



**LUNDS UNIVERSITET**  
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

Termin 6

## **Hur används ekonomistyrning i Startups?**

En kvalitativ studie angående användningen av ekonomistyrningsmixen i  
startupföretag

### **Författare:**

Hedin, Melvin, 20010702-8854

Hultengren, Jacob Fredäng, 20010617-0277

Strid, Jesper, 20010919-1833

**Handledare:** Johan Dergård

## Förord

Vi vill tacka samtliga företag och intervjupersoner som har gjort det här examensarbetet möjligt.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare Johan Dergård som bidragit med ovärderlig kunskap och vägledning genom arbetets gång.

Lund, 8 Januari 2024

---

Hedin, Melvin

---

Hultengren, Jacob Fredäng

---

Strid, Jesper

## **Sammanfattning**

**Examensarbetets titel:** Hur används ekonomistyrning i Startups?

**Seminariedatum:** 11 januari 2024.

**Ämne/kurs:** FEKH69, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng.

**Författare:** Hedin Melvin, Hultengren Fredäng Jacob och Strid Jesper.

**Handledare:** Johan Dergård.

**Fem nyckelord:** Startup, ekonomistyrning, Management Control Systems as a Package, innovation och entreprenöriella företag.

**Syfte:** Syftet med denna studie är att studera hur användningen av ekonomistyrning ser ut i startups.

**Metod:** En kvalitativ studie har genomförts med innovativa och skalbara företag som studieobjekt. För att uppnå studiens syfte har intervjuer genomförts med befattningshavare på åtta olika svenska startupföretag.

**Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska ramverk består av ekonomistyrningsteorier. Vidare grundas studien i tidigare forskning gjord på ekonomistyrning inom startups.

**Resultat:** De genomförda intervjuerna visar att det förekommer skillnader i hur ekonomistyrningen är utformad i startups. Det går även att identifiera möjliga förklaringar från den insamlade empirin.

**Slutsats:** Genom utförandet av åtta kvalitativa intervjuer samt kompletterande uppföljningsintervjuer framkommer det att ekonomistyrningsmixen ser olika ut i startups. Det finns flertalet likheter mellan startupföretag, dessutom skiljer sig ett antal aspekters utformning åt.

## **Abstract**

**Title:** How is management control utilized in startups?

**Seminar date:** 11 January 2024.

**Course:** FEKH69, Business Administration: Bachelor Degree Project in Financial and Management Accounting, Undergraduate level, 15 ECTS.

**Authors:** Hedin Melvin, Hultengren Fredäng Jacob and Strid Jesper.

**Advisor:** Johan Dergård.

**Key words:** Startup, Management Control, Management Control Systems as a Package, Innovation and Entrepreneurial Companies.

**Purpose:** The purpose of this study is to examine the utilization of management control in startups.

**Methodology:** A qualitative study has been made with innovative and scalable companies. To achieve the purpose of this study, interviews were conducted with executives from eight different Swedish Startup companies.

**Theoretical perspectives:** The theoretical framework of this study is based on theories of management control. Furthermore, the study is grounded in previous research conducted on management control within startups.

**Result:** The conducted interviews show that there are differences when it comes to the design of management control within Startups. It is also possible to identify probable explanations within the empirical data.

**Conclusions:** Eight qualitative interviews, along with supplementary follow-up interviews, shows that the management control mix varies among Startups. There are several similarities among startup companies, however, the design of certain aspects also differs.

## Begreppslista

**Ekonomistyrning:** Ett samlingsbegrepp inom företagsekonomi som innebär styrning av en organisation för att uppnå specifikt uppsatta mål.

**Startups:** Ett innovativt företag som befinner sig i ett tidigt skede och har en skalbar affärsmodell.

**Management control systems:** Ekonomistyrningssystem som syftar till att påverka anställdas beteenden för att skapa en gynnsam styrning av ett företag.

**Ekonomistyrningsmixen:** De fem huvudsakliga delarna av Malmi och Browns (2008) typologi "Management Control Systems as a Package" (MCS), som i detta arbete benämns ekonomistyrningsmixen. Den förklaras som ekonomistyrningsarbetet i ett företag som syftar till att påverka anställdas beteenden för att skapa en gynnsam styrning av ett företag. De fem delarna i ekonomistyrningsmixen både förstärker och kompletterar varandra i syfte att skapa en ännu bättre styrning i ett företag.

**Formell styrning:** Formell styrning kan definieras som de kontrollmekanismer som vanligtvis är kodifierade samt synliga och objektiva former av kontroll, till exempel i form av nedskrivna regler eller procedurer.

**Informell styrning:** Informell styrning kan definieras som de kontrollmekanismer som består av oskrivna regler, informella värderingar, gemensamma värderingar och normer som styr anställda beteende. Mindre objektiv och kodifierad kontroll.

**Top-down:** Ett synsätt där beslut som rör hela organisationen enbart tas av ledningen.

**Bottom-up:** Ett synsätt där beslut som rör hela organisationen involverar alla team i organisationen.

**Intrinsic motivation:** Inre motivation är en term som beskriver incitamentet en person känner för att utföra en uppgift på grund av att den tycker det är intressant eller trevligt.

**Extrinsic motivation:** Yttre motivation är något som en individ känner när hen utför en uppgift på grund av en extern belöning

**Skalbar affärsmodell:** En skalbar affärsmodell innebär att ett startup kan växa och expandera snabbt och därmed skapa en högre värdering för hela företaget.

**Innovation:** Lösningar på ett problem som skapar värde samt nytta för företag, samhälle och individer.

## **Innehållsförteckning:**

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte	3
2. Teori	4
2.1 Startups	4
2.1.1 Entrepreneurial Orientation	5
2.2 Ekonomistyrning	5
2.3 Ekonomistyrningsmixen	7
2.3.1 Administrativ styrning	8
2.3.2 Planering	8
2.3.3 Cybernetisk styrning	9
2.3.4 Belöning och kompensation	9
2.3.5 Kulturell styrning	10
2.4 Tidigare forskning	10
3. Metod	13
3.1 Övergripande metod	13
3.2 Val av teori	13
3.3 Litteratursökning	14
3.4 Datainsamling	14
3.4.1 Urval av respondenter	14
3.4.2 Insamling av empiri	16
3.5 Sammanställning av empiri	18
3.6 Tillvägagångssätt vid analys	18
3.7 Metodreflektion	19
3.7.1 Kvalitet	19
3.7.2 Trovärdighet	21
3.7.3 Äkthet	22
3.8 Etisk reflektion	23
4. Ekonomistyrning i startups	25
4.1 Intervjuresultat	25
4.1.1 PE	25
4.1.2 ND	27
4.1.3 OM	30
4.1.4 WA	32
4.1.5 IML	35
4.1.6 EM	38
4.1.7 SE	40
4.1.8 GA	42
5. Empirianalys	46

5.1 Administrativ kontroll	46
5.2 Planering	48
5.3 Cybernetisk styrning	50
5.4 Belöning och kompensation	52
5.5 Kultur	54
6. Diskussion	56
7. Slutsats	61
8. Bidrag, begränsningar samt framtida forskning	62
8.1 Bidrag med studien	62
8.2 Begränsningar med studien	62
8.3 Framtida forskning	63
Källförteckning	64
Bilagor	73
Bilaga 1	73
Bilaga 2	73
Bilaga 3	76

# 1. Inledning

---

*I följande avsnitt presenteras studiens bakgrund, problemområde och syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

Nationalencyklopedin beskriver *ekonomistyrning* som “avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål.”

(Nationalencyklopedin, u.å.). Läran om ekonomistyrning har utvecklats över tid då det historiskt har fokuserat mer på styrning av resurser (Anthony, 1965). Otley (2016) diskuterar hur ekonomistyrning har utvecklats till att bestå av flera aspekter för att vara anpassningsbar i ett osäkert företagsklimat. På senare tid har fokus övergått till att inkludera styrning av beteende samt påverkan av den operationella omgivningen (Otley m.fl., 1995). Vidare finns det även forskare som menar att ekonomistyrning utgörs av olika system som används för att driva strategisk förändring (Simons, 1994). Ytterligare ett perspektiv är att *Management Control Systems* (MCS) ska fungera tillsammans som en styrmix (Malmi och Brown, 2008).

*Startups* skapar välstånd, jobb och nästa generationers stora företag (Regeringskansliet, 2016). I dagens digitala transformation spelar startups en viktig roll i samhället genom att vara innovationsdrivande samt påverka andra samhällsaktörer genom innovationsarbete (Regeringskansliet, 2016). Startups förklaras ha potential att växa och bli kraftfulla företag och genom detta kan internationellt kapital och internationella talanger förflyttas till Sverige (Regeringskansliet, 2016). De senaste tio åren har Sverige sett en uppsjö av startupföretag som har utvecklats och skapat framgångsrika företag (Wildhagen & Löthner, 2022). Stockholm är den stad i världen som har fostrat näst flest enhörningar per capita vilket är en term på startupbolag värderade till över en miljard dollar (Blixt, 2021).

Gällande ekonomistyrningen i startups tyder forskning på att användningen av ekonomistyrning är fördelaktig (Frare m.fl., 2022; Davila & Foster, 2007; dos Santos m.fl., 2023; Gulati och DeSantola, 2016). Olika delar av ekonomistyrning påpekas påverka startups positivt genom olika effekter där exempelvis budgetering kan leda till att det blir lättare att attrahera externt kapital (Pavlatos & Kostakis, 2021). Vidare påpekas även att finansiella



nyckeltal har ett positivt samband med prestation (Costa m.fl., 2022) och att planering kan främja *innovation* (Woods & Joyce, 2003, Frare m.fl., 2022). Det finns även, inom forskning på startups, de som menar att ekonomistyrning bör ses som en styrmix där aspekter kopplas samman och påverkar varandra (Akroyd & Kober, 2020).

## 1.2 Problematisering

Det finns olika syften att studera startups och dess utformning av ekonomistyrning i dagens föränderliga samhälle. Startups är viktiga då de bidrar till Sveriges tillväxt samt skapar välstånd, arbetstillfällen och nästa generationers stora företag (Regeringskansliet, 2016). I dagens föränderliga värld med digitalisering och teknikutveckling krävs nytänkande och innovativa lösningar, vilket är precis vad startups bidrar med till samhället (Regeringskansliet, 2016). Startups kan enligt tidigare forskning påverkas positivt genom att aspekter som exempelvis organisationsstruktur, planering och prestationsmätningar hjälper startups att utveckla sin produktinnovation och växa mer effektivt (Davila & Foster, 2007; dos Santos m.fl., 2023; Gulati och DeSantola, 2016).

Startups skiljer sig från andra företag då de präglas av innovation och syftar till att växa. Forskning visar även på att ekonomistyrningen i *entreprenöriella företag* skiljer sig då de förlitar sig på *informell styrning* mer samt tenderar att ha färre formella MCS implementerade (Akroyd & Kober, 2020; Mintzberg, 1980). Dessutom påvisas startups, till följd av sin innovation, attrahera individer som motiveras mer av självständighet och ansvar jämfört individer i företag som inte präglas av innovation (Sauermann, 2017). Detta gör entreprenöriella företag till ett intressant studieområde och resulterar i frågan; hur är ekonomistyrningen i startups utformad?

Gulati och DeSantola (2016) lyfter att ekonomistyrning är väsentligt för startups och betonar vikten av planering och administrativ styrning. Även Frare m.fl. (2022) menar att planering är en av de viktigaste aspekterna för startups. En typologi som fångar både formella och informella aspekter är Malmi och Browns (2008) *ekonomistyrningsmix* med de fem aspekterna *administrativ styrning, planering, cybernetisk styrning, belöning och kompensation* samt *kulturell styrning*. Gulati och DeSantola (2016) menar på att formalisering av vissa aspekter är betydelsefullt för startups. Viss forskning förklarar även att aspekter bör implementeras i olika

skeden i ett företags utveckling (Akroyd m.fl., 2019; Akroyd & Kober, 2020; Davila & Foster, 2005; Davila & Foster, 2007). Forskning menar dessutom att ekonomistyrningen i entreprenöriella företag ska vara utformad på ett sätt där övriga aspekter förstärker och komplementerar den kulturella styrningen (Akroyd m.fl., 2019; Akroyd & Kober, 2020; Frare m.fl., 2022). Det kan således uppfattas i den empiriska forskningen att ekonomistyrning ser olika ut i startups.

Tidigare forskning inom området är utförd i olika sammanhang och kontext vilket kan medföra en problematik. Exempelvis skiljer sig klassificeringen av vad som är ett startupföretag mellan studierna vilket kan leda till varierande resultat. De tidigare studierna är även utförda i olika länder med varierande kulturer och förutsättningar vilket kan ha en påverkan på respektive studies resultat. Dessa resonemang motiverar denna studies relevans då utförandet är i ytterligare en kontext.

Vidare skiljer sig de företag vilka klassificeras som startups från varandra dels genom att vara verksamma inom olika branscher och således ha skilda typer av verksamheter. Dessutom präglas startupföretag vanligtvis av grundares personliga värderingar vilket kan skilja avsevärt mellan olika individer. En fråga kan därmed uppkomma gällande hur utformningen av ekonomistyrning ser ut samt huruvida det kan finnas delar av ekonomistyrningsmixen som används genomgående av innovativa och *skalbara* företag?

### **1.3 Syfte**

Syftet är att studera hur användningen av ekonomistyrning ser ut i startups.

## 2. Teori

---

*I följande avsnitt presenteras innebörden av att ett företag är ett startupföretag. Vidare presenteras även studiens teoretiska ramverk, studiens typologi samt tidigare forskning på området.*

---

### 2.1 Startups

För att skapa ett fundament för detta arbete klassificeras och kategoriseras företag. I detta avsnitt beskrivs vad teori och forskningen benämner som startups.

Startups kan beskrivas som ett företag i ett tidigt utvecklingsskede med en innovativ produkt, tjänst eller plattform med planer och möjlighet att växa samt skala företaget (McGowan, 2022; Baldrige, u.å.). Startups förklaras vidare vara drivet av entreprenörer som identifierar en otillfredsställd efterfrågan på marknaden. En hemsida med samlad information från svenska myndigheter förklarar startups som skalbara och innovativa företag (Tillväxtverket, u.å.). Ries (2011) förklarar vidare hur startups är en institution skapad av människor, med en ny produkt eller tjänst, som är operativa i en miljö av hög osäkerhet. Författaren betonar dock aspekten om innovation. Med institution menar Ries (2011) att startups är i uppbyggnadsfasen av ett företag som senare kan präglas av byråkrati, regler och processer. Definieringar i en tidigare fallstudie stärker det Ries (2011) säger och definierar startups som företag med en *innovativ affärsmodell* eller produkt (Paternoster m.fl., 2014). En annan definition som betonas av Steve Blanks (2010 nämns av Battistella, 2017) är att startupföretag ska ha en skalbar affärsmodell.

Startups kan likt andra företag klassificeras och delas in i olika stadier. Tre stadier som startups kan befinna sig i är *formationsfasen*, *valideringsfasen* och *tillväxtfasen* (Startup Commons, u.å.). Det första stadiet bygger på att en idé och ett skalbart koncept eller en skalbar produkt formas. Även *vision* och *mission* samt den inledande huvudsakliga strategin börjar definieras och formaliseras. Miller och Friesen (1984) som har konstruerat en typologi, även den om företags livscyklifaser, förklarar att företag i tidigt stadie kännetecknas av informell struktur, odifferentierade avdelningar och centraliserat beslutsfattande men också nischad strategi, högt risktagande samt innovation. Vidare i valideringsstadiet har produkten eller den initiala produkten utvecklats, dessutom formaliseras vision, värderingar och den inledande strategiska

planen (Startup Commons, u.å.). Mellan det andra och det sista stadiet betonas vikten av mätbarhet inom företaget samt börjar ytterligare externt kapital tas in från exempelvis investerare eller långgivare för att möjliggöra skalande av företaget (Startup Commons, u.å.). I tillväxtstadiet handlar det enligt modellen om att hitta möjligheter för etablering på marknaden samt att fortsätta växa. Samtidigt poängteras vikten av att vision och mission är kopplat till verksamhetens kultur samt att grundarna står inför beslutet att lämna över företaget eller försöka att fortsätta växa med företaget (Startup Commons, u.å.).

### 2.1.1 Entrepreneurial Orientation

En teori som bland annat behandlar innovation är *Entrepreneurial Orientation* (EO) (Covin & Wales, 2012). EO förklaras av Covin och Wales (2012) som att den kan bestå av ett antal variabler. Ett antal studier förklarar att EO kan förklaras av tre begrepp för att klassificera och uttrycka den entreprenöriella orientationen, nämligen *riskbenägenhet*, *innovation* och *proaktivitet* (Miller, 1983; Morris & Paul, 1987; Covin & Slevin, 1988; Cools & Van der Broeck, 2007). Covin och Slevin (1989) presenterar i en studie ett antal frågor som användes för att identifiera EO. Frågorna har använts i en kvantitativ studie där företag kan klassificera utifrån frågorna i en skala 1-7. Covin och Wales (2012) presenterar även en alternativ modell som är inspirerad av Miller (1983) för att klassificera EO i företag, även dessa frågor ska klassificera företag utifrån en skala på 1-7. EO kommer att användas i datainsamlingen till att fånga och säkerställa innovation bland de intervjuade företagen, eftersom det påpekas ovan vara ett krav för att klassificeras som startupföretag.

## 2.2 Ekonomistyrning

Läran om ekonomistyrning har traditionellt sett haft ett mer resursbaserat synsätt, där ekonomistyrning ses som styrningen av resurser i företag (Anthony, 1965). Anthony (1965) menar fortsättningsvis att ekonomistyrning bestod av vägning mellan strategisk planering och operationell styrning och kontroll. På senare tid har forskningen förändrat synen på ekonomistyrning då Otley m.fl. (1995) förklarar hur ekonomistyrning innefattar andra aspekter som beteende hos organisationsmedlemmar samt organisationernas operationella omgivning. Vidare påpekas ekonomistyrning även hjälpa organisationer att styras mot strategiska och operationella mål (Simons, 1990). Även tanken om att ekonomistyrning består av ett system av flera aspekter är idag vanligt (Otley m.fl., 1995). Inom ekonomistyrning finns området MCS,

vilket definieras som “the formal, information-based routines and procedures used by managers to maintain or alter patterns in organizational activities” (Simons, 1987, sid. 185).

