativ ansats. Genom intervjun genereras mer djupgående information kring motivationen bakom olika händelser och beslut vilket kan vara värt att

komplettera med liknande studier. En utvecklingsmöjlighet vore att använda en liknande metod som gjorts i detta fall, men att komplettera med analys av fler bolag för att på så sätt säkerställa relevansen och trenden som informationen visar. Detta skulle i förlängningen även ge framtida företag en form av mall att följa för att undvika onödiga misstag i utvecklingsprocessen.

## 6.2 Begränsningar och framtida forskning

Vid genomförandet av denna studie påverkades metodvalen, studieobjekt och informationsinsamling alla av tidsbegränsningar. Då fler intervjuer möjliggjort djupare analys av affärshändelser och därmed möjligen gett ett mer utvecklat och nyanserat resultat är det tänkbart att man inför framtida studier bör avsätta mer tid för samtal med ledning och medarbetare inom studieobjektet. Även tillvägagångssättet att undersöka enbart *ett* företag är något som beslutades utifrån de tidsbegränsningar som präglade denna studie. Vid framtida studier kan det också vara värt att överväga huruvida studien bör avse fler företag för att öka den generella relevansen kring slutsatserna. Detta kan ske på flera olika sätt, men att undersöka *tre* eller fler företag inom samma bransch hade kunnat ge en tydlig bild kring den branschens tendenser avseende organisationsutveckling och användande av ekonomistyrning. Intressant hade även varit att begränsa sig mer inom diskussionen kring ekonomistyrning. Denna studie ämnar inte fördjupa sig särskilt mycket i specifika medel inom ekonomistyrning, utan förklarar snarare dess utveckling, anledningar till den samt effekter av den. Under arbetets gång har vissa av dem visat sig vara av särskilt stor betydelse för Fieldly, och en djupare diskussion och undersökning av dessa hade därmed varit intressant. En studie med större fokus på de specifika nyckeltal som bolaget styr sin verksamhet med är ett exempel på detta.

## Referenslista

All European Academies. (2018). Den Europeiska Kodexen för Forskningens Integritet. Berlin. Tillgänglig genom: <https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html> [Hämtad 12 december 2021]

Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Business Research Methods*. Oxford: University Press

Cockayne, D. (2019). What is a startup firm? A Methodological and epistemological investigation into research objects in economic geography. *Geoforum*, 107(1), s. 77-87. Tillgänglig genom: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 8 december 2021]

Coviello, N. (2019). Is a high-growth firm the same as a 'scale-up'?. *Waterloo: Lazaridis Institute For the Management of Technology Enterprises*. Tillgänglig genom: <https://lazaridisinstitute.wlu.ca/documents/Lazaridis-Research-Report-2019.pdf> [Hämtad 3 december 2021]

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), s. 555- 590. Tillgänglig genom: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 9 december 2021]

Davila, A. & Foster, G. (2007). Management Control System in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), s. 907-937. Tillgänglig genom: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 14 december 2021]

Davila, A., Foster, G. & Jia, N. (2010). Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Management Review*, 52(3), s. 79-105. Tillgänglig genom: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 10 december 2021]

Davila, A, Foster, G, Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, 24(2), s. 207-239. Tillgänglig genom: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 10 december 2021]



- Dimes, R, de Villiers, C (2021), How Management Control Systems Enable and Constrain Integrated Thinking, *Meditari Accountancy Research*, 29(4), s. 851-872. Tillgänglig genom: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 15 december 2021]
- Fieldly (2015) *Årsredovisning 2015-01-01 - 2015-12-31*. Tillgänglig genom: Hitta.se
- Fieldly (2016) *Årsredovisning 2016-01-01 - 2016-12-31*. Tillgänglig genom: Hitta.se
- Fieldly (2017) *Årsredovisning 2017-01-01 - 2017-12-31*. Tillgänglig genom: Hitta.se
- Fieldly (2018) *Årsredovisning 2018-01-01 - 2018-12-31*. Tillgänglig genom: Hitta.se
- Fieldly (2019) *Årsredovisning 2019-01-01 - 2019-12-31*. Tillgänglig genom: Hitta.se
- Fieldly (2020) *Årsredovisning 2020-01-01 - 2020-12-31*. Tillgänglig genom: Hitta.se
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research, in U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (eds), *A companion to qualitative research*, London: SAGE publications, s.178-183. Tillgänglig genom: Google Books: [books.google.com](https://books.google.com) [Hämtad: 10 december 2021]
- Freeman, J. & Engel, J. S. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California Management Review*, 50(1), s. 94-119. Tillgänglig genom: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 15 december 2021]
- Goebel, S. & Weißenberger, E. B. (2017) The Relationship Between Informal Controls, Ethical Work Climates, and Organizational Performance. *Journal of Business Ethics*. 141(3):505-528. Tillgänglig genom: LUSEM Library website <http://www.lusem.lu.se/library> [Hämtad: 17 december 2021]
- Hartmann, H. G. F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, N. R. & Govindarajan, V. (2021), *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education
- OECD. (2007). Eurostat-OECD manual on business demography statistics 2007. Paris. Tillgänglig genom: <http://www.sourceoecd.org/industrytrade/9789264041875> [Hämtad: 11 december 2021]

