



LUNDS
UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Termin: HT 2022

Styrmedel i samverkan

Författare:

Aram Al-Kurdi

Albin Åkerström

Linus Jönsson

Handledare:

Elin Funck

Förord

Vår handledare Elin Funck förtjänar ett särskilt tack, för att ha givit ovärderliga tips på hur uppsatsen kan struktureras, för att skapa en mer givande uppsats, och sett till att uppmärksamma oss på när vi glidit iväg från vårt huvudfokus.

Företaget X förtjänar även ett särskilt tack, framförallt CFO:n som givit oss tillgång till stora mängder information, och jagat rätt på ytterligare personer i organisationen för intervjuer. Vi hoppas att våra resultat kan ge en ytterligare insikt i ekonomistyrningen av bolaget.

Aram Al-Kurdi

Albin Åkerström

Linus Jönsson

Sammanfattning

Titel: Styrmedel i samverkan

Seminariedatum: 2023-01-10

Kurs: Företagsekonomi: Examensarbete i redovisning på kandidatnivå - FEKH69

Författare: Aram Al-Kurdi, Albin Åkerström, Linus Jönsson

Handledare: Elin Funck

Nyckelord: Samverkan, styrmedel, ekonomistyrningspaket, ekonomistyrningssystem, medelstort företag.

Frågeställning: Vår frågeställning är följande: Vilka kombinationer av styrmedel finns? Hur är dessa relaterade, och hur åtgärdar man krockar mellan dessa?

Syfte: Syftet är att, bidra med fördjupad förståelse av hur styrmedel samverkar i organisationer, hur dessa kan förbättra och försvaga andra styrmedel och hur man agerar vid krockar mellan styrmedel.

Metod: Studien tillämpar en kvalitativ metod, genom att ha utfört tre intervjuer med tre personer med olika positioner inom ett företag.

Teoretisk referensram: Studien har grundats dels i aktuell forskning, men även etablerade artiklar inom området relaterade till ekonomistyrning.

Resultat: Studien visar att företag X har en mängd olika styrmedel, vilka samtliga tycks ha påverkan på och påverkas av andra styrmedel. Balanserings akter görs löpande i organisationen där styrmedel prioriteras och bortprioriteras.

Slutsats: Företag X har en stor del kombinationer av styrmedel implementerade utifrån Malmi & Browns (2008) artikel. Det har förekommit krockar under åren som verksamheten har funnits, till exempel mellan styrmedlet kultur och planering. Dessa krockar har åtgärdats genom, så kallade, balanseringsakter.

Abstract

Title: Combinations of control

Seminar date: 2023-01-10

Course: Business Administration: Bachelor's thesis in accounting - FEKH69

Authors: Aram Al-Kurdi, Albin Åkerström, Linus Jönsson

Supervisor: Elin Funck

Key words: Combinations of control, Management control packages, Management control systems, medium-sized company.

Research question: Our research question is the following: What combinations of control can we find? How are these related, and how are tensions resolved between these?

Purpose: The purpose of this study is to provide additional knowledge regarding how management control systems work together in organizations, and how the people in control balance these systems in the event of contradictory practices.

Method: The study is implementing a qualitative research method, by conducting three interviews with three different individuals, with different job positions in the company.

Theoretical perspective: The paper is based partly on recent studies as well as established literature in the field of management control.

Results: This study shows that company X has a number of implemented management control systems. Balancing acts are done frequently in the organization where management control systems are prioritized and unprioritized.

Conclusion: Company X has a large number of management control systems implemented based on Malmi & Brown's (2008) article. There have been tensions between management control practices during the years that the company has been active. These tensions are resolved by so-called balancing acts.

Innehållsförteckning

1. Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 Intro till ekonomistyrning	7
1.1.2 Packages vs systems	7
1.1.3 Hur ekonomistyrning hänger ihop i organisationer	8
1.2 Problematisering	9
1.3 Syfte	10
2. Metod	11
2.1 Forskningsmetod	11
2.2 Urval företag	12
2.3 Datainsamling	13
2.3.1 Intervjuer	13
2.3.2 Val av teori	14
2.4 Analys av data	14
2.5 Etik	15
2.6 Trovärdighet och äkthet	16
3. Teori	18
3.1 Synsätt på ekonomistyrning	18
3.1.1 Introduktion till ekonomistyrning	18
3.1.2 Ekonomistyrning som paket	19
3.2 Ekonomistyrning som ett system	21
3.3 Sammanfattning av teori	24
4. Empiri	25
4.1 Introduktion till företaget	25
4.2 Mål i organisationen	25
4.3 Styrmedel i organisationen	26
4.3.1 Kultur	26
4.2.2 Planerings kontroll	28
4.2.3 Cybernetisk kontroll	29
4.2.4 Belöning och kompensation	30
4.2.3 Administrativ kontroll	31
5. Analys	33
5.1 Ekonomistyrning som system	33
5.1.1 Intro till system i organisationen	33

5.1.2 Positiva spänningar	34
5.1.3 Negativa spänningar	35
5.1.4 Balanseringsakter	36
6. Slutsats och vidare forskning	39
6.1 Slutsats	39
6.2 Förslag på fortsatt forskning	40
7. Bilagor	42
7.1 Intervjuunderlag Chief Financial Officer	42
7.1.1 Inledande frågor	42
7.1.2 Implementerade av MCS	42
7.1.3 Malmi & Browns styrsystem	42
7.1.4 Relationer mellan MC	43
7.2 Intervjuunderlag Cost Center Reporter	44
7.2.1 Inledande frågor	44
7.2.2 Implementerade av MCS	44
7.2.3 Malmi & Browns styrsystem	44
7.3 Intervjuunderlag Head of Engineering	45
7.3.1 Inledande frågor	45
7.3.2 Implementerade MCS	45
7.3.4 Relationer mellan MC	47
Källförteckning	48

1. Inledning

1.1 Bakgrund

1.1.1 Intro till ekonomistyrning

Organisationer använder sig av ekonomistyrning för att på ett systematiskt sätt styra anställdas beteenden mot gemensamma mål i organisationen, och följa upp dessa. Ekonomistyrning används för att förbättra organisationens prestationer, för att på bästa sätt uppnå dess mål, Hartmann, Kraus, Nilsson, Anthony & Govindarajan. (2021). Vidare förklarar författarna att genom att förstå ekonomistyrningssystem förstås även samtliga organisationer av betydande storlek. Författarna skriver vidare att de flesta små företag som bara består av ett fåtal anställda, har lite användning av komplex och kostsam design av ekonomistyrningssystem. Inom små organisationer förklarar författarna att kommunikation mellan ledningen och resten av organisation är mer direkt. Detta utan att kommunikationen går via mellanchefer och styrningen är mer informell än i de större organisationerna. Syftet med ekonomistyrning är att ge de förutsättningar som krävs för att ett företag ska uppnå sina mål genom strategi, (Simons 1990). Simons förklarar vidare att strategi inom ekonomistyrning inte bara handlar om att övervaka resultaten, men att skapa de förutsättningar som krävs för att organisationen ska ha en konkurrensfördel gentemot konkurrenter.

1.1.2 Packages vs systems

Ekonomistyrning är en viktig del av organisationer, då det förser organisationen med olika verktyg och processer som behövs för att den ska uppnå sina mål. Denna definition av ekonomistyrning är dock väldigt bred, och således finns det många metoder som har används i forskningen kring dessa styrmedel. Studier har gjorts på enstaka styrmedel (Malmi & Brown 2008). Författarna uppmärksammar potentiella problem med detta då det riskerar att missa viktiga punkter av hur system kan verka tillsammans på grund av avsaknad av kontexten dem verkar i. Istället presenterar författarna två tidigare formulerade, men här preciserade metoder att

använda istället, vilka är ekonomistyrningspaketet (Management control package, MCP) och ekonomistyrningssystem (Management control system, MCS).

Malmi & Brown (2008) förklarar MCP som ett synsätt där ekonomistyrning betraktas som ett paket vilket i sin tur innehåller ett flertal olika system. Paket som författarna här delar in ekonomistyrning i är, kulturell, planerings, cybernetisk, belönings och kompensations och administrativ kontroll. Styrmedlen i dessa kan antingen hänga ihop med varandra eller inte, men betraktas ändå som en del av samma del av paketet. Ett alternativt synsätt är MCS, vilket anser att styrmedlen påverkar varandra och att detta togs i åtanke vid designen av systemet (Grabner & Moers, 2013). Författarna menar att eftersom systemsynsättet endast innefattar de styrmedel som har relationer mellan sig, kan således ett ekonomistyrnings paket ses som en kombination av olika ekonomistyrningssystem och/eller orelaterade styrmedel. Detta konstaterar författarna leder till att även om paket studeras lämpar det sig bäst att studera ekonomistyrning som ett system för att granska hur dessa system samverkar och bildar paket.

1.1.3 Hur ekonomistyrning hänger ihop i organisationer

De olika styrmedlen som implementeras i organisationer hänger ihop genom att vissa styrmedel verkar i kombinationer. Bedford (2020) upprättade en syn i syfte att förstå hur dessa kombinationer mellan olika styrmedel verkar i organisationer. Författaren föreslår här ett ramverk för hur olika styrmedel påverkar varandra i organisationer. Detta ramverk innefattar modeller som beskriver hur styrmedel kan såväl förstärka, försvaga eller inte påverka andra styrmedel både genom direkta och indirekta effekter. Men hur hänger de olika styrmedlen ihop? De effekter, såväl positiva som negativa, vilka uppstår inom organisationer kan beskrivas som spänningar (van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt 2020). Enligt författarna kan dessa spänningar ha såväl positiva som negativa effekter samtidigt, något som här benämns spännings komplexitet. Vidare skriver författarna att spänningarna kan ändra intensitet och karaktär över tid genom balanseringsakter utförda av olika beslutsfattare något som benämns spännings dynamik. Som tidigare nämnts kan styrmedel verka i kombinationer eller enskilt, här krävs dock en förståelse för när styrmedel bildar kombinationer. Mouritsen, Pedraza-Acosta och Thrane (2022) behandlar detta. Här konstateras att styrmedel sällan har spänningar direkt mellan varandra, då

de ofta syftar till att påverka olika aspekter av verksamheten. Vidare hävdar författarna att direkta spänningar är ovanliga mellan styrmedel i organisationer, men att indirekta spänningar är vanligare. Dessa indirekta spänningar märks enligt författarna främst vid perioder när resultaten av olika styrmedel påverkar organisationen negativt periodvis.