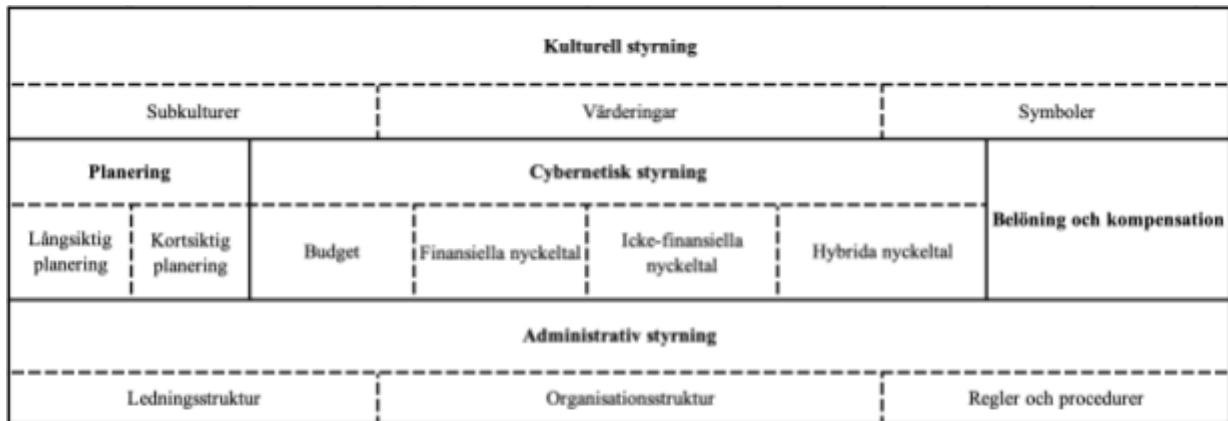
Traditionellt sett menar Merchant och Van Der Stede (2007) att det finns en smal bild av MCS där endast enkla cybernetiska system med enskild återkoppling inkluderas. Författarna påpekar dock att MCS är mer än endast enskild återkoppling till prestationsmätningar (Merchant & Van Der Stede, 2007). Detta är en frekvent återkommande syn inom MCS vilket flera forskare påpekar (Malmi & Brown, 2008; Flamholtz, 1983). Utöver reaktiv MCS som exempelvis budgetering framhäver Merchant och Van Der Stede (2007) även proaktiva delar som exempelvis planering där syftet är att undvika problem innan de uppstår. Syftet med MCS är enligt forskarna att uppmäna och i vissa fall tvinga fram att organisationsmedlemmar agerar utifrån vad som gynnar organisationen (Merchant & Van Der Stede, 2007).

MCS kan bestå av både formell och informell styrning (Chenhall & Langfield-Smith, 2003; Crutzen m.fl., 2017; Kober m.fl., 2007; Malmi & Brown, 2008). Forskning visar att informell styrning är bättre i syfte att uppnå flexibilitet jämfört med traditionell styrning genom finansiell MCS (Chenhall, 2003). Vidare menar dock Crutzen m.fl. (2017) att formell och kulturell styrning är direkt sammankopplade och påverkar varandra. Även ytterligare forskning tyder på att det finns delar inom MCS som bör vara sammankopplade och hänga ihop (Bedford m.fl., 2016; Malmi & Brown, 2008)

## 2.3 Ekonomistyrningsmixen

Den teoretiska typologi som detta arbete använder sig av är Malmi och Browns (2008) *Management Control Systems as a Package*.

**Figur 1. Ekonomistyrningsmixen**



Figur 1 (inspirerad av Malmi & Brown, 2008)

Malmi och Brown (2008) menar att MCS bör ses som en styrmix med olika aspekter vilka tillsammans skapar en ekonomistyrningsmix. Författarna delar upp styrningen i; administrativ styrning, planering, cybernetisk styrning, belöning och kompensation samt kulturell styrning. Typologin är uppbyggd enligt figur 1 där kulturell kontroll är en övergripande bred aspekt vilken enligt författarna tar lång tid att påverka. Kulturell styrning skapar ramen för de andra aspekterna att operera inom. Nedanför kulturell kontroll presenteras planering, cybernetisk styrning samt belöning och kompensation. Dessa anses vara tätt sammankopplade med varandra i moderna organisationer och presenteras kronologiskt från vänster till höger. Nederst i typologin är den administrativa styrningen då den främst skapar strukturen för de centralt placerade aspekterna. Typologin bygger på att MCS syftar till att styra organisationsmedlemmars beteende till att stämma överens med organisationens mål och strategi. Jämfört med tidigare MCS typologier utgår inte Malmi och Brown (2008) utifrån att alla MCS är cybernetisk styrning utan istället anser de att cybernetisk styrning är en viktig del inom en styrmix. Till skillnad från tidigare modeller påpekar författarna att de även inkluderar administrativ styrning som exempelvis organisationsstruktur.

### 2.3.1 Administrativ styrning

Administrativ styrning innebär att individer och grupper organiseras samt regleras i syfte att påverka organisationsmedlemmars beteenden (Malmi & Brown, 2008). Aspekten delas upp i tre olika delar, organisationsdesign och struktur, styrningsstruktur samt regler och procedurer. Författarna menar att befattningshavare genom organisationsdesign och struktur kan framkalla kontakter och relationer mellan organisationsmedlemmar. En organisationsstruktur som exempelvis är uppdelad utifrån funktioner inom företag påpekas leda till förutsägbarhet (Flamholtz, 1983). Van der Meer-Kooistra och Scapens (2008) lyfter vikten av en delvis formaliserad struktur men menar att flexibilitet även är viktigt. Den andra delen, styrningsstruktur, innefattar ansvarighet och auktoritet genom samtliga delar av organisationen. Systemen som gör samarbete både vertikalt och horisontellt möjligt är också en del av denna grupp. Slutligen innebär regler och procedurer att organisationer byråkratiskt utformar regler och procedurer för beteenden och verksamhetsdrift.

### 2.3.2 Planering

Planering syftar till att rikta samt styra organisationmedlemmars beteende och ansträngningar genom att sätta upp mål för olika avdelningar inom organisationer (Malmi & Brown, 2008). Till följd av planeringen klargörs det även i typologin vilken nivå av dessa ansträngningar och beteenden organisationer kräver för att uppnå satta mål. Vidare skapar mål över avdelningars gränser en koordination och ett samarbete genom hela organisationer. Samarbete påpekas i sin tur kunna leda till högre prestation för företag (Smith m.fl., 1995). Malmi och Brown (2008) påpekar att samarbete leder till att det kan säkerställas att samtliga delar i organisationer arbetar för samma önskade resultat. Dessutom påpekas samarbete vara viktigt vid förändringar i omvärlden då det kan leda till flexibilitet för företag (Schalk & Curseu, 2010). Malmi och Brown (2008) delar in aspekten utifrån planering som har ett taktiskt fokus respektive ett strategiskt fokus. Det tidigare har en kortare tidshorisont, mindre än tolv månader, och benämns som kortsiktig planering. Det senare har en längre tidshorisont, längre än tolv månader, och benämns som långsiktig planering.

Följaktligen diskuterar författarna hur tidigare forskning har sett planering och budgetering som samma område. Malmi och Brown (2008) särar de två aspekterna och menar att planering inte nödvändigtvis måste inkludera organisationers finansiella aspekter. Istället lyfter

författarna strategisk samt operationell planering vilket styr vad organisationsmedlemmar gör och hur de gör det. Slutligen betonas vikten av att planering inte enbart är att styra framtida aktiviteter utan även att inkludera organisationsmedlemmar i processen i syfte att skapa ett högre engagemang.

### 2.3.3 Cybernetisk styrning

Inom cybernetisk styrning finns de fyra delarna, budgetering, finansiella nyckeltal, icke-finansiella nyckeltal samt hybrida nyckeltal (Malmi & Brown, 2008). Budgetering är den vanligaste delen av aspekten och en central del inom hela området MCS (Bunce m.fl., 1995). Detta är till följd av budgeteringens kapacitet att inkludera samtliga avdelningar i endast en plan för hela organisationen. Typologins andra del, finansiella nyckeltal, kan anses vara relaterad till budgeteringen. Skillnaden är att budgeteringen ger ett bredare perspektiv medan de finansiella nyckeltalen syftar till att sätta smalare mål. Icke-finansiella nyckeltal utgör den tredje delen och är en del av MCS som har blivit vanligare inom organisationer på senare tid. Syftet med de icke-finansiella nyckeltalen är att möjliggöra mätningar på områden där de finansiella nyckeltalen har en begränsad förmåga (Malmi & Brown, 2008). En viktig del med mätningar av icke-finansiella nyckeltal, exempelvis kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet, är att de mäts korrekt (Ittner & Larcker, 2003). Den avslutande grundpelaren kallas hybrider vilken är en blandning av finansiella och icke-finansiella nyckeltal, exempelvis Balanced Scorecard och Management by Objectives.

### 2.3.4 Belöning och kompensation

Belönings- och kompensationssystem syftar till att höja organisationsmedlemmars prestationer genom att skapa mål som gynnar individer och samtidigt gynnar organisationer. Anledningen bakom denna aspekt av ekonomistyrningsmixen är att det leder till ökad ansträngning i jämförelse med när det inte finns något system för belöning och kompensation (Bonner & Sprinkle, 2002). Malmi och Brown (2008) menar att belöningsystem kan vara antingen av *intrinsic* eller *extrinsic* karaktär men att det sistnämnda är det vanligast förekommande inom ekonomistyrningsforskning. Den ökade ansträngningen leder till ökad prestation genom tre olika vägar, riktning, varaktighet och intensitet (Malmi & Brown, 2008). Belöningar och kompensation är vanligtvis kopplade till cybernetisk styrning men eftersom det även kan kopplas till andra aspekter räknas belöning och kompensation som en egen aspekt.



### 2.3.5 Kulturell styrning

Kultur är inte alltid något befattningshavare kan påverka men när system används i syfte att påverka beteende genom kultur benämns det enligt Malmi och Brown (2008) som kulturell styrning. Tre olika delar av kulturell styrning återfinns i typologin, värdebaserad styrning, symbolstyrning samt klanstyrning. Den första delen bygger på övertygande system vilket inkluderar formella handlingar som exempelvis utskrivna mission och vision (Simons, 1994). Syftet med dessa övertygande system är att framföra de värderingar som önskas inom organisationer och skapa likartade värderingar, vilket är något att sträva efter (Simons, 1995). Dessa kan uppnås genom att avsiktligt rekrytera individer med fördelaktiga värderingar, låta individer anpassa sina värderingar genom socialisering eller tydligt förklara vilket beteende som väntas (Malmi & Brown, 2008). Den andra inriktningen, symbolkontroll, innebär att organisationer försöker skapa en kultur genom synliga uttryck. Detta kan exempelvis enligt Malmi och Brown (2008) göras genom att en klädkod symboliserar professionalism eller att kommunikation förespråkas genom öppen planlösning. Avslutningsvis diskuteras klankontroll vilket bygger på att det finns subkulturer inom organisationer. Subkulturer måste inte nödvändigtvis leda till helt skilda värderingar utan det kan förekomma överlappande värderingar (Dent, 1991). Subkulturena kan skapas av att individer besitter samma kunskaper eller tillhör en del av en organisation. Dessa klan-liknande grupper kan styras genom att värderingar etableras tack vare ceremonier och ritualer. Wilkins och Ouchi (1983) samt Egan (2008) lyfter att subkulturer inom organisationer kan vara positiva för ett företag. Mer specifikt menar Egan (2008) att subkulturer kan leda till ökad motivation vilket i sin tur kan skapa bättre resultat.

## 2.4 Tidigare forskning

Forskning visar att implementeringen av delar av MCS leder till bättre prestation i startups (Akroyd m.fl., 2019; Frare m.fl., 2022; Gulati & DeSantola, 2016; Pavlatos & Kostakis, 2021; Costa m.fl., 2021; Davila m.fl., 2009). Frare m.fl. (2022) visar vidare att kulturell styrning, planering samt belöning och kompensation eventuellt är viktigare aspekter men att de inte är tillräckliga i sina ensamheter. Planering beskrivs även enligt andra forskare vara fördelaktigt för att främja innovation inom startups (Woods & Joyce, 2003). Formalisering av planering beskrivs vidare vara viktigt då det hjälper startups att hålla rätt riktning för företaget (Gulati &

DeSantola, 2016). Dock är improvisation även viktigt när startups befinner sig i tidigt stadie och först senare krävs mer formella ramar (Gulati & DeSantola, 2016). Samtidigt finns det forskare som hävdar att planering inte tillför något till innovationer i startups utan att det är flexibilitet som leder till framgång (Mintzberg, 1979 hänvisad av Woods & Joyce, 2003). Utöver att formalisering är viktigt för planering betonar forskning att startups i osäkra miljöer bör formalisera all MCS (Davila m.fl., 2009). Speciellt anses formaliserad MCS i startups vara viktigt för investerare då det gör företaget attraktivt (Davila m.fl., 2015). Forskning visar vidare att startups tenderar att övergå från informell styrning till en mer formell styrning i takt med att de växer (Strauss m.fl., 2013).

Budgetanvändning inom startups påpekas vara fördelaktigt då forskning tyder på att budgetering har ett positivt samband med finansiell prestation (Pavlatos & Kostakis, 2021). Vidare påpekas även nyckeltal inom startups vara fördelaktigt då det bidrar till beslutsfattande samt att mål uppnås (Rompho, 2018) Akroyd m.fl. (2019) visar dock att startups i tidigt stadie lägger mindre vikt på budgetering och annan finansiell styrning, men att det kan se något annorlunda ut i företag beroende på vilken strategi företagen har. Forskning visar även på att mätningar av finansiella nyckeltal eventuellt inte är lönsamt för startups i tidig utveckling då omsättningen kan vara för låg för ge en rättvis bild över finansiell ställning (Rompho, 2018; Maurya, 2016). Samtidigt finns det forskning som tyder på att finansiella nyckeltal har en positiv påverkan på prestation till skillnad från icke-finansiella nyckeltal (Costa m.fl., 2022). Det viktiga med nyckeltal för startups kan vara att företag fokuserar på rätt nyckeltal för sin egen verksamhet vid rätt tillfälle då det inte finns en generell rätt väg (Rompho, 2018).

Akroyd m.fl. (2019) samt Akroyd och Kober (2020) menar att samtliga aspekter ska anpassas och utformas på ett sätt att de förstärker och förbättrar kulturell styrning. Liknande resonemang förs av Frare m.fl. (2022) som menar att planering och kultur förstärker varandra och alltid är en del av ekonomistyrningsmixen i högpresterande startupföretag. Akroyd m.fl. (2019) visar även hur startupföretag börjar med att införa kulturell styrning för att sedan införa ytterligare aspekter som förstärker och bekräftar den kulturella styrningen. Akroyd m.fl. (2019) förklarar även att ekonomistyrningsmixen kan balanseras genom att samtliga delar som införs förstärker kulturen i företaget. Akroyd m.fl. (2019) betonar vikten av att ha en balanserad MCS, där samtliga aspekter kompletterar varandra, under ett företags tidiga livscykel med samtliga

aspekter. Samtidigt betonas det att kulturell styrning kan ha en något viktigare roll i ekonomistyrningen av ett företag (Akroyd m.fl., 2019). Frare m.fl. (2022) konkluderar även att implementeringen av en ekonomistyrningsmix i startups bidrar till innovation, risktagande och proaktivitet.

### 3. Metod

---

*I följande avsnitt presenteras studiens metod. Syftet är att visa hur studien har utförts samt möjliggöra granskning av arbetet.*

---

#### 3.1 Övergripande metod

För att uppfylla arbetets syfte har en kvalitativ studie genomförts med empiri i form av intervjuer med befattningshavare på startupföretag. Inledningsvis gjordes en litteratursökning av relevant forskning inom ekonomistyrning för att ge kunskap och förståelse för området. Malmi och Browns (2008) typologi ekonomistyrningsmixen används för att utforma intervjuplanen och ligger till grund för analysen. Det utfördes två intervjuer med respektive företag. Den första intervjun var av semistrukturerad karaktär och följde den på förhand utformade intervjuplanen. Uppföljningsintervjuer genomfördes sedan på liknande sätt med majoriteten av företagen för att fånga information som missats under första intervjutillfället. Primärdatan som samlades in kodades och analyserades utifrån typologin. Utifrån en diskussion av analysen drogs sedan slutsatserna.

#### 3.2 Val av teori

Typologin Management Control Systems as a Package (Malmi & Brown, 2008) användes då den inkluderar både formella och informella delar av ekonomistyrning. Att typologin inkluderar både formella och informella delar är av vikt då det frekvent förekommer informella strukturer i unga entreprenöriella företag (Mintzberg, 1980; Strauss m.fl., 2013). Studien vill fånga hela ekonomistyrningen inom startups och har därmed analyserat både formella och informella delar. Typologin anses vara bred nog att fånga samtliga aspekter av ett företags ekonomistyrning, och samtidigt utgöra en ram för jämförelse mellan företag (Malmi och Brown, 2008). Otley (2016) betonar i sin artikel att Malmi och Browns (2008) främsta bidrag inte är de olika aspekterna i sig utan snarare den typologi som aspekterna tillsammans formar. Frare m.fl. (2022) påpekar vidare att det är viktigt att använda sig av ekonomistyrning som en mix då det bidrar till förståelse för hur aspekter hänger ihop och påverkar varandra. Typologin av Malmi och Brown (2008) används även av Akroyd och Kober (2020) i syfte att presentera ett företags ekonomistyrningsarbete och stärker således denna studies val av teori.

### 3.3 Litteratursökning

Forskning och teori som har använts i uppsatsen har hittats genom sökningar på främst Lubsearch, Scopus, och Google Scholar. Utöver de databaserna har även information om de studerade företagen inhämtats från respektive företags hemsida. Detta gjordes dels för att kunna göra en initial bedömning huruvida företag var innovativa startups och dels för att besitta kunskap gällande företagens affärsidéer inför intervjuerna. För att öka trovärdigheten i arbetet har vetenskapliga artiklar som är peer-reviewed och publicerade i vetenskapliga tidskrifter använts. För att vidare säkerställa artiklarnas kvalitet har även den norska listan använts (HKDIR, u.å.). Därtill har även böcker använts som ett komplement till de vetenskapliga artiklarna samt som hjälpmedel vid metodval. I sökningarna har nyckelord använts för att få fram relevant forskning för uppsatsen vilket är något som Rienecker & Jörgensen (2017) beskriver som viktigt. De huvudsakliga nyckelorden var; management control systems, management control systems as a package, startups, innovation, entrepreneurial. I takt med studiens fortgång har även andra nyckelord använts för att hitta mer specifik forskning på området. Utöver sökningar genom databaser har även sökningar skett inom forskning som har citerat Malmi och Brown (2008) då det kan utgöra liknande forskning som denna uppsats. Dessutom har hänvisningar inom relevant forskning studerats vidare i syfte att kontrollera och tolka resonemang som förts i tidigare forskning.

### 3.4 Datainsamling

#### 3.4.1 Urval av respondenter

Innovation och skalbarhet betonas vara två av de faktorer som utgör ett startupföretag (Paternoster m.fl., 2014; Ries, 2011; Steve Blanks, 2010 nämns av Battistella, 2017; Tillväxtverket, u.å.). För att säkerställa innovation inom företagen har EO använts där frågor har konstruerats utifrån tidigare forskning (Covin & Slevin, 1989; Covin & Wales, 2012), vilka presenteras i bilaga 3. Dessutom ansågs EO, utöver innovation, ge en djupare bild av företagets verksamhet då det möjliggör en presentation av företagets riskbenägenhet och proaktivitet. Utifrån denna information, samt ramar för storleken på företag, valdes ett antal kriterier för vad som vi klassificerar som ett startupföretag. Kriterierna som sattes upp är följande:

- Innovativa företag
- Skalbar affärsmodell
- Maximalt 50 anställda
- Maximalt 15 år gammalt

Antalet anställda begränsades i enlighet med EUs ramar för små företag, vilket är 50 anställda (Rekommendation 2003/361/EG). Begränsningen till små företag gjordes för att öka sannolikheten att den intervjuade befattningshavaren hade insikt i hela organisationen. Utifrån tidigare forskning och litteratur betonas det att ett startupföretag är ett företag som är tidigt i utvecklingen (McGowan, 2022; Baldrige, u.å.). Dock återfinns ingen specifik ålder för hur gammalt ett företag kan vara för att fortfarande klassificeras som ett startup. För att ha någon begränsning av ålder för företagen gjordes avvägningen att företagen skulle vara maximalt 15 år gamla. Företag kan grundas tidigt för att sedan bedriva forskning och utveckling under en längre period innan de börjar bedriva verksamhet. Genom att använda en relativ hög åldersgräns undgår vi att missa dessa företagen i analysen.

