

16 maj 2011

Att balansera Management Control Systems

En fallstudie av ett litet svenskt IT-företag

Författare

Malin Lundberg | 21019

Ida Stenlund | 20985

Abstract

This thesis studies the concept of balance in the management control systems (MCS) of a small Swedish company within the IT-sector. The aim is to evaluate the importance of balance and dynamics in MCS and investigate which factors affect them. The frameworks used are Simons (1994) four levers of control, and the five-factor model for balance and dynamics by Mundy (2010). The small IT company – the object of the case study - has grown extensively in the last years and needs to develop more formal MCS without losing efficiency and creativity in their fast-moving industry. The case study reveals that balancing MCS is important also in smaller companies with less formal MCS. The most important factors in balancing MCS are the use of strategy as the core in formulating the MCS and internal consistency in the design of all four levers. An additional important factor is the relationship between the interactive controls and the other levers as this lever functions as an opportunity for information sharing and discussion within the organization.

Handledare

Torkel Strömsten

Framläggning

Torsdag den 26 maj 2011

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	4
1.1 BAKGRUND	4
1.2 PROBLEMDISKUSSION OCH PROBLEMFORMULERING	5
1.3 SYFTE	6
1.4 AVGRÄNSNINGAR	6
1.5 DISPOSITION	7
2. TEORETISK REFERENSRAM	8
2.1 MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS	8
2.1.1 MCS - Definition	8
2.1.2 Strategi	8
2.1.3 MCS och strategi	9
2.2 FYRA VERKTYG FÖR KONTROLL	9
2.2.1 Värdegrund	10
2.2.2 Begränsningssystem	11
2.2.3 Diagnostisk kontroll	12
2.2.4 Interaktiv kontroll	12
2.2.5 Dynamik mellan verktygen	13
3. METOD	15
3.1 FORSKNINGSANSATS	15
3.2 UNDERSÖKNINGSANSATS	16
3.3 URVALSPROCESS	16
3.3.1 Val av företag	16
3.3.2 Val av respondenter	16
3.4 DATAINSAMLINGSMETOD	17
3.4.1 Intervjuer	17
3.4.2 Sekundärkällor	17
3.5 KÄLLKRITIK	17
3.5.1 Validitet	18
3.5.2 Reliabilitet	18
4. EMPIRI	19
4.1 E-BUTIK	19
4.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR	20
4.2.1 Ansvarsfördelning och samordning	21
4.2.2 Uppföljning och mål	22
4.3 FORMELL OCH INFORMELL KOMMUNIKATION	23
4.4 VISION OCH VÄRDEGRUND	24
4.5 KONFLIKTER	25
5. ANALYS	27
5.1 MCS OCH STRATEGI	27
5.2 MCS HOS E-BUTIK	27

5.2.1 <i>Vision & värdegrund</i>	27
5.2.2 <i>Begränsningssystem</i>	28
5.2.3 <i>Diagnostisk kontroll</i>	28
5.2.4 <i>Interaktiv kontroll</i>	29
5.3 BALANS OCH DYNAMIK	29
5.3.1 <i>Konsekventa budskap</i>	30
5.3.2 <i>Logisk följd</i>	30
5.3.3 <i>Dominans och subdominans</i>	30
5.3.4 <i>Relationen mellan de interaktiva processerna och övriga verktygen</i>	31
6. SLUTSATS	32
6.1 SLUTDISKUSSION	32
6.2 SLUTSATS	34
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	35
7. KÄLLFÖRTECKNING	36
8. APPENDIX	39

1. Inledning

I detta avsnitt redogörs för bakgrunden till det undersökta ämnet. En problemdiskussion ligger till grund för vår problemformulering och vårt syfte med uppsatsen. Avsnittet avslutas med uppsatsens avgränsningar och disposition.

1.1 Bakgrund

Globaliseringen innebär att många företag idag möter hårdare konkurrens, nya utmaningar och ökade krav för att kunna överleva. Kreativitet och flexibilitet blir därför viktiga egenskaper för att kunna lyckas och hitta nya vägar till framgång. Sålunda har även kraven på en effektiv styrning av verksamheten höjts. Ett viktigt verktyg för detta är väl utvecklade Management Control Systems (Ax et al, 2005).

Management Control Systems (MCS) kan beskrivas som *de formella, informationsbaserade rutiner och processer som företagets ledning använder för att bibehålla eller förändra mönster i de organisatoriska aktiviteterna* (Simons, 1994). De innefattar alltså de processer som påverkar individer i en organisation att agera på ett visst sätt. Dagens utmaningar med snabba förändringar på både marknads- och produktnivå har dock krävt mer anpassningsbara MCS där kreativitet och innovation möjliggörs inom ramen för verksamheten (Simons, 1995).

MCS har två huvudfunktioner – upprätthålla kontroll över organisationens mål och samtidigt skapa förutsättningar för att de anställda ska hitta nya vägar att skapa värde för organisationen. Att finna en balans mellan dessa två funktioner - kontroll och möjliggörande - är viktigt för en organisation. Genom att även använda MCS på ett möjliggörande sätt får en organisation ökad effektivitet och flexibilitet. (Ahrens & Chapman, 2004) För moderna företag där flexibilitet och innovation är viktigt har fyra verktyg för att uppnå optimal kontroll utvecklats. De fyra verktygen berör områden som klassisk numerisk målstyrning, företagets vision och värdegrund, den informella och sociala styrningen samt organisationens övergripande förhållningsregler. Det centrala i ramverket är att skapa en balans mellan de fyra verktygen och på så sätt uppnå kontroll i en flexibel organisation utan att kväva kreativiteten (Simons, 1994).

Vikten av att balansera MCS har diskuterats av Marginsson (2002) som visar att Simons (1994) ramverk kan användas för att säkra implementeringen av en organisations strategi, om MCS används

tvärfunktionellt. Relationen mellan MCS och skapandet av förutsättningar påverkas av sammansättningen mellan verktygen (Henri, 2006). Verktygen kompletterar varandra och måste balanseras för att nå sin fulla potential (Widener, 2007). Senare forskning har vidareutvecklat innebörden av begreppet balans genom att även introducera den dynamik som skapas mellan de olika verktygen som en viktig faktor. Ett företag som lyckas balansera sina MCS på rätt sätt kan också förvänta sig unika organisatoriska förutsättningar. Faktorer som påverkar balansen och möjligheten till dynamik är bland andra dominans av ett eller flera verktyg, inkonsekvens i utformningen av MCS och i vilken ordning verktygen i MCS utformas. (Mundy, 2010)

Tidigare studier har identifierat vikten av balans i skapandet av dynamik, däremot har inte dess natur eller dess relation till skapandet av dynamik utvecklats. Begreppen har heller inte prövats i en kontext där MCS inte varit en strategisk prioritet för ledningen. Trots att finns meningsskiljaktigheter kring utformandet av MCS så råder konsensus kring dess betydelse. MCS är en nyckelfaktor för att få kontroll över den nuvarande situationen och för att lägga grunden för att lyckas med sin strategi utan att hindra framtida tillväxt.

1.2 Problemdiskussion och problemformulering

Med bakgrund av ovanstående finner vi ett utrymme för att vidare undersöka fenomenet kring vad som påverkar balansen och dynamiken mellan kontrollverktygen inom MCS. Då begreppen inte ännu har prövats i en kontext där MCS inte varit en strategisk prioritet för företagets ledning - utan tidigare endast studerats i mogna organisationer med välutvecklade MCS - finns intresse för en vidareutvecklande studie.

Med hjälp av Simons (1994) ramverk kan e-butiks MCS kartläggas, och faktorerna för balans och dynamik som studerats av Mundy (2010) vidareutvecklas. Mundy studerade ett stort multinationellt företag inom den finansiella sektorn med över 80 000 anställda där utvecklade MCS redan existerade. Därmed finns det ett intresse att studera MCS i en mindre organisation där systemen inte är medvetet integrerade i det dagliga arbetet eller i den övergripande strategin.

Fallföretaget e-butik startades som ett entreprenöriellt bolag där informell styrning var vanlig och få strukturer för strategiarbete och uppföljning av mål fanns. I takt med att bolaget har vuxit med större personalstyrka, högre omsättning och fler kunder, har det krävts mer struktur i sättet att styra. Med bakgrund av den ökade förändringshastigheten inom IT-branschen där flexibilitet krävs, ställs högre krav på MCS. MCS måste tillåta företaget att vara agila men samtidigt ha ett tydligt ramverk

för verksamheten så att ledningen kan styra och följa upp alla delar utan att tappa kontrollen. E-butik är därför lämpliga att applicera Simons (1994) ramverk på och de har också de attribut som krävs för att kunna vidareutveckla faktorerna för balans och dynamik i en ny kontext.

Ovanstående diskussion leder fram till följande frågeställning:

Vad påverkar balansen inom MCS i en organisation med mindre formaliserade kontrollsystem?

1.3 Syfte

Vi vill i uppsatsen utvärdera betydelsen av balans och dynamik mellan kontrollverktygen i MCS och vad som påverkar detta. Ramverken vi främst kommer att använda oss av är Simons (1994) för att kartlägga de befintliga MCS hos fallföretaget, och Mundy (2010) för att undersöka vilka faktorer som påverkar balans och dynamik. Forskningsområdet är relativt tunt gällande balans och dynamik mellan MCS i ett yngre företag utan formella MCS. Fallföretaget är därför lämpligt då det utvecklar det rådande kunskapsläget. Då e-butik som företag växer känner ledningen att de håller på att tappa kontrollen över verksamheten, och behöver därmed en djupgående genomgång av deras befintliga MCS så att dessa sedan kan formaliseras och utvecklas från en stabil grund.

1.4 Avgränsningar

Denna uppsats kommer att behandla den nuvarande utformningen av MCS hos ett företag inom den snabbväxande IT-sektorn. Den kommer inte att behandla organisationer i andra branscher. Vi kommer heller inte att fokusera på hur de nuvarande MCS har uppkommit, utan endast genom en ögonblicksbild studera hur de ser ut just nu och blicka framåt.

Forskningsområdet kring MCS är mycket stort. Vi har därför blivit tvungna att göra en viss avgränsning och fokusera på de teorier som vi anser vara mest relevanta för vår studie. Vi har därmed valt bort de områden som fokuserar enbart på kopplingen strategi och MCS och även områden med fokus på uppkomsten av MCS. Vårt teoretiska ramverk hanterar utformningen av MCS i innovativa företag specifikt, med fokus på balans och dynamik mellan verktygen inom MCS.