Bedford (2020) redogör för olika kombinationer av styrmedel och hur dessa, teoretiskt sett, samverkar. Det finns dock något av ett tomrum när det gäller implementeringen av denna forskning. Något som inte framgår tydligt är hur dessa teorier och kombinationer fungerar när de faktiskt implementeras i praktiken. Ett exempel på en artikel som påpekar ett behov av vidare studier inom området är Malmi & Browns (2008) artikel. Författarna menar att vidare studier av MCS kan skapa en djupare förståelse av hur olika delar av ett MCS bildar spänningar och bidrar till en organisations resultat. Bedfords (2020) artikel lyfter även upp behovet av empiriskt bevis för att studera spänningarna av olika kombinationer av styrmedel.

1.2 Problematisering

Det har gjorts en stor mängd kvantitativa studier angående ekonomistyrningssystem (Bedford, 2020; Grabner & Moers, 2013). Dessa artiklar nämner vikten av att spänningar mellan styrmedel ska tas i beaktning. Trots att det har gjorts en mängd kvantitativa studier inom området, påpekar författarna i de kvantitativa artiklarna behovet av att utveckla dessa idéer med hjälp av kvalitativa studier. Författarna påpekar även behovet av att undersöka hur olika styrmedel interagerar med varandra samt vilka effekter olika kombinationer av styrmedel har på organisationen. Dessa studeras lämpligast med hjälp av en kvalitativ metod exempelvis genom en intervjustudie där man undersöker ett företag som tillämpar olika styrmedel. Genom att intervjua företagsledare och anställda kan man få en större inblick i just hur styrmedel används och hur dessa samverkar med varandra i en organisation.

En viss grad av kvalitativa studier har gjorts på området som exempelvis van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2020) vilken studerar hur spänningar mellan olika element i ekonomistyrningssystem kan uppstå och förändras över tiden. Dessa spänningar mellan ekonomistyrningssystem kan ha både negativa och positiva effekter. I relation till van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2020) studie placerar vår studie sig som en mer övergripande bild

över hur systemen fungerar i ögonblicket, medan van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2020) granskade hur dessa system förändras över tiden. Denna övergripande bild av hur styrmedlen i organisationen verkar tillsammans, och hur ledare balanserar detta, är något som inte kan kvantifieras, och således endast kan studeras med en kvalitativ metod. Detta är något som inte uppmärksammats i nämnda tidigare studier. Utifrån detta skrevs studiens frågeställning:

Vilka kombinationer av styrmedel finns? Hur är dessa relaterade, och hur åtgärdar man krockar mellan dessa?

1.3 Syfte

Syftet är att genom en kvalitativ intervjustudie av ett företag, bidra med fördjupad förståelse av hur styrmedel samverkar i organisationer, hur dessa kan förbättra och försvaga andra styrmedel och hur man agerar vid krockar mellan styrmedel. Detta för att bidra med en ökad inblick i styrmedelskombinationer, och ge en utgångspunkt för fortsatta kvalitativa såväl som kvantitativa studier inom området.

2. Metod

2.1 Forskningsmetod

Ett standardiserat kvalitativt tillvägagångssätt, föredras för denna undersökning. Anledningen till detta är att, i intresset av textens syfte lämpar sig den mer detaljerade syn som en kvalitativ studie ger bättre än ett kvantitativt tillvägagångssätt. Kvalitativa studier är en strategi inom forskning där tonvikten ligger på ord, snarare än kvantifiering vilket fokuserar på siffror (Bryman & Bell, 2017). Detta fokuset på ord lämpar sig särskilt bra när man studerar något så pass svår kvantifierat som ekonomistyrning. Författarna menar på att kvalitativ forskning distanserar sig från den naturvetenskapliga modellens normer, och tonvikten läggs istället på hur individerna uppfattar och tolkar sin sociala verklighet. Samtidigt beskriver författarna även en bild av hur den sociala verkligheten är föränderlig.

Ett föreliggande problem inom kvalitativ forskning med ett litet underlag är att generaliseringar inte bör göras. Bryman & Bell (2017) ifrågasätter huruvida enbart ett fall kan ses som representativt för andra fall och hur resultatet av detta fallet kan tillämpas mer generellt. Författarna skriver vidare att det förstås inte går att generalisera om t.ex. läkemedelsindustrin med ett enda fall. Vidare betonar författarna att många forskare är intresserade av detaljerna i ett visst enskilt fall, men hävdar även ibland en viss grad av teoretisk generaliserbarhet. Bryman & Bell utvecklar vidare att de personer som intervjuas i en kvalitativ studie inte kan representera eller beskriva en population.

Eftersom denna undersökning endast granskar ett företag, kan definitiva slutsatser inte dras om något, bortsett från hur ekonomistyrningen verkar i denna organisationen. En studie med större datamängd, förslagsvis genom med en kvantitativ metod lämpar sig bättre i detta syfte. Vad denna studie däremot bidrar med är en bra bild över hur spänningar uppstår mellan styrmedel, inom denna organisationen. Studien bidrar även med kunskap rörande hur människor interagerar med styrmedel, hur avvägningar görs mellan olika styrmedel och en överblick av styrmedel som inte studerats i tidigare forskning. När detta ska studeras lämpar sig en kvalitativ metod bättre än en kvantitativ. Detta då information kring styrmedlen försvinner om dessa kvantifieras. Mänsklig

interaktionen med styrmedlen bör studeras kvalitativt då fokuset på ord här lämpar sig. Studien väcker diverse frågor kring styrning i organisationer vilket kan studeras i framtida studier, men förklarar även hur människor och deras val slutligen alltid bestämmer hur ekonomistyrning faktiskt implementeras.

2.2 Urval företag

I urvalsprocessen av företag upprättades en profil av företag som var intressanta att studera. Första aspekten var att företagets huvudkontor skulle vara lokaliserat i Skåne, för att underlätta intervjuer på plats med representanter för företaget. Nästföljande attribut var att företaget var av medelstor karaktär i mån av antal anställda vilket vanligt definieras som att ha haft medelantal anställda på 50-250 personer (EG, 2003). Här upprättas även ett krav på vilken omsättning företaget ska ha för att klassas som ett medelstort företag. Detta kriterium bortsågs från i denna studie då det främst var antalet anställda som ansågs vara relevant för att möjliggöra en helhetsbilden av företaget. Samtidigt skulle företaget vara tillräckligt stort för att ha ett flertal styrmedel vars påverkan på varandra kunde analyseras. Då uppsatsen ämnar att granska ekonomistyrning önskades även att företaget skulle vara etablerat så MCS haft tid att utvecklas. För att uppfylla detta begränsades studien till bolag vilka hållit sig inom textens begränsning på antal anställda de senaste 3 åren.

Baserat på dessa riktlinjer hittades företag X, ett företag med ca 80 anställda, baserat i Skåne. Företaget har inte bara anställda i Skåne utan även i Asien och i USA. Bolaget är ett tech bolag och beskrivs som ledande inom specifika nischen företaget är verksamt inom. Namnet på företaget kan ej uppges, främst då information kring belöningsystem inte är officiellt till alla anställda i organisationen. Här fick författarna välja om de ville ta del av denna informationen, med kunskapen om att detta gör att namnet inte kan uppges, något som valdes att göra.

2.3 Datainsamling

2.3.1 Intervjuer

Intervjupersoner valdes ut genom ett målstyrt urval. Målstyrt urval utmärker sig genom att intervjupersoner väljs ut utifrån vilka intervjupersoner som tros vara till hjälp för att besvara undersökningens mål (Bryman & Bell, 2017). Författarna skriver vidare om fast urval, något som förklaras som att man har förutbestämda personer man ämnar att intervjua och detta inte ändras mycket under processen. Detta har implementerats i denna studie, målstyrt urval ses som bäst lämpat då ett företag studeras, och därför behöver relevanta personer inom organisationen intervjuas. Fast urval tillämpas ur hänsyn till begränsad tid tillgänglig för utförandet av intervjuer. Här hade ett mer flexibelt urval varit lämpligt, detta för att kunna lägga till intervjupersoner baserat på information från andra intervjuer.

Genom semistrukturerade intervjuer ämnar uppsatsen att upprätta en grundlig förståelse av ekonomistyrningssystem i den valda organisationen. Detta åstadkoms genom ett antal frågor upprättade specifikt för intervjupersonen. På grund av varierande positioner i företaget ses detta som lämpligare än att använda ett standardiserat underlag på frågor. Beaktande för att få med samma information krävs här då en överblick av organisationen blir svår vid varierande informationsunderlag från de olika intervjuerna. För att minimera denna risk har frågorna utgått från tidigare frågeställningar, men omformulerats så de passar in i de olika situationerna. Frågor har även tagits bort och lagts till i mån av relevans för aktuell intervju.

Intervjuer dokumenterades genom inspelning, och intervjupersoner tillfrågades först för att få deras godkännande innan inspelningen av intervjun kunde genomföras, något som godkändes av samtliga intervjupersoner.

- Intervju 1, Chief Financial Officer (CFO), varade 51 minuter
- Intervju 2, Cost Center Reporter (CCR), varade 40 minuter
- Intervju 3, Head Of Engineering (HE), varade 51 minuter

Intervjuerna gjordes på plats i ett konferensrum hos företag X, sammanlagt hölls tre intervjuer. De personer som valdes ut för intervjuer, var tänkta att de skulle möjliggöra en överblick över organisationen i så god mån som möjligt. Både inom den finansiella avdelningen, men på grund av ingenjörsavdelningens omfattande storlek, bedömdes att denna behövde tas i beaktande. Personer med olika platser i hierarkin valdes, för att minska risken för att få endast ett perspektiv av styrningen.

2.3.2 Val av teori

Valet av det teoretiska ramverket är en viktig del av, i princip, vilken studie som helst. Detta då studiens analys och resultat grundar sig i detta, både för att ge en förståelse på området men även för att förklara datan, vilket innebär att detta även kan forma studien.