Utifrån utvalda kriterier kontaktades ett 50-tal företag som upplevdes ha en skalbar affärsmodell och inte visade tecken på att överskrida något annat kriterium. Detta resulterade i intervjuer med tolv svenska företag. Efter att samtliga primära intervjuer var genomförda ansågs fyra av företagen inte längre uppfylla kriterierna. Det är viktigt för studiens resultat med ett korrekt urval (Holme & Solvang, 1997) och därmed uteslöts de fyra företagen från studien. Studien inkluderade således åtta företag vilket är ett bra antal respondenter då för många intervjuer kan ske på bekostnad av kvalitet (Kvale och Brinkmann, 2014).

För att kunna samla in relevant information kring ämnet intervjuades befattningshavare på företagen. Respondenternas yrkesroller var CFO eller verkställande direktör. Fördelarna med att intervju dessa befattningshavare är att de besitter detaljerad information om hur deras arbetsprocesser samt styrningen ser ut. Den kunskap de besitter om ämnet blir relevant och värdefull data till uppsatsen som inte går att få tillgång till genom att intervju andra personer på företaget (Bogner m.fl., 2009). Endast befattningshavare från företag intervjuades då anställdas uppfattning om ekonomistyrning är utanför studiens syfte.

**Tabell 1: Sammanställning av fakta angående studiens startups.**

Företag	Ålder	Anställda	Omsättning 2022 (TKR)	Intervjuperson	Intervjupersonens position	Intervjuns längd	Uppföljningsintervjuns längd	Digitalt/Fysiskt
PE	4 år	2 st	172	Flodgren	VD	Ca 50 min	Ca 10 min	Digitalt
ND	3 år	5 st	8 000	Sjunnesson, Berg	VD, Affärsstrateg	Ca 50 min	Ca 10 min	Digitalt
OM	6 år	8 st	4 000	Fransson	VD	Ca 45 min	Ca 10 min	Digitalt
WA	11 år	10 st	5 000	Carlsson	VD	Ca 45 min	Ca 10 min	Digitalt
IML	3 år*	21 st	Obesvarad**	Salman	VD	Ca 40 min	Ca 10 min	Digitalt
EM	4 år	30 st	9 000	Lamei	VD	Ca 20 min	Ca 10 min	Digitalt
SE	11 år	31 st	38 000	Sharma	Interim CFO	Ca 40 min	Ca 10 min	Fysiskt/digitalt***
GA	13 år	45 st	71 000	Berhof	CFO	Ca 45 min	Ej genomförd	Digitalt

\* 3 år gäller antal år som den aktuella affärsidén har utgjort ett företag.

\*\* Företaget som nu driver affärsidén grundades 2023, därmed finns ingen omsättning för 2022.

\*\*\* Första intervjun genomfördes fysiskt och uppföljningsintervjun digitalt.

### 3.4.2 Insamling av empiri

Intervjuerna genomfördes i syfte att undersöka hur ekonomistyrning används inom startups. Inför varje intervju gjordes en undersökning av företagen och intervjupersonen för att skapa en bild av företagets verksamhet samt individens bakgrund, detta för att besitta kunskap om området och intervjurespondenterna (Bryman & Bell, 2017). Vidare skapades en initial intervjuplan, bilaga 1, med breda utgångspunkter utifrån Malmi och Browns (2008) typologi. Intervjuplanen skapades i enlighet med Bell m.fl. (2022), innehållande en samling frågor och övergripande områden intervjun ska utgå ifrån. Intervjuplanen skickades på förhand ut till respondenterna för att intervjupersonerna skulle kunna förbereda sig. Intervjuplanen utarbetades med följdfrågor, vilket skapade bilaga 2. Syftet med bilaga 2 var att bidra till att intervjuerna blev kompletta och säkerställa att liknande uppföljningsfrågor ställdes under respektive intervju. Utöver dessa nedskrivna följdfrågor ledde den semistrukturerade karaktären till att ytterligare frågor, som ansågs relevanta i stunden, ställdes.

Under intervjuerna deltog minst två skribenter för att bidra till en mer komplett intervju och skapa en bättre diskussion. Bechhofer m.fl. (1984) påpekar i sin artikel att fler intervjuare leder till bättre diskussioner, bland annat genom att ämnesbyten blir lättare. I enlighet med artikeln (Bechhofer m.fl., 1984) upplevdes intervjuerna mer flytande då en skribent kunde förbereda sig för nästa fråga medan diskussionen pågick. Ytterligare en anledning till att två intervjuare var med var att undvika feltolkning. Två av intervjuerna genomfördes fysiskt medan resterande intervjuer genomfördes digitalt genom Google Meet.

Intervjuerna genomfördes enhetligt för att undvika att ordningsföljden av frågorna påverkade intervjupersonernas svar (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) betonar också vikten att intervjupersonen har friheten att utforma sina svar själv, vilket var ytterligare en parameter som säkerställdes under intervjuerna. Intervjuerna inleddes med en presentation av uppsatsen för att ge en förståelse hos respondenterna av vad intervjun skulle leda till, vilket diskuteras mer i avsnittet Kvalitet. Följaktligen presenterade intervjupersonerna sina företag samt hur deras karriär har sett ut fram till intervjutillfället. Efter de inledande delarna följde intervjuerna den förutbestämda semistrukturerade mallen. Intervjuerna spelades in med samtycke från respondenterna i syfte att undvika bortfall, feltolkningar samt för att underlätta transkribering och sammanställning av empirin. Även om en inspelning kan begränsa individens öppenhet enligt Alvehus (2013) påpekar författaren att det kan vara svårt att få med samtlig information vid en transkribering utan inspelning. Övergripande vid förberedelseprocessen inför intervjuerna har Bryman och Bell (2017) använts, även för annan vägledning av intervjuerna.

För att ytterligare öka arbetets tillförlitlighet har respondentvalidering genomförts (Bryman & Bell, 2017). En preliminär sammanställning av intervjusvar från respektive företag skickades ut till respektive intervjuperson. Syftet var att ge möjligheten för intervjupersonerna att korrigera eventuella missförstånd eller tolkningsfel. Efter utskick av intervjumaterialet genomfördes uppföljningsintervjuer med sju av de åtta företag som ansågs relevanta för studien. Under uppföljningsintervjuerna diskuterades initialt de synpunkter som intervjupersonerna hade på första intervjus sammanställning. Detta följdes vidare av frågor gällande företagets ekonomistyrning som ansågs vara relevant och kompletterande information.



### **3.5 Sammanställning av empiri**

Initialt i sammanställningen av empirin genomfördes transkribering där samtliga intervjuer skrevs ut i sin helhet. Detta genomfördes för att underlätta presentation av empiri samt säkerställa att ingen information uteblev. Det tillvägagångssätt som användes under transkriberingen var tidskrävande, och bestod av att lyssna igenom ljudfilen och anteckna ner allt som sades under intervjuerna. Enligt Bell m.fl. (2022) är transkribering fördelaktigt dels för att underlätta för forskare i form av att minimera problem med minnet, men också för att möjliggöra en djupare analys av intervjun. Efter att transkriberingen genomförts presenterades all relevant information i uppsatsens empiri utifrån Malmi och Browns (2008) typologi. Citering användes i de fall där de ansågs bäst lämpade att förklara vad intervjupersonen hade sagt under intervjun utifrån Rennstam och Wästerfors (2015) riktlinjer.

Företagen presenteras följaktligen efter hur långt i sin utveckling de bedöms vara, från tidigast i utvecklingen till längst i utvecklingen. I flertalet intervjuer framkom det att företagen hade uppskattat om företagsnamnen inte framkom i texten av olika anledningar. Utifrån företagets önskan krypterades företagsnamnen med hjälp av förkortningar i syfte att respektera och skydda deras intressen. Vidare raderades även inspelningarna från intervjuerna i takt med att de transkriberades.

### **3.6 Tillvägagångssätt vid analys**

Vid genomförandet av analysen samt resterande delar av arbetet har skribenterna av denna studie försökt att inte påverka studien genom egna tidigare åsikter och värderingar. I syfte att utföra studien på ett objektiva tillvägagångssätt har litteratur använts med regler och procedurer samt vägledning av genomförandet av intervjuerna, analysen samt resterande delar av studien. Den litteratur som har använts är bland flera; Bryman och Bell (2017), Rennstam och Wästerfors (2015), Karlsson (2017) samt Bechhofer m.fl. (1984) vid genomförandet av arbetets intervjuer. För tillvägagångssätt vid analys har även vägledning och inspiration inhämtats från Hsieh och Shannons (2005) artikel.

Innan intervjuerna identifierades nyckelbegrepp samt ett fåtal kodningsvariabler vilket främst grundades i Malmi och Browns (2008) typologi. Vid sammanställningen av empirin och genomläsningen av de transkriberade intervjuerna identifierades fler kodningsvariabler.

Kodningsvariablerna baserades på analyserbara och intressanta perspektiv från det empiriska materialet. Kodningsvariablerna användes sedan för att koda de utskrivna transkriberingarna av intervjuerna. Tillvägagångssättet vid kodningen har tagit inspiration från Bryman och Bell (2017). Kodningsvariablerna bestod av begrepp och beteenden som syftar till att fånga hur användningen av ekonomistyrning är utformad i startupföretag. Exempel på kodningsvariabler är inom aspekten om administrativ styrning; funktionsindelad, inom planering; operationell respektive strategisk, inom cybernetisk styrning; lönsamhet, inom belöning och kompensation; motivation samt inom kulturell styrning; familiär respektive prestationsinriktad. Utöver aspekternas kodningsvariabler användes även; formell respektive informell styrning. Formell styrning definieras som de kontrollmekanismer som vanligtvis är kodifierade samt synliga och objektiva former av kontroll, till exempel i form av nedskrivna regler eller procedurer (Cardinal m.fl., 2004). Författarna definierar informell styrning som de kontrollmekanismer som består av oskrivna regler, informella värderingar, gemensamma värderingar och normer som styr anställda beteende.

Utifrån kodningsvariablerna sammanställdes relevant information i tabellerna som presenteras i analysavsnittet. Utifrån tabellerna analyserades företagets ekonomistyrning vilket följdes upp med relevant forskning där det kunde förklara det som förekom i företagen. I de fall där ett omfattande resonemang ansågs behövas för att förklara en situation, återkopplas det för vidare resonemang i diskussionen. I diskussionen fördes även ytterligare forskning fram för att visa på varför det ser ut som det gör i startups samt vad det kan leda till för företagen. Utifrån både analys och diskussion drogs sedan slutsatserna gällande hur startups arbetar med ekonomistyrning.

## **3.7 Metodreflektion**

### 3.7.1 Kvalitet

Studiens kvalitet kan diskuteras genom ett kritiskt perspektiv mot arbetets tillvägagångssätt. Det för att bidra till hur framtida forskning inom området kan utformas. Det finns alternativa tillvägagångssätt vid utförandet av studien, vilket hade kunnat leda till andra resultat.

Fler intervjuer med respektive intervjuperson hade bidragit till en mer insiktsfull studie där respektive företags ekonomistyrning hade kunnat studeras djupare. Dessutom hade fler intervjupersoner från samma organisation kunnat intervjuas för att få ytterligare information om organisationen och dess styrning. De hade kunnat vara givande att intervjua personer med olika ansvarsområden inom organisationen för att säkerställa att ekonomistyrningen beskrevs på liknande sätt. Ett möjligt perspektiv som hade kunnat undersökas är också hur styrningen upplevs och tas emot av andra organisationsmedlemmar i organisationen. Intervjuer med fler personer samt fler intervjuer med respektive befattningshavare hade varit svårt att genomföra med arbetets tidsram. En lösning på det hade kunnat vara att begränsa studien till färre företag där fler personer på respektive företag intervjuas. Det hade kunnat leda till att arbetet återger en bredare bild av företagets ekonomistyrning samt säkerställa att respektive respondent återger korrekt fakta. Färre företag hade även kunnat medföra mer praktiskt tillämpbara resultat för respektive företag då studien hade gjorts mer djupgående i ekonomistyrningen inom respektive företagen.

Fler intervjuer hade kunnat genomföras om de hade varit av kvantitativ karaktär där en standardiserad enkät hade kunnat skickas ut till befattningshavare i startups. Viktigt att poängtera är att även enkäter har en del kritiska aspekter där exempelvis missuppfattningar av frågor kan förekomma och påverka resultatet. Dessutom syftade undersökningen till att diskutera ett flertal punkter med följdfrågor vilket hade lett till ett högt antal frågor i en enkät. En risk med det är att respondenten tröttnar på enkäten och antingen slutar svara eller minskar på kvalitén i svaren (Bryman & Bell, 2017). Detta hade även kunnat resultera i ett högre bortfall på studien. Därmed ansågs systematiska intervjuer av semistrukturerad karaktär vara det optimala tillvägagångssättet för studiens syfte. Genom arbetets kvalitativa intervjuer motverkades missuppfattningar då respondenterna uppmanades att ställa frågor om något var otydligt. Den risk för trötthet som finns med enkäter kunde även motarbetas under intervjuerna genom att låta samtalet flyta.

Ett annat perspektiv som studien hade kunnat ha beskrivs av Jönsson och Macintosh (1997) där de belyser hur etnografisk redovisningsforskning genomförs i form av fältstudier där forskarna befinner sig ute hos studieobjektet under en längre tidsperiod. Detta för att fånga och undersöka vad organisationsmedlemmarna tycker och tänker. Däremot är detta arbete utfört under en begränsad tidsperiod och det hade varit svårt att genomföra en djupgående fallstudie

likt som beskrivet av Jönsson och Macintosh (1997) samt likt studien av Akroyd m.fl. (2019). För att dock få en delvis djupare insikt av organisationerna kunde en större del av intervjuerna utföras i form av fysisk intervju på organisationernas kontor.

Ett vanligt begreppspår som används vid analys av vetenskapliga studier är som beskrivet *validitet* och *reliabilitet* (Bryman & Bell, 2017). Däremot, i en kvalitativ undersökning som detta arbete är, är det vanligt att arbetet analyseras utifrån alternativa begrepp. Lincoln och Guba (1985, hänvisad av Bryman & Bell, 2017) samt Guba och Lincoln (1994, hänvisad av Bryman & Bell, 2017) föreslår att kvalitativa undersökningar diskuteras utifrån två kriterier, *Trovärdighet* och *Äkthet* vilket diskuteras nedan.

### 3.7.2 Trovärdighet

Begreppet trovärdighet delas av författarna upp i fyra underbegrepp. *Tillförlitlighet* är ett av dessa underbegrepp. Bryman och Bell (2017) förklarar begreppet som att det i stor del handlar om att följa regler och procedurer vid genomförandet av studier för att säkerställa att forskaren uppfattat situationen på ett korrekt sätt. I detta arbete har studien använt sig av vägledning från bland annat Bryman och Bell (2017), Bechhofer m.fl. (1984) samt Rennstam och Wästerfors (2015), speciellt för utformningen och genomförandet av intervjuerna. Vid strukturering av intervjuer har de följt samma procedur och genomförts systematiskt samt i samma ordning för att undvika att ordningsföljden på frågor eventuellt påverkar resultatet. Vidare för att ytterligare öka arbetets trovärdighet har skribenterna använt sig av, vad Bryman och Bell (2017) beskriver som, respondentvalidering. Empirin från respektive företag som presenteras i arbetet från intervjuerna skickades ut till respektive respondent för att ge möjlighet att korrigera eventuella missförstånd eller direkta fel. Sådan form av respondentvalidering samt tidigare beskriven vägledning ökar tillförlitligheten som i sin tur ökar trovärdigheten. Å andra sidan kan det tilläggas att respondentvalidering som den som har utförts i denna studie kan leda till defensiva och negativa reaktioner från den intervjuade likt det som Bell m.fl. (2022) beskriver.

Det andra begreppet under begreppet trovärdighet är *överförbarhet*. Lincoln och Guba (1985, hänvisad av Bryman & Bell, 2017) menar att om studien har en hög överförbarhet ökar studiens trovärdighet. Med överförbarhet syftar författarna på hur studiens utformning kan vara av relevans i en annan situation eller annan kontext. Överförbarheten i studien kan diskuteras då den är utförd i en kontext som blir svår att jämföra med ett annat kontext. Exempelvis är det

svårt att jämföra användningen av ekonomistyrning i dessa företag med redan globala aktörer. Det kan dock argumenteras för att detta arbetes resultat i viss mån kan vara överförbart till situationer där exempelvis globala företag strävar efter att likna ett startupföretag organisatoriskt.

*Pålitlighet* är det tredje begreppet som Guba och Lincoln (1994, hänvisad av Bryman & Bell, 2017) menar kan öka arbetets trovärdighet, vilket innebär att arbetets tillvägagångssätt är utförligt beskrivet i syfte att möjliggöra granskning från tredje part. Genomgående har arbetets process dokumenterats för att återge bästa möjliga bild av arbetets genomförande. Bryman och Bell (2017) menar dock att detta inte är ett givande sätt att granska ett kvalitativt arbete utifrån. De menar att det är en krävande uppgift att granska ett arbete på detta sätt. Trots detta har en redogörelse av tillvägagångssättet beskrivits, dels för att det ska vara möjligt att granska arbetet samt dels för att liknande studier ska kunna ta inspiration och vägledning. Det fjärde och sista begreppet, *konfirmering*, diskuteras under avsnittet etisk reflektion.

### 3.7.3 Äkthet

Bryman och Bell (2017) beskriver även hur äkthet delas upp i fem kriterier. *Rättvis bild* är det första äkthetskriteriet som kan diskuteras i relation till detta arbete. Då detta arbete endast intervjuar en befattningshavare i företaget kan det diskuteras huruvida detta skapar en rättvis bild av hur företaget använder ekonomistyrning. Däremot syftar inte detta arbete till att undersöka hur styrningen uppfattas av andra individer i organisationen utan endast hur ekonomistyrningsarbetet är utformat. Vidare uppmanades även respondenterna att kolla upp svaren på de frågor där de inte kunde svara genom att prata med rätt person på företagen. Detta följdes upp under andra intervjun med företagen vilket dock inte genomfördes med ett av företagen.

De fyra sista äkthetskriterier, *ontologisk*, *pedagogisk*, *katalytisk* och *taktisk autenticitet*, som Guba och Lincoln (1994, hänvisad av Bryman & Bell, 2017) diskuterar handlar i stora drag om studien bidrar på något sätt till de som deltagit i studien. Genom att presentera hur andra företag i samma kontext använder ekonomistyrning bidrar studien med förståelse för respondenternas sociala situation och hur andra personer i samma miljö beskriver sin ekonomistyrning. Respondenterna kan således förändra sin situation genom att ta inspiration av

de andra studerade företagen. Dock syftar inte arbetet till att visa vilken ekonomistyrning som är gynnsam vilket gör det svårt att veta huruvida resultatet bidrar till en bättre lösning eller inte.