1.5 Disposition

Kapitel 1 | Inledning

I detta avsnitt redogörs för bakgrunden till det undersökta ämnet. En problemdiskussion ligger till grund för vår problemformulering och vårt syfte med uppsatsen. Avsnittet avslutas med uppsatsens avgränsningar och disposition.

Kapitel 2 | Teori

Här presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Denna har, tillsammans med annan tidigare forskning, legat till grund för studiens upplägg, tillvägagångssätt och analys av det empiriska materialet.

Kapitel 3 | Metod

Avsikten med detta avsnitt är att presentera det tillvägagångssätt och det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för uppsatsen. Här ges även en beskrivning av datainsamlingen och ett resonemang kring dess tillförlitlighet och validitet.

Kapitel 4 | Empiri

I detta avsnitt presenteras uppsatsens empiriska resultat, vilket baseras på intervjuer med personal inom samtliga arbetsområden. Avsnittet inleds med e-butiks organisationsuppbyggnad och därefter presenteras de styrmedel de har idag.

Kapitel 5 | Analys

Här analyserar vi MCS hos e-butik med utgångspunkt från den teoretiska referensramen. Teorin kommer här att återkopplas till vår empiriska undersökning.

Kapitel 6 | Slutsatser

I detta avsnitt svarar vi på vår frågeställning och presenterar de slutsatser vi kommit fram till genom vår analys. Dessa följs upp av några förslag till fortsatt forskning inom området.

2. Teoretisk referensram

Här presenteras uppsatsens teoretiska referensram. Denna har, tillsammans med annan tidigare forskning, legat till grund för studiens upplägg, tillvägagångssätt och analys av det empiriska materialet.

2.1 Management Control Systems

2.1.1 MCS - Definition

Inom forskningen har definitionen av Management Control Systems kontinuerligt förändrats. Otley (1994) menar att detta är en nödvändighet då förändrade förhållanden på marknaden måste avspeglas i definitionen av MCS. En av de tidigaste definitionerna av MCS som begrepp finner vi hos Anthony (1965) som menar att MCS bidrar till en organisations möjligheter att uppnå sina mål. En senare definition av Flamholtz et al. (1985) beskriver MCS som de processer som påverkar individerna i en organisation att agera på ett visst sätt. Följaktligen finns det delade meningar om en entydig definition av MCS, varför det är nödvändigt att välja en definition och förhålla sig till densamma genom hela vår studie och analys.

Definitionen vi kommer att använda oss av är den av Simons (1994) där MCS beskrivs som *de formella, informationsbaserade rutiner och processer som företagets ledning använder för att bibehålla eller förändra mönster i de organisatoriska aktiviteterna*.

2.1.2 Strategi

En organisations strategi har definierats på många olika sätt. Mintzberg (1978) förklarar strategi som ett mönster av beslut som rör organisationens framtid. Johnson (1987) preciserar strategin genom att beskriva de strategiska beslut som tas på olika nivåer av beslutsfattare. Dessa beslut rör frågor som riktningen för organisationen, omfattningen av organisationens aktiviteter, matchningen av organisatoriska aktiviteter till den externa omgivningen, allokeringen av resurser inom organisationen, samt de förväntningar som intressenter har på organisationen.

2.1.3 MCS och strategi

I litteraturen har strategins förhållande till MCS fått allt mer uppmärksamhet de senaste åren. Langfield-Smith (1997) breddar begreppet MCS genom att innefatta strategin och dess relevans som en central faktor i en organisations MCS. MCS ska skräddarsys för att stödja företagets strategi och i sin tur leda till komparativa fördelar och bättre resultat.

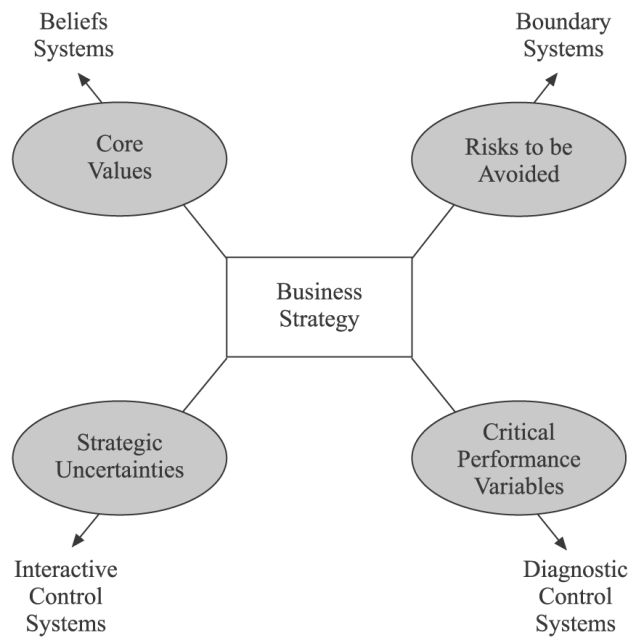
Mycket av strategiforskningen inom MCS är baserad på Situationsteorin (*Contingency Theory*). Enligt den traditionella situationsteorins utgångspunkt införs MCS för att bistå ledare att uppnå de önskade organisatoriska målen. Utformningen av MCS kommer att påverkas av den kontext i vilken man verkar, där MCS anpassas efter förändringarna i omgivningen för att på så sätt förbättra företagets prestation (Chenhall 2003). I vår studie kommer vi använda ovan nämnda relation mellan MCS och strategi, det vill säga att strategin innefattas och har en central roll i MCS, och att denna påverkas av sin omgivning.

2.2 Fyra verktyg för kontroll

Underliggande för de fyra verktygen för kontroll är tre former av dynamik som speglar olika aspekter av organisationen; värdeskapande, utformande av strategi och den enskilda människans beteende. Samtliga leder till organisatoriska spänningar som måste balanseras för att åstadkomma en effektiv kontroll av en organisations strategi. (Simons, 1994)

Individer i organisationer är inte begränsade till en given uppsättning av möjligheter – individer kan skapa möjligheter. Sökandet efter möjligheter måste vara riktat och fokuserat. Anställda måste få riktlinjer i vad de ska uppmärksamma och de måste även bli uppmuntrade att skapa rätt sorts möjligheter. Det är därför viktigt för ledningen att veta hur de på bästa sätt styr, uppmuntrar och kontrollerar sina anställda.

För att frigöra den potential som finns måste ledare hantera begränsningar som uppstår i en organisation och MCS spelar en viktig roll i denna process. Att kontrollera strategin är mer än att endast försäkra sig om att implementeringen av strategin fungerar. Effektiv kontroll av strategin kräver både frihet att vara innovativ och försäkran om att de anställda arbetar produktivt mot uppsatta mål. Värdegrund, begränsningssystem, diagnostisk kontroll och interaktiv kontroll är de fyra verktygen för att hantera denna spänning. Verktygen är sammankopplade och varje verktyg bidrar till en viss nivå av vägledning till utformandet av strategin. (Simons, 1994)



Source: Simons (1995)

Fig. 1. Simons fyra verktyg för kontroll

2.2.1 Värdegrund

De anställdas sökande efter möjligheter behöver övervakas. Det finns två verktyg för kontroll som vägleder sökandet i organisationer: värdegrund och begränsningssystem. Båda är variationer av formella MCS. Värdegrunden uttrycker positivism som motiverar sökandet efter nya möjligheter och begränsningssystemet signalerar ett negativt budskap som begränsar sökandet. (Simons, 1994)

En värdegrund är den uppsättningen värderingar som ledningen kommunicerar och förstärker för att ge organisationen grundläggande värderingar, syfte och riktlinjer. Det är den mentalitet som är kopplad till organisationens strategi – mentaliteten ledningen vill att de anställda ska ta till sig och jobba efter. Ett formellt utformande av en värdegrund skapas och kommuniceras genom fysiska dokument som tydliggör företagets mission och syfte. Det främsta syftet med en värdegrund är att inspirera och ge vägledning. När det uppkommer problem i implementeringen av strategin hjälper

värdegrunden de anställda att identifiera vilka problem som ska tacklas och vilka lösningar som är bäst lämpade. Vid frånvaron av problem hjälper istället värdegrunden till att motivera de anställda att söka efter nya sätt att skapa värde.

Värdegrunden som är fylld av värderingar och inspiration måste vara bred nog för att tillåta den anställda att engagera sig i organisationens värderingar och syfte på sitt eget sätt. Värdegrunden ska tilltala och beröra alla anställda oavsett befattning. Eftersom värdegrunden är bred och inspirerande kan den inte bindas till formella organisatoriska incitament – den är för vag för att användas som standard mot vilka prestationer kan mätas. Utmaningen blir då att förvandla det vaga till fokuserad aktivitet. För att lyckas med detta måste det finnas en motpol – begränsningssystem. (Simons, 1994)

2.2.2 Begränsningssystem

Begränsningssystem klargör det accepterade aktivitetsområdet för de anställda. Till skillnad från värdegrunden specificerar inte begränsningssystemet positiva ideal. Istället så upprättar det gränser inom sökandet av möjligheter, gränser baserade på företagsrisker. Det är omöjligt för ledare att känna till alla problem, möjligheter och lösningar de anställda kan ställas inför men begränsningssystem tillåter ledare att delegera beslutsfattande och därmed tillåta organisationen att uppnå maximal flexibilitet och kreativitet. (Simons, 1994)

Värdegrunden och begränsningssystemet skapar tillsammans ett fokuserat område där de anställda är uppmuntrade att utforska och skapa värde. Gränser skapar frihet där värdegrunden kan nå sin fulla potential då den skapar inspiration och kreativitet. Värdegrund och begränsningssystem måste utvecklas och förstärkas kontinuerligt för att detta skall kunna ske. När dessa två kontrollverktyg arbetar tillsammans skapar de krafter som kan liknas vid yin och yang - den dynamiska spänningen mellan engagemang och bestraffning. De båda verktygen är vitala för organisationens fortlevnad. När organisationer växer, ställs inför fler och större utmaningar och pressen att prestera ökar, ökar också vikten av att ha en stark värdegrund och ett tydligt begränsningssystem. På så sätt försäkras ledare att de anställda inte bedriver verksamhet som riskerar organisationens integritet eller rykte. Därmed kan de koncentrera sig på andra aktiviteter som möjliggör att organisationen kan möta utmaningar och konkurrens på marknaden. (Simons, 1994)

