



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
Examensarbete på
kandidatnivå
VT 2008

Motsättningen mellan styrning och innovationsförmåga – en multipel fallstudie

Handledare:
Dr. Martin Blom

Författare:
Stefan Andersson
Jesper Dahl
Andreas Lundh
Tobias Mejstad

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Motsättningen mellan styrning och innovationsförmåga – en multipel fallstudie
Seminariedatum:	Torsdagen den 5 juni 2008
Ämne/kurs:	FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng
Författare:	Stefan Andersson, Jesper Dahl, Andreas Lundh, Tobias Mejstad
Handledare:	Dr. Martin Blom
Nyckelord:	styrssystem, innovation, slack, hård styrning, lös styrning
Syfte:	Syftet med uppsatsen är att påvisa hur innovativa företag arbetar med motsättningen mellan behovet av styrning kontra behovet av innovationsförmåga.
Metod:	En kvalitativ studie utförs genom semistrukturerade intervjuer. Uppsatsen kan karaktäriseras som deskriptiv och explorativ. Vi utgår från ett hermeneutiskt perspektiv och en abduktiv ansats. Vidare har uppsatsen karaktären av en multipel fallstudie.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsen baseras på diverse teorier utifrån ekonomistyrningslitteraturen, främst hämtat från Merchant & Van der Stedes syn på densamma. Vår syn på slack grundar sig på Nohria & Gulatis endimensionella perspektiv. Synen på innovation bygger på Schumpeters klassiska teorier.
Empiri:	Uppsatsen baseras på åtta semistrukturerade intervjuer med nyckelpersoner inom fyra små och medelstora innovativa företag.
Resultat:	Utifrån empirin har vi funnit belegg som stödjer vårt antagande om att det finns en motsättning mellan behovet av styrning kontra behovet av innovationsförmåga. Företagen handskas generellt med motsättningen genom att i stor utsträckning använda sig av styrformer som anses vara mer lösa i kombination med nyckelpersoner som driver innovationsprocessen.

Abstract

- Title:** The contradiction between control and innovation capability – a multiple case study
- Seminar date:** Thursday, 5th of June 2008
- Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or (ECTS-cr)
- Authors:** Stefan Andersson, Jesper Dahl, Andreas Lundh, Tobias Mejstad
- Advisor:** Martin Blom, Ph.D.
- Key words:** management control systems, innovation, slack, tight control, loose control
- Purpose:** The purpose of this thesis is to demonstrate how innovative organizations handle the contradiction between the need for control and the need for innovation capability.
- Methodology:** A qualitative study is conducted using semi-structured interviews. The thesis can be characterized as descriptive and explorative. We start out using a hermeneutic perspective in combination with an abductive research approach. Furthermore, our thesis has the characteristics of a multiple case study.
- Theoretical perspectives:** The thesis is based on various theories from the management control systems literature, mainly from Merchant & Van der Stede's perspective. Our outlook on slack has its ground in Nohria & Gulati's one-dimensional viewpoint. Our view of innovation is based on Schumpeter's classical theories.
- Empirical foundation:** The thesis is based on eight semi-structured interviews with key persons within four small and medium-sized innovative companies.
- Conclusions:** We have from our empirical findings found evidence that supports our initial presumption that a contradiction between the need for control and the need for innovation capability exists. The companies' handle this contradiction by using controls that are considered to be loose, in combination with key persons that drive the innovation process.

Förord

Vi skulle framförallt vilja rikta ett tack till personerna vid våra fallföretag: Per Porenus och Ronnie Sik vid Ecolean, Bengt Nilsson och Torbjörn Olsson vid Hammerglass, Kjell Granstrand och Peter Johansson vid Liljas Plast samt Rudolf Sillén och Tommy Glivesson vid Novacast. Utan er hjälp hade det inte blivit någon uppsats! Vi vill också rikta ett stort tack till vår handledare Martin Blom, som genom uppmuntran och konstruktiv kritik fått in oss på rätt spår.

Vi önskar er en intressant och inspirerande läsning!