### 3.8 Etisk reflektion

Avseende arbetets forskningsetik har Vetenskapsrådets fyra principer om etisk forskning tagits i beaktning. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). För att respondenterna skulle vara införstådda i vilken typ av studie de deltog i presenterades studien initialt i varje intervju, i linje med informationskraven. Det faktum att studien utgör underlag för en vetenskaplig text vilken kommer att publiceras offentlig ansågs vara väsentlig för att påverka respondenternas inställning till medverkan och gjordes därför extra tydlig. Respondenterna gavs sedan möjlighet att avbryta sin medverkan samt återkalla sitt samtycke till nyttjandet vilket ingen respondent valde att göra.

Det framkom vidare önskemål om att anonymisera företagen vid slutinlämning för att skydda företagens intresse. Detta sågs som en självklarhet att respektera, vilket ledde till att samtliga företag presenterades genom förkortningar. I samtliga fall gav respondenterna samtycke till att spela in intervjun. Endast ljudet spelades in då det inte fanns någon anledning att spela in video från intervjuerna då det vidare kan göra situationen obekvämt för respondenterna. Ljudfilerna hölls med skyddad åtkomst till endast skribenterna och raderades i takt med att transkriberingarna genomfördes, vilka även de kommer att raderas efter godkänt resultat. Ingen information som inhämtades under studien ansågs vara etiskt känslig vilket gjorde att samtlig information presenterades i sin helhet vilket gör konfidentialitetskravet mindre relevant för denna studie (Vetenskapsrådet, 2002).

Bryman och Bell (2017) diskuterar *konfirmering* där en av granskarens uppgifter är att säkerställa i vilken grad skribenterna av denna studie avhållit sig från att färga studien med egna åsikter och värderingar. Vad som kan uttryckas är att skribenterna av detta arbete genomgående har varit medvetna om att egna uppfattningar och förutfattade meningar kan skapa en viss partiskhet och kan försämra arbetets trovärdighet. Skribenterna har däremot försökt vara objektiva och har handlat i god tro i den bemärkelsen att de konstant haft en kritisk

syn på studien. Skribenterna av detta arbete har inget intresse i att påverka resultatet vilket gör att studien har varit öppen för flera resultat.

## 4. Ekonomistyrning i startups

---

*I följande avsnitt presenteras respektive startups användning av ekonomistyrning utifrån Malmi och Browns (2008) ekonomistyrningsmix. Företagens presenteras utifrån ordningen tidigast i utveckling till längst kommen i sin utveckling.*

---

### 4.1 Intervjuresultat

#### 4.1.1 PE

PE arbetar inom teknikbranschen med att skapa en digital plattform för målsättning. Produkten beskrivs som en lättanvänd och flexibel lösning för målsättning och planering. Företaget har två heltidsanställda, vilka är de två grundarna som driver företaget tillsammans, men är även i processen att anställa en tredje person. Utöver grundarna har PE även praktikanter från Lunds Universitet samt arbetar med konsulter flytande. Företaget grundades 2020 och omsatte under år 2022 runt 170 tusen kronor men gick inte med vinst. Intervjun genomfördes den 28 november 2023 med Flodgren, VD, med studiebakgrund inom juridik och arbetserfarenhet inom finans.

PE upplevs befinna sig i tidigt stadie, formationsstadiet. De har en utvecklad produkt samt formaliserad vision men arbetar fortfarande med att formalisera deras struktur med differentierade ansvarsområden. PE uppfattas vara skalbara och innovativa i form av att de har utvecklat en produkt som är mer flexibel än konkurrenternas samt att de har en annan målgrupp. PE arbetar proaktivt gentemot kunder och konkurrenter genom att konstant undersöka hur behov utvecklas och hur konkurrenternas produkter utvecklas. De undersöker även hur teknologi och produkter ser ut på företag som inte är direkta konkurrenter men har överlappande intresse. Gällande riskbenägenheten beskriver Flodgren att deras huvudsakliga risk är kopplad till hur de anpassar sig efter behovet på marknaden.

#### **Administrativ styrning**

I nuläget är det endast Flodgren och hans medgrundare som är heltidsanställda i företaget. De har delat in arbetsområdena i två delar, teknik och marknad. Flodgren menar att de tar mycket av besluten tillsammans även om det krävs att en hel del mindre beslut delas upp i den dagliga



verksamheten. Framöver planerar PE att på kort sikt ta in en tredje person och Flodgren betonar vikten av att han är benägen att ta egna beslut.

### **Planering**

Flodgren beskriver att deras målsättning är på kortare sikt, upp till tolv månader. Målen på PE är kopplade till både omsättning och organisation. Flodgren beskriver processen vid framtagning av de kortsiktiga målen som en diskussion mellan de två grundarna vilket sedan formaliseras på deras egna målsättningsplattform. Gällande hur de arbetar med och reviderar sina mål menar Flodgren att målen är förhållandevis fasta men att insatsen diskuteras flytande. Flodgren poängterar att de lätt kan byta kurs och fokusera på nya satsningar om de känner att det finns bättre mål.

### **Cybernetisk kontroll**

Budgetering är något som PE använder främst för att titta på hur länge pengarna räcker med de prognostiserade kostnaderna. Även om budgeten sätts på årsbasis menar Flodgren på att de har koll på kassaflödet som om det vore ett personligt bankkonto vilket de ständigt följer upp. I framtagningsprocessen för budgeten jobbar Flodgren och hans medgrundare tillsammans med att utvärdera framtidsprognoser. Icke-finansiella nyckeltal används inte i verksamheten. Däremot beskriver Flodgren att de arbetar med kundnöjdhet genom att ringa upp sina kunder. Flodgren nämner att det är något som kommer att förändras i framtiden och bli mer formellt, till exempel i form av omfattande kundnöjdhetsundersökningar. Liknande beskriver Flodgren processen för medarbetartillfredsställelse där han och medgrundaren har en dialog om deras mående.

### **Belöning och kompensation**

Flodgren beskriver att de inte arbetar med någon form av prestationsbaserad belöning då de inte har någon anställd som arbetar med ett relevant område för den typen av belöning. Vidare lyfter Flodgren att ett prestationsbaserat system hade varit fördelaktigt om PE hade anställt en säljare då det är enkelt att mäta. Utöver lön planerar de också att arbeta med optionsprogram för att motivera nyanställda. Mellan de två grundarna påpekar Flodgren att de kommer överens om hur mycket pengar de behöver i sitt privata liv och sätter lön utifrån det.

## **Kulturell styrning**

PEs företagskultur beskrivs av Flodgren som högt i tak och frispråkig. PEs vision och mission är formella och används vid presentationer för potentiella investerare. Vidare nämner även Flodgren att de vill att nyanställda verkligen ska dela samma personliga mål som visionen och missionen bygger på, vilket gör att det blir en viktig del vid rekrytering. Flodgren menar även på att målsättningen blir en naturlig förlängning av visionen och missionen.

Flodgren menar att utöver att de ska vara hela, rena och ha sunt förnuft har de inga uppförandekoder. Vid rekrytering är individens personlighet viktig och Flodgren menar på att han gärna har mycket informell kontakt innan en anställning. I intervjun betonas det även att i takt med att de växer kommer värderingar att formaliseras. Flodgren tycker att kulturen är den viktigaste delen inom ekonomistyrning i ett startupföretag då den inte går att sätta i efterhand men menar samtidigt på att en balans mellan alla delar är viktig.

### 4.1.2 ND

ND är ett företag som grundades 2021 och har fem anställda varav två arbetar som konsulter hos kunder, en mjukvaruutvecklare samt två som utgör ledningen. Företaget arbetar med att utveckla sitt arbete inom mjukvaruutveckling men bedriver idag även konsultverksamhet som på sikt ska fasas ut. Produkten som utvecklas är en AI tjänst som syftar till att skapa småbolagsfördelar i större företag med social hållbarhet i fokus. Detta genom att färdigheter hos anställda kopplas automatiskt med var det finns ett behov inom företag för respektive förmåga. Under 2022 omsatte företaget 8,4 miljoner kronor men har ännu inte haft ett vinstår. Intervjun genomfördes den 17 november med Sjunnesson, VD, samt Berg, affärsstrateg. Sjunnesson har tidigare varit verksam som teamledare och projektledare inom teknikbranschen samt har erfarenhet från ett tidigare startupföretag. Berg har tidigare arbetat tillsammans med Sjunnesson inom teknikbranschen som projektledare. Sedan företaget satsade på den nya AI-produkten driver Berg och Sjunnesson den sidan av utvecklingen tillsammans.

ND uppfattas befinna sig i formationsstadiet, dels då företaget inte har definierat en vision och mission utan är i arbetet att definiera och formulera dessa. Dels då företaget inte riktigt utvecklat färdigt sin första skalbara produkt. ND uppfattas vara skalbara och innovativa där Sjunnesson benämner att de endast har en relevant konkurrent. Företaget uppfattas dock inte arbeta proaktivt mot varken marknaden eller omvärlden. Gällande riskbenägenhet finns den

huvudsakliga risken i att företaget satsar en stor del resurser på produktutveckling av en helt nytänkande produkt.

### **Administrativ styrning**

VDn för ND beskriver organisationsstrukturen som informell och rörlig. Sjunnesson beskriver att de har roller och funktioner men är rörliga och vid behov kan rollernas gränser försvinna. Sjunnesson beskriver det som:

Så vi har ju vd, utvecklare, strateg, men vi kavlar, som alla andra småbolag så kavlar vi upp ärmarna där det behövs. Så vi har ju inte det hierarkiska traditionella sättet att jobba. Och vi vill ju till och med ändra det i stora bolag.

Sjunnesson motiverar fortsättningsvis varför de förespråkar en informell och rörlig organisationsstruktur utan nedskrivna regler och procedurer.

Vi har en utvecklare som jobbar som utvecklare, men som tidigare har jobbat som journalist. Som är med och hjälper oss med texter av olika slag. Han tycker också det är lite roligt att skissa på vilda idéer. Och det är han med och gör. Så det är ganska flytande. [...] Man blir ju mer engagerad i sitt företag. Och man tillåts göra det där som man brinner för också. Och vi ser det som att man som anställd ska vilja jobba med företaget, inte på företaget.

Sjunnesson beskriver hur olika individer drivs av olika saker och menar på att de tillåter människor att bidra med det som de vill och kan bäst. Sjunnesson fortsätter med att förklara att anställda blir mer engagerade om de tillåts att jobba med det de vill och kan. Sjunnesson påpekar dock att det viktigaste med ekonomistyrning är att det finns en administrativ styrning med starkt implementerade strukturer och processer som lever vidare även vid ett VD-byte.

### **Planering**

På ND framkommer det att alla på bolaget hjälps åt att ta fram både strategiska och operativa mål för att säkerställa att alla står bakom de mål som sätts. Långsiktigt menar Sjunnesson på att det inte går att sätta mål och menar att det enda långsiktiga arbetet de har är sin vision. De mål som tas fram är framförallt kortsiktiga och som högst med sex månaders framförhållning. Målen som sätts upp utgör en operationell plan för verksamheten och har formaliserats i ett program där de är tillgängliga för alla i bolaget. Uppföljning är en sak som Sjunnesson betonar

vikten av och menar på att de konsekvent ser över sina operationella mål och reviderar om det behövs.

### **Cybernetisk kontroll**

Vid framtagningen av budgeten är det Sjunnesson själv samt Berg som är involverade. Syftet med budgeten är enligt Sjunnesson:

Budgeten får ju sättas utifrån hur mycket pengar vi har kvar. Så det är inte så mycket utrymme liksom. Den utvärderas i realtid, månad till månad nästan.

Gällande nyckeltal arbetar inte ND med något finansiellt nyckeltal kopplat till deras nya produkt men använder sig av debiteringsgrad för konsulterna. Bolaget arbetar inte heller med några icke-finansiella nyckeltal men Sjunnesson menar på att de istället för att undersöka medarbetartillfredsställelse genom enkäter kollar läget med varandra informellt. Processen för kundnöjdhet är liknande där Sjunnesson har en dialog tillsammans med kunder. I takt med att företaget lämnar konsultverksamheten mer vill Sjunnesson att fler nyckeltal implementeras i styrningen.

### **Belöning och kompensation**

ND har utöver hög månadslön relativt till resultatet inga andra formella system för att höja motivationen hos de anställda. Sjunnesson återkopplar dock till att människor drivs av olika saker och säger:

Ja man drivs ju av olika saker. När vi startade så var det så här. Okej. Det var mer som en öppen fråga. Till den som vi ville anställa. Vad är viktigt för dig? Är hög pension viktigt för dig? Är cash nu viktigt för dig? Är sjukförsäkring viktigt? Och så blev det en dialog kring det. Och sen så byggde man upp ett paket utifrån.

Detta är något som dessutom återkopplas till då Sjunnesson påpekar att de gärna har extra lönesamtal om de anställda känner ett behov av det.

### **Kulturell kontroll**

Kulturen på ND beskrivs som fullständigt öppen där olika personer drivs av olika saker. Gällande visionen påpekas det att ND har en informell vision som inte har skrivits ner ännu. Sjunnesson påpekar att visionen finns med i bakhuvudet när kortsiktiga mål tas fram i

planeringsarbetet. Dessutom har företaget värderingar och uppförandekoder vilka enligt Sjunnesson främst handlar om sunt förnuft. Dessa har de inte formaliserat men planerar att genomföra det framöver. Värderingarna är något Sjunnesson tar i hög beaktning vid rekrytering för att få in rätt personal. Avslutningsvis nämner Sjunnesson hur de gärna går ut och tar en fika eller spelar spel tillsammans med alla anställda.

#### 4.1.3 OM

OM är verksamma inom techbranschen och har utvecklat en app för barn där de kan formulera sina känslor på ett enkelt sätt för att vuxna ska ges möjligheten att förstå barnen bättre. Företaget försöker ha ett förebyggande perspektiv genom att upptäcka psykisk ohälsa för barn tidigt, i syfte att undvika att det leder till större problem senare. Företaget grundades 2018 och omsatte under 2022 knappt fyra miljoner kronor. Företaget har inte gått med vinst sedan de startade. Intervjun genomfördes den 21 november 2023 med Fransson, VD, som har en studiebakgrund inom sociologi och även har forskat mycket på området barn och ungdom.

OM uppfattas befinna sig på gränsen mellan formation- och valideringsstadiet då de inte har en formell vision men ändå har en utvecklad och skalbar produkt. Företaget har inga konkurrenter med samma produkt utan konkurrerar snarare med andra företag som vill lösa samma problem fast genom andra tillvägagångssätt. Fransson betonar att deras produkt har ändrat sig mycket över tiden men fortfarande har samma syfte. Dessutom poängterar Fransson att de tittar mycket på vilka problem som är aktuella i samhället för att kunna vinkla sin produkt efter var de kan hjälpa till mest. Gällande riskbenägenhet beskriver Fransson att de arbetar med hög risk kopplad till att de vill förnya kommunernas arbete och därmed faller hela företaget om verksamheterna hellre står kvar där de är idag.

#### **Administrativ kontroll**

Organisationsstrukturen på OM är funktionsindelad med väldigt mycket samarbete mellan avdelningarna. Fransson menar att hon själv har yttersta ansvaret för beslut men att beslutsfattande sker även hos andra anställda. Vikten av att det är kunderna som styr OMs beslut betonar Fransson under intervjun. Vidare påpekas det att företaget är väldigt regelstyrt till följd av att de arbetar med offentlig sektor.

## **Planering**

Inom företaget menar Fransson att de har en långsiktig strategi samt en del kortsiktiga mål som utgör en plan för hur de långsiktiga målen ska uppfyllas. Fransson beskriver planen som rörlig och menar på att den konsekvent uppdateras utifrån kundernas aktuella behov. Vid framtagandet av de långsiktiga och kortsiktiga målen säger Fransson att de anställda har varit högst deltagande i processen. Processen beskrivs som att alla arbetar fram målen tillsammans och är även ute hos kunder för att få en starkare koppling till målen. Fransson påpekar att dessa strategier och planer finns formellt nedskrivna och presenteras för styrelsen först efter att alla anställda är överens.

## **Cybernetisk kontroll**

OM använder budgeten för att presentera för styrelsen hur företaget ekonomiskt ska finansiera sin långsiktiga strategi. Fransson sätter själv ihop budgeten men menar att den är väldigt transparent för de anställda. Under intervjun framkom det att Fransson löpande rapporterar och följer upp budgeten minst en gång i månaden tillsammans med både styrelsen och investerare. Gällande finansiella nyckeltal menar Fransson att de regelbundet tittar på dem för att ta beslut inom organisationen. Dessutom mäter de icke-finansiella delar inom verksamheten där fokus främst ligger på kundnöjdhet. Fransson påpekar att de har ett formellt system för att mäta kundnöjdhet och framöver även kommer att implementera ett liknande system för medarbetartillfredsställelse. Enligt Fransson är uppföljning det viktigaste inom ekonomistyrning där hon påpekar att det är okej att misslyckas om det går att lära sig något av det och går vidare.

## **Belöning och kompensation**

Utöver vanlig lön säger Fransson att de använder kvalificerade personaloptioner för att skapa en lojalitet till företaget. Fransson menar att de inte har samma förmåga som etablerade företag att betala bra löner och de har inte heller något annat belöningsystem. Vidare trycker Fransson på att de är inställda på att göra en IPO framöver vilket hon menar fungerar som extra motivation för de anställda.

## **Kulturell styrning**

OM har en övergripande vision där Fransson påpekar att den inte har formaliserats. Istället jobbar de kontinuerligt under bolagsdagar med att diskutera det viktiga bakom företaget.

Vidare beskriver Fransson hur deras mål är en viktig del av att uppnå visionen som handlar om att vara ett stöd till välfärdssektorn. Utöver vision och mission har de även en personalbok som används i den dagliga verksamheten och vid rekrytering. Fransson betonar att personalboken och formalisering kommer bli viktigare i takt med att företaget växer. Kulturen på OM beskrivs som värdebaserad och väldigt präglad av deras arbete att främja välmående bland unga.

### 4.1.4 WA

WA är ett teknikföretag som grundades 2013 och utvecklar miljövänlig vattenrening med hjälp av LED-lampor. Intervjun genomfördes den 20 november 2023 med Carlsson, VD, som tidigare har varit verksam projektledare i större företag med både en teknisk och ekonomisk studiebakgrund. WA har nu tio anställda och omsatte under 2022 runt fem miljoner kronor men gick inte med vinst. Företaget har inte gått med vinst sedan 2014 då lönsamhet inte är målet på kort sikt utan ambitionen är att skala upp företaget till en global aktör. Carlsson betonar att detta ska ske genom kraftiga investeringar i produktutveckling och en etablering av varumärket på marknaden.