2.2.3 Diagnostisk kontroll

Oavsett en organisations storlek krävs det att de anställda dagligen tar beslut som påverkar organisationen. Samtidigt behöver ledningen försäkra sig om att dessa beslut är i linje med organisationens mål och riktning. Diagnostiska kontroller är de formella informationssystemen som ledare använder sig av för att övervaka organisationens resultat och för att rätta till avvikelser. (Simons, 1994)

Diagnostiska kontroller tillåter organisationen att uppnå sina mål utan att de anställda ständigt måste övervakas. Ledare lägger inte ned så mycket tid i att involvera sig i diagnostiska kontroller - systemet reglerar sig själv så småningom och kräver inte mycket uppmärksamhet. Det är endast när signifikanta avvikelser förekommer som tid bör läggas för utredning och uppföljning. Från de anställdas perspektiv tillåter diagnostiska kontroller maximal självständighet eftersom de själva får stå till svars för sina resultat men har samtidigt friheten att själv välja på vilket sätt de når uppsatta mål. (Simons, 1994)

Diagnostiska kontroller assisterar övervakningen och utförandet av prestationer och finansiella och icke-finansiella mål genom att försäkra sambandet mellan övergripande strategi och uppsatta mål på olika nivåer i organisationen. Detta görs genom att skapa motivation att nå organisatoriska mål; att fungera som ett verktyg för utvärdering av arbete och anställda; samt genom att tillhandahålla standarder för att utvärdera och korrigera resultat. Eftersom diagnostiska kontroller är verktyg för att implementera strategin krävs det noggrann analys och förståelse för vilka variabler som skall mätas. Framförallt tillhandahåller diagnostiska kontroller en försäkran om att uppsatta mål och strategier uppnås utan att de anställda ständigt behöver kontrolleras och övervakas. (Simons, 1994)

2.2.4 Interaktiv kontroll

I en effektiv organisation kan ledningen upptäcka behov av att förändra organisationsstrukturer, skapa nya organisatoriska förutsättningar och utveckla produkter eller tjänster. Interaktiva kontroller främjar entreprenörskap, innovation, marknadsfokus och organisatoriskt lärande (Henri, 2006). Medan diagnostiska kontroller begränsar innovationen och sökandet efter möjligheter, så har de andra kontrollverktygen motsatt effekt. Dessa stimulerar istället lärandet och sökandet efter möjligheter och tillåter nya strategier att växa fram.

Ett exempel på interaktiv kontroll kan vara att ledning och anställda möts en gång i månaden för ett dagslångt möte där man behandlar frågor som till exempel framväxande teknologi, konkurrenters positioner och produktutveckling och hur detta i sin tur kan påverka organisationen och dess framtid. Ledare lyckas skapa interaktiv kontroll genom kontinuerlig och personlig uppföljning. Information från dessa möten sätter igång idéer om nya projekt och ett långsiktigt strategiskt tänkande. (Simons, 1994) Interaktiva kontroller inför en viktig extern dimension i arbete med MCS, då de andra verktygen fokuserar på det interna arbetet (Widener, 2007). Baksidan av detta är att det tar mycket resurser i form av tid (Toumela, 2005).

Interaktiva kontroller uppmärksammar strategiska osäkerheter och möjliggör förnyelse av strategin. Dessa system är formella informationssystem som ledare använder sig av för att regelbundet och personligen involvera sig själva i sina anställdas verksamhet. Den gemensamma nämnaren för alla interaktiva kontroller är den kontinuerliga bedömningen av vad som kan hända härnäst och hur man bäst skall svara på dessa förändringar. Interaktiva kontroller handlar inte endast om att förutse framtid utan att koppla prognoserna till handling. (Simons, 1994) Eftersom mycket handfast information blir synlig till skillnad från diagnostiska kontroller kan detta skapa en ovilja för förändring och rubba maktbalanser inom organisationen (Toumela, 2005).

2.2.5 Dynamik mellan verktygen

Det är en ständig balansgång mellan att styra och att uppmuntra genom MCS. Lyckas man med verktygens hjälp att balansera detta kan dynamik skapas. Detta kan i sin tur leda till ökad effektivitet och större chans att skapa unika organisatoriska förutsättningar i organisationen. Med hjälp av Simons ramverk utforskas hur organisationer använder de kontrollerande och de möjliggörande egenskaperna av MCS, och hur dessa underlättar skapandet av dynamik. Studien på det stora finansiella bolaget mynnade ut i fem faktorer som påverkar ledningens förmåga att balansera tillämpningen av MCS. (Mundy, 2010)

Konsekventa budskap har en viktig roll i balansen av MCS. De anställda behöver tydliga och konsekventa budskap så att de kan få en uppfattning om organisationens gemensamma syfte. Saknas detta blir det lätt att de anställda hittar egna sätt att koppla ihop värderingar med exempelvis satta ekonomiska mål. Ett annat exempel på brister som kan uppstå är då kortsiktiga mål inte hänger ihop med långsiktiga strategiska prioriteringar, eller att ledningen inte matchar en ny värdegrund med deras egna dagliga arbete och rutiner.

Den *logiska följd*en i vilken verktygen används har betydelse, speciellt för organisationer som genomgår större strategiska förändringar. I sådana organisationer gör interaktiva processer att idéer diskuteras innan man implementerar nya strategier. Förändringar har större chans att leda till önskat utfall om de interaktiva processerna är sammansatta innan diagnostiska kontroller och begränsningssystem är alltför rotade i organisationen. Att sist använda sig av de interaktiva kontrollerna riskerar att signalera att ledningen endast söker acceptans för beslut som redan är tagna. Optimalt inleds strategidiskussion interaktivt, och denna kommuniceras via värdegrunden. Därmed förändras de diagnostiska kontrollerna och begränsningssystemen.

Den logiska följdén påverkas i sin tur av *dominans*. Exempel visar att för mycket fokus på diagnostiska kontroller hämmar innovation och kommer således att påverka det långsiktiga resultatet. Vanligt är att ett finansiellt fokus snabbt kommer att överskugga tidigare satta fokus på t.ex. positionering eller operationellt fokus. Ett dominant verktyg kan förändras över tid till att fylla andra syften. Till exempel är värdegrund centralt för att driva förändring, men den kan också användas för att bibehålla fokus på viktiga prioriteringar i en stabil organisation.

Motsatsen till dominans är *subdominans*, vilket betyder ett av verktygen undertrycks. Till exempel får ofta de interaktiva processerna och de långsiktiga diagnostiska kontrollerna stå tillbaka för andra verktyg. Om ledningen uppmuntrar de anställda att bidra med kunskap och idéer till beslutsfattandet är risken för subdominans mindre.

Slutligen spelar *relationen mellan de interaktiva processerna och de andra verktygen* en stor roll i att skapa och bibehålla balans. De interaktiva processerna har en viktig roll i kommunikationen och informationsspridandet i en organisation, eftersom de låter ledningen integrera olika delar i en och samma diskussion, men samtidigt kan de också göra en organisation instabil om man hela tiden diskuterar och ifrågasätter organisationens syfte. De kan alltså vara ett hot mot den stabilitet som en värdegrund kan ge. Detta kan lösas exempelvis genom att endast diskutera problemområden vid den specifika tidpunkten, till exempel när budget eller annan planering sker. Därmed kommer dock också risken att problem endast diskuteras "när det passar" och inte vid den mest optimala tidpunkten för organisationen. Interaktiva kontroller är ofta mycket problematiska för ledningen eftersom de inte bara tar mycket tid och resurser i anspråk, utan också för att de är beroende av så mycket annat som kan vara svårt att inse, som maktspel och kulturella skillnader. (Mundy, 2010) Interaktiva diskussioner om strategiska styrdokument kan förändra hela organisationens strategi, och påverkar således alla de fyra verktygen för kontroll (Toumela, 2005).

Överlag är balansen det mest vitala för att produktiv dynamik skall uppstå och hur man använder MCS är en ständig kamp för att finna denna balans. Eftersom MCS skall användas både för att styra och för att uppmuntra, krävs åtgärder av ledningen i en organisation så att förutsättningarna för detta finns. Lyckas man med det finns det stora vinster att hämta. (Mundy, 2010).

3. Metod

Avsikten med detta avsnitt är att presentera det tillvägagångssätt och det vetenskapliga förhållningssätt som ligger till grund för uppsatsen. Här ges även en beskrivning av datainsamlingen och ett resonemang kring dess tillförlitlighet och validitet.

3.1 Forskningsansats

Det finns två sätt att arbeta utifrån gällande teori och empiri/verkliga företeelser inom forskningen. Det ena är att arbeta utifrån ett *deduktivt* angreppssätt, vilket betyder att man utgår från befintliga teorier och principer och drar från dessa slutsatser om företeelser i empirin. Det är alltså teorierna som bestämmer vilken information som samlas in. Det andra arbetssättet gäller det omvända förhållandet - man utgår från verkligheten utan att först ha bundit samman arbetet med befintlig teori. Angreppssättet i en sådan studie kallas *induktivt* (Patel & Davidson, 1994).

Vår fallstudie följer ett deduktivt angreppssätt. Vi ville studera ett fallföretags MCS genom att utgå från Simons (1994) och Mundys (2010) ramverk, och har därför utformat vår fallstudie utifrån denna teori.

Vår empiriska undersökning bygger på nio stycken personliga intervjuer samt en studie av fallföretagets möten. Valet att främst basera empirin på personliga intervjuer baserades på att vi ville få en nyanserad och personlig bild av företaget genom att få en bredd bland respondenterna och deras bakgrund. Enligt Lundahl & Skärvad (1999) gör alla individer egna subjektiva tolkningar av omvärlden, och det är därför viktigt att vara medveten om att olika individer kan tolka samma verklighet på olika sätt. Då vår teori kräver förståelse på flera plan, bland annat en förståelse av företagskulturen, är det viktigt för oss att kunna "läsa mellan raderna". Därför har vi en önskan om att de individer vi intervjuar ska kunna uttrycka sin verklighet på olika sätt, så att vi i sin tur kan få en mångfacetterad bild av företaget.

3.2 Undersökningsansats

Uppsatsen har baserats på en fallstudie, vilket är en av de vanligaste förekommande formerna av kvalitativa undersökningar (Lundahl & Skärvad, 1999). Fördelen med att göra en fallstudie är att den möjliggör en detaljerad och ingående undersökning av ett företag. Nackdelen är dock att informationen som kommer fram inte går att generalisera.