Lund den 5 juni 2008

Stefan Andersson

Jesper Dahl

Andreas Lundh

Tobias Mejstad

“The arrogance of success is to think that what you did yesterday will be sufficient for tomorrow.” – William Pollard

Innehåll

1. INTRODUKTION.....	- 8 -
1.1 BAKGRUND.....	- 8 -
1.2 PROBLEMDISKUSSION	- 10 -
1.3 SYFTE	- 12 -
1.4 AVGRÄNSNINGAR.....	- 12 -
1.5 DISPOSITION	- 13 -
2. METOD.....	- 14 -
2.1 VAL AV PERSPEKTIV.....	- 14 -
2.2 VAL AV ANSATS	- 15 -
2.3 METODVAL.....	- 16 -
2.3.1 KVALITATIV ELLER KVANTITATIV FORSKNING	- 16 -
2.3.2 FALLSTUDIEN	- 17 -
2.3.3 INTENSIV ELLER EXTENSIV	- 18 -
2.3.4 VAL AV STUDIETYP	- 18 -
2.4 URVAL.....	- 19 -
2.5 DATAINSAMLING.....	- 19 -
2.5.1 PRIMÄRDATA	- 20 -
2.5.1.1 INTERVJUSTRUKTUR	- 21 -
2.5.1.2 INTERVJUGENOMFÖRANDE.....	- 22 -
2.5.2 SEKUNDÄRDATA	- 23 -
2.6 KÄLLKRITIK	- 24 -
2.6.1 HORISONTellt BEROENDE.....	- 24 -
2.6.2 VERTIKALT BEROENDE.....	- 25 -
2.6.3 TENDENS.....	- 25 -
3. TEORI.....	- 26 -
3.1 INTRODUKTION.....	- 26 -
3.2 INNOVATION.....	- 26 -
3.3 STYRSYSTEM.....	- 29 -
3.3.1 RESULTATSTYRNING	- 30 -
3.3.2 HANDLINGSSTYRNING.....	- 33 -
3.3.3 PERSONAL- OCH KULTURSTYRNING	- 34 -
3.3.4 STYRNINGENS HÅRDHETSGRAD.....	- 36 -
3.4 SLACK	- 37 -
4. EMPIRI OCH ANALYS	- 41 -
4.1 INTRODUKTION.....	- 41 -
4.2 FALLFÖRETAG	- 42 -
4.2.1 ECOLEAN AB	- 42 -

4.2.2	HAMMERGLASS AB.....	- 42 -
4.2.3	LILJAS PLAST AB.....	- 43 -
4.2.4	NOVACAST FOUNDRY SOLUTIONS AB	- 44 -
4.3	STYRSYSTEM.....	- 45 -
4.3.1	RESULTATSTYRNING	- 45 -
4.3.2	HANDLINGSSTYRNING.....	- 52 -
4.3.3	PERSONAL- OCH KULTURSTYRNING	- 58 -
4.3.4	SLACK.....	- 65 -
5.	SLUTDISKUSSION.....	- 74 -
5.1	SLUTSATS.....	- 74 -
	RESULTATSTYRNING	- 75 -
	HANDLINGSSTYRNING.....	- 76 -
	PERSONAL- OCH KULTURSTYRNING	- 76 -
	SLACK.....	- 77 -
5.2	STUDIENS BIDRAG	- 78 -
5.2.1	EMPIRISKT BIDRAG.....	- 78 -
5.2.2	TEORETISKT BIDRAG	- 78 -
5.3	VIDARE FORSKNING	- 79 -
	KÄLLFÖRTECKNING.....	- 80 -
	BILAGA 1.....	- 86 -
	BILAGA 2.....	- 89 -