WA uppfattas befinna sig i valideringsstadiet, dels då företaget har en definierad vision och mission samt utvecklade skalbara produkter. Dels då företaget har attraherat externt kapital för att vidareutveckla sina produkter genom forskning och utveckling för att på sikt nå en etablering. WA uppfattas vara skalbara och innovativa där Carlsson benämner att de endast har två relevanta konkurrenter. Företaget arbetar proaktivt mot marknaden genom att jämföra sina produkter med konkurrenternas samt arbeta med marknadskonsulter som analyserar utvecklingen på marknaden och i samhället. Gällande riskbenägenhet poängterar Carlsson att de på senare tid i större utsträckning har en snabbhet till marknaden och vidareutvecklar produkten i efterhand. Denna förändring kopplas till att de upplever en större finansiell trygghet.

### **Administrativ styrning**

Organisationsstrukturen i WA kännetecknas av en funktionsindelad organisation med en nivå under VD där de anställda rapporterar till mellanchefer. Majoriteten av besluten har tidigare landat hos VD men företaget håller på att förändra mot ett mer agilt arbetssätt och dela upp bolaget i två teams, utveckling och försäljning. Anledningen till detta är för att möjliggöra mer decentraliserade beslut i de olika teamen. Det förekommer viss dialog och samarbete mellan de olika teamen.

Carlsson beskriver att det finns en allmän sekretess i bolaget då de jobbar med ny teknik som ännu inte finns på marknaden. Detta finns även nedskrivet i anställningskontrakt vilket gör att de anställda är medvetna om reglerna kring detta. Det nämns även att det finns en personalhandbok där det finns en del regler uppskrivna.

### **Planning**

Carlsson menar att de arbetar formellt med både långsiktiga och kortsiktiga mål i sin verksamhet. Målen som WA har satt upp bygger på de långsiktiga strategierna som företaget har. Följaktligen nämner Carlsson även att de långsiktiga målen är den delen av ekonomistyrningen som har varit viktigast för WA. De långsiktiga målen beskrivs även vara en viktig del i processen när de kortsiktiga målen formaliseras. Carlsson beskriver de kortsiktiga målen som en produktkarta där det beskrivs hur organisationen ska utvecklas i närmare detalj över tid. Enligt Carlsson inkluderas alla i företaget i processen vid målsättning där anställda ger input innan allt sammanställs och presenteras för styrelsen.

### **Cybernetisk kontroll**

Carlsson beskriver att de arbetar med budget inom organisationen och att de som är ansvariga för respektive område är med i framtagandet av budgeten samt följer upp budgeten. Budgeten används främst för rapportering till styrelsen för att visa hur det går för verksamheten. I organisationen används vissa specifika nyckeltal, exempelvis bruttomarginal. Carlsson betonar att de viktigaste delarna är kostnadsuppföljning samt hur mycket de når i försäljning och siffrorna används även vid beslutsfattande inom organisationen. Intäktsidan är betydligt svårare att prognostisera då de på sätt och vis försöker skapa en ny marknad som därmed är svår att värdera. De har även en del icke-finansiella nyckeltal, exempelvis antal felaktiga enheter och reklamationer, vilka de mäter i organisationen och sedan följer upp månatligen.



## **Belöning och kompensation**

Utöver fast lön ges de anställda möjlighet att köpa aktier i företaget. Vidare finns det olika optionsprogram för de anställda på WA. Carlsson förklarar också att det finns utrymme för en viss personlig anpassning av belöning till de anställda. Han menar att det kan vara olika vad som driver och motiverar olika individer. Carlsson beskriver det som:

Och sen så kan det från tid till annan förekomma någon rörlig del också i tillägg till den fasta lönen på vissa om det är någonting specifikt man ska uppnå. Det har egentligen också ganska mycket att göra med vad som driver olika personer.

Carlsson säger också att detta i vissa fall kan förekomma skriftligen i anställningsavtal men att det också kan vara av mer informell karaktär. Optionsprogram bestäms av styrelsen, med beslut som vem som ska omfattas av det och vilka nivåer. Vidare har WA även andra former av belöningar där Carlsson beskriver bland annat hur de försöker belöna anställda när mål uppfylls:

Vi kan ha oss en flaska champagne med en post-it-lapp på där det står någonting som ska uppnås. Och när vi gör det så... Så tar man den. Så vissa sådana grejer finns.

## **Kulturell kontroll**

WA har både vision och mission formellt nedskrivna i strategidokument där även deras målsättning återfinns. Visionen har uppdaterats och den senaste versionen togs fram i samband med strategiarbetet med de långsiktiga målen för företaget. Det finns dock ingen formell uppförandekod men det är något som Carlsson tror kommer växa fram i samband med strukturella förändringar. Carlsson beskriver kulturen på WA som klassisk småbolagskultur med högt medarbetarengagemang och öppenhet som viktiga parametrar. Historiskt påpekar Carlsson att ett viktigt gemensamt intresse för alla på företaget har varit teknikintresset. Framåt betonas vikten av att WA bibehåller kulturen då Carlsson vill att det ska vara det mest betydande inom ekonomistyrningen.

Värderingar är något som hålls högt vid rekrytering på WA, säger Carlsson.

Hållbarhetsvärderingar är något Carlsson lyfter som speciellt viktigt bland de anställda till följd av deras hållbarhetsfokuserade produkt. Trots bakgrundskillnader mellan de olika grupperna på företaget ser Carlsson ingen skillnad på kulturen mellan grupperna.

#### 4.1.5 IML

IML är ett teknikföretag som tillverkar AI-produkter och grundades 2021. Den huvudsakliga produkten riktar sig till att analysera kunder i matbutiker för att upptäcka stölder. Denna produkt bygger på deras ursprungliga AI-produkt som analyserar värme genom kameror. Företaget har idag 21 anställda där tio personer uppges vara mer centrala. Intervjun genomfördes den 21 november 2021 med Salman, VD, som har en samhällsvetenskaplig studiebakgrund. Salman var med och grundade företaget och siktar på en börsnotering för IML år 2027.

IML uppfattas befinna sig i valideringsstadiet, dels då företaget har en definierad vision och mission samt utvecklade skalbara produkter. Dels då företaget har attraherat externt kapital för att vidareutveckla sina produkter genom forskning och utveckling för att på sikt nå en börsnotering. IML uppfattas vara skalbara och innovativa där Salman benämner att de har ett fåtal konkurrenter i EU. Företaget arbetar aktivt för att ha koll på vilken typ av AI teknik som utvecklas av andra för att vidare kunna differentiera sig bättre. Salman betonar dock att de inte tittar mycket på vad marknaden efterfrågar då kunderna vanligtvis är de som tar första kontakten med nya förfrågningar. Detta leder till att de nya produkterna skiljer sig åt mycket från deras ursprungliga produkter då kunder efterfrågar nya lösningar. Gällande riskbenägenhet poängterar Salman att de inte upplever några större risker inom IML utöver huruvida tekniken fungerar eller inte.

#### **Administrativ styrning**

Organisationsstrukturen beskrivs som funktionsindelad utefter de olika avdelningarna i bolaget. Salman beskriver det som att han själv har varit högst delaktig och ansvarig för respektive område men på senare tid försökt lämna över mer ansvar till respektive avdelningschef. Nu rapporterar ingen direkt till Salman utan till de olika avdelningscheferna som i sin tur rapporterar till honom. De huvudsakliga uppgifterna för Salman beskrivs vara att förmedla mål och kultur. Salman beskriver att det finns en viss kommunikation mellan ekonomi- och ingenjör avdelningar men att det inom de olika ingegörsavdelningarna har varit relativt lite kommunikation sinsemellan. Angående regler inom organisationen säger Salman,

Så NDA [tystnadsplikt] är jäkligt viktigt. Det kan man konstatera direkt. Ingen får då dela med sig information eller koder med någon. Det är faktiskt det kontrakt vi skriver med allihopa. Men sen därefter så finns det inte direkt generella regler.

### **Planering**

Salman diskuterar deras långsiktiga mål och betonar att de har mål som sträcker sig fram till år 2027. Utöver dessa har IML flertalet kortsiktiga konkreta mål vilka ständigt förändras enligt Salman. Därför menar Salman på att de kortsiktiga målen inte nödvändigtvis uppfylls utan snarare utgör aktuell arbetsriktning för verksamheten. Processen för att ta fram målen, både på kort och lång sikt, är att ledningen tar in synpunkter från styrelsen och investerare vilket sedan presenteras för de anställda. Salman betonar även att både kort- och långsiktiga mål finns nedskrivna i ett målsättningssystem och är tillgängliga för alla anställda.

### **Cybernetisk kontroll**

Budget används inom organisationen där Salman är involverad till viss del i budgetarbetet men framför allt sker det arbetet av ekonomiansvarig. Budgetens syfte beskrivs vara att sammanställa kostnader och budgeten används främst för att tillfredsställa investerare. Budgeten revideras kontinuerligt genom att de tittar på skillnaden mellan prognos och verklighet för både intäkter och kostnader i syfte att se hur de ska arbeta framöver. Vid framtagning av budgeten försöker ekonomiansvarig lyssna på de anställda men menar på att det inte alltid finns förståelse för budgeten i de olika avdelningarna.

IML använder sig av både finansiella och icke-finansiella nyckeltal. Bland de finansiella nyckeltalen nämner Salman att de främst tittar på vinstmarginal. De har däremot enligt Salman icke-finansiella nyckeltal kopplade till hur väl deras produkter fungerar. Uppföljning sker mot båda typerna av nyckeltal där vinstmarginalen används som ett lägsta krav och kundnöjdheten kopplas till behovet av att utveckla sin verksamhet. Salman nämner att de inte arbetar med att mäta medarbetartillfredsställelse men planerar att göra det på sikt när de växer och implementerar en HR-avdelning.

## **Belöning och kompensation**

IML har endast ett system för belöning och kompensation och använder dessutom inte optionsprogram. Företaget har utformat en särskild typ av individuell prestationsbaserad belöning som Salman kallar bounty hunting:

Ja, den individen som bygger en sådan här AI-modell inom de kommande två månaderna kommer kunna få 45 000 direkt till plånkans [plånbok]. Och det som har hänt är att alla börjar bråka för den här bountyn [belöningen], så det blir ungefär som en tävling i bolaget.

## **Kulturell styrning**

IML har en formell vision vilken är samma som deras långsiktiga mål för 2027, dessutom finns en mission kopplad till finansiella mål. Dessa har båda satts på samma sätt som de kort- och långsiktiga målen i samband med styrelsen och anställda. Utöver sin vision och mission har IML en nytänkande, vinnar- och prestationsinriktad kultur vilken Salman vidare beskriver:

Det har egentligen inget namn men det är ungefär som en militär struktur. Vi baserar filosofin jäkligt mycket på det. Mycket disciplin eftersom det är såhär alla individer som är med i bolaget vill bevisa sig själva.

Kulturen är enligt Salman den viktigaste aspekten av ekonomistyrning vilket gör att attityd och moral blir centralt vid rekrytering. På sitt kontor har IML öppet landskap för att främja direkt kommunikation mellan de anställda. Dock lyfts det under intervjun att det kan uppkomma kulturskillnader mellan de olika avdelningarna med ingenjörer vilket har lett till att kommunikation mellan avdelningarna delvis uteblir. Dessutom påpekar Salman att en av avdelningarna äter lunch för sig och även sätter upp egna möten som egentligen borde inkludera fler avdelningar. En av aktiviteterna för att främja kulturen är att de har en festkommité som syftar till att planera event för samtliga anställda.

#### 4.1.6 EM

EM har utvecklat en mjukvara som de säljer till energibolagen. Dessa bolag ska sedan kunna använda denna mjukvara för att hjälpa sina kunder att spara pengar när de laddar bilen eller på annat sätt förbrukar el. EM grundades 2020 och är ett resultat av forskning bedriven i Lund. Företaget omsatte under 2022 runt nio miljoner och har idag ungefär 30 anställda fördelade på kontor i Lund och USA. EM har inte gjort någon vinst sedan företaget grundades. Intervjun genomfördes den 4 december 2023 med Lamei, VD, som har en studiebakgrund inom industriell ekonomi.

EM uppfattas befinna sig i valideringsstadiet, dels då företaget har en definierad vision och mission samt en utvecklad och skalbar produkt. Dels då företaget har attraherat externt kapital för att vidareutveckla sin produkt genom mer forskning. EM uppfattas vara skalbara och innovativa där Lamei benämner att de har fem till tio konkurrenter. Lamei nämner att de försöker positionera sig annorlunda jämfört med sina konkurrenter och lägger mer resurser på forskning jämfört med konkurrenterna. Det nämns även att deras produkt har förändrats mycket över tid och att den skiljer sig från vad som redan finns på marknaden. Det betonas vidare att EM främst arbetar proaktivt gentemot kundernas framtida behov. Gällande riskbenägenhet beskriver Lamei att deras huvudsakliga risk är att de inte anställer rätt personer.

#### **Administrativt**

Lamei menar att företaget har en funktionell organisationsstruktur. Funktionerna består av bland annat utveckling samt försäljning. Lamei poängterar dock att i takt med att företaget växer geografiskt och utvecklar nya produkter kan strukturen förändras. Vidare menar Lamei att det är en hög grad av samarbete mellan avdelningarna även om företaget är funktionsindelad. Lamei beskriver det som: "Det är ju startup så det är ju ofrånkomligt att det blir rörigt och stökigt och alla är lite överallt." Ytterligare angående besluts- och ansvarsfördelning menar Lamei att den har decentraliserats i takt med att bolaget växt. Slutligen beskrivs EM präglas av avslappnad känsla. Lamei säger: "Vi har en massa regler och procedurer som konsekvent bryts hela tiden." Lamei beskrev att dessa regler handlar främst om prioriteringsprocedurer i den dagliga verksamheten.

## **Planering**

EM arbetar med långsiktiga och kortsiktiga mål. Varje avdelning sätter sina egna formella kortsiktiga mål som revideras efter två månader. Dessa kortsiktiga mål ser Lamei gärna att alla ska vara delaktiga i vid framtagandet. De har även långsiktiga mål, kopplade främst till försäljning men även andra kopplade till den operationella verksamheten. Lamei beskriver hur det är ett föränderligt klimat och han beskriver målen som rullande.

## **Cybernetics**

Lamei ser budgeten som ett viktigt verktyg och menar att den används för att säkerställa att det finns pengar kvar att spendera. De som är involverade i processen är främst Lamei själv tillsammans med COO och annan extern rådgivning. Information hämtas också från respektive avdelning vid budgetsättning.

EM använder främst finansiella nyckeltal för att visa finansiell information om företaget och för att rapportera information till styrelse och ägare. Icke-finansiella nyckeltal är i större utsträckning kopplat till produkten som inhämtas på formellt vis från kunderna, detta för att besluta om det är möjligt att utveckla produkten. Lamei lägger tung vikt i att samtliga nyckeltal ska vara och är kopplade till strategi och mål inom organisationen.

Lamei beskriver att han tycker att mätningar är den viktigaste delen av ekonomistyrningen. Däremot är det viktigt att ha i åtanke att många mätningar kan vara av mindre relevans, menar Lamei. Han menar vidare att allt ska mätas och att det gäller att hitta sig fram genom prövning.

## **Belöning och kompensation**

Bonusprogram finns för säljarna i bolaget men Lamei poängterar att han inte tror att det är sådant som skapar drivkraft hos de anställda i EM.

[...] den typen av människor som jobbar hos oss, jag tror inte de drivs av det [prestationsbaserad bonus]. Utan det som man drivs av är man vill vinna, man vill göra, man vill bygga någonting, man vill göra skillnad. Och de grejerna försöker vi och har vi på gång att mäta också. Att vi liksom börjar mäta vår impact.

Dessa bonussystem beskriver Lamei vara i förhand bestämt samt nedskrivet. Men han betonar fortfarande att han är något reserverad till sådana system. När det kommer till andra former av belöningar som gemensamma fester, middagar med mera, förklarar Lamei att de har en hel del sådant där de samlar hela bolaget. Lamei betonar även att de borde göra mer av det då han tror att det är av större värde än monetär bonus.

### **Kulturell styrning**

Vid frågan om att beskriva kulturen på bolaget förklarade Lamei:

Vi är nyfikna, vi experimenterar, vi är extremt datadrivna och vi är lärande.  
Och vi vill bygga saker, vi är framåt.

De har även en nedskriven vision och mission som är tätt kopplat till långsiktiga mål och strategier enligt Lamei. Även uppförandekoder är formella och förmedlas ut av ledningsgruppen och det arbetas kontinuerligt med dessa i workshops där de anställda involverade i arbetet att formulera dem. Lamei menar dock att dessa uppförandekoder och värderingar inte används i stor utsträckning vid rekrytering. Lamei uppfattar inga skillnader i kultur eller grupperingar över organisationen.

#### 4.1.7 SE

SE är ett teknikföretag som grundades 2013 och tillverkar sensorer samt en plattform som sensorerna kan kopplas upp till. Sensorerna mäter allt ifrån luftfuktighet till magnetism och plattformen kan koppla ihop flera olika sensorer för att ge en komplett bild av mätningarna. Företaget har på senare tid utvecklat en ny generation sensorer då de för bara ett år sedan endast hade två olika. Företaget har idag 31 anställda och omsatte under 2022 nästan 38 miljoner kronor. Företaget har inte gjort vinst något år sedan det grundades. Intervjun genomfördes den 21 november 2023 med Sharma, interim CFO, som tidigare har varit konsult och har en utbildning inom företagsekonomi. Sharma togs in med syftet att göra företaget redo för en framtida börsnotering.

Sensitive uppfattas befinna sig i tillväxtstadiet då de redan har attraherat externt kapital och är i en process att skala upp företaget. De har även anställt över 30 personer och implementerat en tydlig formell process inom företaget. Det senaste året har även företagets ursprungliga VD, och grundare, lämnat VD-posten och istället tagit ansvar för den tekniska utvecklingen i företaget. Företaget skiljer sig från sina konkurrenter enligt Sharma då de har en bättre teknologi. Gällande omvärldsanalyser berättar Sharma att de konstant håller sig uppdaterade om regleringar kopplade till forskning och utveckling. Riskbenägenheten i företaget beskriver Sharma som relativt stor där han inte vill kommentera mer i detalj.

### **Administrativ styrning**

Organisationsstrukturen i SE är funktionsindelad där respektive område har sin egen chef. Cheferna samt VD är de som utgör ledningsgruppen vilka träffas varannan vecka i syfte att ta beslut. Dessutom tas en del större beslut av VD och Sharma tillsammans med styrelsen. I nuläget tycker inte Sharma att avdelningarna samarbetar optimalt vilket SE arbetar aktivt för att förbättra. Inom SE finns ett fåtal formella sekretessregler som främst är kopplade till avtal med kunder samt försäljningsförfrågningar.

### **Planering**

Sharma beskriver att de arbetar mycket med planering samt lång- och kortsiktiga mål då nya investerare kräver presentationer av hur företaget ser på framtiden. Då SE frekvent tar in mer kapital uppdaterar de även sina formella planer lika frekvent. Företagets långsiktiga och kortsiktiga mål tas fram under styrelsemöten som hålls ungefär en gång i månaden. Målen både tas fram, revideras och följs upp under dessa möten. Sharma betonar att ledningen är väldigt transparenta gentemot de anställda och alltid formellt delar med sig om uppdateringarna gällande målen.