3.3 Urvalsprocess

3.3.1 Val av företag

Vi fick via vårt nätverk kontakt med e-butik, som efter kortare efterforskning passade in i vårt tänkta ramverk, eftersom de har ett flertal olika funktioner inom företaget, verkar inom en snabbväxande bransch som näthandel där flexibilitet och snabbhet är vitala förutsättningar för att vara med och konkurrera. Simons (1995) ramverk är utformat för moderna, kunskapsbaserade företag i snabbväxande branscher, e-butik var därmed ett lämpligt företag att studera. De var från start mycket tillmötesgående och positiva till vårt arbete, vilket har underlättat vår empiriska studie avsevärt.

3.3.2 Val av respondenter

För att kunna göra en grundläggande studie var valet av respondenter viktigt. Vi valde därför att först träffa två personer ut ledningen, VD och Försäljningsansvarig, tillsammans för att få en övergripande bild av organisationen och dess verksamhet. Därefter fick vi hela organisationsstrukturen och kunde då inleda vårt urval av respondenter. Det var viktigt för oss att få intervjua personer inom alla typer av roller i företaget i den mån det var möjligt, och eftersom de inte är mer än 23 personer så lyckades vi med detta. Vi valde att intervjua totalt nio personer, inklusive samtliga i ledningen på fyra personer.

Sammanställning av respondenter:

- VD
- Försäljningsansvarig
- CTO
- Partneransvarig
- SEO-anställd
- Integrations- och Designansvarig
- e-handelsrådgivare (Kundservicepersonal)
- Säljare
- Utvecklare

3.4 Datainsamlingsmetod

3.4.1 Intervjuer

Intervjuerna gjordes på plats på e-butiks kontor i Södertälje. Vi valde själva vilka ur organisationen vi ville intervjua, och fick inte respondenter tilldelade av företaget, men det kan ändå ha haft påverkan på intervjureresultaten. Vi använde oss av två olika frågeformulär - ett till de fyra i ledningen (VD, Försäljningsansvarig, CTO och Partneransvarig) och ett formulär till de övriga. Formuläret för ledningen var utformat lite annorlunda eftersom de har mer ansvar och inflytande över styrningen. Vi valde att ställa frågorna på samma sätt till alla eftersom vi önskade få en bred förståelse för företaget och därmed få chansen att få olika svar på samma fråga beroende på respondenternas personliga uppfattning. Intervjufrågorna var utformade efter "Vad, hur, varför" - det vill säga tillät endast öppna svar från respondenterna. För att undvika att få vinklad information var vi försiktiga med att ställa ledande frågor.

Då vi anser att det är respondenternas positioner som är det viktiga, har vi valt att inte skriva ut några namn i uppsatsen.

3.4.2 Sekundärkällor

Vår sekundärdata består främst av tidigare forskning i form av forskningsartiklar publicerade i kända tidskrifter inom området management control, men även böcker till teori- och empiriavsnitten som vi har köpt eller lånat på Handelshögskolan i Stockholms bibliotek.

3.5 Källkritik

För att få källor med högsta möjliga kvalitet och tillförlitlighet har vi letat efter forskningsartiklar i de mest erkända ekonomiska tidskrifterna. För en av våra huvudkällor (Simons 1994) har vi valt att gå direkt på primärkällan - den utgivna boken - och inte den sammanfattande tidskriftsartikeln. Gällande källkritik pratar man om två dimensioner - validitet, som menas hur väl man mäter det man vill mäta, och reliabilitet, vilket betyder tillförlitligheten i studien, att man får samma resultat om man skulle göra studien en ytterligare gång (Patel & Davidson, 1994). Generellt har en studie med kvalitativ metod en hög validitet men en låg reliabilitet (Kjaer Jensen, 1995).

3.5.1 Validitet

Man talar om två sorters validitet - inre validitet som handlar om hur väl verkligheten stämmer överens med studien. För en kvalitativ metod handlar detta om att så bra som möjligt återge människornas uppfattning av verkligheten. Den andra sortens validitet, yttre validitet, handlar om hur generaliserbara resultaten för studien är. Väljer man att göra en fallstudie, görs detta för att gå på djupet i studien, och därmed inte för att kunna generalisera. (Merriam, 1994). I vår studie finns alltså inget syfte att generalisera resultatet, samtidigt medför detta en lägre yttre validitet. Den inre validiteten i år studie är dock högre eftersom våra intervjuer varit personliga och respondenterna har uppfattas som mycket ärliga i sina svar. Deras svar är dock subjektiva, och det är deras subjektiva uppfattning av verkligheten som ligger till grund för vår studie.

3.5.2 Reliabilitet

Det är svårt att upprepa en studie inom samhällsforskning och få samma resultat, eftersom människors beteende förändras hela tiden (Merriam, 1994). Vår studie är beroende av våra respondenter och deras tolkningar för stunden. Skulle samma frågor ställas vid ett annat tillfälle är det inte säkert att resultatet skulle bli detsamma då kontexten och den enskilda respondentens uppfattning kan ha ändrats över tid. För att få en så objektiv bild som möjligt har vi båda varit närvarande under alla intervjuer.

4. Empiri

I detta avsnitt presenteras uppsatsens empiriska resultat, vilket baseras på intervjuer med personal inom samtliga arbetsområden. Då hela stycket är en sammanställning av samtliga intervjuer finns inga specifika referenser till vem som sagt vad. Avsnittet inleds med e-butiks organisationsuppbyggnad och därefter presenteras de styrmedel de har idag.

4.1 E-butik

E-butik grundades 1998 och verksamheten har drivits i sin nuvarande form sedan 2002. E-butik är ett IT-företag som utvecklar och tillhandahåller plattformar för företag som vill starta eller utveckla sin web-butik. Kunderna köper ett system för e-handel med mer eller mindre avancerade funktioner och support. Den första plattformen som företaget utvecklade har varit den man använt sig av fram till juni 2010, då den nuvarande plattformen tog vid. Den största skillnaden mellan dessa två är att den nya har en modernare utvecklingsstruktur som gör den mer stabil driftmässigt och mer flexibel gällande ny funktionalitet. Den nya plattformen skapar möjligheter att få större kunder som kräver en viss nivå av funktionalitet och anpassning som den tidigare inte kunde erbjuda.

E-butik startade med två anställda och i dagsläget består företaget av totalt tjugotre personer med dotterbolaget Netrix inräknat. Huvudkontoret ligger i Södertälje, fyra mil söder om Stockholm sedan 2002. Företaget har tidigare även haft kontor i Linköping från 2005 till 2010 där sex personer arbetade. Detta förändrades juni 2010 då man slog samman kontoren och flyttade till en större lokal i Södertälje. Man visste att företaget stod inför en intensiv period och det var då nödvändigt att ha de olika enheterna i samma lokaler för en bättre och tätare kontakt.

I juni 2010 förvärvade e-butik bolaget Netrix som är experter på olika integrationslösningar. Detta förvärv gjordes för att kunna erbjuda kunder lösningar där man kan integrera e-butiks plattform med befintliga affärssystem. Dotterbolaget Netrix har sitt kontor i Växjö. E-butik har idag totalt 1610 kunder som varierar i storlek, varav Netrix har 110 av dessa. E-handeln är en växande bransch och för tillfället finns det endast en aktör på marknaden, Jetshop, som e-butik betraktar som konkurrent.

4.2 Organisationsstruktur

Överst i organisationen sitter företagets VD. Han ansvarar för den löpande verksamheten som bland annat innebär att stötta den övriga personalen i olika frågor, kontakten med leverantörer, att hitta nya områden för utveckling och ytterligare lönsamhet, kampanjer och strategifrågor gällande konkurrenter. Direkt under sig har han CTO och Försäljningsansvarig.

CTO leder utveckling och drift och har ansvaret för fem stycken utvecklare och sköter kontakten med leverantörer. Två av de fem utvecklarna är inhyrda konsulter som jobbar på distans. Utvecklarna sköter all drift och utveckling av plattformen, samt utveckling och utvärdering av kodstruktur.

Försäljningsansvarig leder försäljning, kundservice, sökmotoroptimering (SEO) och integration och ansvarar i och med detta för den berörda personalen inom dessa fyra arbetsområden. Han verkar för att främja e-butiks, men även kundernas, försäljning och han verkar också för att hitta nya tjänster och funktioner som kan bidra till detta. Kundservice har fyra medarbetare varav en på halvtid som jobbar resterande tid med SEO. Kundservice arbetsuppgifter är att ge support till kunder via telefon och e-mail samt att ge rådgivning angående hur deras e-handel kan utvecklas och förbättras. Två personer jobbar med sökmotoroptimering varav en på heltid och den andra på halvtid. Deras uppgift är att med relativt enkla medel hjälpa kunderna att hamna högre upp på sökresultat på sidor som exempelvis Google. Detta för att fler kunder ska besöka kundens webshop. Integrationsavdelningen består av tre personer som har till uppgift att på begäran av kund anpassa och designa kundens webshop. Det finns två säljare, deras arbete går ut på att ringa upp potentiella kunder som anmält intresse och att hålla så kallade demos (demonstrationer av funktionaliteten av plattformen) som förhoppningsvis leder till försäljning.

Partneransvarig som rapporterar till Försäljningsansvarig arbetar med externa samarbetspartners, som erbjuder kringtjänster till e-butiks kunder inom exempelvis betalning och distribution.

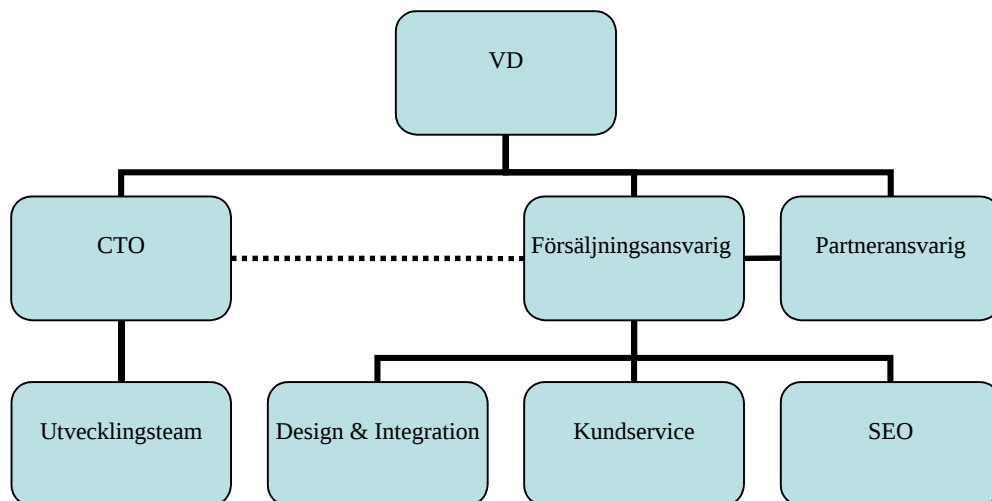


Fig. 2. Organisationsschema

4.2.1 Ansvarsfördelning och samordning

Ansvarsfördelningen hos e-butik är i grunden som organisationsstrukturen. CTO ansvarar för utvecklingsteamet och Försäljningsansvarig ansvarar för kundservice-, sälj-, integration- och SEO-teamen. De berörda teamen rapporterar uppåt till närmaste chef, det vill säga CTO eller Försäljningsansvarig.