1. Introduktion

*I*nledningen ämnar påvisa problematiken som innovativa företag ställs inför i dagens högteknologiska och föränderliga samhälle. Förmågan till innovativt tänkande kontra behovet av styrsystem har fått allt större utrymme inom den företagsekonomiska forskningen. Vi inleder med en bakgrund för att sedan gå vidare till problemdiskussionen som mynnar ut i uppsatsens frågeställning och syfte. Avsnittet avslutas med att återge de avgränsningar vi valt att göra och uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Organisationer verkar idag under förhållanden som av vissa forskare benämns hyperkonkurrens (Child, 2005), vilket kännetecknas av marknader fyllda med osäkerhet, globala aktörer, snabb teknologiförändring, omfattande priskrig och återkommande omorganisationer (Illinitch *et al.*, 1996). Den snabba förändringen gör att företag inte längre kan välja ett segment att verka i, för att sedan försvara detta mot konkurrerande företag. Istället faller fokus på att organisationer hela tiden måste utveckla och exploatera nya möjligheter, vara mer proaktiva, för att attrahera kunder (Child, 2005). På samma sätt ställer hyperkonkurrensen större krav på organisationers innovativa förmåga. De kan inte, på samma sätt som tidigare, vänta på beslut uppifrån angående förändringar gällande exempelvis modifieringen av en produkt, eftersom möjligheten då kan vara förbi (Child, 2005). Teng Bing-Sheng (2007:119) beskriver det på följande sätt:

“To be successful, a firm must have the capacity to innovate faster than its best competitors. Essentially, this capacity is about identifying new ways of doing business, developing new technologies and products, and entering new markets in new organizational forms.”

I litteraturen är det utförligt beskrivet hur innovationshanteringen kan vara en nyckelresurs för att uppnå konkurrensfördelar (Grant, 2008; Schumpeter, 1934). Enligt Nohria & Gulati (1996) har innovation blivit ett centralt intresse för organisationsforskare på grund av att det är vitalt för organisatorisk anpassning och förnyelse. Hitt *et al.* (1996) och Sorenson (2000) menar att fokuseringen på innovation beror på att det ger organisationen möjlighet att skaffa sig en konkurrensfördel genom organisationsförändringar och produktutveckling. Tydligt är att innovation är centralt att fokusera på för att kunna överleva som organisation idag, oavsett bransch.

Samtidigt menar Anthony & Govindarajan (2007) att en organisation *måste* styras. Styrning definieras enligt dem som ”...*the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies.*” (Anthony & Govindarajan, 2007:6). Sättet på vilket styrningen implementeras är genom styrsystem, och på samma sätt menar författarna att styrsystem används för att få medlemmarna i organisationen att arbeta för att uppnå organisationens mål (Anthony & Govindarajan, 2007). Tanken är att individens målsättning skall likställas med organisationens övergripande mål. Den bakomliggande premissen är att företag genom motiveringar och bestraffningar kan skapa incitament för individen att handla på ett visst sätt (Merchant & Van der Stede, 2007).

Användningen av ett fungerande styrsystem löser tre övergripande problem avseende medlemmarna i organisationen: bristen på riktning, bristen på motivation och personliga begränsningar (Merchant & Van der Stede, 2007). Bristen på riktning tar sig uttryck i att organisationsmedlemmarna inte vet vad organisationen förväntar sig av dem, vad de skall fokusera på. Organisationens övergripande mål som innefattar maximalt värdeskapande åt ägarna uttrycker inte speciellt mycket för lägre chefer och anställda – ingen vidare information angående relevanta aktiviteter som kan uppnå detta mål ges. Motivationsproblematiken har sin grund i att de anställdas egna mål inte ligger i linje med organisationens mål – de flesta organisationsmedlemmar är lata till sin natur och det krävs därför en viss grad av styrning (Taylor, 1911). De personliga begränsningarna innefattar att de anställda inte besitter de kunskaper eller förmågor som krävs för att lösa uppgifterna. Faktiska exempel på styrsystem som kan användas för att försöka lösa de övergripande problemen är användningen av budgetsystem, regler och kulturstyrning (Merchant & Van der Stede, 2007).