Richtner, A & Ahlström, P. (2010). Top Management Control and Knowledge Creation in New Product Development. *International Journal of Operations & Production Management*, 30 9-10, p1006-p1031, 26p. Tillgänglig genom: <https://www.emerald.com/> [Hämtad 2 december 2021]

Scott, M. & Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Business. *Long Range Planning*, 20(3), s. 45-52. Tillgänglig genom: <https://scholar.google.com/> [Hämtad 29 november 2021]

Vetenskapsrådet. (2017). God Forskningssted. Stockholm.

Tillgänglig genom:

[https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed\\_VR\\_2017.pdf](https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf) [Hämtad 28 december 2021]

Weiss, Robert S. (1994) *Learning From Strangers: The art and method of qualitative interview studies*. New York: The Free Press.

Yin, R. K. (2014) *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications, Inc.

## - Appendix

### - Bilaga 1 - Intervjuguide

2021-12-09, Sven Paulin, Intervju Fieldly AB, Malmö.

Ekonomistyrning definieras som kontrollsystem vilka bestäms och implementeras av ett företags ledning i syfte att öka sannolikheten att de övriga anställda arbetar och verkar mot, och i enlighet med de syften, mål och strategier som finns.

Detta är vad vi vill undersöka i ert företag. Hur dessa kontrollsystem har sett ut och utvecklats över tid, vad anledningen varit och vad konsekvenserna blivit.

#### **Idag/generellt**

- Sälj/marknadsföring och utveckling. Styrs de på olika sätt?
- Alla företag stöter väl på kriser och utmaningar under sin utveckling, och vi antar att ni inte är annorlunda där. Vilka har varit de största kriserna i er organisation och hur har ni hanterat dem?
- Hur styrs bolaget idag? Hur hlls avdelningar ansvariga osv.
- Vi ser att ni årligen redovisar ett negativt resultat - varför?
  - Har det lett till implementering av finansiell styrning? ex. resultatkrav, budget och liknande.
- Vi förstår att kapital har varit av väldigt stor vikt för utvecklingen av Fieldly, och att organisk tillväxt inte har varit er huvudsakliga strategi. Vi är dock nyfikna på vad era finansiärer bidragit med förutom kapital - har det ställts andra krav på er? Vilka har dessa i så fall varit? Har de haft synpunkter eller förbättringsförslag på er organisation?
- Er personalstyrka har vuxit ordentligt sedan er start - hur många är ni nu?
- Vilka skulle du säga har varit de största utmaningarna med en så kraftig tillströmning av personal?
- Vad har det ställts för krav på er som arbetsgivare?
- Vad har det haft för påverkan på er företagskultur?
- Man brukar som sagt säga att ekonomistyrning handlar om att sätta upp system för att se till att de som arbetar i en organisation verkar för, och i enlighet med de mål och strategier som finns uppsatta. Hur ser ni idag till att så sker? Har detta förändrats över tid? Det kan handla om allt från informationsprocesser, arbete med företagskultur eller motivation av anställda.

#### **2014**

- Hur många grundare var ni? Hur många av er är operativa idag?

- Vi noterade att Lunds Universitet investerade i er - kom de med motkrav på sin investering?
- 2014 startade ni upp. Var tanken med företaget samma som idag? Vad var er initiala affärsidé?
- Var låg fokus på under initiala fasen, hade ni tydliga mål? t.ex. finansiera utveckling, utveckling, marknadsföring?
- Hur såg ni till att det fokuset och målbilden hölls?
- Hur såg organisation och ekonomistyrningen ut 2014?
  - Varför styrde ni på detta sättet?
- Fanns det en tydlig framtidsplan kring hur bolaget skulle utvecklas eller räknade ni med en mer organisk tillväxt?