Bryggan mellan de två enheterna är CTO och Försäljningsansvarig, som är de enda som har uttalade samarbeten mellan dessa två delar av organisationen. Tillsammans beslutar de om vilka utvecklingsprojekt som har störst kundnytta i förhållande till arbetsinsats. Idéerna till nya funktioner eller projekt kommer från kunderna själva via kundservice eller internt från någon i personalen. Alla idéer samlas hos Försäljningsansvarig som då prioriterar och sällar bort tillsammans med CTO, som själv har kunskap om idéernas omfattning och på så sätt beslutar å hela utvecklingsteamets vägnar.

Inom kundservice-, SEO-, interaktion- och sälj-teamen finns det några roller med mer ansvar. Partneransvarig sköter all kontakt med e-butiks samarbetspartners, som olika betalningsföretag och logistikföretag. Han har också en viss del av kundservice i sitt dagliga arbete, men jobbar mer strategiskt och i nära samarbete med VD och Försäljningsansvarig. Det är tänkt att Partneransvarig ska vara med på de månatliga avstämningsmöten som VD, CTO och Försäljningsansvarig har, som tänkta framtida ledningsgruppsmöten.

Det finns inga nedskrivna eller formella arbetsbeskrivningar för någon av tjänsterna hos e-butik. De anställda lär sig allteftersom vad deras arbetsuppgifter är och hur arbetet ska utföras. En nyanställd får viss inskolning genom att "sitta med" och följa en mer erfaren, och detta fungerar relativt bra hos kundservice. I utvecklingsteamet är tanken densamma, men tiden räcker oftast inte till och den nyanställda får till stor del pröva sig fram. Tjänster och ansvarsområden har vuxit fram mycket efterhand, och de anställda är överens om att de generellt sett vet vad de får och inte får göra. Med den nuvarande storleken på arbetsstyrkan fungerar detta men många anser att framtida nyanställningar kommer kräva mer formaliserade nedskrivna arbetsbeskrivningar och befogenheter och en mer planerad introduktion.

4.2.2 Uppföljning och mål

E-butik mäter kontinuerligt omsättning, där de har ett så kallat minimimål och ett sträckmål. Detta kommuniceras varje månad till alla anställda och följs upp av VD, CTO, och Försäljningsansvarig. Resultat följs upp av ledningen men kommuniceras inte nedåt i organisationen. Ledningen utför ingen uttalad extern analys eller uppföljning, likt konkurrentanalys, utan håller sig uppdaterade inom deras respektive områden efter intresse.

Utvecklingsteamet har inga uttalade mål eller mätpunkter, men jobbar enligt en egenutformad variant av scrum-metodiken som är välkänd inom IT-kretsar. Man jobbar då i perioder, så kallade sprintar, där man har ett tydligt mål med arbetet. Efter varje sprint utvärderas denna och förbättringar görs till nästa sprint. E-butik jobbar i sprintar om tre veckor och därefter har de ett möte där man utvärderar arbetet. Utvecklarnas arbete utvärderas även genom genomgång av varandras kod där man säkerställer att den är korrekt och tydligt kodad. Tidigare hade man genomgång av koden med samtliga i teamet, vilket var uppskattat, men detta tog mycket tid så ledningen valde att börja med nuvarande lösning. Detta har inte tagits emot positivt av alla utvecklare som anser att koden blir sämre och att man har sämre insyn i varandras arbete.

Arbetet hos kundservice, sälj, integration och SEO följs upp i viss utsträckning. Dessa mått kommuniceras som bidragande orsaker till omsättningens utfall och dessa team känner sig indirekt delaktiga i företagets omsättning. Kundservice har svarstid som en parameter och den ska inte överstiga en timme eftersom att vara tillgänglig för kunden är en av e-butiks viktigaste konkurrensmedel. Svarstiden för mail presenteras på hemsidan, som ett genomsnitt av de sju senast besvarade e-mailed. När uppföljning av svarstider implementerades upplevde kundservice till en början detta som en press, men nu anser majoriteten att detta bara är positivt. Nu kan man i ett

tidigare skede upptäcka ökad belastning och därmed sätta in punktinsatser. Målet att ha en svarstid som understiger sextio minuter var inte orealistiskt vid tidpunkten för införandet. Man upptäckte att man redan höll denna tid, vilket inte innebar ökad press. De två säljarna har delvis prestationsbaserad lön och de utvärderas på hur många demos de gör per dag och hur många ordrar de får in. Det finns inga uttalade mål, men säljarna är införstådda med att det är rimligt att utföra cirka tre demos per dag utöver andra uppgifter. Det finns mål månadsvis, men dessa följs inte upp. Det finns en generell förståelse bland de anställda varför man mäter det man gör. Man förstår att omsättning mäts för att se hur företaget växer och att svarstid visar på deras egen effektivitet samt viss kundnytta.

När de dagliga målen nås är företaget bra på att ge de anställda beröm, både inom teamen och från ledningen. När de månatliga målen för omsättning har uppnåtts har detta firats på ett eller annat sätt. Januari månads ökning resulterade i en x-box till kontoret, och i februari fick alla tårta. Utvecklingsteamet har tillgång till övertidsersättning och det har även funnits tillfällen då de fått en extra bonus på lönen om de utfört ett arbete till ett visst datum för att påskynda en ny funktion eller liknande.

Även om allas arbete kan kopplas till omsättningen så är detta inget som kommuniceras, och det finns en önskan från VDn att deras uppföljningsarbete ska ha en mer tydlig röd tråd. Till exempel så är det inte alls uttalat eller förstått av utvecklingsteamet att deras arbete också har en koppling till omsättningen. De såg gåvan i form av en x-box som en bonus till kundservice och sälj endast, inte att den belöningen tillhörde dem.

4.3 Formell och informell kommunikation

E-butik har ett antal rutiner satta för kommunikationen mellan de anställda. Ledningen, dvs. VD, Försäljningsansvarig, CTO och Partneransvarig, träffas i början av varje månad och utvärderar omsättning och resultat för föregående månad mot de satta målen. VD och Försäljningsansvarig har även ett avstämningsmöte när halva månaden har gått för att se hur utsikterna att nå omsättnings- och resultatmålen ser ut.

Varje månad är det tänkt att samtliga anställda ska vara med på ett möte där man går igenom omsättningen gentemot det satta målet. Denna rutin infördes januari 2011, så man hade vid intervjutillfällena endast haft två av dessa möten. Vid ett av dem var inte utvecklingsteamet med, och CTO förklarar detta med att det inte fanns något större intresse för detta i gruppen och att han själv

inte riktigt såg nyttan med det. Säljarna är positiva till dessa månadsmöten och tycker det är intressant då det är så direkt kopplat till deras arbete. Den generella åsikten är att om man är engagerad i företagets framtid, och kan se sin egen påverkan på omsättningen så har man också ett intresse i dessa möten. VDn har dock som ambition att alla ska vara med på framtida möten så att alla känner sig delaktiga i företaget och hur det går för dem. Man har valt att inte kommunicera resultat till alla, då man anser att de anställda inte ska behöva oroa sig för kostnader.

Varje morgon har sälj, kundservice, integration och SEO ett möte där man under ledning av Försäljningsansvarig går igenom gårdagens resultat och går igenom vad som händer under dagen. Samma typ av morgonmöte finns hos utvecklingsteamet, där man har så kallade ”stand-up”-möten, som skall hållas korta genom att man står upp under mötet.

Den största delen av kommunikationen sker dock informellt. De anställda pratar och diskuterar mycket med varandra med och närmaste chefen men även med VDn. Idéer och förslag till förbättringar uppmuntras och de anställda har mycket egen frihet att implementera förbättringar inom sitt eget arbete. Det finns dock inga uttalade gränser för vad man får respektive inte får göra på egen hand. Det är mycket uppskattat av alla anställda att de har utrymme att komma med idéer för att själva förbättra både sitt eget arbete och företagets arbete i stort – det är högt i tak. Implementeras en idé från en anställd är man bra på att ge beröm, och skulle det vara så att en idé man förslagit inte tas i bruk påpekar många anställda att ledningen är duktiga på att förklara varför man inte gjorde det.

En brist i kommunikationen är den mellan kundservice och utvecklingsteamet. Bryggan däremellan - Försäljningsansvarig - räcker inte alltid till och det är mycket missförstånd och dubbla budskap. Kundservice får mycket feedback och förfrågningar från kunderna om problem med plattformen och utvecklingsteamet ger via CTO information om när problemen väntas vara lösta. Dilemmat är att utvecklarnas arbete är svårt att tidsbestämma och ofta flyttas datum fram, vilket leder till missnöjda kunder som kundservice i sin tur får handskas med.

4.4 Vision och värdegrund

Inom företagets ledning, det vill säga VD, CTO, Försäljningsansvarig och Partneransvarig, är företagets vision solklar – ”*e-butik = e-handel*”. Detta framgår tydligt men inom den övriga personalen är detta mantra inte lika preciserat. Den sammantagna bilden hos personalen är att e-butiks vision är att bli störst och bäst på e-handel. Det finns inga uttalade företagsvärderingar, vare

sig bland ledning eller övrig personal och vare sig vision eller värderingar kommuniceras direkt, inte heller vid nyanställning. Många nämner dock att kundfokus är viktigt, att e-butik jobbar för att hjälpa kunderna med sin e-handel.