Samtidigt karaktäriseras ett styrsystem av en viss grad av hårdhet¹ (tightness). En hög grad av hårdhet kännetecknas i ett resultatbaserat styrsystem av att resultaten vid den kontrollerade enheten överensstämmer med organisationens övergripande mål. Samma definition finns för den handlingsbaserade styrformen, samtidigt som den karaktäriseras av att granskningar utförs ofta, är detaljerade och genomförs av kunniga personer (Merchant & Van der Stede, 2007).

¹ Författarnas översättning

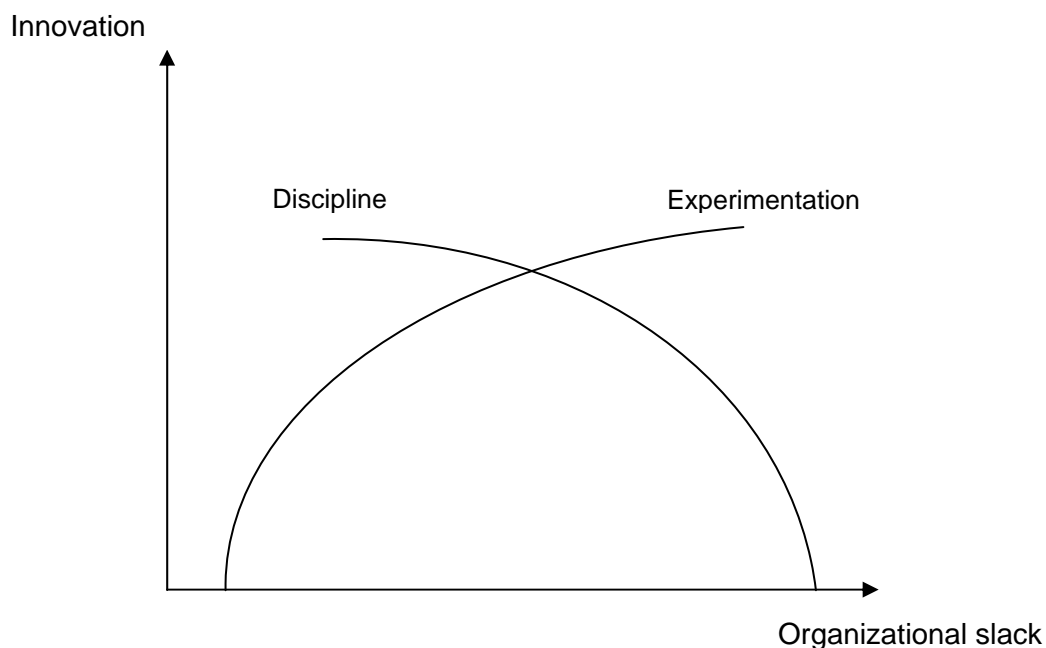
1.2 Problemdiskussion

Det finns en inneboende motsättning inom organisationer mellan att skapa förutsättningar för innovation och behovet av styrning (Amabile & Conti, 1999; Pinchot i Morris *et al.*, 2006). Ett företag som strävar efter att vara innovativt står inför svårigheter att öka produktutvecklingstakten, samtidigt som implementeringen av företagsspecifika program som ämnar begränsa kostnader och öka operativ effektivitet kan reducera ett företags innovationsförmåga på längre sikt (Amabile & Conti, 1999). Det finns risk för att kortsiktig problemhantering prioriteras framför en mer långsiktig hantering, vilket kan leda till ett brisfälligt strategiskt tänkande. En annan risk är att kreativitet och idégenerering inte får tillräckligt utrymme inom organisationen, då det endast finns tid för de mest nödvändiga aktiviteterna (Amabile & Conti, 1999; Lawson, 2001). Eller som Pinchot uttrycker det i Morris *et al.* (2006:469): *”Elaborate controls can discourage the kind of bootleg projects, resource bootstrapping, and informal arrangements between departments and units that are frequently associated with corporate entrepreneurship.”*