När det gäller en studie om ekonomistyrningssystem och kombinationen av dessa är, bland annat, följande teoretiska ramverk lämpliga; Malmi & Browns artikel "*Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*" från 2008, samt Bedfords artikel "*Conceptual and empirical issues in understanding management control combinations*" från 2020. Dessa artiklar har så småningom blivit viktiga bidrag till området. Dessa artiklar och de teoretiska ramverk som de producerar ger mycket kunskap om hur ekonomistyrningssystem kan förbättras och optimeras inom en organisation men det ger även en förståelse av hur dessa system teoretiskt används och är därför relevanta för vår studie. Utöver dessa två artiklar används en rad andra artiklar, som mer djupgående förklarar enskilda områden. Här används Van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt artikel om spänningar, för en förståelse av hur styrmedel samverkar och Mouritsen, Pedraza-Acosta & Thranes (2022) artikel för att förstå när spänningar är relaterade. Utöver detta används andra verk där detta behövs för att ge kontext.

2.4 Analys av data

Utifrån inspelningarna av intervjuerna, har en transkribering skrivits för samtliga intervjuer. Empirin upprättades sedan med hjälp av dessa transkriberingar. Här användes överlag samma upplägg för att strukturera empirin som när frågorna formulerades, med en utgångspunkt i Malmi & Browns (2008) kategorisering av styrmedel. Vissa svar passade enligt författarna bättre på en

annan punkt och dessa flyttades då dit det ansågs passa in. Bryman & Bell (2017) skriver att transkriberingen av intervjuerna underlättar för den som genomför undersökningen att göra en noggrann analys av vad människorna i intervjun säger. Vidare förklarar författarna att transkriberingen av informationen gör att den kan användas flera gånger, för att underlätta analysen. Med empirin, underlättades att göra en noggrann analys och förklara hur de olika styrmedlen i företaget är implementerade i verklighet, med teorier som hjälpmedel för att upprätta analysen.

Denna undersökning har som utgångspunkt i att bilda en kontextuell förståelse över empirin till skillnad från att kunna generalisera resultaten. Detta förklarar Bryman & Bell (2017), som att kvalitativ forskning till skillnad från kvantitativ forskning strävar efter att upprätta en förståelse över hur folk beter sig i en organisation. En annan utgångspunkt som Richardson (2018) förklarar i sina teorier om hur man kan förstå kvalitativa studier är att dessa skapar ackumulerad kunskap. Författaren förklarar att detta åstadkoms genom en djupare beskrivning av specifika fenomen i en organisation.

2.5 Etik

Med tanke på att uppsatsen använder sig av intervjuer krävs att intervjupersonernas intressen tas i beaktande. Enligt ALEA (2011) ska följande betraktas.

- Informerat samtycke relaterat till tillräcklig och lämplig information.
- Intervjuobjekten ska frivilligt delta.
- Personlig information skall hanteras med högsta möjliga konfidentialitet, och undvika villfarelse.
- Informationen skall användas enbart för projektet.

I denna uppsats måste även företagets intressen tas i beaktande. Konflikter med dessa krav kommer inte uppstå i denna uppsats genom att noggrant beskriva projektet, och endast använda data efter samtycke att delta i studien. Efter överenskommelse med företaget har all information vilken är lätt att koppla till företaget tagits bort. Detta då spårning till företaget kan medföra

diverse negativa konsekvenser för bolaget, då författarna valde att ta del av information som inte är tillgänglig till alla anställda.

Svårigheter finns i att dokument och företagspolicy inte finns tillgängliga från företagen då dessa är interna dokument. Resultatet av detta blir att texten måste förlita sig på vad företaget är villigt att dela med sig av. Detta utgör en risk i relation till ALEAs (2011) policy kring forskningsetiska riktlinjer på punkten opartiskhet och självständighet. Vid given tillgång till interna dokument krävs även att högsta hänsyn tas till att hantera dessa på ett säkert sätt, detta uppnås genom att interna dokument som används förstörs/raderas efter studiens slut.

2.6 Trovärdighet och äkthet

Trovärdighet och äkthet är motsvarigheten till reliabilitet och validitet inom den kvalitativa forskningen (Bryman & Bell, 2017), och är således vad som behandlas här. Författarna pekar på att anledningen bakom att trovärdighet och äkthet lämpar sig bättre i den kvalitativa forskningen är att absoluta sanningar är ifrågasatta i denna gren av forskning, något som går emot reliabilitets mål av att avtäckas dessa.

Trovärdighet kan delas in i fyra beståndsdelar, tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering/bekräftelse (Bryman & Bell, 2017). Enligt författarna behandlar tillförlitlighet att regler kring forskningen har följts och att resultaten av forskningen har presenterats för intervjuobjekten för att bekräfta att forskarnas uppfattning av granskat område är riktig. Näst behandlar Bryman & Bell (2017) överförbarhet något som innebär att grundlig beskrivning av företags kultur förmedlas i undersökningen. Detta görs enligt författarna för att ge underlag till framtida forskares beslut om metoden kan lämpa sig i deras undersökning. Här har denna uppsatsens författare tagit sig friheten att inte beskriva kultur grundligt, utan beskriver istället existerande styrmedel grundligt, då detta bedöms ha en större relevans för framtida forskare på aktuella ämnet. Härnäst förklarar Bryman & Bell (2017) pålitlighet vilket innebär att forskarna ser till att en fullständig redogörelse för forskningsprocessen görs, från valda metoder till intervjuprocessen och sättet denna information har analyserats. Den sista delen av trovärdighet som författarna behandlar är konfirmering/bekräftelse, här krävs att författarna själva försöker säkerställa att man agerat i god tro och inte låtit personliga värderingar påverka resultatet. Detta

beskrivs som särskilt viktigt i den kvalitativa forskningen då en opartisk bild inte kan säkerställas i den kvalitativa forskningen.

När det gäller äkthet upprättade Guba & Lincoln även kriterier här vilka Bryman & Bell (2017) återgett. Dessa är rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. Enligt Bryman & Bell (2017) har inte dessa kriterier på samma sätt format den kvalitativa forskningen men en överblick av dessa ges ändå. Rättvis bild som beskrivs av Guba & Lincoln, återgett av författarna, syftar till att undersökningen ska ta med ett tillräckligt brett urval, för att få med alla relevanta åsikter på ämnet. Detta har betraktats i urvalet av intervjuer, med ett fokus på att få med synen från personer med en bred variation av inflytande i organisationen. Näst återger Bryman & Bell (2017) Guba & Lincolns förklaring av ontologisk autenticitet vilket syftar på att undersökningen ska bidra med en bättre förståelse av undersökt område till deltagare i studien. Pedagogisk autenticitet återges av författarna som att intervjudeltagarna ska få en bättre bild på hur andra personer i organisationen upplever området. Näst återger författarna en förklaring av katalytisk autenticitet som syftar på om undersökningen givit deltagarna möjlighet att förändra sin situation. Slutligen återges förklaringen för taktisk autenticitet vilket syftar på om intervju deltagarna har givits tillräckligt med information för att vidta åtgärder. Bryman & Bell menar på att äkthets kriteriernas relevans kan argumenteras om, men fokuset på att företaget som deltagit i studien ska ta med sig något från att ha deltagit är något som vikt har lagts på i denna studie. Detta tycks viktigt för att organisationer ska ha skäl att delta i undersökningar vilket främjar framtida forskning.

3. Teori

3.1 Synsätt på ekonomistyrning

3.1.1 Introduktion till ekonomistyrning

Företag kan ha som syfte att uppnå produktionsmål och sälja dessa tillverkade varor så snabbt som möjligt, för att generera en vinst. För att dessa mål ska kunna uppnås behövs ett system som möjliggör för olika avdelningar i ett företag att kunna koordinera sina verksamheter. Hartmann et al. (2021) definierar ekonomistyrning som en kombination av styrmedel vilken ledningen utformar och implementerar, för att chefer på lägre nivåer och anställda ska ha större möjlighet att arbeta på ett sätt som överensstämmer med företagets mål och uppdrag. Exempel på styrmedel som författarna tar upp är, budget, uppdragsbeskrivningar, internprissättning, resultat- och prestationsmått och belöningssystem.

Denna uppsats använder sig utav Malmi & Browns definition av vad som ska klassas som ekonomistyrning. Värderingar, regler och andra kontrollsysteem som en ledare implementerar för att styra handlingar av underlydande som inte är en simpel regel ska betraktas som styrmedel (Malmi & Brown, 2008). Att endast granska delar av ekonomistyrningen riskerar att dra ofullständiga och svaga slutsatser när de studeras i isolation (Chenhall, 2003). Därför har två huvudsynsätt på ekonomistyrning formulerats vilka är paket och systemsynsättet, teori kring dessa presenteras nedan.

3.1.2 Ekonomistyrning som paket

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

Figur 1: Indelning av management control systems (Malmi & Brown, 2008)

Malmi & Browns (2008) synsätt på ekonomistyrning som paket betraktar ekonomistyrning som olika styrmedel. Styrmedlen kan oberoende av relation mellan varandra sorteras in i segment av paketet. Dessa segment är planerings kontroll, cybernetisk kontroll, belöning/kompenserings kontroll, administrativ kontroll och kulturell kontroll (Malmi & Brown, 2008).

Kulturella styrmedel ämnar att styra de anställdas beteende genom hur styrelsen i organisationen kommunicerar formellt för att förse de värderingar, normer och syfte, som krävs för att ge en klar riktning åt organisationen (Malmi & Brown, 2008). Författarna definierar kulturella styrmedel som något seniora chefer vill att de underordnade ska inkorporera i deras beteende. Detta menar författarna görs för att alla medarbetare ska ha liknande värderingar, vilket underlättar att styra organisationen som helhet. Normers påverkan på beteende hos medarbetarna, är styrda på tre nivåer enligt Malmi & Brown (2008). Den första nivån är när organisationen avsiktligt rekryterar personer som möter organisationens värden och normer. Andra nivån är när individer genom socialisering med andra medarbetare ändrar deras värden för att det ska överensstämma med organisationens. Tredje nivån är när cheferna förklarar vilka värden organisationen har och hur de anställda förväntas bete sig, utan att cheferna själva är direkt verksamma i den operativa kärnan.