All personal som varit delaktiga i intervjuer beskriver stämningen på kontoret som positiv, avslappnad, rolig eller kärleksfull. De människor man omges av anger samtliga som den främsta anledning för den goda trivseln på företaget. Samtliga anser också att de kan utvecklas inom sin position, uppmuntras till egna initiativ och att de känner sig inspirerade. Detta tillsammans med andra faktorer som till exempel skratt och möjligheten att få ta ansvar och att få planera sitt eget arbete, anser personalen att de blir inspirerade av. Det framkommer också att personalen anser att ledningen är duktiga på att ge beröm och visa uppskattning upp och att man ofta kan känna att man är stolt och nöjd över sin insats. Konstruktiv kritik är vanligt förekommande där misslyckanden diskuteras från ett perspektiv där man frågar vad som gick fel och varför utan att ta till pekpinna.

Vid nyanställning finns ingen direkt introduktion som behandlar vad företaget tror på eller står för. Det kan hållas mindre introduktioner som behandlar arbetsuppgifter inom respektive område men överlag börjar man jobba direkt och får ställa frågor och få assistans varefter behov uppkommer.

Aktiviteter och sammankomster på initiativ av ledningen förekommer mer sällan än ofta. Det kan röra sig om en julfest eller en gemensam sommarlunch. Ledningen uttrycker att initiativ har försökt tagits mer regelbundet men att de anser det blir forcerat än naturligt. Därför har de låtit aktiviteter komma mer spontant än planerat. Personalen uttrycker att de flesta på kontoret är sociala och att de som vill umgås och socialisera efter kontorstid också gör det.

4.5 Konflikter

Det finns några områden på e-butik där konflikter uppstår lättare i än andra. Ett av dem är den kommunikationsbrist som är omnämnd ovan mellan kundservice och utvecklingsteamet. Kundservice känner att de "tar all skit" för något de inte kan påverka och efterfrågar tydligare deadlines de kan kommunicera till kunderna. Utvecklarna i sin tur menar att deras arbete är svårt att estimera i tid och att de inte kan säga en exakt tidpunkt då det kommer att vara klart. I slutändan betyder detta mycket förhandlingsarbete fram och tillbaka och missnöje och irritation från båda parter.

En annan konflikt är den mellan ledningen och vissa av utvecklarna där det är en ständig avvägning mellan kvalitet och ekonomi. Utvecklarna vill gärna göra något hundra procentigt färdigt med en optimal kod medan det för maximal kundnytta räcker med att det fungerar bra och att man sedan kan gå vidare till nästa projekt. Detta leder till att utvecklarna ofta känner att deras idéer om förbättring, som ofta handlar om just att göra helt färdigt och på så sätt underlätta för deras framtida arbete, inte blir uppmärksammade. Vissa av utvecklarna är också av den uppfattningen att de inte får vara med och sätta deadlines för det arbete de ska utföra, vilket skiljer sig från CTOs uppfattning om att teamet tillsammans sätter deadlines. Denna konflikt kan alltså också kopplas till den mellan kundservice och utvecklingsteamet.

5. Analys

Här analyserar vi MCS hos e-butik med utgångspunkt från den teoretiska referensramen. Teorin kommer här att återkopplas till vår empiriska undersökning.

5.1 MCS och strategi

E-butik har inga formellt utformade MCS, även om man i viss mån börjat utveckla rutiner och metoder att utvärdera verksamheten. Till exempel har man satt upp mål för omsättning och svarstid och har även börjat med månatliga möten. I Simons (1994) ramverk är strategin det centrala utifrån vilken alla verktygen för kontroll är kopplade. Det vill säga att strategin innefattas och har en central roll i MCS, och att denna påverkas av sin omgivning. Hos e-butik finns ingen kommunicerad strategi, även om ledningen är överens om vart man är på väg och hur man i stora drag ska komma dit. Enligt teorin bör därför e-butik utforma en uttalad strategi för att kunna koppla denna till de grunder för MCS som har vuxit fram. På så sätt kan de sätta strategin i fokus och kommunicera denna genom hela organisationen.

5.2 MCS hos e-butik

5.2.1 Vision & värdegrund

Enligt teorin är värdegrund viktigt för en organisation som genomgår större strategiska förändringar, då den förenar organisationen mot ett gemensamt mål. Även i mer mogna organisationer är värdegrund centralt då det ger stabilitet och fokus på kärnverksamheten. Hos e-butik finns en vision, men den är inte kommunicerad. Ledningen och vissa anställda är underförstådda med vart man önskar komma, ”e-butik = e-handel”, men detta har inte spridits i organisationen, och det finns inget uttalat strategiskt fokus. Vid nyanställning finns inget material att ta del av om hur man arbetar på e-butik, vad företaget står för och dess framtidsvisioner. Ju större e-butik blir, desto viktigare kommer det bli att ena organisationen kring ett tydligt syfte och övergripande värderingar. En svag värdegrund resulterar ofta i att de anställda hittar egna sätt att koppla värderingar med satta mål, vilket ger en spretig organisation, där initiativ inte länkas till visionen och strategin. E-butik har en tradition att uppmuntra de anställda att ta egna initiativ och söka nya vägar, vilket innebär att de initiativ som tas ofta är kopplade till den enskilda anställdas situation och inte det större syftet för företaget. I en liten skala kan detta vara produktivt, men med ett gemensamt syfte skapas inte bara gemenskap utan också ett engagemang i organisationen som helhet. Det är också mer långsiktigt värdeskapande. Med bakgrund av teorin är det viktigt för företag

som befinner sig i samma situation som e-butik att utveckla och kommunicera en mer formell värdegrund. Detta för att skapa ett större engagemang hos de anställda, låta det dagliga arbetet komma i linje med strategin och på så sätt skapa en stabil grund och ett syfte för hela organisationen.

5.2.2 Begränsningssystem

Syftet med begränsningssystem är att skapa ett ramverk där hårdare, stramare regler ställs mot den varmare, mer tillåtande och uppmuntrande värdegrunden. Hos e-butik sker kontrollen av begränsningar mycket genom informell styrning - man går helt enkelt och frågar närmaste chef vid oklarheter om befogenheter. En nyanställd lär sig ramarna för dennes roll genom att fråga de tidigare anställda. Detta fungerar idag, då man tagit in nyanställningar sporadiskt och därmed kunnat lära upp långsamt över tid. Ett mer effektivt sätt vore att sätta ramar för verksamheten i stort och för olika positioner, vilket ger ledningen större utrymme att delegera och den anställda större eget initiativtagande och mer motivation i att kunna förändra sitt eget arbete. Teorin säger att begränsning skapar mer kreativitet snarare än kväver den, eftersom den ger utrymme för att kunna göra allt, inom vissa ramar. Vet man vart man är och vad man får göra skapas större frihet, vilket i sin tur ger motivation. I fallet med e-butik är inte alla införstådda, och detta tar sig uttryck i ett icke-fokuserat arbetssätt utan något långsiktigt värdeskapande. Värdegrunden finns, men inte begränsningssystem för att komplettera denna.

5.2.3 Diagnostisk kontroll

Den främsta uppgiften för de diagnostiska kontrollerna är att avlasta ledningen, genom möjligheten att följa upp verksamheten i efterhand, kunna jämföra och därmed få chansen att hitta eventuella brister. Dessa växer vanligtvis fram vartefter en verksamhet växer, och är del av de mer traditionella typerna av MCS. E-butiks diagnostiska kontroller är främst mätningarna för omsättningen för att följa tillväxten och företaget i stort, och de olika mindre måtten på respektive avdelnings arbete. En del av de anställda förstår varför man följer upp det man gör men de flesta förstår inte vitsen, annat än att de vet att de blir kontrollerade via dem. De parametrar som följs upp idag har ingen tydlig röd tråd, och ingen uttalad koppling till någon övergripande strategi. För att de diagnostiska kontrollerna ska fungera bäst, ska man som anställd ha insyn i framtagandet av dem, detta för ökad förståelse och motivation. Dessutom skall det finnas en röd tråd där målen på individ- och gruppnivå kan kopplas till organisationens strategi. Det kan vara svårt att få stöd för diagnostiska kontroller i alla delar av organisationen om man inte vet varför man mäts eller hur det är kopplat till företaget i stort. Detta är tydligt hos e-butik, där de kontroller som finns inte bara är vagt utformade och sporadiskt uppföljda, utan också har en låg förståelse och litet intresse bland de anställda.

Belöningar när ett mål har nåtts kan vara viktigt för motivationen. Också där speglas den låga förståelsen för målen i organisationen där inte alla har förstått att belöningen var till för alla. Den mest tydliga bristen är den låga förståelsen för kopplingen mellan individuell insats och företagets framgång, vilket kan resultera i låg delaktighet. Diagnostiska kontroller har en viktig del i att skapa balans mellan de andra verktygen då de ger möjlighet att koppla faktiska resultat till strategin vilket kan skapa en större stabilitet och verklighetsförankring för andra, mer långsiktiga delar av MCS.

5.2.4 Interaktiv kontroll

Bland de interaktiva kontrollerna hos e-butik finns en bra grundstruktur, vilket är ovanligt då det ofta är denna typ av verktyg som saknas. Man har lyckats skapa en företagskultur där debatt och diskussion uppskattas och där det är ”högt i tak”. Interaktiva kontroller fungerar som en katalysator för informationsspridande och debatt i en organisation. De är viktiga för att utvärdera och utveckla organisationens strategi. Det finns god informell informationsspridning hos e-butik men den formella består mest av envägskommunikation, och det finns få tillfällen då representanter från alla enheter finns närvarande. De diagnostiska kontrollerna är svagt förankrade i organisationen, vilket kan ha sitt ursprung i den utvecklade formella interaktionen. Även här syns glappet mellan det dagliga arbetet och strategin - en röd tråd och tydligare koppling däremellan är alltså viktigt även då det gäller kommunikation och interaktion. Detta märks extra tydligt hos utvecklingsteamet, där man inte alls kan se kopplingen mellan sitt eget arbete och företagets prestationer i stort. Eftersom de interaktiva kontrollerna möjliggör utveckling av strategin och nya strategiska projekt finns det mycket att vinna på att få hela företagets kunskap med i det informationsutbytet. Den dåliga kommunikationen mellan enheter, som i e-butiks fall den mellan kundservice och utvecklingsteamet, kan överbryggas med hjälp av tydligare interaktiva processer. De interaktiva processerna är således viktiga både för förståelsen mellan enheterna, men även för att förstå det övergripande syftet med företaget.