Motsättningen mellan styrning och innovationsförmåga illustreras föredömligt i ett fall som involverar företaget 3M. Företaget har sedan tidigare en kultur som har skapat goda förutsättningar för nya innovationer, men detta har samtidigt inneburit att innovationerna som har kommit fram inte har utgått från marknadens behov i tillräckligt stor omfattning. I viss utsträckning har det funnits en brist i användningen av styrsystem – det har inte funnits någon utgallring av innovationer baserat på om de utifrån ett marknadsperspektiv har potential eller ej. Bristen på styrsystem verkar ha berott på medvetenheten om motsättningen mellan innovationsförmåga och användningen av styrsystem, vilket i sin tur har bidragit till en rädsla för att implementera ett styrsystem i tron om att innovationsförmågan då skulle minskas (Regani, 2007).

Morris *et al.* (2006) finner i sin undersökning av fyrahundra amerikanska företag bevis för att ett styrsystem påverkar det närliggande området entreprenörskap inom företag. De fann att nivån av entreprenörskap är som högst när styrsystemen är informella, och minskar i takt med att den formaliserade styrningen ökar.

Flera forskare har också studerat relationen mellan slack (överkapacitet), och innovationsförmåga (Geiger & Cashen, 2002; Geiger & Makri, 2006; Nohria & Gulati 1996). Nohria & Gulati var först med att föreslå ett inverterat U-format förhållande mellan slack och innovationsförmåga (se figur 1), vilket medförde att en optimal nivå av slack, där innovationsförmågan var som störst, skulle kunna uppnås. Geiger & Cashen (2002) utvecklade den endimensionella synen på slack genom att föreslå ett antal olika typer av slack, och kom fram till att de olika typerna har olika optimala nivåer då innovationsförmågan är som störst.



Figur 1 (Richtnér 2004)

Nohria & Gulati (1996) definierar slack som den resurspool i en organisation som överstiger de nödvändiga resurserna som krävs för att producera en viss nivå av output. Det är ovanstående definition vi har utgått från i vår uppsats.

Samtidigt är ett problem med styrsystemets grundläggande premisser att organisationens övergripande mål inte alltid är väldefinierat. Ofta definieras organisationens övergripande mål (i alla fall för vinstdrivande organisationer) som maximal avkastning till ägarna. Men vid vilken tid skall den maximala avkastningen till ägarna ske? De flesta aktieägare vill ha en god avkastning *på lång sikt* (Beaver, 1986; Wenner & LeBer, 1989) och därmed en jämn och stabil avkastning över tiden, vilket ofta kan bli ett stort problem, speciellt för väldigt innovationsintensiva företag, eftersom innovationer inte kommer på beställning. I pressen att hålla en jämn avkastningsnivå kan organisationer tvingas bortse från aktiviteter som hade kunnat leverera bättre avkastning i framtiden (satsa på FoU, ha lagom mycket slack), till förmån för hårdare styrning, vilket kan ge bättre resultat på kort sikt (Lawson, 2001).

Att ett hårt styrsystem enligt Merchant & Van der Stede (2007) definieras som att resultaten vid den kontrollerade enheten överensstämmer med organisationens övergripande mål kan därmed bli intetsägande och överflödigt. Samtidigt gör definitionen det enligt oss lätt att se motsättningen mellan ett hårt styrsystem och slack i organisationen. Ett hårt styrsystem implicerar minimeringen av slack eftersom resultaten och handlingarna oftare och mer detaljerat mäts och kontrolleras

mot organisationens mål. Därför brukar styrsystem som är lättare att göra hårda, exempelvis byråkratisk styrning, rekommenderas för organisationer som befinner sig i stabila branscher och som karaktäriseras av en hög grad av repetitivt arbete. Företag som däremot befinner sig i snabbföränderliga branscher och som har en hög grad av icke-repetitivt arbete kan med fördel använda sig av styrsystem som är svårare att göra hårda, exempelvis kulturstyrning (Child, 2005; Merchant & Van der Stede, 2007). Detta eftersom slacket i organisationen kan bidra till nya idéer då de anställda får tid att ”tänka utanför boxen”, ifrågasätta rådande premisser och förbättra sitt arbetssätt. Den utbredda användningen av kulturell styrning i teknologiintensiva branscher är ett bevis på detta (Child, 2005).