Planerings kontroll systemen delas enligt Malmi & Brown (2008) in i två grupper, action planning och long-range planning. Författarna beskriver action planning som planering med en kort tidshorisont, vanligen på 12 månader eller mindre. Vidare beskrivs long-range planning som planering med ett fokus på hur anställda ska agera och vilka mål som ska arbetas på mellan och lång sikt. Planering kan, enligt författarna, göras med såväl koppling till finansiell data som utan. Vidare menar författarna att det är av vikt att förstå huruvida planeringen endast är till för att styra anställda, eller om den även är till för att bygga anställdas engagemang i dessa planer.

Cybernetisk kontroll kan antingen vara ett informationssystem eller ett styrmedel beroende på hur det används (Malmi & Brown 2008). Författarna menar på att för det ska klassas som ett styrmedel krävs en koppling av beteende till mål. Fyra styrmedel har identifierats av författarna, budgetar, finansiella mätsystem, icke finansiella mätsystem och hybrid mätsystem. Budgeteringsprocess kan antingen vara toppstyrd, där de högre cheferna skapar budgeten för mellancheferna och anställda eller bildas utifrån de lägre chefernas estimat. (Hartmann et al. 2021).

Belönings och kompenserings kontroll är styrmedel som motiverar, ökar produktivitet och riktar fokus av individer och grupper. Belönningarna kan vara såväl interna som externa men forskning inom ekonomistyrning har främst fokuserat på externa belöningar. Även om belöningar vanligen länkas till cybernetiska system kan dessa även införas för andra ändamål, som att behålla anställda till att styra kulturella faktorer. Belönings och kompenationssystem måste därför särskilt analyseras utifrån vad de ämnar att åstadkomma. (Malmi & Brown, 2008)

Administrativa kontrollsystem ämnar att styra anställdas betende genom hur organisationen är organiserad. Här betraktar Malmi & Brown (2008) tre grupper av styrmedel vilka är, organisationens design och struktur, styrningen av organisationen, och policies. Författarna skriver att det finns blandade åsikter gällande om organisationsstruktur ska inkluderas som ett styrmedel, Malmi & Brown (2008) valde att göra detta då det är något som styrningen kan ändra, och således görs det i denna text.

Även om paket-teorin tar i beaktande spänningar mellan olika styrmedel är detta inte fokuset av forskningen här. Detta då ekonomistyrning som system per definition lägger större vikt vid detta, då det är det enda detta system synsättet tar i beaktande. Därför menar Grabner & Moers (2013) att ekonomistyrning som system, vilket nu ska beskrivas, lämpar sig bättre för att granska detta.

3.2 Ekonomistyrning som ett system

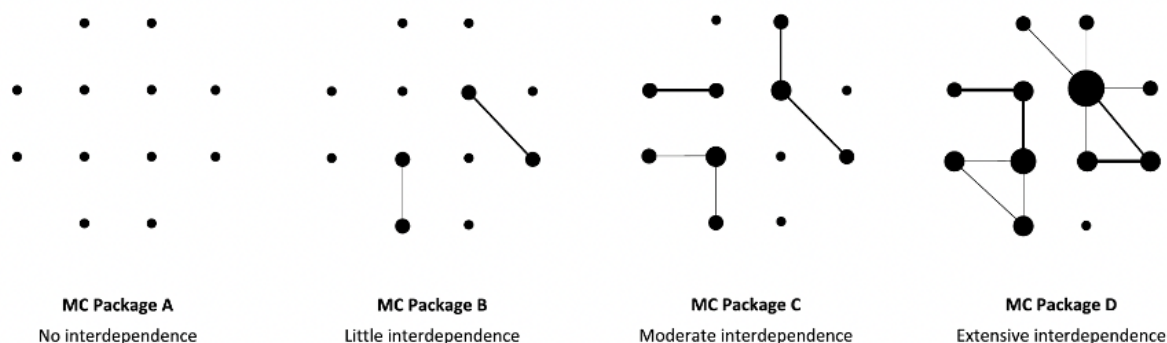
Utöver ekonomistyrning som ett paket finns det ytterligare ett dominerande synsätt på ekonomistyrning, ekonomistyrning som ett system (MCS) (Bedford, 2020; Malmi & Brown, 2008; Mouritsen, Pedraza-Acosta & Thrane, 2022). MCS bildas när flera styrmedel har spänningar mellan sig vilka medför att effekterna av ett styrmedel i ett system är kopplat till användningen av andra styrmedel, och detta samband togs i beaktande vid designen av systemet (Grabner & Moers, 2013). Vidare förklarar författarna att MCP kan delas in i olika MCS och olika individuella, fristående styrmedel, detta härleds ur definitionen av MCP. Med utgångspunkt i detta menar författarna på att när syftet är att undersöka relationerna mellan styrmedel i MCP lämpar det sig bättre att använda MCS synsättet.

För att förstå sig på MCS krävs en förståelse för när styrmedel är relaterade och orelaterade något Mouritsen, Pedraza-Acosta och Thrane (2022) behandlar. Här konstateras att styrmedel ofta inte är direkt relaterade då de ofta syftar till att påverka olika aspekter av verksamheten vilket gör att det inte finns någon direkt relation mellan dessa. Vidare hävdar författarna att direkt påverkan mellan styrmedel är ovanlig i organisationer, men att indirekt påverkan är vanligare. Dessa indirekta effekter märks enligt författarna främst vid perioder när resultaten av olika styrmedel påverkar organisationen negativt.

När styrmedlen är relaterade, finns diverse teorier på hur dessa agerar. Van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2020) förklarar dessa relationer mellan system som spänningar. Spänningarna innefattar såväl positiva som negativa effekter, och dessa effekter kan ske samtidigt, något som här beskrivs som spännings komplexitet. Författarna beskriver spänningar som dynamiska vilket innebär att dessa kan ändras över tid naturligt. I dessa fall menar författarna på att balanseringsakter kan utföras, där den relativa styrkan mot andra styrmedel kan

medvetet skiftas för att uppnå balans mellan de olika styrmedlen. Intensitet myntas av författarna som ett sätt att beskriva den absoluta styrkan av ett styrmedel. Balansen av styrmedlen kan således enligt författarna ändras genom att styrmedels intensitet ändras. Denna processen måste enligt författarna ske löpande för att underhålla styrmedlen på grund av deras dynamiska natur.

När ekonomistyrning ska studeras som ett system så går det inte att bortse från paket-synsättet. Detta menar Bedford (2020) som, i sin artikel, visar hur system går att hitta i paket. Det huvudsakliga fenomenet som undersöks i denna artikel är hur olika styrmedel interagerar och hur dessa samverkar med varandra för att bilda ett system. Författaren menar även att det finns betydelse när det gäller storleken av paketet som systemet eller de olika systemen befinner sig i. Vissa paket kan ha styrmedel som är helt självständiga från varandra medan andra kan ha stor samverkan mellan varandra. Detta illustrerar Bedford (2020) på följande vis:



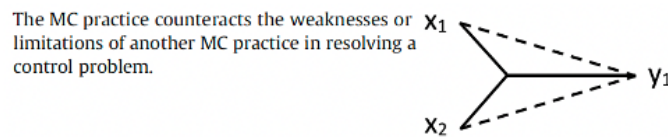
Figur 2: Olika konfigurationer och anslutningar mellan olika styrmedel i ett ekonomistyrningspaket. (Bedford, 2020)

Bedford (2020) förklarar även att, desto större betydelse ett styrmedel har i ett paket, desto större blir anslutningen till andra styrmedel vilket leder till större system. I figuren ovan ser man i ”MC Package D” att det finns ett väldigt stort styrmedel som är direkt kopplat till fem andra styrmedel och dessa tillsammans ses då som ett system.

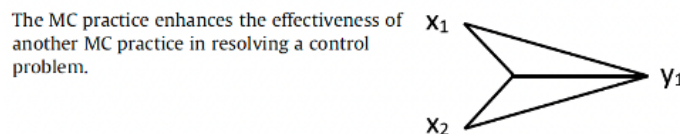
Förutom att kolla på olika styrmedlen i ett sammanhang utifrån system i paket, studerar Bedford (2020) även hur olika styrmedel kan arbeta tillsammans och vilka effekter dessa kan ha.

Författaren påpekar att två olika styrmedel kan ge olika effekter när de ska samverka för att arbeta mot ett mål. Dessa, menar författaren, kan vara positiva effekter men även negativa.

När det gäller de positiva effekterna kan dessa delas upp. Bedford (2020) redogör för sådana situationer i sin artikel. Till en början kan två olika styrmedel kan vara ”kompenserande” för varandra, något som innebär att ett styrmedel kombinerat med ett annat ger en effektiv lösning när ett mål vill uppnås. Detta genom att det ena styrmedlet kompenserar för de andra styrmedlens svagheter och vice versa (se Figur 3). Ett annat sätt där positiva effekter kan uppnås är när två olika styrmedel stärker varandra. Styrmedlen kan på egen hand uppnå ett mål men när dessa kombineras uppnås detta mål på ett mer effektivt sätt (se Figur 4).

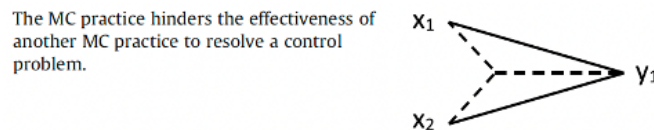


Figur 3: Illustration som visar hur 2 olika styrmedel kompenserar varandra. (Bedford, 2020)

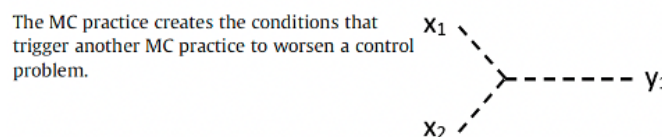


Figur 4: Illustration som visar hur 2 olika styrmedel stärker varandra. (Bedford, 2020)

Bedford (2020) redogör även för situationer där två styrmedel kan motverka varandra och ge negativa effekter. Exempel på en sådan situation är när två styrmedel direkt går emot varandra när ett mål ska uppnås. Styrmedlen kan var för sig uppnå målet på ett effektivt sätt men när de tillsammans arbetar mot målet sänks effektiviteten (se Figur 5). Ett annat exempel är när ett styrmedel skapar ett förhållande som sänker effektiviteten av ett annat styrmedel (se Figur 6).