5.3 Balans och dynamik

Så som tidigare nämnts i uppsatsen är det i e-butiks bransch viktigt att vara innovativ, kreativ och flexibel. Samtidigt kräver företaget en ökad formalisering av de nuvarande MCS då storleken på företaget börjar ställa nya krav på ledningen i form av uppföljning och kontroll. Övergripande hos e-butik finns ett behov av en formalisering bland alla verktyg. E-butik har grunderna till värdegrunden, men inga begränsningssystem, en tydlig obalans vilket resulterat i instabilitet och ett spretigt initiativtagande, vilket märks i organisationen som helhet. Detta blir ännu tydligare när företaget inte bara växer organiskt utan även genom förvärv. Dotterbolaget Netrix skall också jobba efter e-butiks

mål och värderingar. Har e-butik balanserade MCS och satta rutiner kan man lättare få en effektiv organisation som jobbar efter gemensamma mål. Nedan följer en analys av de fem faktorer som påverkar balansen och dynamiken i en organisations MCS.

5.3.1 Konsekventa budskap

Vår studie har funnit konsekventa budskap som den starkaste faktorn till varför e-butik har svårt att balansera sina MCS. Det finns ingen röd tråd, och detta tar sig uttryck i dålig korrelation mellan kortsiktiga mål och långsiktiga strategiska prioriteringar, avsaknaden av begränsningssystem och avsaknaden av en formell värdegrund. Inkonsekvensen leder till en spretig organisation där de anställda försöker göra egna kopplingar mellan deras arbete, ett större syfte, och de satta målen. Detta i sin tur leder till ett sämre långsiktigt värdeskapande och ineffektivitet. Ett exempel på inkonsekvens hos e-butik är den dåliga korrelationen mellan utvecklarnas insatser och företagets prestation i form av omsättning. Om detta skulle ges en tydligare koppling, där de kan känna att deras arbete verkligen bidrar, skulle konflikter och missnöje som att ekonomi går före ett hundra procentigt utfört jobb och gemensam kodning, kunna minska i omfattning.

5.3.2 Logisk följd

För att uppnå en optimal logisk följd säger teorin att de interaktiva processerna ska utformas först, speciellt innan de begränsande diagnostiska kontrollerna och begränsningssystemen har blivit alltför rotade i organisationen. E-butik brister inom detta område när det saknas förståelse för de diagnostiska kontrollerna hos de anställda. De vet inte varför de utvärderas enligt de parametrar som finns och de vet heller inte vad företagets vision och strategi är - detta eftersom den interaktiva förberedelsen till detta helt har saknats. Då fallföretaget ännu inte har formaliserat MCS i någon större skala, finns en svagare bevisning för att detta skulle påverka balansen. Skulle e-butik börja sätta hårdare mål och följa upp de diagnostiska kontrollerna skulle konsekvenserna av avsaknaden av interaktiva processer förmodligen vara större.

5.3.3 Dominans och subdominans

Hos e-butik finns alla verktyg representerade i viss mån men det finns, som vi nämnt tidigare, några som tar större plats än andra. Den enda större obalansen är den existerande subdominansen av begränsningssystem, vilket är problematiskt. En risk framöver är trenden mot en dominans av diagnostiska kontroller vi sett, där "mjukare" kontroller som värdegrund och interaktiva processer inte är lika prioriterade av ledningen. Ett exempel är ledningens åsikt om planerade sociala aktiviteter

som "forcerade". Även om vissa inte ser ett behov av detta så är det viktigt att ytterligare fördjupa företagskulturen så man lättare kan förankra värdegrunden och samla hela organisationen att jobba mot företagets vision. Det är också viktigt eftersom det kommunicerar att ledningen visar engagemang, intresse och uppskattning gentemot sina anställda. Eftersom alla delar av MCS är under utveckling och därmed inte är formaliserade är dominansen fortfarande liten, men utformas inte MCS i balans från grunden finns en ökad risk för dominans och subdominans.

5.3.4 Relationen mellan de interaktiva processerna och övriga verktygen

Då de interaktiva processerna, med de informationsspridande och kommunikativa egenskaperna, binder samman de övriga verktygen är detta enligt teorin en viktig faktor för balans. E-butik har relativt välutvecklade interaktiva kontroller jämfört med värdegrunden. Blir e-butik bättre på att skapa sammanhållning genom sociala aktiviteter kommer dessa även att fungera som interaktiva kontroller. Det skapar möjligheter för informationsutbyte och diskussion i en mer avslappnad kontext.

Förbättras kommunikation mellan alla delar - som att strategin kopplas till de mer kortsiktiga målen, möten blir diskuterande snarare än informerande, och alla delar av företaget tar del av informationen, så underlättar detta problemen som vi funnit i övriga verktyg. Ett exempel där kommunikationen bör förbättras är den mellan kundservice och utveckling. Skulle de få tillfälle att diskutera och lyfta fram tankar och funderingar skulle de också få en bättre förståelse för varandras situation och arbetsuppgifter. Det finns således stark bevisning i empirin för att denna faktor spelar stor roll i skapandet av balans.

6. Slutsats

I detta avsnitt svarar vi på vår frågeställning och presenterar de slutsatser vi kommit fram till genom vår analys. Dessa följs upp av några förslag till fortsatt forskning inom området.

6.1 Slutdiskussion

Ovanstående analys visar på en mängd sammankopplade orsaker hur de mindre formaliserade MCS hos e-butik kan förklara bristen på balans inom företaget, samt att ha balans är mer respektive mindre avgörande för vissa områden. Då teorin utgår från företagets strategi fann vi en avgörande obalans hos e-butik på grund av avsaknaden av en formulerad och kommunicerad strategi. Många oklarheter grundas i en oförståelse för företagets riktning och framtid. När den övergripande strategin inte är kopplad till respektive område inom MCS, är det också svårt att förstå sitt individuella bidrag till företaget som helhet.

Detta tar även sitt uttryck i frånvaron av en kommunicerad värdegrund och begränsningssystem, något som teori visar har ökad betydelse i en växande organisation. Hos e-butik finns det hos ledningen en tydlig vision om önskad tillväxt, vilken har uppfattats av större delar av organisationen. Visionen kan dock inte återfinnas i det dagliga arbetet på ett tydligt sätt, vilket resulterar i ett ofokuserat arbetssätt. Detta riskerar att värdeskapandet minskar och på lång sikt uteblir. Det finns en värdegrund som vuxit fram tack vare dedikerade medarbetare och personliga relationer med ledning och kollegor. Däremot kommuniceras inte värdegrunden och den fyller inte heller en naturlig funktion i företaget. Detta gör att det tar tid för en nyanställd att finna sin plats och förstå det övergripande syftet. Att tydliggöra och kommunicera en värdegrund skapar enligt teorin en stabil grund, ett syfte och ett större engagemang i organisationen. Detta visar sig hos e-butik, särskilt i bristen på koppling mellan strategi och det dagliga arbetet. För att få ut mesta möjliga av värdegrunden krävs, förutom att den kommuniceras tydligare, begränsningssystem som komplement. Som sett i analysen kan ett ramverk, för både det dagliga arbetet och det övergripande syftet, skapa ökad kreativitet och nya idéer snarare än kväva dem. Hos e-butik skulle även detta lätta bördan av informell styrning för dem i ledande positioner då frågor om befogenheter kan minska i omfattning. Då man hos e-butik har lyckats skapa en atmosfär av idéskapande och eget initiativtagande är begränsningssystem en vital del för ökad effektivitet i dessa processer. Att värdegrund och begränsningssystem bidrar starkt till balansen för MCS och en kreativ men effektiv organisation är tydligt hos fallföretaget.

Onödiga konflikter skapas hos e-butik då den grundläggande strategin inte har en tydlig koppling till det dagliga arbetet. Det saknas konsekvens och en röd tråd i uppföljning och målsättning vilket resulterar i minskad förståelse varför det följs upp. Detta minskar de anställdas motivation snarare än skapar densamma. Den påverkan de diagnostiska kontrollerna har på balansen kan snarare hänföras till avsaknad av kommunicerad strategi och frånvaron av interaktivt framtagande av dem snarare än deras faktiska utformning. Styrkan hos de diagnostiska kontrollerna, möjligheten att koppla just strategin till det dagliga arbetet, kan inte e-butik ta del av i dagsläget.

Interaktivt har e-butik lyckats skapa en bra företagskultur där diskussion och interaktion är viktigt. Däremot har man inte lyckats utnyttja detta i mer formella sammanhang. Möten är mest envägskommunikation vilket innebär att man går miste av mycket av den positiva stämning och goda idéer som cirkulerar på företaget. Kopplingen till strategi saknas även här, då många anser att möten endast är till för "siffror" och man kan inte se sin del i företaget som helhet. Den obalans som finns mellan informell och formell interaktion påverkar diskussion och konfliktlösning i organisationen. Bland annat hade konflikten mellan kundservice och utvecklingsteamet helt eller delvis kunnat lösas med hjälp av interaktiva processer.

Avsaknaden av konsekventa budskap finner vi vara den största anledningen till bristen på balans. Det finns ingen röd tråd mellan dagligt arbete och ett större syfte, detta kan ses i både interaktiva kontroller, uppföljning och begränsningssystem. Detta har lett till instabilitet och spretigt initiativtagande, samt oförståelse för det större syftet och kopplingen till den egna arbetsinsatsen. Grundorsaken tycks vara avsaknaden av en kommunicerad strategi och nedbrytningen av denna in i de fyra verktygen för kontroll, vilket tar sig uttryck i de olika symptomen ovan.

Alla verktyg finns representerade i viss mån, men de är utvecklade i olika omfattning. Frånvaron av begränsningssystem ger störst instabilitet de fyra verktygen emellan, men överlag dominerar ingen de andra. De interaktiva, som på det informella planet är mer välutvecklade än de resterande verktygen, binder samman de övriga, och därför fungerar e-butik relativt bra som organisation. Då de formella interaktiva processerna inte riktigt fungerar, kan problem uppstå i framtiden. Är inte grunden lagd för balans mellan alla fyra verktyg kan e-butik få ökade problem med dominans. Lyckas man däremot skapa formella interaktiva kontroller samt mer formella sociala aktiviteter kan dessa fungera som forum för informationsutbyte och diskussion, vilket även gynnar alla övriga verktyg. Om kommunikationen förbättras inom alla delar - att strategin kopplas till de mer kortsiktiga målen,

möten blir diskuterande snarare än informerande, och alla delar av företaget tar del av informationen - kan det resultera i en mer välfungerande organisation.