Flera forskare har undersökt diverse områden som angränsar till sambandet mellan innovationsförmåga och styrsystem. Mer specifikt har slackets påverkan på organisationens innovationsförmåga (Geiger & Cashen, 2002; Geiger & Makri, 2006; Nohria & Gulati, 1996; Yao & Yang, 2007), förhållandet mellan slack och kunskapsgenererande (Richtnér, 2004), förhållandet mellan styrsystem och entreprenörskap (Morris *et al.*, 2006) och kreativitet vid nedskärningar (Amabile & Conti, 1999) undersökts, för att nämna några. Dock har vi inte hittat någon som försöker sig på att direkt undersöka hur innovativa företag i praktiken arbetar med motsättningen mellan behovet av styrning och behovet av innovationsförmåga, vilket tyder på att området inte är tillräckligt studerat, vilket för oss till vår frågeställning:

- *Hur arbetar innovativa företag i praktiken med motsättningen mellan behovet av innovationsförmåga kontra behovet av styrning?*

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att påvisa hur innovativa företag arbetar med motsättningen mellan behovet av styrning kontra behovet av innovationsförmåga.

1.4 Avgränsningar

Vissa forskare använder sig av komplexa kvantitativa formler för att mäta slack i organisationer, men ingen universell mätmetod finns vare sig för nivån av slack eller hårdhetsgraden gällande styrsystemet. En användning av någon av dessa formler hade varit intressant, men tyvärr ej varit möjlig, dels beroende på åtkomstproblem, dels beroende på tidsbrist. Vidare har vi enbart valt att fokusera på små

och medelstora företag som har huvudkontor i Sverige. Dessutom har den ringa tid vi haft på oss bidragit till den i gruppen gemensamma uppfattningen att en koncentration på personer på beslutsfattande positioner i företagen har gett oss bättre förutsättningar när det gäller möjligheten att besvara vår frågeställning. Vi utgick också från att företagen som vi valt att studera *de facto* är i behov av att vara synnerligen innovativa, varför ingen uppskattning av deras innovationsbehov görs.

1.5 Disposition

I metodkapitlet beskrivs vårt övergripande tillvägagångssätt. Vi beskriver vilken typ av ansats vi har valt, hur vi ämnar besvara frågeställningen samt motiverar och diskuterar frågor gällande urval, datainsamlingsmetoder och källkritik.

Teorikapitlet belyser de för frågeställningen viktigaste teorierna angående innovation, styrsystem och slack, vilket bildar ett teoretiskt ramverk för läsaren.

Empiri- och analysavsnittet introducerar våra fallföretag och väver samman vår insamlade empiri med teori samt analys. Genom en kombination av de annars ofta enskilda avsnitten tror vi dels att mer djupgående resonemang har möjlighet att föras och dels att uppsatsen blir mer intressant för läsaren.

I slutsatsdelen presenterar vi kortfattat vad vi kommit fram till gällande svaret på frågeställningen, analyserat utifrån tidigare empiri- och analysavsnitt. Slutsatsdelen avslutas med att redogöra för studiens bidrag och ger förslag på vidare forskning inom området.

2. Metod

Efterföljande avsnitt ämnar klargöra studiens tillvägagångssätt och utförande. Vi redogör för de ontologiska val vi gjort och förklarar begreppet fallstudie. Vidare diskuterar vi valet av ansats, metod, urval och uppvisar ett källkritiskt tänkande.

2.1 Val av perspektiv

Det finns framförallt tre tolkningsperspektiv vilka vi som forskare kan utgå ifrån; positivismen, systemteorin eller hermeneutiken. De olika perspektiven har alla sina för- och nackdelar, och vilket perspektiv som är mest användbart beror på vad som skall studeras (Jacobsen, 2002; Wallén, 1996).