Figur 5: Illustration som visar hur 2 olika styrmedel försvagar varandra. (Bedford, 2020)



Figur 6: Illustration som visar hur 2 olika styrmedel skapar förhållanden som försvagar effektiviteten. (Bedford, 2020)

3.3 Sammanfattning av teori

Vilket synsätt, paket eller system som lämpar sig bäst, beror på hur de olika styrmedel samverkar med varandra i en organisation, och hur dessa är implementerade i organisationen. Bedfords (2020) modell kommer att användas i denna undersökningen, för att granska hur de olika styrmedlen i företag X, samverkar med varandra i ett system. Dessa system kommer att beskrivas och analyseras, utifrån hur de styrmedel i företag X, kan delas in i olika MCS eller om de verkar som fristående styrmedel. Malmi & Browns (2008) modell om ekonomistyrning som paket, har främst använts som ett sätt att strukturera empirin och som ett sätt att hitta styrmedel. För en förståelse kring huruvida de olika styrmedlen är relaterade eller inte, kompletterar Mouritsen, Pedraza-Acosta & Thrane (2022), med förståelsen kring detta.

4. Empiri

Empirin har lagts upp utifrån ställda frågor där först företag X's, Intervjuer har utförts med företagets Chief Financial Officer hädanefter(CFO), Cost Center Reporter (CCR) och Head of Engineering (HE)

4.1 Introduktion till företaget

Lite bakgrund om företaget är att det är ett utvecklingsorienterat företag med ett fokus på att utveckla nya produkter. Produkterna tillverkas sedan av kontraktstillverkare, varpå de säljs till andra företag. Dessa företag implementerar sedan produkten, som en komponent i deras produkter. Efter detta säljer det företaget sin produkt, ofta till andra företag eller till den publika sektorn. Företag X grundades 2007, och har sedan dess växt till ca 80 anställda, vilka är baserade i, Sverige, Asien och USA. Organisationen är indelad i olika avdelningar med administrativa avdelningar under CFO:n, en sälj, en operativ och en utvecklingsavdelning. Detta behandlas i mer detalj i avsnittet "administrativ kontroll" nedan. Företag X är verksamt i techsektorn och är ledande inom sin specifika nisch. Under HE sitter majoriteten av företagets anställda, vilka samtliga är ingenjörer.

4.2 Mål i organisationen

För att förstå, styrmedlen i organisationen frågades först om övergripande mål i organisationen.

På frågan om vad organisationen har för mål, så presenterade CFO:n först ett icke finansiellt mål, vilket är, att utveckla teknologin företaget jobbar med. Det vill säga produkterna företaget tillverkar och säljer. Detaljer av dessa mål kunde ej uppges då det betraktar företagets framtida produkter men är inriktade på innovation och att utöka produktutbudet. Även mål inom personalnöjdhet finns upprättade, något som mäts genom undersökningar som utförs på kvartalsbasis med hjälp av ENPS (Employee net promoter score). Inget mål finns gällande vilken position i marknaden företaget ska uppnå, utan målen är genomgående innovations inriktade. Anställda upprättar även personliga icke finansiella mål, vilka generellt sett handlar om något

som ska uppnås. Under HE sätts mål främst på teamnivå, i projektgrupper, där mål främst sätts på hur många arbetstimmar ett projekt ska ta. Personliga mål är här svåra att upprätta på grund av snabbrorliga arbetsuppgifter.

Finansiella mål finns upprättade, detta beskrivs överblickande som att växa och göra detta med vinst. Detta uppfylls genom ospecificerade mål riktade mot resultaträkning det vill säga att ett visst resultat ska uppnås i organisationen. Detaljer på dessa mål är interna, och togs således inte del av.

4.3 Styrmedel i organisationen

Här presenteras de implementerade styrmedlen i organisationen, kategoriserade efter Malmi & Browns ramverk.

4.3.1 Kultur

Kulturen är inget CFO:n medvetet arbetar med att ändra, utan detta upplevs som något som har uppstått naturligt, som en innovationsinriktad kultur. Detta tror intervjupersonen kan härledas till att företaget grundades på en uppfinning. Innovations fokuset uppmärksammas även av CCR:n som något vilket är centralt i organisationen. Senare i intervjun uppmärksammades författarna även på andra nämnvärda kulturella inslag i organisationen av öppenhet, och frihet. I HE:s del av organisationen framkommer även en delvis annorlunda bild av kulturen. Här poängterar intervjupersonen en kultur av att fokusera på sakerna som tjänar bolaget monetärt, men även ett krav på att vara kreativa och tänka längre, då detta är ett krav för långtida konkurrenskraft. Även ett fokus på en kontinuerlig konversation av vad som utmärker företaget och hur man kan garantera en fortsatt konkurrenskraft ses som ett viktigt inslag. Slutligen nämner intervjupersonen vikten av en kultur där kollegorna hjälper varandra, och inte lägger för stort fokus på personlig vinning, utan fokuserar på teamets vinning och således även organisationens.

Organisationen arbetar enligt CFO:n inte aktivt med att ändra betenden i organisationen men om värderingar inte efterlevs agerar man. Detta mäts genom engagement i personal undersökningar kvartalsvis och vid låga värden, kan detta bero på att strategi och kultur inte kommunicerats

tydligt, något som åtgärdas genom att värderingar kommuniceras något CCR:n uppger. HE tycks ha annan strategi vid låg engagement, då personen i detta fall åtgärdar det genom att i individuella samtal diskutera vad detta kan bero på, för att sedan åtgärda situationen. Värderingar brukar inte användas här då det ofta är svårt att rätta till situationen med ett budskap, istället menar personen på att individuella konversationer lämpar sig bättre. HE pekar på att det sker en omedveten eller medveten styrning av kulturen hela tiden, och att personen försöker uppmuntra en kultur av att leverera det kunden vill ha, och att vara kreativa men alltid ha kunden i åtanke.

Ett stort fokus i företag X är de anställdas välmående och trivsel. Detta framkom både i intervjun med CFO:n och i intervjun med HE:n. CFO:n nämner att planeringar ändras beroende på de anställdas arbetskapacitet. Behöver arbete omfördelas så flyttas personal omkring och om det inte går att flytta runt på personal så diskuteras det om någon arbetsuppgift kan tas bort. HE:n lägger också stor vikt vid de anställdas välmående och trivsel. Det nämns att konstruktiva konflikter kan uppstå mellan HE:n och andra chefer men HE:n står fast vid att man ska vara ”hard on problems, soft on people”.

En slogan på väggen kommer upp i intervjun, denna förklaras av CFO:n som att det är en gammal slogan, och inget som aktivt jobbas med i organisationen till vardags. Värderingarna som organisationen jobbar med finns även dessa uppsatta genom organisationen och här återfinns denna slogan. Nämnvärt är dock att varken CFO:n, CCR:n eller HE:n kan uppge värderingarna från minnet, men dokumentation om dessa visades upp. Här framkom att organisationens värderingar är att:

- Hålla vad man lovar
- Fakta och lärande
- Framtidsinriktning
- Fokus på kunder
- Företag X teamet först

Under dessa generella rubriker finns förklaringar på vad dessa innebär och hur det ska jobbas mot. En tydlig hierarki tycks finnas bland dessa värderingar, där olika vikt läggs på olika

värderingar med kund och användarfokus, som särskilt lyfts upp, även på företagets karriärsida. HE:n förstärker ytterligare denna bild genom att säga att hålla vad man lovar och fokus på kunder är organisationen på riktigt duktig på, resten är mer väggord. Personen förklarar anledningar till detta som att dem är väldigt gamla (ca 7 år) och att de är alldeles för många värderingar för att folk ska komma ihåg dem.

4.2.2 Planerings kontroll

Planerings kontroll återfinns i organisationen på både lång och kort sikt. Kortsiktigt arbetar man med en planering som läggs upp på årsbasis. Att siffror sätts på den långsiktiga planeringen innebär att denna är en typ av finansiell planering. Den kortsiktiga planeringen grundar sig främst i budgeten, vilket pekar på en stark koppling till den cybernetiska styrningen, och att även denna har koppling till den finansiella datan.

Kortfristig planering baseras till stor del på budget, och upprättas på årsbasis, men uppföljning sker varje vecka. Här sätts finansiella mål baserat på antal säljorder, om dessa understiger önskat resultat måste även kostnaderna minska för att klara budget. Därefter sätts även planer på produktionen baserat på dessa order. Detta har försvårats på grund av ökade ledtider på produkterna, vilka ofta uppgår till 15 veckor. Fokus har därför behövt läggas på att planera även produktionen i en större utsträckning än tidigare. CCR:n har begränsad insyn i hur planeringen upprättas men har noterat att den ofta växlar, något som kan antas vara på grund av veckomötena.

Den långfristiga planeringen upprättas av CFO:n och VD:n tillsammans med styrelsen. Planeringen grundar sig i vad externa marknadsanalytiker har att säga om var marknaden är på väg. Detta sker genom en årlig workshop där framtida fokusområden upprättas. Sedan sätter VD:n och CFO:n siffror på detta med vad som ska uppnås. Denna långsiktiga planering utförs på fem-årsbasis, men revideras varje år. Viss möjlighet finns här att påverka från R&D avdelningen när dessa har dedikerad tid till långsiktiga projekt, då detta kan påverka utvecklingen av nya produkter.

Organisationens regelbundna möten, med uppföljning på vad som behöver göras tyder på att planeringen ses som ett sätt att engagera de anställda i organisationen. Detta framkom i intervjun med CCR:n är något som påverkar genom att målen ofta uppdateras. CFO:n beskriver detta som ett sätt att få med alla anställda på samma tåg, genom att förmedla varför målen är viktiga.