## 2015

- Ni växte markant under 2015. Tusentals nya användare tillkom, skriver ni själva. Medförde faktisk lansering några påtryckningar ni fick agera efter?
  - Vad krävdes av er för att möta dessa? Fick ni ändra om i strukturen/ekonomistyrningen?
- Vi förstår att vid utveckling av en programvara samtidigt som den säljs kommer ett delat fokus, men kan du konkret säga att det skedde något organisatoriskt fokusskifte efter produktlansering?
- Medförde det några svårigheter/konflikter? Olika uppfattningar hur mycket som skall satsas på respektive del.
  - Hur löste ni dem?
- Vi noterade även att personalkostnaderna ökade, vad var det i organisationen som orsakade detta? Skedde några förändringar i ekonomistyrningen som konsekvens?
- Ökade även EK med 5 000 000, var kom dessa pengar ifrån?
  - Innefattade investeringen motkrav? Isåfall vad & fick det någon konsekvens på ekonomistyrningen?

## 2016

- Än gång, stor tillväxt i omsättning och personalkostnader. Medförde detta att ni från ledning/styrnings-håll fick agera annorlunda?
- Minns du att organisationsstrukturen förändrades med tillväxten? Designade avdelningar el. dyl.
  - Förändrade detta ekonomistyrningen?
  - Hur förändrades kraven på er som ledning?
- Ni tog under året ett lån på 2 000 000, vad var det tänkt att finansiera?

## 2017

- Leif Sjögren avgick som styrelseordförande - varför? Orsakade detta några förändringar i bolagets styrning?
- Två nyemissioner på närmare 6 000 000. Varifrån kom dessa pengarna? Kom de med något/några motkrav?
  - Varför genomfördes nyemissionerna?
- Stor tillväxt i omsättning. Medför det någon förändring i organisationen eller i sättet att styra den?

## 2018

- Personalen ökar, hur hanterade ni det utifrån ett styrningsperspektiv?
- Nyemission på närmare 13 000 000 kr till att expandera till "nya" marknader (Norden) och även förbättra produkten. Varifrån kom dessa pengarna? Kom de med något/några motkrav?
- Vi ser att ni anställer en VP of Data & Analytics och försäljningschef. Förändras strukturen i bolaget och med det sättet att styra? ex. krav?
- Anders Boman tar över som styrelseordförande. Varför? Medför det någon skillnad i styrningen?
- Christer Dahmén tillträder styrelsen. Varför expanderar ni styrelsegruppen och för det några förändringar styrningen?
- Är det något annat inom 2018 du känner värt att belysa?

## 2019

- Nyemission. Varifrån kom dessa pengarna? Kom de med något/några motkrav?
- I er förvaltningsberättelse ville ni fördubbla investeringar i marknadsföring och försäljning. Hur gick ni tillväga för att säkerställa detta?
- Vi ser även att ni fördubblat antal anställda - är det som konsekvens av fördubblingen. Hur säkerställer ni att den nya, större, arbetsgruppen arbetade mot samma mål?
- Vi ser att ni anställer en CCO (Chief Customer Officer), varför? Förändras strukturen i bolaget och med det sättet att styra? ex. krav?
- Under året kliver Daniel Krusensträhle av och Anders Boman på som VD. Varför utsågs han till VD?
  - Har Anders haft tidigare poster som VD i andra bolag?
  - Ville Anders genomföra något som Daniel inte ville/kunde, isåfall vad?  
"Anders Boman var den som investerade från Lunds Universitet"
- Detta blir året ni själva säger att ni går från StartUp till ScaleUp. Hur definiera ni själva denna differens? Var det skillnad på hur ni styrde bolaget i de olika faserna?
- Ni genomförde en flytt detta år. Går det att härleda till er förmåga att styra bolaget?

## 2020

- Under året kliver Anders Boman av och Valle Wantzin på som VD. Varför utsågs han till VD?

- Har Valle haft tidigare poster som VD i andra bolag?
- Ville Valle något som Daniel inte ville/kunde, isåfall vad?
- Anders Boman lämnar styrelsen helt, varför? Får det något utslag i hur bolaget styrs?

## 2021

- VP of People & Culture anställs. Varför? Förändras strukturen i bolaget och med det sättet att styra?
- Du klev ju också på som VD. Varför fick du det uppdraget? Vad har din vision varit/är?

### **Om information behöver täckas**

Dessa är områdena för ekonomistyrning

1. Processer
  - Har ni blivit processtyrda? Var märks det mest?
2. Kunder
  - Hur arbetar ni med kundnöjdhet? Har ni fasta rutiner och processer? Har fokus inom detta området ökat särskilt mycket?
3. Finans
  - Hur arbetar ni med ekonomisk planering och uppföljning?
  - När började ni med detta?
  - Vilka är era viktigaste kpi:er? Varför?
4. Medarbetare
  - Hur motiverar ni personal? Belöningsystem? Aktieprogram?
  - Har ni identifierat någon del av detta område som särskilt viktigt, typ kultur? Varför? Hur arbetar ni med det?