### **Cybernetisk kontroll**

SE arbetar mycket med budget, dels för egen del för att se sina marginaler och resurser, dels för att investerarna ska kunna följa hur det går för bolaget. Sharma beskriver att han är ytterst ansvarig för upprättandet av budgeten men att varje avdelning involveras i budgetprocessen genom att stå för sin del av budgeten. Sharma beskriver att den viktigaste aspekten av ekonomistyrning är mätbarheten och att detta sker på ett korrekt sätt. SE använder sig endast av finansiella nyckeltal vilka även ligger till grund för bonusar till de anställda. Det betonas dock



att SE vill arbeta med icke-finansiella nyckeltal som till exempel medarbetartillfredsställelse och kundnöjdhet framöver. Sharma lyfter även att en HR-avdelning, som i nuläget inte finns, hade varit till hjälp för att mer aktivt arbeta med nyckeltal gällande medarbetartillfredsställelse.

### **Belöning och kompensation**

SE använder sig av, utöver månadslön, kollektiva prestationsbaserade monetära bonusar kopplade till finansiella nyckeltal. Dessa bonusar är årsbaserade och tas fram skriftligen på förhand av styrelsen. Utöver monetära bonusar finns det inga andra belöningssystem implementerade eller som fungerar informellt. Det framkom dock att vissa i företaget har möjlighet till ett optionsprogram.

### **Kulturell kontroll**

SE har en vision som har arbetats fram och vidareutvecklats med en strategisk plan för hur den ska uppnås. Visionen och den strategiska planen är båda formella och kommunicerade med övriga anställda och Sharma menar på att båda är en del av det vardagliga arbetet. Kulturen på SE beskrivs som innovativ med mycket fokus på produktutveckling. Värderingar och uppförandekoder är något som Sharma beskriver att det finns formellt implementerat i företaget.

Vidare angående symboler förklarar Sharma hur det varken finns klädkod eller någon annan symbol. Dock nämns det att vissa avdelningar på bolaget går ut och äter lunch tillsammans någon gång i veckan. SE har enligt Sharma lite olika kulturer mellan avdelningarna där ingenjörerna är en snävt kopplad grupp.

#### 4.1.8 GA

GA är ett teknikföretag som grundades 2011 och främst arbetar med utveckling men framåt även kommer fokusera på att ta fram fler egna produkter och bli en producent. De har två huvudsakliga marknadssegment, radar och trådlös kommunikation, där radar har spelat en allt mer betydande roll under senare tid. Företaget listades på Nasdaq First North Growth Market 2016 och har idag 45 anställda. Under 2022 omsatte GA över 70 miljoner kronor men gjorde inte vinst. Intervjun genomfördes den 17 november 2023 med Berhof, CFO, som tidigare har varit analytiker och rådgivare inom konsult- och finansbranschen.

GA uppfattas befinna sig i tillväxtstadiet då de redan har attraherat externt kapital genom en börsnotering och även är i en process att skala upp företaget. De har även över 40 anställda samt tydliga formella strukturer implementerade.

### **Administrativ styrning**

GA har en funktionsindeldad organisationsstruktur där företaget har två olika ledningsgrupper, en generell över hela koncernen och en för antennavdelningen. Majoriteten av de anställda jobbar inom R&D och mekanik i olika grupper. Vid frågan om hur beslut tas inom organisationen beskrivs det att GA har en hel del mandat ute i organisationen, till exempel i form av avdelningschefer, men att mycket av besluten ligger hos VD och CFO.

Även om R&D har sin ledningsgrupp som tar många operationella beslut säger Berhof att slutgiltiga kommersiella beslut tas av VD och Berhof inkluderas även vid prissättning. Berhof förklarar även att han har ansvar för avdelningen business support som innefattar finance, HR, IT samt legal.

Inom en av avdelningarna, supply, nämner Berhof att kommunikation underifrån är avgörande för beslutsfattandet. Mellan avdelningarna påpekar Berhof att det delvis förekommer samarbete utöver att han själv är med i alla delar av organisationen. Vid frågan kring huruvida företaget har regler och procedurer fastställda inom företaget nämner Berhof att tystnadsplikt är något som alla anställda måste skriva under vid anställning samt att de har regler kopplade till val av leverantörer. Då GA är ett noterat bolag tillkommer det enligt Berhof ett omfattande regelverk som företaget måste förhålla sig till.

### **Planering**

GA arbetar formellt med både kortsiktiga och långsiktiga mål som Berhof tycker att företaget är bra på att kommunicera internt men inte externt. Detta görs genom halvdagskonferenser tillsammans med hela företaget. När målen tas fram görs det delvis i samband med de anställda i grupperna. Berhof säger att cheferna har koll över sina avdelningar och tar med sig det in till ledningsgrupperna där målen blir formella.

## **Cybernetisk kontroll**

Angående budgeteringen beskriver Berhof att de använder en top-down process där ledningen prognostiserar hur intäktssidan kommer att se ut. Budgeten är för hela organisationen och företaget har bra koll på sina fasta utgifter där det är mycket återkommande kostnader. Berhof beskriver att de inte arbetar mycket med uppföljning av budgeten bakåt i tiden. Istället arbetar företaget med att löpande uppdatera prognoser och titta framåt på längre sikt.

Finansiella nyckeltal är inget GA fokuserar på till följd av att bolaget inte går med vinst. Framöver i takt med att de växer och producerar mer planerar GA att implementera en användning av fler finansiella nyckeltal. Berhof lyfter istället icke-finansiella nyckeltal där de har system för att undersöka kundnöjdhet och medarbetartillfredsställelse.

Så det [medarbetartillfredsställelse] följer vi månadsvis mest för att identifiera hur vår personal mår och vad som, om vi har gjort något initiativ, har det påverkat på något sätt eller någon avdelning. Det är uppdelat på avdelningar då med alla cheferna. Är det någon som ligger efter eller någon som gör något väldigt bra och utmärker sig på något sätt.

## **Belöning och kompensation**

GA har utöver månadslöner en del kompletterande kompensation som exempelvis högt friskvårdsbidrag, förmånscyklar och pensionsavsättningar. Berhof diskuterar även hur de har optionsprogram för anställda inom organisationen. Dessa andra aspekter ser Berhof över två gånger per år för att se till att de kan konkurrera med andra företag. Vad det gäller icke-monetära belöningar lyfter Berhof att de tidigare varit och firat på spa med hela företaget. Detta är något Berhof vill arbeta mer med framöver och framförallt koppla till deras målsättningar.

## **Kulturell kontroll**

Det beskrivs att företaget har kulturell styrning med en formell vision som är tätt kopplad till deras målsättning. Dock håller visionen på att förändras då de genomförde ett VD-byte samt att de går från att vara ett utvecklingsfokuserat företag till att bli ett producerande bolag med fokus på affären snarare än fokus på forskning. Berhof berättar att det finns risk att delar av bolaget inte delar den nya visionen på samma sätt som den gamla men att det är något som de försöker kommunicera ut när rätt tillfälle ges.

GA har en uppförandekod som finns tillgänglig för alla anställda. Vidare har de inte någon klädkod utan Berhof beskriver det som att de anställda ska vara hela och rena. På kontoret är det endast VD och CFO som har egna kontor och resten sitter i olika former av öppna landskap eller arbetar i labb. Vid lunchpauser sitter vanligtvis anställda tillsammans och äter. GA har även frukost tillsammans en dag i veckan där de vill att alla ska vara med för att öka inkluderingen av ny personal. Dessutom har de all formell skriven kommunikation på engelska till följd av att de har blivit fler engelskspråkiga anställda.

Berhof nämner att det kan uppkomma terminologiska skillnader mellan olika grupper på företaget. Gällande huruvida kulturen ser likadan ut över hela organisationen säger Berhof:

Den ska inte göra det i den bästa av världar men inom tex R&D är det många ingenjörer som alla kommer från Chalmers. Antenndivisionen har väl blivit vissa interna delar men det försöker vi aktivt arbeta med i ledningsgruppen.

## 5. Empirianalys

---

*I följande avsnitt analyseras studiens företags ekonomistyrning samt följs upp med relevant forskning.*

---

### 5.1 Administrativ kontroll

**Tabell 2: Tabell gällande studiens företags användning av ekonomistyrning inom Malmi och Browns (2008) aspekt administrativ styrning.**

Administrativ styrning	PE	ND	OM	WS	IML	EM	SE	GA
Organisationsstruktur	Funktionsin delad	Funktionsin delad	Funktionsin delad	Funktionsin delad	Funktionsin delad	Funktionsin delad	Funktionsin delad	Funktionsin delad
Samarbete	Hög	Hög	Hög	Medel	Låg	Hög	Låg	Medel
Regelstyrning	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer

Samtliga startups i detta arbete beskriver att de använder administrativ styrning, ett av företagen betonar dessutom att det är den viktigaste aspekten. Vidare har samtliga åtta företag har en funktionsindelad organisationsstruktur. Startupföretagen beskriver att det har olika avdelningar och olika ansvarsområden där vissa har chefer med personalansvar. Sex av åtta företag tolkas emellertid ha en formell organisationsstruktur och två har en något mindre formaliserad struktur. De sex företagen som uppfattas ha en mer formaliserad struktur är senare i utvecklingen samt större företag. I takt med att innovativa startupföretag växer kan det därmed tänkas att det uppkommer en mer formell struktur. Att startups övergår till att präglas av mer formell organisationsstruktur i takt med att de växer påpekas även av Strauss m.fl. (2013).

Utformningen av företagen ter sig som beskrivet olika ur ett strukturellt perspektiv. Majoriteten upplevs ha en fast struktur där de anställda arbetar främst inom de avdelningar där de har bäst kunskaper att bidra till verksamheten. Två beskrivs dock ha en mer flytande struktur där de anställda hjälper till och arbetar över avdelningarna mer. Det kan därmed tolkas att den fasta strukturen är viktig för startups. Ett samband återfinns dock mellan de företag som avviker från majoriteten vilket är de företag som befinner sig tidigast i utvecklingen samt har minst antal anställda och även är yngst. Empirin visar även att desto större startupföretagen blir tenderar de

också att bli mer hierarkiska. Detta kan anses vara logiskt då fler anställda i ett företag kan göra att organisationen måste delas upp i olika beslutsnivåer.

Det går att tyda samarbeten i majoriteten av startups och det är endast två företag som uppfattas ha mindre frekvent samarbete. Sex av åtta företag betonar dock att samarbete inom organisationen är något som är frekvent förekommande. Samarbete inom innovativa startups är därav något som möjligtvis kan främja skalbarheten i startupföretagen. De företag som har hög nivå av samarbete inom verksamheten är de yngre startupsen i studien. Undantaget är emellertid IML som också är ungt och nystartat. En förklaring till IML låga nivå av samarbete kan dock vara deras resultat- och tävlingsinriktade kultur.

Företagen i detta arbetes empiriska material ser olika ut i hur deras regler och procedurer är utformade och används. Det finns dock ett antal individuella skillnader mellan bolagen samt branschskillnader som eventuellt kan förklara skillnader i mängden regler och regelstyrning mellan bolagen. Sex av de åtta undersökta företagen uppfattas ha regelstyrning i sin verksamhet. Fem av dessa är företag som präglas av forskning och utveckling samt patent vilket tyder på att innovationen inom dessa företag har en påverkan på företagets regelstyrning. Vidare är ett av företagen även börsnoterade och med det följer diverse lagar och regler. Utöver de fem är det sjätte verksamma inom offentlig sektor vilket även det medför lagar och regler. Att dessa företag har en hög nivå av regler och procedurer kan eventuellt bero på externa omständigheter i den bransch eller sektor som bolaget är verksamt inom. Vidare är de företag som saknar regelstyrning de som uppfattas ha kommit kortast i sin utveckling.

## 5.2 Planering

**Tabell 3: Tabell gällande studiens företags användning av ekonomistyrning inom Malmi och Browns (2008) aspekt planering.**

Planering	PE	ND	OM	WS	IML	EM	SE	GA
Långsiktiga mål	Obefintligt	Obefintligt	Formellt	Formellt	Formellt	Formellt	Formellt	Formellt
Användning kortsiktiga mål	Formellt	Formellt	Formellt	Formellt	Formellt	Formellt	Formellt	Formellt
Involvering anställda	Obefintligt	Bottom-up	Bottom-up	Bottom-up	Top-down	Bottom-up	Top-down	Top-down

Det går att utläsa ett samband mellan sex av åtta företag som har formella långsiktiga mål. De är samtliga längre fram i utvecklingen jämfört med de företag som saknar långsiktiga mål. Det kan uppfattas viktigt med långsiktiga mål för verksamheten i takt med att företaget växer och blir fler anställda då det ger en gemensam målbild för hela företaget över vad företaget vill åstadkomma. Woods och Joyce (2003) framför dessutom att ett planeringsarbete är fördelaktigt för entreprenöriella bolag, speciellt för att främja innovation inom dessa startups. Vidare menar de två företag som inte planerar på längre sikt att det inte är möjligt. I båda företagens fall sker omstruktureringar av verksamheten och framtiden kan därmed vara svår att förutspå vilket leder till att långsiktiga mål blir svåra att följa fullt ut. Möjligtvis är det således först när företag har utformat strukturen samt säkerställt vilken produkt som ska säljas som långsiktiga mål kan formaliseras och följas i innovativa företag. Det framgår vidare även att samtliga startups använder kortsiktiga mål, dock kan det uppfattas att de företag som inte planerar på längre sikt fokuserar mer på kort sikt. Samtliga företag presenteras även ha en formell planering som är tillgänglig för alla anställda. Gulati och DeSantola (2016) förklarar att startups bör formalisera aspekten av planering i deras ekonomistyrning för att inte tappa deras riktning i verksamheten. Detta stärker företagets val att formalisera sin planering. Samtidigt kan det stärka PBs och NDs val att inte planera på lång sikt då innovativa företag eventuellt bör hitta rätt riktning innan den följs.

Då PB endast består av de två grundarna som sätter upp mål tillsammans blir det svårt att analysera huruvida anställda inkluderas. Gällande övriga sju företag finns det en viss diskrepans vid målsättningsprocessen. Fyra företag uppfattas involvera anställda genom en bottom-up process medan resterande tre har en top-down process. Bland de företag som inkluderar sina anställda vid planering genom bottom-up finns en starkare koppling mellan deras beskrivning av kulturen samt planeringsarbetet. Företagen ND och WS inkluderar sina

anställda vid planering vilket förstärker deras beskrivna kultur som präglas av öppenhet och engagemang i bolaget. Likaså påpekas det att OM har en kultur som präglas av att vilja hjälpa kunderna vilket återspeglas i planeringen då alla anställda genomför kundbesök i samband med målsättningen. EM menar på att deras anställda är nyfikna och experimenterade vilket även det uppfattas främjas när de anställda är med och planerar. Vidare uppfattas även en tydlig koppling mellan den militära kulturen på IML och deras planeringsarbete där ledningen sätter upp mål för hela organisationen. Då aspekterna kopplas samman och inte lämnas ensamma förstärker fem företag sin kulturella styrning genom planeringsprocessen likt det Akroyd och Kober (2020) samt Akroyd m.fl. (2019) poängterar. Endast två företag saknar tydlig koppling mellan beskriven kultur och planeringsarbete vilket kan tolkas vara negativt enligt resonemanget ovan (Akroyd & Kober, 2020; Akroyd m.fl., 2019; Frare m.fl., 2022).

Akroyd och Kober (2020) samt Akroyd m.fl. (2019) förklarar hur aspekterna bör väga upp och förstärka den kulturella styrningen. Frare m.fl. (2022) förklarar vidare hur planering och kulturell styrning fanns i alla de framgångsrika undersökta startupsen och menar att de aspekterna bör förstärka varandra då de inte fungerar i sin ensamhet i samma utsträckning. Samtliga företag i studien menar att deras mål är kopplade till vision, vilket gör att aspekterna planering och kultur förstärker varandra till viss grad för samtliga startups i studien.



### 5.3 Cybernetisk styrning

**Tabell 4: Tabell gällande studiens företags användning av ekonomistyrning inom Malmi och Browns (2008) aspekt cybernetisk styrning.**

Cybernetisk	PE	ND	OM	WS	IML	EM	SE	GA
Budget	Förekommer delvis	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer
Finansiella nyckeltal	Förekommer delvis	Förekommer delvis	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer delvis
Icke-finansiella nyckeltal	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer inte	Förekommer

Samtliga startups i detta arbete beskriver att de använder cybernetisk styrning, fyra av företagen betonar dessutom att det är den viktigaste aspekten. Utifrån studien framkommer det att samtliga företag använder sig av budgetering på något sätt, dock skiljer sig användningen åt mellan företagen. Det påpekas av Pavlatos och Kostakis (2021) att det finns ett positivt samband mellan budgetering och finansiell prestation. Detta stärker samtliga undersökta företagens val att använda sig av budget. Sex av företagen beskriver att de använder budgeten för att presentera företagets finansiella ställning och plan för investerare samt styrelsen. Detta kan tänkas vara på grund av att startups ofta kräver externt kapital för att skala företaget och därmed anses det naturligt att presentera finansiell ställning genom budgetering. För PB används dock budgeten främst för att titta på hur länge pengarna kommer att räcka och utvärderas inte till stor mån i efterhand. En eventuell orsak till det kan vara att de är tidigt i utvecklingen och således främst måste hålla koll på likviditeten för att säkerställa överlevnad.

Utifrån studien framkommer det att samtliga startup i studien använder finansiella nyckeltal i någon form. Fem av företagen uppfattas använda finansiella nyckeltal mer jämfört med de resterande tre företagen. Det kan således tolkas att de får en bättre inblick i de specifika delar av verksamheten som mäts jämfört med de företag som inte mäter lika mycket. Dessutom påpekas det av Costa m.fl. (2022) att finansiella nyckeltal leder till bättre prestation. Dock kan det vara att ett flertal nyckeltal inte behövs i de minsta företagen då banksaldot bäst speglar företagets finansiella ställning. Detta påpekar även Rompho (2018), nämligen att företag i tidiga stadier av verksamheten vanligtvis inte gynnas av att mäta finansiella nyckeltal då exempelvis omsättningen inte är tillräcklig för att säga något. GA som är det tredje företaget som endast delvis använder nyckeltal menar att det inte ger någon värdefull information då de inte är ett lönsamt företag än.

Vidare mäter fem företag icke-finansiella nyckeltal formellt där tre företag endast mäter produktkvalitet. Ett företag mäter både kundnöjdhet samt medarbetarnöjdhet och ett företag mäter enbart kundnöjdhet. Tre företag mäter inte några icke-finansiella nyckeltal formellt, dock beskrivs två företag ha informella tillvägagångssätt för att undersöka kund- och medarbetarnöjdhet. Detta genom att föra dialoger med medarbetare respektive kunder. Det skiljer sig således mellan innovativa företag vilka nyckeltal som används samt hur de används och mäts. Fler företag använder dock finansiella nyckeltal än icke-finansiella nyckeltal. Gällande de icke-finansiella nyckeltalen är dessutom användningen spridd genom informell kontra formell mätning.