Under intervjun med HE, förklaras hur planeringen ser ut i ingenjörssavdelningen. Finansiellt används endast en parameter, hur många arbetstimmar de anställda jobbar på ett projekt. HE har som ansvar att räkna ut hur mycket en investering i ett projekt kommer att kosta genom att koppla till hur lång tid likande projekt brukar ta. Därefter räknar säljavdelningen ut förväntade intäkter på sålda enheter. Vidare kan säljavdelningen komplettera sina beräkningar av förväntade intäkter med beräkningar av kostnader för ett projekt, för att senare kunna beräkna den förväntade avkastningen på investeringen. Datan från planeringen används för att granska hur lång tid och hur mycket ett projekt har kostat företaget under utvecklingen. Planeringen av projekt inom ingenjörssavdelningen, genomförs av HE:n, som senare delegerar ut vilka avdelningar som ska göra vad, för att kunna slutföra olika projekt i varje team och förhoppningsvis hålla sig till tidsplanen.

4.2.3 Cybernetisk kontroll

I cybernetisk kontroll tillämpas främst budgetering som kontroll system. Budgeteringen i organisationen sker uppifrån och ner och sätts per kostnadstyp, inte per kostnadsställe. Detta, förklarar CFO:n, innebär att det exempelvis finns en budget för IT, dessa kostnader påverkar flera avdelningar. Så länge IT kostnader i organisationen inte går över budget är det acceptabelt. Investeringar sker genom konversation med CFO som sedan ger den klartecken eller stoppar den. Detta beskriver CFO:n som möjligt på grund av att organisationens storlek möjliggör konversationer mellan avdelningar om vad som behövs. Här beskrivs även en ökad flexibilitet som ett resultat av sättet det är strukturerat. Företaget har regelbundna möten för att kontrollera att budgeten upprätthålls och att kostnadsställen inte överskrider vad de har fått tilldelat. I intervjun så säger CFO:n att om bolaget hade varit större, så hade det varit möjligt för varje avdelning att ha sina egna budgetar. Men på grund av företagets storlek, är detta inte möjligt,

eftersom de har behov av flexibilitet i deras budget då avdelningar snabbt kan behöva expanderas vid stor efterfrågan, vilket är lättare vid toppstyrning att kunna implementera.

Finansiella mätinstrument används i organisationen och är inriktade mot värdet av utgående säljorder. Bland finansiella mätsystem utmärkte sig mätning genom värde på sålda produkter något som mäts i relation till mål upprättade på ett-årsbasis. Här framstår det som något som ämnar att styra beteende i organisationen, dock främst på säljavdelningen. Om resultaten på detta mätinstrument ligger under förväntan följs detta upp med säljavdelningen och målen höjs för resten av året. Skulle detta inte gå att uppfylla så krävs att kostnaderna ska minska för att nå budget. Även icke finansiella mätinstrument används, i form av personliga mål som anställda upprättar tillsammans med sin chef. Dessa mål tycks upprättas utifrån vad organisationen behöver, utan tydlig direkt koppling till finansiella mått utan snarare relaterade till projekt som hjälper organisationen inom den anställdas område. Ett exempel på ett sådant mål kom upp i intervjun med CCR:n som berättade om sitt mål att implementera ett automatiskt system för att hantera reseräkningar. Målen följs därefter upp med chefen, då måluppfyllnad kontrolleras.

4.2.4 Belöning och kompensation

I intervjun med CFO:n förklarades de olika typer av finansiella belöningar som finns upprättade i organisationen. Dessa är års bonusar som ges ut utifrån uppfyllnad av egna mål, och baseras på företagets resultat inte egen prestation. Dessutom finns möjlighet till delägarskap i företaget. Belöningsystemen är ej officiellt för alla anställda i organisationen. I intervjun med CCR framkom att dessa främst är riktade mot kärnan av bolaget, som här förklaras som de personer som skapar. Det framkom att detta var något som CCR tyckte var negativt, och jämförde med en tidigare organisation där denna jobbat, där hela organisationen hade bonusar. I intervjun med HE:n framkom vidare information kring hur belöningsystemet är utformat. Det är HE:n, som utser key employees på sin avdelning, vilka beskrivs som de anställda som skulle vara värst att missta.

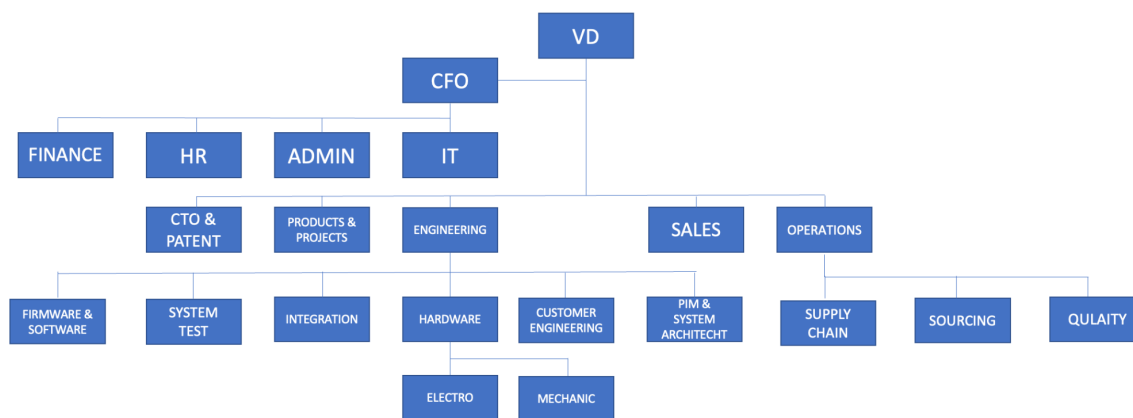
Även icke finansiella belöningsystem framkommer som betydande i konversation med HE. Intervjupersonen tror att den viktigaste faktorn att ingenjörer stannar kvar är en miljö där

problemlösning och kreativitet uppmuntras, då detta är något dem värdesätter. Personen tror att det kan hända att någon anställd stannar kvar på grund av bonusen, men att detta är en dyr och ineffektiv metod jämfört med de icke finansiella belöningarna.

På kompensations frågan gavs av CFO först en överblick med relevant bakgrund om organisationen. Organisationen är ej kollektivavtals ansluten, och arbetar inte med övertidsersättning. Däremot arbetar organisationen med fri arbetstid, och har flex men detta är inget som följs upp utan här råder frihet under ansvar. Även arbete på plats eller distansarbete är något som anställda själva bestämmer över, och är något som även skapat en viss kultur här. HE:n tillade att löner till ingenjörerna baseras på andra tech företag i området, och att en generell riktlinje är något över medel.

4.2.3 Administrativ kontroll

Tillsynskontroll, sker i organisationen, men enligt CFO:n sker detta främst på teamnivå, där teamprestation mäts, och där det kontrolleras att mål uppnås. Detta motsägs till en nivå, med de individuella mål anställda sätter, vilka även dessa mäts. Organisationsstrukturen, presenterades genom ett organisationsschema författarna fick ta del av.



Figur 7 : Organisationsschema Företag X

I organisationen finns fyra mellanchefer under HE:n. En tydlig hierarki finns i organisationen och den är toppstyrd. Detta nyanseras i intervjun med CCR:n, där det visserligen beskrivs på ett liknande sätt som av CFO:n, men det tilläggs att ledningen är väldigt lyhörd och att man oavsett

position kan tycka till, utan att detta blir borträknat baserat på var det kommer från. Policies uppges av HE:n som något som inte finns direkt upprättat i organisationen, utan stor tillit ligger på de anställda.

5. Analys

5.1 Ekonomistyrning som system

5.1.1 Intro till system i organisationen

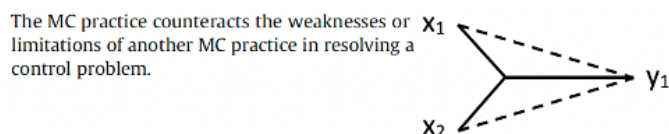
Genom intervjuerna som gjorts med anställda på företag X kan man tydligt se att det finns olika delar av Malmi & Browns (2008) paket implementerade i hur organisationen styrs. För man vidare detta till Bedfords (2020) syn på system går dessa också att hitta i viss utsträckning. Som tidigare nämnt i teoriavsnittet menar Bedford (2020) att olika paket kan ha olika stor samverkan mellan styrmedel. I företag X kan denna samverkan analyseras utifrån olika synvinklar. Den ena är att se hela organisationen, och analysera vilka kombinationer som går att hitta. Det går också att analysera utifrån ingenjöravdelningen av organisationen då den är central för verksamheten.

I företag X ser vi flera styrmedel som både har direkta spänningar mellan varandra, men framförallt styrmedel med indirekta spänningar till andra styrmedel. Även styrmedel utan spänningar kan tänkas finnas i organisationen men detta är inget som författarna observerat. Mouritzen, Pedraza-Acosta & Thrane (2022) menar på att direkta spänningar är ovanliga i organisationer och detta tycks stämma i företag X. Direkta spänningar har uppmärksammats, men en absolut majoritet av spänningarna utövar en indirekt påverkan på andra styrmedel. Här noterades även att den direkta påverkan generellt är mer planerad, och att den indirekta påverkan kan ha lättare för att gå onoterad.

Spänningskomplexitet existerar enligt van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2020) med system som har både negativa och positiva effekter. Detta är dock något motsatt till Bedfords (2020) artikel, där styrmedlen delas in i positiva och negativa spänningar. Således kommer här spänningarna delas in i positiva och negativa effekter, men hänsyn tas även till potentiellt motstridande konsekvenser.

5.1.2 Positiva spänningar

Budgeten är en central del i företag X, likt hur denna beskrivs i Malmi & Brown (2008). All verksamhet i organisationen måste ta budgeten i beaktande för att leverera förväntade ekonomiska resultat. Det främsta exemplet författarna av denna uppsats hittar på fördelaktiga spänningar är således föga förvånande relaterat till budgeten. Den kortsiktiga planeringen tycks nämligen förstärka budgeten, genom att beräkningar kring framtida kostnader underlättar att upprätthålla denna. Informationen kring planerade kostnader kan även tas i beaktande i budgeteringsprocessen. Detta skapar positiva spänningar mellan dessa styrmedel och således blir dessa även en del av samma system. Budget för sig självt är inte ett tillräckligt starkt styrmedel för att uppnå målet att växa med vinst, och detsamma gäller för kortsiktig planering. Dessa styrmedel gynnas av att samverka med varandra och effekterna av detta blir att budgeten går från att vara ett relativt svagt styrmedel till att bli ett starkt styrmedel, detsamma gäller för den kortsiktiga planeringen, illustrerat enligt Bedfords (2020) modell nedan.