Positivismen strävar efter att forskningen skall vara objektiv, att uppskattningar och bedömningar som är mer subjektiva till sin natur skall ersättas med mätningar. Perspektivet menar att allt som inte kan mätas på ett objektivt sätt, som känslor och värderingar, inte hör till vetenskapen. Positivismen strävar också efter att kunskapen skall vara tillförlitlig, att det inte skall finnas mätfel samt att samma resultat skall kunna uppnås av en annan forskare som utför samma studie eller samma experiment. Den främsta kritiken mot positivismen är att den tenderar att se människor som objekt utan känslor och värderingar. Strävan efter objektivitet gör att positivismen med fördel används främst inom de naturvetenskapliga ämnesområdena (Wallén, 1996).

Systemteorin används vid studier av hur olika objekt växelverkar, och har sitt ursprung som ett svar på positivismen, i vilken forskarna intresserade sig mer för de enskilda delarna än för hur delarna samverkar (Wallén, 1996). Inom systemteorin är den bakomliggande premissen att systemet som helhet fungerar annorlunda jämfört med delarna sammantagna. Teorin används enligt Wallén (1996) ofta vid studier av områden som anatomi och administrativa system.

Det hermeneutiska perspektivet är ett tolkande perspektiv. Här försöker forskaren analysera *innebörden* av handlingar, symboler och upplevelser. Analysen är djupgående, och forskaren ifrågasätter även de bakomliggande premisserna. Tolkningen framträder successivt allt eftersom forskaren får ny förståelse för varje del som analyseras. Hermeneutiken kallas ofta för positivismens motpol, och till skillnad från kvantitativa datainsamlingsmetoder som ofta används inom positi-

vismen används hellre kvalitativa datainsamlingsmetoder inom det hermeneutiska perspektivet (Wallén, 1996).

Vi har valt att använda oss av ett hermeneutiskt perspektiv eftersom vår primära källa för datainsamling är av den kvalitativa typen semistrukturerade djupintervjuer. För att samla in relevant data för besvarandet av frågeställningen har vi försäkrat oss om möjligheten att på vårt eget sätt tolka svaren och ställa följdfrågor. Exempelvis tror vi att den intervjuades kroppsspråk har bidragit till ytterligare information om personens egentliga tankar, något som inte rimmar väl med det positivistiska perspektivet. Positivisterna menar också att forskaren skall försöka påverka sitt intervjuobjekt så lite som möjligt, medan hermeneutikerna menar att intervjuobjektet kommer att påverkas oavsett, och att det istället kan vara en fördel att skapa en närhet till intervjuobjektet (Jacobsen, 2002). Vi är av den senare uppfattningen, vilket också har präglat vårt intervjuförfarande.

2.2 Val av ansats

Den deduktiva ansatsen – vilken är den vanligaste inom samhällsvetenskapen – börjar med att forskaren utgår från välkända teorier inom området. Utifrån teorierna författas en hypotes som med hjälp av empiriska undersökningar skall komma att bekräftas eller förkastas (Bryman & Bell, 2005). Det övergripande problemet med metoden är enligt Jacobsen (2002) att det finns en risk för att forskaren medvetet eller omedvetet samlar in och väljer att fokusera på de data som stödjer den från början formulerade hypotesen. Genom att blunda för data som skulle kunna förkasta hypotesen kan den deduktiva ansatsen bidra till att fler hypoteser bekräftas jämfört med hur många som ”borde” bekräftas. Den grundläggande utgångspunkten är att forskaren med ett öppet sinne och utan några som helst förutfattade meningar skall kunna genomföra empiriska studier för att sedan komma fram till teorier. Modern forskning inom psykologiområdet har visat att det inte är möjligt (Jacobsen, 2002).