## 5.4 Belöning och kompensation

**Tabell 5: Tabell gällande studiens företags användning av ekonomistyrning inom Malmi och Browns (2008) aspekt belöning och kompensation.**

Belöning och kompensation	PE	ND	OM	WS	IML	EM	SE	GA
Monetär*	Förekommer inte	Förekommer delvis	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer	Förekommer
Icke-monetär	Förekommer inte	Förekommer delvis	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer inte	Förekommer
Individuellt/kollektivt**	Obefintligt	Individuellt	Kollektivt	Individuellt/kollektivt	Individuellt	Individuellt/kollektivt	Kollektivt	Kollektivt
Optionsprogram	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer

\* Monetär syftar till monetär belöning och kompensation utöver månadslön.

\*\*Individuellt eller kollektiv belöning och kompensation avser inte optionsprogram.

\*\*\* Individuellt/kollektivt betyder att båda formerna förekommer.

Det kan utläsas från empirin att de undersökta företagen skiljer sig åt i arbetssätt när det gäller belöning och kompensation. Fem företag beskriver att de arbetar med monetär belöning och tre företag arbetar mindre eller inget alls med den typen av belöning. Det kan utläsas att de fem företag som använder sig av monetär belöning mer även är de startups som har kommit längre i sin utveckling. Ur arbetets empiri visas det att fyra företag använder sig av någon icke-monetär belöning och att fyra företag inte använder sig av den typen av belöning. De företag som har icke-monetär belöning har även monetär belöning vilket kan tyda på att det finns en viss koppling mellan de olika typerna av belöning i innovativa företag.

I empirin framgår det att vissa företag kopplar belöning och kompensation till andra aspekter. Tre företag har belöningssystem kopplade till kortsiktiga mål och ett företag har belöningssystem kopplat till cybernetisk styrning. EM har ett prestationsbaserat system för endast säljare vilket deras VD påpekar att han egentligen inte tror på, då han hellre hade haft mer icke-monetära belöningar för samtliga på företaget. Kerrin och Oliver (2002) poängterar att individuellt baserad kompensation inte främjar organisationer där samarbete mellan olika avdelningar är viktigt, likt EM. Samtidigt har IML ett liknande system för programmerare och PB betonar att de gärna hade implementerat ett prestationsbaserat belöningssystem för säljare då det är något som är enkelt att mäta. Det finns således en diskrepans mellan de innovativa

företagens uppfattning av påverkan från ett monetärt prestationsbaserat system. Ett liknande system kopplat till finansiella nyckeltal finns i SE, dock skiljer sig det systemet från EM och IML då SE arbetar kollektivt med belöning. Utöver dessa kopplingar mellan belöning och kompensation är det även fyra företag som inte har belöning och kompensation kopplat till någon annan aspekt alls. Det råder således skilda uppfattningar av huruvida aspekten ska sammankopplas med andra aspekter inom startups.

Huruvida företagen med hjälp av belöning och kompensation skapar intrinsic eller extrinsic motivation går det att utläsa båda delarna ur empirin. Extrinsic motivation kan tänkas skapas i sex företag då de använder sig av belöningssystem. Fyra startups i studien använder sig av optionsprogram vilket, genom att anställda får ta del av framtida vinst, kan tolkas skapa ytterligare extrinsic motivation utöver belöningssystemen. Intrinsic motivation tolkas endast skapas genom belöning och kompensation på två företag. Både EM och IML beskriver att de har en vinnarkultur där folk drivs av att bevisa sig vilket kan leda till att intrinsic motivation skapas genom prestationsbaserade belöningssystem.

## 5.5 Kultur

**Tabell 6: Tabell gällande studiens företags användning av ekonomistyrning inom Malmi och Browns (2008) aspekt belöning och kompensation.**

Kultur	PE	ND	OM	WS	IML	EM	SE	GA
Vision	Formell	Informell	Informell	Formell	Formell	Formell	Formell	Formell
Värderingar och uppförandekoder	Informell	Informell	Formell	Informell	Informell	Formell	Formell	Formell
Symboler	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer
Subkulturer	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer inte	Förekommer	Förekommer

Samtliga startups i detta arbete beskriver att de använder kulturell styrning, två av företagen betonar dessutom att det är den viktigaste aspekten. I arbetet kan en distinktion utläsas i form av att sex av åtta företag har en formell vision. Dock befinner sig båda företagen med informell vision att i en process där visionen ska formaliseras. Således kan det tolkas att samtliga företag har en nästintill formell vision. Gällande värderingar och uppförandekoder finns det dock skilda uppfattningar då hälften arbetar med det formellt, dessutom används olika typer av värderingar och uppförandekoder. Det kan urskiljas att tre av fyra företag med formella värderingar är de tre företagen i studien som har flest antal anställda. Således kan det uppfattas att värderingar och uppförandekoder formaliseras för de innovativa företagen i takt med att fler anställs.

Det kan urskiljas ur empirin att fem av åtta företag inte har några subkulturer inom sin organisation. I empirin visar det sig också att startups utan subkulturer inte använder några symboler i sin verksamhet. Samtidigt har två av företagen med subkulturer symboler i sin kulturella styrning vilket kan tyda på ett aktivt försök att bli av med subkulturerna. Det visas även att samtliga företag med subkulturer har medel eller lägre samarbete samt en top-down process vid planering, dock har även ett företag utan subkulturer medel nivå av samarbete. De tre företagen med subkulturer uppfattas ha en negativ inställning till sin situation. Forskning tyder på att de eventuellt inte behöver ha en negativ inställning då subkulturer påpekas ha en positiv påverkan på anställdas motivation (Egan, 2008).

Ur arbetets empiri kan det utläsas att samtliga företag har en koppling mellan planering och kultur då visionen beskrivs styra målsättningen. Detta kan visa på visionens användbarhet för ett innovativt företag då den till viss mån styr företagets målsättningsarbete. En möjlig anledning till att det ser ut så i startups är att företagen verkligen vill att samtliga anställda är överens med deras framtagna vision. Vidare kan det uppfattas att fem företag har en starkare koppling mellan aspekterna planering och kultur då företagets målsättningsprocess även förstärker den kultur som beskrivs på företagen. Detta kan tänkas vara positivt då forskning tyder på att de två aspekterna är tydligt sammankopplade (Frare m.fl., 2022). En annan aspekt som likt planering uppfattas kopplas till den kulturella styrningen är belöning och kompensation. Två företag, IML och EM, tolkas skapa intrinsic motivation genom att ha ett belöningsystem kopplat till den beskrivna kulturen.

## 6. Diskussion

---

*I följande avsnitt diskuteras den analyserade empirin med hjälp av ytterligare forskning.*

---

Det framkommer i analysen att samtliga företag har en funktionsindelad organisationsstruktur. Flamholtz (1983) menar att denna struktur minskar variationen i verksamheten och i sin tur leder det till att det skapas en förutsägbarhet inom organisationer. Huruvida en struktur som leder till förutsägbarhet är fördelaktig eller inte för startups kan diskuteras utifrån olika tankesätt. Studiens företag är innovativa och kan tolkas vara verksamma i oförutsägbara samt osäkra miljöer. Det kan därmed tänkas vara fördelaktigt för företagen att ha en förutsägbar intern styrning för att hantera den osäkra omvärlden. Tolkningen kan dock även göras att sådana strukturer inte tillåter ny innovation att växa fram vilket kan vara viktigt för att nå de ambitioner startups har.

Som beskrivet förekommer formalisering av struktur i de studerade startupföretagen. Davila m.fl. (2009) menar på att tidigare forskning visar att formalisering av MCS krävs för startups i osäkra miljöer. Vad som kan tydas i denna uppsats är att företagen som befinner sig senare i utvecklingen med fler anställda implementerar en mer formell struktur. Miller och Friesen (1984) förklarar vidare i deras typologi att företag i ett tidigt stadie av sin utveckling kännetecknas av en informell struktur. Liknande påpekas i modellen om de stadier startups går igenom som presenteras i detta arbetes teori (Startup Commons, u.å.). Där förklaras det att de tidigare stadierna präglas av större grad informell styrning vilket förändras mot mer formell styrning i takt med att företaget växer. Detta visas även av Strauss m.fl. (2013) som bekräftar det som påpekas i modellen (Startup Commons, u.å.). Då tidigare forskning tyder på att en formell struktur är nödvändig för startups i takt med att de växer kan det tänkas att även de företag i uppsatsen med informell struktur bör överväga en formalisering.

Det kan således tolkas vara fördelaktigt med en formell struktur enligt resonemanget ovan, dock kan det även medföra andra konsekvenser. En formell struktur kan möjligtvis leda till ett minskat samarbete då avdelningar i företag isoleras i högre grad. Smith m.fl. (1995) beskriver hur en god samarbetsförmåga leder till högre prestation i företaget. Samarbete leder också till att företag kan vara flexibla till förändringar i omvärlden (Schalk & Curseu, 2010). Flexibilitet

påpekas av Mintzberg (1979 hänvisad av Woods & Joyce, 2003) leda till framgång för entreprenöriella företag. Då empirin tyder på att yngre startups har mer samarbete kan det möjligtvis vara problematiskt att implementera en formell struktur som riskerar att förhindra samarbete och minska flexibilitet. Även om dessa två faktorer kan vara av vikt betonar Van der Meer-Kooistra och Scapens (2008) att flexibilitet bör kombineras med viss hårdhet i form av en formaliserad struktur.

I empirin framkommer det att samtliga företag arbetar med planering på kort sikt och sex av åtta startups arbetar dessutom med långsiktiga mål. Det uppfattas även att samtliga företag som planerar på lång sikt har kommit längre i sin utveckling jämfört med de som endast planerar på kort sikt. Gulati och DeSantola (2016) menar på att ramverk för planering behövs för startups i takt med att de växer medan improvisation är väsentligt tidigt i utvecklingen. Författarna påpekar även hur formaliseringen av aspekten kan vara av vikt för att inte förlora sin riktning i takt med att företaget växer. I empirin presenteras det att samtliga företag arbetar formellt med sin planering. Mintzberg (1979 hänvisad av Woods & Joyce, 2003) menar att planering inte tillför någonting till innovationen i startups. Han menar också att flexibiliteten är vad som bidrar till entreprenöriella bolags framgång. Frågan är om flexibiliteten kan behållas trots att aspekterna i ekonomistyrningen hos startups formaliseras. Det finns trots allt vidhåll från forskning att ekonomistyrning ska vara formaliserad i startups. Exempelvis menar Davila m.fl. (2015) att formaliserad MCS är högt värderat av investerare. Det kan alltså argumenteras för att planeringen ska vara formell hos startups, samtidigt som det dock poängteras från studier att flexibilitet är essentiellt i startups (Mintzberg, 1979 hänvisad av Woods & Joyce, 2003; Schalk & Curseu, 2010). Detta skapar en problematik för startups då det inte finns ett tydligt fördelaktigt tillvägagångssätt gällande formalisering av planering.

Samtliga startups i uppsatsen uppfattas ha en budget där användningen av budgeten dock skiljer sig mellan företagen. Som tidigare diskuterats i analysen används budgeten inom de innovativa företagen främst i syfte att presentera finansiell ställning för investerare och styrelse. Pavlatos och Kostakis (2021) konkluderar i sin studie att det finns ett positivt samband mellan användning av budget och finansiell prestation. Vidare menar de att om investerare förväntar sig avkastning på sin investering krävs de att startups har en utförlig budget. Det kan således argumenteras för att de innovativa företagen i denna uppsats som har en utförlig budget enklare attraherar externt kapital från investerare. Dessutom kan argumentationen möjligtvis



förlängas till de företag som inte har en lika utförlig budget att de bör implementera det i syfte att förenkla processen att ta in externt kapital framöver.

Nyckeltal, finansiella som icke-finansiella, syftar till att ge en mer specifik bild av mål och prestation än vad budgeten gör (Malmi & Brown, 2008). Vidare hävdar Rompho (2018) att nyckeltal även är viktiga för att uppnå mål och underlätta beslutsfattande. De finansiella nyckeltalen tycks förekomma bland de undersökta företagen i större utsträckning än de icke-finansiella nyckeltalen. Costa m.fl. (2022) visar att finansiella nyckeltal har en positiv påverkan på prestation för startups och påpekar även att icke-finansiella nyckeltal inte har en påverkan på prestation för startups. Således kan det visas på att de företag som inte mäter finansiella nyckeltal eventuellt bör implementera det. GA för dock som beskrivet resonemanget att finansiella nyckeltal inte är värdefull information att mäta då företaget ännu inte är lönsamt. Rompho (2018) påpekar och för ett liknande resonemang där han menar att företag i tidiga stadier av verksamheten inte gynnas av att mäta finansiella nyckeltal då omsättningen inte är tillräcklig för att säga något. Detta kan tänkas tyda på att PB och ND gör rätt i att inte mäta kopplat till finansiell prestation då de befinner sig tidigt i sin utveckling. Maurya (2016) bekräftar vidare att sådana nyckeltal endast mynnar ut i oanvändbar information för den typen av företag, som till exempel PB och ND. Synen på finansiella nyckeltal för innovativa startups är således splittrad.

Ittner och Larcker (2003) poängterar hur det kan vara väsentligt att mäta icke-finansiella nyckeltal som exempelvis kund- eller medarbetarnöjdhet då det skapar nytta för såväl beslutsfattare som ägare samt anställda. Icke-finansiella nyckeltal mäts av majoriteten av de undersökta företagen, dock skiljer sig processen åt mellan de företagen. Vissa beskrivs tillämpa en informell undersökning medan de andra mäter formellt. Mätningarna uppfattas genomföras informellt genom dialoger och formellt genom enkäter. Formalisering och en konsekvent mätning leder till att undersökningarna blir enhetliga vilket enligt Ittner och Larcker (2003) skapar en högre trovärdighet för nyckeltalen. Vid mätningar genom dialoger kan samtal skilja sig åt från gång till gång vilket kan leda till inkonsekventa mätningar, som i sin tur leder till tappat förtroende för resultaten (Ittner och Larcker, 2003). Det kan utifrån detta argumenteras för att företag bör mäta nyckeltal formellt. Samtidigt kan en tolkning vara att en informell undersökning leder till mer utförliga resultat och således kan ha en större påverkan på verksamheten.

Belöning och kompensation syftar till att skapa motivation hos anställda vilket kan vara av intrinsic och extrinsic karaktär (Malmi & Brown, 2008). Utifrån empirin framkommer det att sju av åtta startups i studien arbetar med någon form av belöning och kompensation utöver månadslön. Bonner och Sprinkle (2002) framför att företag gynnas i form av ökad ansträngning från anställda genom att ha system för belöning och kompensation implementerade. Det kan således argumenteras för att även det företag som inte använder belöning och kompensation bör göra det. Detta påpekas även av det företaget då de vill implementera ett prestationsbaserat belöningsystem i takt med att säljare anställs. Vidare genom belöning och kompensation tolkas det att sex av åtta startups främst skapar extrinsic motivation samtidigt som endast två skapar intrinsic motivation. Sauermann (2017) visar genom sin undersökning att startups anställda vanligtvis drivs mest genom intrinsic motivation. Därmed kan det argumenteras för att fler startups bör implementera system som syftar till att framkalla intrinsic motivation. Samtidigt kan det även lyftas att intrinsic motivation möjligtvis redan förekommer naturligt i startups då det vanligtvis förekommer mer självständigt arbete.

Studien visar att fem av de åtta undersökta företagen inte har subkulturer. Resterande tre företag uppfattas dock ha subkulturer vilket möjligtvis kan leda till olikartade värderingar. Wilkins och Ouchi (1983) menar på att subkulturer kan ha en positiv påverkan på en organisation. Detta påpekas även av Egan (2008) som nämner att subkulturer kan leda till ökad motivation och således även möjliggöra bättre resultat för företag. Dock uppfattas de tre företagen ha en negativ åsikt angående deras subkulturer då exempelvis två av företagen aktivt arbetar med att bli av med subkulturer. Det påpekas av Simons (1995) att likartade värderingar är något som företag bör sträva efter, vilket eventuellt subkulturer motarbetar. Vidare menar Dent (1991) på att klaner kan vara lika men oftast endast delvis har överlappande värderingar. Huruvida klaner är positiva eller negativa är forskning således splittrad över då det kan vara beroende på situation.

Utöver respektive aspekts utformning påpekar Malmi och Brown (2008) att ekonomistyrningsmixen kopplar samman samtliga fem aspekter då de påverkar varandra. Tidigare forskning visar att vissa aspekter förstärker varandra i startups och även att vissa aspekter har en viss samhörighet (Akroyd m.fl., 2019; Akroyd & Kober, 2020; Frare m.fl., 2022). Denna uppsats visar främst på en koppling mellan kultur och planering då samtliga företag har en vision som påverkar planering. Dessutom återspeglas beskriven kultur i

planeringsarbetet för majoriteten av företagen. Frare m.fl. (2022) visar på ett liknande resultat där de betonar att aspekterna kultur och planering är speciellt sammankopplade. Detta stärker de innovativa företagens val av ekonomistyrning och visar på att det kan vara fördelaktigt att förstärka dessa två aspekter med varandra. Vidare hävdar Akroyd m.fl. (2019) att trots vikten av en balanserad MCS kan kulturell styrning uppfattas som den viktigaste aspekten då samtliga övriga aspekter ska förstärka kulturen. Utöver planering uppfattas inte majoriteten av företagen förstärka kulturell styrning genom övriga aspekter. Dock förekommer det likheter mellan företagens beskrivna kultur och respektive företags verksamhet, vilket tyder på att verksamheten generellt i företagen eventuellt kan förstärkas av kulturen.

## 7. Slutsats

---

*I följande avsnitt presenteras studiens slutsatser.*

---

En slutsats från studien är att det förekommer likheter gällande ekonomistyrningen inom de undersökta startupföretagen, samtidigt uppfattas även att ekonomistyrningen delvis skiljer sig åt. Utifrån Malmi och Browns (2008) typologi uppfattas likheter då fyra av fem aspekter, administrativ styrning, planering, cybernetisk styrning, samt kulturell styrning, används av samtliga företag. Det kan vidare även konstateras att det finns ett antal delar som förekommer i samtliga undersökta startups ekonomistyrning. Organisationsstrukturen som infinner sig i samtliga startups beskrivs vara funktionsindelad där organisationen är uppdelad efter funktion. Vidare finns det en enhetlighet gällande användningen av kortsiktiga mål, detta då de är formella och finns tillgängliga för alla anställda. Gällande vision är det något som samtliga företag innehar och dessutom har kopplat till målsättningen. Budget och finansiella nyckeltal förekommer även i samtliga företag, dock skiljer sig användningen åt. En slutsats kan därmed dras att det råder viss överensstämmelse gällande vad en ekonomistyrningsmix innehåller inom startups.

Vidare framkommer även skillnader av ekonomistyrningen inom de undersökta startupföretagen. En tydlig distinktion i studien är att belöning och compensation inte uppfattas användas av samtliga företag. Dessutom skiljer sig användningen av aspekten samt åsikterna om delar inom aspekten. Vidare förekommer även skillnader mellan användningen av formell kontra informell ekonomistyrning. Det kan utläsas att företag som uppfattas vara tidigare i sin utveckling är de som präglas av en mer informell ekonomistyrning. En slutsats kan därmed även dras att det förekommer skillnader i startups utformning av ekonomistyrningsmixen.