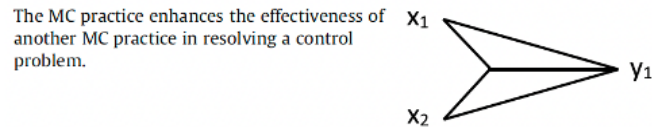


Figur 3

X1: Budget X2: Planering

Y:1 Mål, växa med vinst.

Polices är ett styrmedel som ej har implementerats i organisationen. Den mesta kunskapen i organisationen kring hur saker ska göras tycks föras över från person till person. Tydliga policies kring hur olika områden ska hanteras, kan tänkas förbättra ett flertal olika styrmedel. Ett exempel på ett sådant område är planering. Här hade exempelvis planering kunnat förstärka möjligheten att uppnå målet att förstärka budgeten genom en standardisering kring hur detta ska utföras. Detta hade kunnat leda till ett samband likt Bedfords (2020) figur nedan.



Figur 4

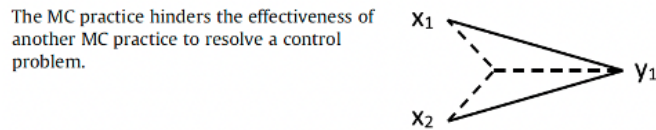
X1: Policies X2: Planeringskontroll

Y1: Förstärka budget

Modellen innebär att två stycken styrmedel som löser problemet enskilt gör det effektivare, när dessa kombineras. Dock är det troligen inte endast positiva effekter av att implementera policys i organisationen, utan detta kan antas ha både negativ och positiv påverkan samtidigt, likt van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2020) beskrivning av spänningskomplexitet.

5.1.3 Negativa spänningar

Belöningsystem och kulturella styrmedel tycks försvaga varandras effektivitet när kontroll problemet ska lösas. Det finansiella belöningsystemet som finns upprättat i organisationen tycks vara omtvistat internt, med kritik från en anställd utanför systemet. Även HE som bestämmer vilka personer som ska utnämnas som nyckelpersoner och således ta del av belöningsystemet är skeptisk. Kritiken som lyfts upp från HE är att det finansiella belöningsystemet inte uppfattas som ett effektivt system för att behålla anställda kontra de icke finansiella belöningarna. Författarna har även noterat att styrmedlet till en grad tycks försvaga kulturen, då den sammanhållning, och fokus på teamet, verkar vara i direkt motsägelse med den egna vinning av att framstå som en nyckelperson.



Figur 5

X1: Bonusar X2: Kultur och Teamkänsla

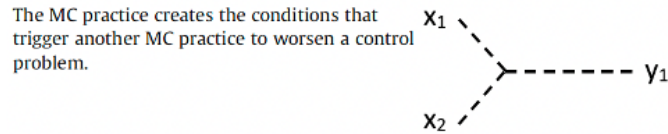
Y1: Målet.

Bedforde modell på två styrmedel som enskilt är starka, men i ett system försvagar varandra tycks lämplig för att beskriva dessa spänningar. Typen av belöningsystem, tycks vara malplacerad i en organisation med fokus på samarbete, då antingen team orienterade bonusar eller inga bonusar tycks mer i linje med kulturen. Bonussystemet, med utvalda anställda som tar del av det tycks vara mer lämpligt i en organisation med ett fokus på intern konkurrens och motivation genom tävlingar mellan anställda.

5.1.4 Balanseringsakter

När krockar uppstår mellan olika styrmedel så behöver det fattas ett beslut om vilket styrmedel som ska prioriteras. Som tidigare nämnt under teorin förklarar van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2020) att det finns spänningar mellan olika styrmedel. Ibland kan dessa spänningarna vara negativa och två styrmedel kan agera på ett icke fördelaktigt sätt gentemot varandra. När sådana situationer uppstår kan det alltså genomföras så kallade balanseringsakter.

I företag X finns exempel på situationer där balanseringsakter behöver utföras. Exempelvis när både HE och produktchefen vill uppnå ett och samma mål, vilket är att utveckla en produkt och sälja vidare den till kunder. Problemet uppstår när det finns en tidslinje som ska följas. Produktchefen vill att produkten ska vara färdigutvecklad och klar så fort som möjligt, då företaget vill hålla sig till tidsplanen som kunderna förväntar sig. Men från HE:s synvinkel är det viktigt att inte sätta för stor press på de anställda, för att inte negativt påverka deras välmående, motivation, produktivitet och effektivitet.



Figur 6

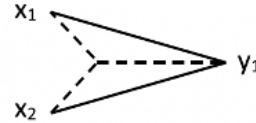
X1: Kulturen i ingenjöravdelningen X2: Produktchefens planering

Y1: Produktutveckling

Analyserar man denna situation utifrån Bedfords (2020) modell för samverkan mellan styrmedel, kan man se att det ena styrmedlet skapar ett förhållande som leder till att det andra styrmedlet försvagas. I dessa fall är det HE som gör en avvägning, utifrån kulturen i ingenjöravdelningen av organisationen. HE har huvudansvaret för denna avdelningen, och kan således göra denna avvägningen. Här tenderar HE att prioritera de anställda då personen leder genom att man ska vara ”hard on problems, soft on people”. De anställdas välmående går alltid först och de ska inte utsättas för långvarig press för att uppnå ett mål enligt tidsplanen. Denna avvägning som HE gör är således ett praktexempel på när en balanseringsakt genomförs. Möjligheten att spänningar inom styrmedlen, kan generera positiva och negativa effekter på prestation kan liknas vid en tveeggat svärd. Som nämnts ovanifrån, uppstår det en balanseringsakt mellan att man ser till i ingenjöravdelningen att de anställda går före kundens intresse.

Men vad leder denna balanseringsakt till? I stället för att styrmedlen tillsammans inte ska uppnå målet överhuvudtaget så bildas en situation där genom en balanseringsakt ett styrmedel kan uppnå detta medans det andra nedprioriteras. Hade produktchefen fått enligt sitt styrmedel hade målet på vinst uppnåtts på bekostnad av kulturen. Hade HE fått enligt sitt styrmedel hade målet också uppnåtts men med en förminskad effektivitet. Detta skapar alltså en situation som ser ut som följande.

The MC practice hinders the effectiveness of another MC practice to resolve a control problem.



Figur 5

X1: Kulturen i ingenjöravdelningen X2: Produktchefens planering

Y1: Produktutveckling

Ett annat exempel på styrmedel som krockar är något som har uppmärksammats av CFO:n. Exemplet som tas upp här är att en kund vill ha klart ett projekt så snart som möjligt, i detta fall så kan en situation uppstå där företaget slänger resurser på detta. Detta arbetar för organisationens mål om kundnöjdhet, men samtidigt högre kostnader alltså lägre vinst. Här får en avvägning ske om vad som är viktigast i fallet, något som görs av CFO:n.

Majoriteten av situationerna där en balanseringsakt måste genomföras är dock på grund av kultur och värderingsskäl. De anställdas välmående sätts alltid i första hand enligt våra observationer, speciellt när det gäller ingenjörerna. Nämnvärt är att företag X utifrån den insamlade empirin gör sina balanseringar regelbundet. Med detta menas att samma konflikt kan komma att uppstå och att det kan balanseras olika beroende på situationen. Detta går emot van der Kolk, van Veen-Dirks & ter Bogt (2020) tanke om att systemen ska anpassas så att samma krock inte uppstår regelbundet.

Slutligen är det viktigt att nämna när balanseringsakter ska utföras och i vilken mån. Balanseringsakter är menade att genomföras när två eller fler styrmedel krockar med varandra och negativa spänningar uppstår. I en optimal värld ska det inte behövas balanseringsakter men det kommer alltid att uppstå krockar mellan styrmedel någon gång. Det viktiga är att anpassa systemet efter att balanseringsakter utförts, för att minska sannolikheten att samma problem uppstår längre fram.

6. Slutsats och vidare forskning

6.1 Slutsats

Ekonomistyrningssystem, såsom Grabner & Moers (2013) definierar de, tycks vara svår att hitta i företag X då en hög grad av omedvetenhet tycks finnas i organisation gällande hur olika styrmedel samverkar med varandra. Överlag stämmer dock litteraturen väl gällande ekonomistyrning som ett system på företaget, vilket väcker frågan, måste företaget verkligen vara medvetet om spänningar i organisationen för att det ska verka som ett system?

Då denna studie har funnit flertalet exempel på styrmedel vilka verkar i kombination med varandra tycks ekonomistyrning som system vara det lämpligaste synsättet på styrmedel för att granska detta. Dock behöver systemen anpassas till det enskilda företaget. Detta för att spänningarna som uppstår mellan olika styrmedel helst ska vara positiva.

Positiva spänningar finns i organisationen trots omedvetenheten som tycks finnas här. Exemplet som tagits upp i analysen är hur kortsiktig planering och budgeten förstärker varandra. Detta kan kopplas till diverse teorier men Bedfords (2020) modell av när två svaga styrmedel förstärker varandra tycks passa in för att beskriva detta samband. Företag X tycks inte vara medvetna om dessa positiva spänningar, vilket leder till frågan, drar dem verkligen nytta av möjligheten att förstärka styrmedel genom andra styrmedel? En viss grad av detta görs troligen undermedvetet, men resonemanget att styrmedel kan installeras i syfte att förstärka andra styrmedel tycks inte vara en central del. Detta kan leda till att möjligheter att förstärka styrmedel inte dras nytta av.

En negativ effekt av hur belöningsystem påverkar kulturen har även uppmärksammats. Detta tycks bero på att belöningsystemet är relativt grovt i sin utformning, och har utvecklats utanför kontexten av vad som hjälper kulturen. De icke finansiella belöningsystemet tycks här vara bättre utformat utifrån kulturen. Medvetenhet kring denna kultur och belöningsystem krocken tycks finnas i organisationen. Detta konstateras från att tanken är att endast personer som tar del av belöningsystemet ska vara medvetna om att detta finns. Dock verkar inte detta riktigt fungera i praktiken, då CCR:n är medveten och något frustrerad av detta system. Huruvida detta gäller

generellt i organisationen är inget som kan konstateras. Det som däremot kan konstateras är att en negativ krockar uppstår för anställda i organisationen. Således behöver detta vägas in gällande om belöningsystemet ska vara kvar i sin nuvarande form.