Generellt fungerar organisationen bra tack vare ledningen och det positiva företagsklimatet man lyckats skapa. Tack vare att de anställda redan nu är positivt inställda och känner sig uppskattade, finns stora vinster att hämta genom att göra dem mer motiverade och öka deras förståelse för företaget som helhet. För att göra detta krävs en större förståelse för vad den individuella insatsen betyder för företagets övergripande mål, ett tydligt ramverk för verksamheten, samt en kommunicerad vision och värdegrund från start.

6.2 Slutsats

Syftet med denna uppsats var att utvärdera betydelsen av balans och dynamik mellan kontrollverktygen i MCS och vad som påverkar detta. Teorin applicerades på vårt fallföretag som karaktäriserades av icke-formaliserade MCS, något som i forskningen inte hade utvärderats i någon större omfattning. Vår frågeställning var följande:

Vad påverkar balansen inom MCS i en organisation med mindre formaliserade kontrollsystem?

Studien hos e-butik visar att balans och dynamik är viktigt för att skapa en effektivt styrd organisation, som samtidigt kan vara innovativ och kreativ i en föränderlig bransch. Vi har funnit flertalet faktorer som påverkar balansen i fallföretagets MCS. Den mest betydelsefulla fann vi var strategin och dess inverkan på alla verktygen för kontroll. De fyra verktygen utformas från strategin som är det centrala i vårt ramverk. Detta visar sig tydligt hos e-butik, där strategin inte ligger till grund för styrningen. Detta tar sitt uttryck i inkonsekvens i MCS - diagnostiska kontroller har ingen koppling till övergripande företagsmål, och de anställda har svårt att förstå sin egen påverkan på företagets resultat. Vikten av att ha en röd tråd genom MCS - att strategin avspeglas i samtliga verktyg - har stor inverkan på balansen hos e-butik. Det finns inget tydligt syfte eller vision, vilket gör att varken de diagnostiska kontrollerna, de interaktiva kontrollerna och värdegrunden hänger ihop, och begränsningssystem saknas nästan helt. Således påverkar strategin och konsekventa budskap balansen i stor utsträckning.

En annan faktor som påverkar balansen hos e-butiks MCS är de interaktiva kontrollernas relation till övriga verktyg. Vi fann att e-butiks relativt välutvecklade informella kommunikation har bidragit till

att andra, mindre utvecklade, verktyg har klarat sig bättre. Tack vare en dedikerad ledning och engagerad personal har e-butik lyckats bra, trots avsaknaden av formella MCS.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Då vår uppsats baseras på en fallstudie är det svårt att dra några generella slutsatser. Trots detta finns det intressanta öppningar för fortsatt forskning utifrån de slutsatser vi dragit. Då lite forskning finns inom detta område som grundar sig på mindre företag vore det av intresse att utföra ytterligare studier på liknande företag inom samma bransch. Detta för att se våra slutsatser kan styrkas ytterligare i en liknande kontext. Vidare vore det även intressant att utföra studien på företag med liknande attribut vad beträffar storlek men som verkar inom andra branscher.

7. Källförteckning

Litteratur

Anthony, Robert N. - *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University, 1965

Ahrens, Thomas, & **Chapman**, Christopher S. (2004) - *Accounting for flexibility and efficiency: A field study of management control systems in a restaurant chain*. Contemporary Accounting Research, 21(2), 2004, p. 271–301

Ax, Christian, **Johansson**, Christer & **Kullén**, Håkan - *Den Nya Ekonomistyrningen*. Liber Ekonomi, Malmö, 2005

Chenhall, Robert H. - *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*. Accounting Organizations and Society 2003, Vol. 28, p. 127-168

Flamholtz, Eric G., **Das**, T. K. & **Tsui**, Anne S. - *Towards an integrative framework of organization control*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 10 1985, No. 1, pp. 35-50

Henri, Jean-Francois - *Management control systems and strategy: A resource-based perspective*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 31, 2006b, p. 529–558

Johnson, Gerry - *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Basil Blackwell, 1987

Kjaer Jensen, Mogens - *Kvalitativa Metoder för Samhälls- och Beteendevetare*. Studentlitteratur, Lund, 1995

Langfield-Smith, Kim - *Management Control Systems and Strategy: a Critical Review*. Accounting Organizations and Society, 1997, p. 207-232

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo - *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund, 1999

Marginson, David, E. W. - *Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a UK organization*. Strategic Management Journal, Vol. 23, 2002, p. 1019–1031

Merriam, Sharam B. - *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur, Lund, 1994

Miller, Danny & Friesen, Peter H. - *A longitudinal study of the corporate life cycle*. Management Science 1984, p. 1161-1183

Mintzberg, Henry - *Patterns in Strategy Formation*, Management Science, 1978, p. 934-948

Mundy, Julia - *Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems*. Accounting, Organizations & Society, Jul2010, Vol. 35 Issue 5, p. 499-523, 25p

Otley, David - *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*. Management Accounting Research, Vol. 5, 1994, p. 289-299

Patel, Runa & Davidson, Bo - *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund, 1994

Simons, Robert - *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994

Simons, Robert - *Control in an age of empowerment*. Harvard Business Review, Mar/Apr 1995, Vol. 73 Issue 2, p. 80-88

Tuomela, Tero-Seppo - *The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system*. Management Accounting Research, Vol. 16 2005, p. 293-320

Widener, Sally K. - *An empirical analysis of the levers of control framework*. Accounting, Organizations and Society, Vol. 32, 2007, p. 757–788

Muntliga källor

- VD, e-butik, 2011-03-15
- Försäljningsansvarig, 2011-03-15
- CTO, 2011-03-15
- Partneransvarig, 2011-03-15
- SEO-anställd, 2011-03-16
- Integrations- och Designansvarig, 2011-03-16
- e-handelsrådgivare (Kundservicepersonal), 2011-03-16
- Säljare, 2011-03-16
- Utvecklare, 2001-03-16

8. Appendix

Frågeformulär - Ledning

- Beskriv din roll i företaget - vad är du och vad gör du?
- Hur länge har du varit verksam på e-butik? (Tidigare erfarenhet, anställningar etc.)
- Vilka andra ansvarsområden har du som inte är uttalade i din arbetsbeskrivning?

- Vilka parametrar mäts med tydliga mål? På vilka/vilket sätt skiljer sig måtten beroende på ansvar?
- Hur mäts personliga prestationer? Hur mäts företaget i stort?
- Hur ofta mäts de/följs upp?
- Hur samlas de in?
- Hur kommer det sig att ni mäter just detta? Vad är det ni vill uppnå med detta?
- Hur kommuniceras mål och resultat?
- Vad händer om det går bättre/sämre än målen?
- Vilka områden är svårare att utvärdera? Hur går ni tillväga?
- Vilka brister finns i era system? Varför finns dessa? Finns det områden som tar för mycket resurser? I så fall vad och på vilket sätt?
- Har ni infört några förändringar? Vad/vilka? På vilket sätt har ni sett resultat av detta?

- Vad för slags möten har ni? Vad behandlas och hur ofta? Vilka deltar på dessa möten?
- Vems åsikter kommer fram oftast?
- Hur tar ni tillvara på idéer inom företaget?
- Hur håller ni (management) er uppdaterade? (Kontoret, omvärlden, konkurrenter, produkter)
- Om problem uppstår, vem går du till då?
- Vem rapporterar till vem?
- Vad är enligt dig den värsta farhågan för företaget?
- Hur ser processen ut vid produktutveckling? Från idé till implementering.
- Har ni en vision? Hur lyder den?
- Hur kommunicerar ni era värderingar? Finns de nedskrivna i någon form?
- Är värderingar/vision uttalade eller outtalade?
- Finns det en laganda? (Företagskultur)

- Hur uppmuntras personalen att ta egna initiativ?
- Finns det belöningar? Grupp/Individnivå?
- Hur tänker ni vid rekrytering? Hur vill ni att en anställd ska vara som person?
- Finns det några motsättningar inom personalen?
- Hur ser introduktionen ut för en nyanställd?
- Vilka riktlinjer finns för respektive roll?
- Hur preciserar ni vem/vilka som får och inte får göra vad?
- Finns det en "icke-vision"? Hur lyder den?
- Vad händer om man bryter mot regler?
- Finns det något ni är oroliga för ska hända?
- Vad är enligt dig det absolut bästa med att jobba på det här företaget?

Frågeformulär - Anställda

- Beskriv din roll i företaget - vad är du och vad gör du?
- Hur länge har du varit verksam på e-butik? (Tidigare erfarenhet, anställningar etc.)
- Vilka andra ansvarsområden har du som inte är uttalade i din arbetsbeskrivning?
- Hur utvärderas ditt arbete?
- Finns det några mål uppsatta för dig/Ditt team?
- Hur ofta mäts de/följs upp/får du feedback?
- Hur rapporterar du in det?
- Varför tror du att det är just detta som ska följas upp?
- Vad händer om det går bättre/sämre än målet?
- Skulle du uppskatta om det du gjorde var mer resultat o uppföljningsinriktat?
- Vilka möten är du med på? Vad behandlas och hur ofta? Vilka är med?
- Vilka möten är du själv aktiv i?
- Vems åsikter kommer fram oftast?
- Vem går du till om du har en idé?

- Vem går du till om du har problem?
- Är det någonting du oroar dig för gällande jobbet?

- Vad är företagets vision?
- Hur kommuniceras den?
- Hur är stämningen på kontoret? Vad skulle du säga är karaktäristiskt för ert företag?
- Känner du att det finns en laganda? (Företagskultur)
- Uppmuntras du att ta egna initiativ? På vilket sätt? Känner du att du kan utvecklas? Känner du dig inspirerad?
- Hur uppskattas bra resultat? Finns det belöningar? Grupp/Individnivå?
- Hur löser man konflikter? Är det vissa konflikter som uppkommer oftare än andra? Vilka?
- Har du upplevt att det finns något man är missnöjd med? Något som inte fungerar? Vad?
- Finns det något som kan förbättras? Vad?
- Hur såg din introduktion ut? Hur tas nya medarbetare hand om?
- Vilka gemensamma aktiviteter har ni?

- Vilka riktlinjer finns för din roll? Vilka områden får du ta beslut inom?
- Vad händer om du skulle göra någonting utanför ansvarsområdet?
- Skulle du uppskatta om det fanns ett tydligt ramverk för vad du får och inte får ta beslut om?

- Vad är enligt dig det absolut bästa med att jobba på det här företaget?