## 8. Bidrag, begränsningar samt framtida forskning

---

*I följande avsnitt presenteras studiens bidrag och studiens begränsningar. Dessutom presenteras tankar för framtida forskning inom studieområdet.*

---

### 8.1 Bidrag med studien

Studien bidrar till hur användningen av ekonomistyrningen ser ut i innovativa och skalbara startups. Studien visar på att det förekommer likheter och skillnader i ekonomistyrningen inom startups. Ett bidrag till praktiker är att de som är i processen att starta ett innovativt och skalbart företag kan få en uppfattning hur ekonomistyrning används i andra startups och således ta inspiration. Dessutom kan även ägare och ledande personer i befintliga startups eventuellt ta inspiration för att vidareutveckla sin ekonomistyrning. Dessutom är ytterligare ett bidrag till teorin då studien visar på att Malmi och Browns (2008) typologi kan användas till att studera ekonomistyrning i startups. Studien bidrar även med intressanta forskningsfrågor för framtida forskning.

### 8.2 Begränsningar med studien

Studien kan uppfattas ha begränsningar kopplade till metod och tillvägagångssätt. En begränsning som kan lyftas är att i sju av åtta startupföretag intervjuades endast en befattningshavare inom organisationen. Det kan eventuellt leda till att viktig information angående hur ekonomistyrningen används uteblir. Detta då det upptäcktes under ett antal av intervjuerna att några av personerna inte besatt den kunskapen eller erfarenheten för att svara på ett fåtal av de ställda frågorna. I de fall kompletterades den uteblivna informationen till uppföljningsintervjun. Det faktum att intervjuplanen skickades ut på förhand bidrog även till att intervjupersoner kunde förbereda sig bättre och således undveks troligtvis en del obesvarade frågor. Vidare kan även en begränsning kopplas till att samtliga intervjuer inte har genomförts på samma sätt då en genomfördes fysiskt. Detta kan eventuellt ha lett till att intervjupersonernas svar har påverkats av hur intervjun upplevs digitalt kontra fysiskt. Även detta motarbetades i viss mån genom uppföljningsintervjuer som kompletterade intervjupersonernas primära svar.

### 8.3 Framtida forskning

Studien visar på att val av informell kontra formell styrning eventuellt kan påverkas beroende på hur långt ett företag har kommit i sin utveckling samt antalet anställda. Det hade därav varit intressant att undersöka detta vidare med ett fåtal startups som följs över en längre tidsperiod i syfte att undersöka utvecklingen av informella och formella delar av ekonomistyrning. Det kan även tänkas vara intressant att genomföra liknande forskning med ett stort antal företag ur ett kvantitativt perspektiv där ekonomistyrningen jämförs med några års mellanrum.

Studien visar på att vissa startups eventuellt lyckats skapa intrinsic motivation genom att koppla kultur med belöning och compensation. Forskning tyder dessutom på att denna form av motivation är fördelaktig jämfört med extrinsic motivation (Sauermann, 2017). Sauermann (2017) visar även att anställda i startups drivs av andra saker jämfört med individer i företag som inte präglas av innovation. Det hade därmed varit intressant att undersöka hur anställda i startups motiveras av belöning och compensationssystem när de är utformade efter företagskulturen kontra när aspekterna inte är sammanhängande.

Vissa av företagen i studien som beskrev att de hade subkulturer berättade även att de aktivt försöker arbeta med att få bort dessa subkulturer. Studien visar därmed på att det finns en diskrepans i företagens kontra forsknings uppfattning av huruvida subkulturer är positiva eller negativa för företag. Där finns en del forskning som beskriver hur subkulturer kan leda till någonting positivt i företaget, till exempel i form av ökad motivation för de anställda. Det hade därmed varit intressant att följa ett flertal startupföretag över en längre tidsperiod för att se om subkulturer kan tydas ge positiv eller negativ effekt för företag.

Under arbetets gång framkom en intressant tanke gällande hur olika typer av innovation inom startups kan ha en påverkan på val av ekonomistyrning. Innovation kan exempelvis syfta till att utveckla helt nya produkter alternativt vidareutveckla existerande produkter. Dessa skillnader kan eventuellt leda till att startups med verksamhet utifrån de olika typerna av innovation bör drivas på olika sätt. Därmed kan det vara intressant att genomföra en komparativ studie där ett antal startups ekonomistyrning jämförs utifrån vilken innovation som präglar företaget.

## Källförteckning

Akroyd, C., & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, vol. 46, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2019.07.002>

Akroyd, C., Kober, R., & Li, D. (2019). The emergence of management controls in an entrepreneurial company. *Accounting & Finance*, vol. 59, nr. 3, 1805-1833, <https://doi.org/10.1111/acfi.12477.12477>

Alvehus, J. (2013) *Skriva uppsats med kvalitativ metod*, Stockholm: Liber

Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*, Boston: Division of Research, Harvard Business School

Baldrige, R. (u.å.). *What Is A Startup? The Ultimate Guide*, <https://www.forbes.com/advisor/business/what-is-a-startup/#544a2a9a4c63> [Hämtad 2 december]

Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: a case study. *European Journal of Innovation Management*, vol. 20, no. 1, sid. 80-111 <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2015-0113>

Bechhofer, F., Elliott, B., & McCrone, D. (1984). Safety in Numbers: On the Use of Multiple Interviewers. *Sociology*, vol. 18, nr. 1, sid. 97-100, <https://doi.org/10.1177/0038038584018001009>

Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 51, sid. 12-28, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2016.04.002>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022) *Business Research Methods*, Oxford: Oxford University Press

Blixt, T. (2021). Silicon Valley har fostrat flest enhörningar – men sen kommer Stockholm, *Breakit*, 26 april, <https://www.breakit.se/artikel/28688/silicon-valley-har-fostrat-flest-enhorningar-men-sen-kommer-stockholm> [Hämtad 3 november]

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2009). Interviewing experts, [e-bok] New York: Palgrave Macmillan, <https://link.springer.com/book/10.1057/9780230244276>

Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 27, nr. 4-5, sid. 303-345, [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00052-6)

Bryman, A., & Bell, E. (2017). Företagsekonomiska forskningsmetoder, Stockholm: Liber

Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management Accounting Research*, vol. 3, nr. 6, sid. 253-265, <https://doi.org/10.1006/mare.1995.1017>

Cardinal, L. B., Sitkin, S. B., & Long, C. P. (2004). Balancing and Rebalancing in the Creation and Evolution of Organizational Control, *Organization Science*, vol. 15, nr. 4, sid. 411-431, <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0084>

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, nr. 2-3, sid. 127-168 [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 15, nr. 1, sid. 117-143, <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.117>

Cools, E., & Van der Broeck, H. (2007). The Hunt for the Heffalump Continues: Can Trait and Cognitive Characteristics Predict Entrepreneurial Orientation?. *Journal of Small Business*



*Strategy*, vol. 18, nr. 2, sid. 23-42,

[https://www.researchgate.net/publication/24125930\\_Hunting\\_the\\_Heffalump\\_Can\\_Trait\\_and\\_Cognitive\\_Characteristics\\_Predict\\_Entrepreneurial\\_Orientation](https://www.researchgate.net/publication/24125930_Hunting_the_Heffalump_Can_Trait_and_Cognitive_Characteristics_Predict_Entrepreneurial_Orientation)

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1988). The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style. *Journal of Management Studies*, vol. 25, nr. 3, sid. 217-234, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00033.x>

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, vol. 10, nr. 1, sid. 75-87, <https://doi.org/10.1002/smj.4250100107>

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 36, nr. 4, sid. 677-702, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>

Costa, M. A. S., Guerino, G. C., Leal, G. C. L., Balancieri, R., & Galdamez, E. V. C. (2022). Exploring performance measurement practices in Brazilian startups. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 33, sid. 637-663, <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1884063>

Crutzen, N., Zvezdov, D., & Schaltegger, S. (2017). Sustainability and management control. Exploring and theorizing control patterns in large European firms. *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, sid. 1291-1301, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.135>

Davila, A., & Foster, G. (2005). Management Accounting Systems Adoption Decisions: Evidence and Performance Implications from Early-Stage/Startup Companies. *The Accounting Review*, vol. 80, nr. 4, sid. 1039-1068, <https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1039>

Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, vol. 82, nr. 4, sid. 907-937, <https://doi.org/10.2308/accr.2007.82.4.907>

Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence. *European Accounting Review*, vol. 24, nr. 2, sid. 207-239, <https://doi.org/10.1080/09638180.2014.965720>

Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, nr. 3-4, sid. 322-347, <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>

Dent, J. F. (1991). Accounting and organizational cultures: A field study of the emergence of a new organizational reality. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 16, nr. 8, sid. 705-732, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(91\)90021-6](https://doi.org/10.1016/0361-3682(91)90021-6)

dos Santos, V., Beuren, M. I., Bernd, D. C., & Fey, N. (2023). Use of management controls and product innovation in startups: intervention of knowledge sharing and technological turbulence. *Journal of Knowledge Management*, vol. 27, nr. 2, sid. 264-284, <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0629>

Egan, T. M. (2008). The relevance of organizational subculture for motivation to transfer learning. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 19, nr. 4, sid. 299-322, <https://doi.org/10.1002/hrdq.1243>

Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 8, nr. 2-3, sid. 153-169, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(83\)90023-53682\(83\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0361-3682(83)90023-53682(83)90023-5)

Frare, B. A., da Cruz, A. P. C., Lavarda, C. E. F., & Akroyd, C. (2022). Packages of management control systems, entrepreneurial orientation and performance in Brazilian startups. *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 18, nr. 5, sid. 643-665, <http://dx.doi.org/10.1108/JAOC-04-2021-0052>

Gulati, R., & DeSantola, A. (2016). Start-Ups That Last. *Harvard Business Review*, vol. 93, nr. 3, sid. 54-61, <https://hbr.org/2016/03/start-ups-that-last>

HKDIR. (u.å.). Norwegian Register for Scientific Journals, Series and Publishers, <https://kanalregister.hkdir.no/publiseringskanaler/Forside> [Hämtad 25 november 2023]

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik : om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur.

Hsieh, H-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, vol. 15, nr. 9, <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, vol. 81, nr. 11, sid. 88-95, <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>

Jönsson, S., & Macintosh, N. B. (1997). CATS, RATS, AND EARS: Making the case for ethnographic accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, nr. 3-4, sid. 367-386

Karlsson, O. (2017). *Svenska skrivregler*, Stockholm: Liber

Kerrin, M., & Oliver, N. (2002). Collective and individual improvement activities: the role of reward systems. *Personnel Review*, vol. 31, no. 3, sid. 320-337, <http://dx.doi.org/10.1108/00483480210422732>

Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, vol. 18, nr. 4, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.01.002>

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur

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

Maurya, A. (2016). *Scaling Lean: Mastering the Key Metrics for Startup Growth*, [e-bok] New York: Penguin, Google Books: [books.google.com](https://books.google.com)

McGowan, E. (2022). What Is a Startup Company, Anyway?, <https://www.startups.com/library/expert-advice/what-is-a-startup-company> [Hämtad 2 december]

Merchant, K. A., & Van Der Stede, W. A. (2007). *Management Control Systems Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, [e-book], Harlow: Pearson Prentice Hall, <https://www.vlebooks.com/Product/Index/2026459?page=0&startBookmarkId=-1>

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, vol. 29, nr. 7, sid. 770-791, <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, vol. 30, nr. 10, sid. 1161-1183, <https://doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, vol. 26, nr. 3, sid. 322-341, <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>

Morris, M. H., & Paul, G. W. (1987). The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms. *Journal of Business Venturing*, vol. 2, nr. 3, sid. 247-259, [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(87\)90012-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(87)90012-7)

Nationalencyklopedin. (u.å). ekonomistyrning, <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/ekonomistyrning> [Hämtad 3 november 2023]

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014, *Management Accounting Research*, vol. 31, sid. 45-62,  
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001>

Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, vol. 6, sid. 31-44,  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1995.tb00136.x>

Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software development in startup companies: A systematic mapping study. *Information and Software Technology*, vol. 56, nr. 10, sid. 1200-1218,  
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>

Pavlatos, O., & Kostakis, H. (2021). Budgeting in Start-up Companies: European Survey-based Evidence. *Advances in Management Accounting*, vol. 33, sid. 97-125,  
<http://doi.org/10.1108/S1474-787120210000033004>

Regeringskansliet. (2019). Startups bidrar till att skapa jobb och tillväxt i Sverige,  
<https://www.regeringen.se/artiklar/2016/06/startups-bidrar-till-att-skapa-jobb-och-tillvaxt-i-sverige/> [Hämtad 3 november]

Rekommendation 2003/361/EG. Kommissionens rekommendation om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag. Europeiska kommissionen,  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2003:124:FULL>

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Från stoff till studie, Lund: Studentlitteratur

Rienecker, L., & Jørgensen, P. S. (2017). Att skriva en bra uppsats, Stockholm: Liber.

Ries, E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses, [e-bok] New York: Crown, Google Books:  
books.google.com

Rompho, N. (2018). Operational performance measures for startups. *Measuring Business Excellence*, vol. 22, nr. 1, <http://dx.doi.org/10.1108/MBE-06-2017-0028>

Sauermann, H. (2017). Fire in the belly? Employee motives and innovative performance in start-ups versus established firms. *Strategic Entrepreneurship Journal*, vol. 12, nr. 4, sid. 423-454, <https://doi.org/10.1002/sej.1267>

Schalk, R., & Curşeu, P. L. (2010). Cooperation in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 25, nr. 5, sid. 453-459, <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011048364>

Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, nr. 4, sid. 357-374, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)

Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, nr. 1-2, 127-143, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)

Simons, R. (1994). How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, vol. 15, nr. 3, sid. 169-189, <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>

Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, [e-bok] Boston: Harvard Business School Press, Google Books: [books.google.com](http://books.google.com)

Smith, K. G., Carroll, S. J., & Ashford, S. J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, vol. 38, nr. 1, sid. 7-23, <https://www.jstor.org/stable/256726>

Startup Commons. (u.å.). Startup Development Phases, <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html> [Hämtad 4 december]

Strauss, E. R., Nevries, P., & Weber, J. (2013). The development of MCS packages – balancing constituents' demands. *Journal of Accounting & Organizational Change*, vol. 9, no. 2, <http://dx.doi.org/10.1108/18325911311325942>

Tillväxtverket. (u.å.). Vad är en startup?, <https://www.verksamt.se/starta/startup> [Hämtad 5 november]

Van der Meer-Kooistra, J., & Scapens, R. W. (2008). The governance of lateral relations *between and within* organisations. *Management Accounting Research*, vol. 19, nr. 4, sid. 365-384, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.08.001>

Vetenskapsrådet. (2002). Forskningsetiska principer [pdf], [https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska\\_p\\_rinciper\\_VR\\_2002.pdf](https://www.vr.se/download/18.68c009f71769c7698a41df/1610103120390/Forskningsetiska_p_rinciper_VR_2002.pdf) [Hämtad 11 februari]

Wildhagen, E., & Löthner, V. (2022). Politikerna om ‘det svenska startup-undret’ – vad ligger bakom framgångarna?, *Breakit*, 9 september, <https://www.breakit.se/artikel/34256/politikerna-om-det-svenska-startup-undret-vad-ligger-bak-om-framgangarna> [Hämtad 3 november]

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nr. 3, <https://doi.org/10.2307/2392253>

Woods, A., & Joyce, P. (2003). Owner-Managers and the Practice of Strategic Management. *International Small Business Journal*, vol. 21, nr. 2, sid. 181-195, <https://doi.org/10.1177/0266242603021002003>

## Bilagor

### Bilaga 1

IF. Berätta kort om företaget både affärsmässigt och organisatoriskt.

- A. Hur ser organisationsstrukturen och -designen ut?
- B. Kortsiktig och långsiktig planering samt målsättning.
- C. Användning av budgetering och nyckeltal samt annan styrning med hjälp av mätsystem.
- D. Hur arbetar ni och/eller planerar att arbeta med belöning och kompensation till era anställda?
- E. Diskussion om er kulturella styrning i företaget.

### Bilaga 2

#### IF. Inledande frågor

IF1. Berätta kort om företagens resa (mer internt). Omorganisation. Nya avdelningar

IF2. Berätta kort om din resa (utbildning, tidigare arbeten, tidigare roller)

IF3. Vad tänker du på när du hör begreppet *Ekonomistyrning*?

#### A. Administrativ styrning

A1. Hur ser er organisationsstruktur ut (simple osv)?

A2. Har ni någon hierarki?

A3. Vem tar beslut inom företaget (och ställs till ansvar)?

A4. Jobbar "avdelningarna/personerna" med varandra?

A5. Har ni formella nedskrivna regler och procedurer inom företaget (Tystnadsplikt etc)?

#### B. Planering

B1. Vad har ni för långsiktiga och kortsiktiga mål?

B2. Har de anställda varit med i processen när dessa togs fram?

B3. Använder ni skriftliga långsiktiga strategier?

B4. Om inte skriftligt, arbetar ni på något annat sätt?

B5. Hur tas dessa fram?

B6. Är det endast ni/du/chefer som tar fram det?

B7. Använder ni skriftliga kortsiktiga mål?

B8. Om inte skriftligt, arbetar ni på något annat sätt?

B9. Hur tas dessa fram?

B10. Är det endast ni/du/chefer som tar fram det?



### **C. Cybernetisk styrning**

C1. Arbetar ni med budgetering?

C2. Hur ser processen ut isåfall (vilka involveras)?

C3. Följer ni upp och utvärderar (vilka involveras)?

C4. Använder ni nyckeltal inom organisationen (finansiella- och icke-finansiella nyckeltal)?

C5. Använder ni er av finansiella nyckeltal ihop med de strategier och mål ni sätter upp?

### **D. Belöning och kompensation**

D1. Hur ser era system ut för belöning och kompensation?

D2. Strategiska mål eller finansiella mål (prestationsbaserat) (kort eller lång sikt)?

D3. Individuellt eller kollektivt?

D4. Finns det skriftligt och formellt eller går ni på känsla?

D5. Är det endast pengar eller finns det andra former av belöningar.

### **E. Kulturell styrning**

E1. Kan du beskriva er kultur?

E2. Har ni någon mission (konkret vad som ska göras) och vision?

E3. Formellt och nedskrivna eller inte?

E4. Är denna vision och mission en del av er målsättning (Är varje mål till för att uppfylla detta)?

E5. Har ni några värderingar och uppförandekoder (Nedskrivna eller normer)?

E6. Är dessa en del av er målsättning?

E7. Används värderingar vid rekrytering?

E8. Ser värderingarna och uppförandekoderna likadana ut över hela organisationen?

E9. Arbetar ni med symboler (klädkod, mötesritualer (platsfördelning), lunchpauser samtidigt)?

E10. Ser kulturen likadan ut över hela organisationen?

E11. Av de nämnda aspekterna (A, B, C, D, E) vilken anser du vara den viktigaste för eran styrning i organisationen?

## **Bilaga 3**

### **R. Riskbenägenhet**

R1. Hur riskbenägna upplever ni att ni är i er operationella verksamhet?

### **I. Innovationsgrad**

I1. Hur många konkurrenter har ni?

I2. Hur skiljer ni er från era konkurrenter?

I3. Hur förhåller sig er produkt till tidigare produkter i företaget och på marknaden?

### **P. Proaktivitet**

P1. Hur arbetar ni proaktivt gentemot omvärlden?

P2. Hur arbetar ni proaktivt gentemot kunder?

P3. Hur arbetar ni proaktivt gentemot konkurrenter?