Slutligen kan man utifrån analysen om balanseringsakter se att dessa alltid utförs när styrmedel krockar. I fallföretaget är dessa akterna främst baserade på företagets kultur och deras värderingar. Dock gör företaget inga ändringar eller anpassningar i systemet. Styrmedlen kan fortsätta krocka i framtiden och balanseringarna genomförs regelbundet när krockarna uppstår. Värt att undersöka vidare är hur andra företag av liknande storlek i samma bransch genomför sina balanseringsakter och hur systemen anpassas efter dessa, om de nu gör de. Ytterligare förslag på vidare forskning följer nedan.

6.2 Förslag på fortsatt forskning

Möjligheter för fortsatt forskning har öppnats i denna uppsats, tillsammans med frågor som bör diskuteras. Frågan gällande om medvetenhet kring konfigurationen verkligen behöver existera för att detta ska verka som ett system är värd att ställa. Kan styrmedel inte operera i system annars, och kan det inte vara något undermedvetet som leder till att de planeras så att de verkar i ett system?

Denna undersökning kunde ha gjorts annorlunda för att öka möjligheten att generalisera och dra slutsatser utifrån resultatet. För att åstadkomma detta hade en bredare undersökning med flera företag i samma storlek varit lämpligt. Detta hade gett en ökad inblick i hur det genomsnittliga företaget använder sig av ekonomistyrning och hur styrmedlen faktiskt samverkar i organisationer. Här hade det även blivit möjligt att kunna jämföra empirin med andra företag, dra slutsatser och generalisera om hur genomsnittliga medelstora företag i Sverige använder sig av ekonomistyrning. Fortsatt forskning kan bidra till möjligheten att generalisera slutsatser som har tagits i denna uppsats. Är slutsatserna som här har dragits något som generellt stämmer in i tech bolag, i medelstora företag eller i svenska bolag. Utifrån denna uppsats kan inga definitiva slutsatser dras förutom hur det fungerar i denna organisation. Men människans roll, och den emotionella kopplingen till ekonomistyrning, särskilt i medelstora företag, är något som vi tror kan återfinnas även i andra företag. I just denna aspekten lämpar sig fortsatta kvalitativa studier,

men med ett underlag av fler företag. Även kvantitativa studier kan bidra med ytterligare kunnskap rörande hur spänningar mellan olika styrmedel existerar i organisationer.

7. Bilagor

7.1 Intervjuunderlag Chief Financial Officer

7.1.1 Inledande frågor

- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Är det okej att vi har med företagsnamnet?
- Vi tänkte börja med att fråga om en kort introduktion till företaget och hur du hamnade här?
- Vad är företagets huvudmål?
- Kan du ge oss en överblick över företagets ledarskapsstruktur?

7.1.2 Implementerade av MCS

- Finns det krav på anställda att uppnå ett visst resultat?
- Hur vet ni om detta mål uppfylls, och finns det konsekvenser om det inte gör det?
- Hur mäts detta resultatet (Finansiella, icke finansiella kriterier)

7.1.3 Malmi & Browns styrsystem

Kulturella

- Hur arbetar organisationen med kulturella styrsystem(värderingar, klaner)
- Är detta något som medvetet upprättas isåfall av vem?
- Miljö

Planerings kontroll

- Hur används långsiktig planering
- Vem upprättar långsiktig planering
- Vilka områden används långsiktig planering för att påverka, ekonomi, sociala faktorer.

- Hur används kortsiktig planering i organisationen
- Vilken möjlighet finns att påverka denna från andra lager i organisationen

Cybernetisk styrning

- Hur används budget i organisationen
- Hur används mätinstrument i organisationen (Finansiella, Icke finansiella)

Belöning och kompensation

- Finns det olika belönings system (Bonusar, befodran, månadens anställd) och vad för typ av kompensation används (lönehöjningar)
- Baseras detta på individuella resultat eller mer “team” inriktade

Administrativ kontroll

- Hur kontrolleras att målen arbetas mot och uppfylls
- Hur är organisationen strukturerad
- Hur påverkar detta styrsystem
- Vad finns det för policier i organisationen och hur används dessa för att uppnå målen (Finns det några dokument gällande ekonomistyrningen som vi skulle kunna ta del av)

7.1.4 Relationer mellan MC

- Hur arbetar olika styrmedel tillsammans för att uppnå era mål. Finns det något exempel på detta?
- Kan du komma på något tillfälle när styrmedel mellan tidigare nämnda “block” (kulturella, planerings, belönings och kompensation, administrativa)har krockat
- Hur har detta åtgärdats, vem är det som balanserar detta, sker det på alla nivåer?
- Finns det tillfällen när olika styrmedel har verkat tillsammans på ett sätt som gett positiva effekter?
- Finns det exempel när två stycken styrmedel från samma block har påverkat varandra negativt eller positivt?

7.2 Intervjuunderlag Cost Center Reporter

7.2.1 Inledande frågor

- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Vi tänkte börja med att fråga om en kort introduktion till företaget och hur du hamnade här?

7.2.2 Implementerade av MCS

- Finns det krav på anställda att uppnå ett visst resultat?
- Hur kontrolleras om detta mål uppfylls, och finns det konsekvenser om det inte gör det?
- Hur mäts detta resultatet (Finansiella, icke finansiella kriterier)

7.2.3 Malmi & Browns styrsystem

Mål

- Vilka mål arbetar ni på engineering mot?

Kulturella

- Hur är företagskulturen, är detta något som känns planerat av någon eller som en naturlig utveckling (värderingar, klaner)

Planerings kontroll

- Hur används långsiktig planering
- Vem upprättar långsiktig planering
- Vilka områden används långsiktig planering för att påverka, ekonomi, sociala faktorer.
- Hur används kortsiktig planering i organisationen
- Vilken möjlighet finns att påverka planeringen för dig?

Cybernetisk styrning

- Hur används budget i organisationen
- Hur används mätinstrument i organisationen (Finansiella, Icke finansiella)

Belöning och kompensation

- Finns det olika belöningsystem (Bonusar, befordran, månadens anställd) och vad för typ av kompensation används (lönehöjningar)
- Baseras detta på individuella resultat eller mer "team" inriktade

Administrativ kontroll

- Hur kontrolleras att målen arbetas mot och uppfylls
- Hur är organisationen strukturerad
- Hur påverkar detta styrsystem
- Vad finns det för policies i organisationen och hur används dessa för att uppnå målen (Finns det några dokument gällande ekonomistyrningen som vi skulle kunna ta del av)

7.3 Intervjuunderlag Head of Engineering

7.3.1 Inledande frågor

- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- Vi tänkte börja med att fråga om en kort introduktion av dig och vad dina arbetsuppgifter är här?

7.3.2 Implementerade MCS

- Finns det krav på anställda att uppnå ett visst resultat?
- Hur kontrolleras om detta mål uppfylls, och finns det konsekvenser om det inte gör det?

- Hur mäts resultatet (Finansiella, icke finansiella kriterier)

Kulturella

- Hur är företagskulturen, är detta något som känns planerat av någon eller som en naturlig utveckling (värderingar, klaner)
- Är värderingarna samma i hela organisationen och läggs samma vikt på dem?

Planerings kontroll

- Hur används långsiktig planering
- Vem upprättar långsiktig planering
- Vilken möjlighet finns att påverka planeringen för dig?
- Vilka områden används långsiktig planering för att påverka, prestationen inom din avdelning?
- Hur påverkar kortsiktig planering din avdelning

Cybernetisk styrning

- Hur används budget i organisationen
- Hur används mätinstrument i din avdelning (Finansiella, Icke finansiella)

Belöning och kompensation

- Finns det olika belöningsystem (Bonusar, befordran, månadens anställd) och vad för typ av kompensation används (lönehöjningar)
- Baseras detta på individuella resultat eller mer "team"(hur delas det in i teams) inriktade

Administrativ kontroll

- Hur kontrolleras att målen arbetas mot och uppfylls
- Hur är organisationen strukturerad?
- Påverkar organisationens struktur vilka styrmedel som implementeras.
- Vad finns det för policies i organisationen och hur används dessa för att uppnå målen ?

7.3.4 Relationer mellan MC

- Hur arbetar olika styrmedel tillsammans för att uppnå era mål. Finns det något exempel på detta?
- Kan du komma på något tillfälle när styrmedel mellan tidigare nämnda “block” (kulturella, planerings, belönings och kompensation, administrativa)har krockat
- Hur gör du i sådana situationer, prioriterar du själv mellan styrmedlen?

Källförteckning

- ALEA. (2011). The European Code of Conduct for Research Integrity, Strasbourg: European Science Foundation.
- Bedford, D. S. (2020). Conceptual and Empirical Issues in Understanding Management Control Combinations, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 86, p.101187.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Upplaga 3., Stockholm: Liber.
- Chenhall, R. H. (2003). Management Control Systems Design within Its Organizational Context: Findings from Contingency-Based Research and Directions for the Future, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no. 2–3, pp.127–168.
- EG. (2003). KOMMISSIONENS REKOMMENDATION Av Den 6 Maj 2003 Om Definitionen Av Mikroföretag Samt Små Och Medelstora Företag
- Grabner, I. & Moers, F. (2013). Management Control as a System or a Package? Conceptual and Empirical Issues, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 38, no. 6–7, pp.407–419.
- Hartmann, F. G. H., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2021). Management Control Systems, Second European edition., London: McGraw-Hill Education
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions, *Management Accounting Research*, vol. 19, no. 4, pp.287–300.
- Mouritsen, J., Pedraza-Acosta, I. & Thrane, S. (2022). Performance, Risk, and Overflows: When Are Multiple Management Control Practices Related?, *Management Accounting Research*, vol. 55, p.100796
- Richardson, A. (2018). The Discovery of Cumulative Knowledge: Strategies for Designing and Communicating Qualitative Research, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 31, no. 2, pp.563–585
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no. ½, pp.127-143.
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G. & ter Bogt, H. J. (2020). How Combinations of Control Elements Create Tensions and How These Can Be Managed: An Embedded Case Study, *Management Accounting Research*, vol. 48, p.100677.