Motsatsen till den deduktiva ansatsen är den induktiva ansatsen. Den induktiva ansatsen börjar med att forskaren gör en empirisk undersökning, för att ur den empiriska datan kunna formulera teorier (Bryman & Bell, 2005). Men de två ansatserna innehåller även delar av varandra. Bryman & Bell (2005) pekar på att den deduktiva ansatsen kan innehålla inslag av induktion; efter att ha bekräftat eller förkastat hypotesen kan den ursprungliga teorin behöva revideras. På samma sätt kan den induktiva ansatsen innehålla inslag av deduktion; efter att ha formulerat sina teorier kan forskaren återvända till att samla in empirisk data för att se under vilka förutsättningar teorierna stämmer.

Den typ av studie vi har valt att genomföra, vilken består av en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer och med ett övergripande hermeneutiskt synsätt, kräver att vi har kunnat gå från teori till empiri men även åt motsatt håll. Detta eftersom intervjuobjektet har tagit upp relevant empiri till vilken vår ursprungliga teori inte passade in. Eftersom den deduktiva ansatsen är väldigt linjär i sitt tillvägagångssätt hade vi vid användningen av den fått en begränsning när vi skulle gått tillbaka från empirin till teorin. Samtidigt passade den induktiva ansatsen inte heller oss optimalt då vi inte hade haft någon form av teoretiskt ramverk för att kunna skapa de semistrukturerade intervjufrågorna. Och då vi ville undersöka skillnaderna mellan vad teorin säger jämfört med vad empirin visar hade en induktiv ansats inte varit möjlig.

Vi valde att använda oss av en kombination av deduktiv och induktiv ansats; den så kallade abduktiva ansatsen. Den abduktiva ansatsen tillåter oss inte endast att gå från teori till empiri på ett linjärt sätt, utan även att allt eftersom empirin ger oss vidare tips om möjliga teorier att applicera, gå tillbaka till teorin igen (Alvesson & Skoldberg, 1994). Förfarandet passar bra in med användningen av semistrukturerade intervjuer då vi genom intervjusvaren fick nya insikter, och därmed möjligheter, att gå tillbaka och revidera vilka teorier som bäst kunde förklara vår empiri.

2.3 Metodval

2.3.1 Kvalitativ eller kvantitativ forskning

Det finns två olika huvudkategorier av forskningsmetoder som kan användas; kvalitativ forskning och kvantitativ forskning. Skillnaden mellan kategorierna är vilken typ av information som samlas in, kvantitativ i form av siffror eller kvalitativ i form av ord (Jacobsen, 2002). Det innebär i sin tur att den kvantitativa forskarens fokus ligger på områden som mätning, kausalitet, generaliserbarhet och replikerbarhet (Bryman & Bell, 2005). Informationsinsamling sker i den kvantitativa forskningen enligt Jacobsen (2002) främst med hjälp av formulär med givna svarsalternativ, och statistiska metoder som regressionsanalys används för att analysera den data som forskaren har samlat in. Jacobsen (2002) menar vidare att premissen vid användningen av den kvantitativa metoden är att en relevant bild av verkligheten kan pressas in i ett antal av forskaren fördefinierade svarsalternativ. Den kvantitativa forskningens behov av att i förväg konstruera formulär med givna svarsalternativ kräver en god förståelse av teorin och därför brukar metoden kombineras med en deduktiv ansats (Jacobsen, 2002).

Bryman & Bell (2005) menar att den kvalitativa forskningen till sin natur är induktiv och tolkande. Forskaren använder sig av metoder som på ett mer öppet sätt närmar sig problemområdet, exempelvis observationer och djupintervjuer (Wallén, 1996). Jacobsen (2002) pekar på att eftersom den kvalitativa forskningen är mer öppen passar metoden speciellt bra till en induktiv alternativt abduktiv ansats.

Vi kommer att använda oss av en kvalitativ datainsamlingsmetod, mer specifikt av semistrukturerade intervjuer. Den kvalitativa datainsamlingsmetoden är nödvändig för att vi skall få fram relevanta data för besvarandet av frågeställningen. Vi hade kunnat uppskatta nivån av hårdhet i styrsystemen och nivån av slack i organisationen med hjälp av kvantitativa metoder genom att definiera mätmetoder för de båda. Det finns exempel på forskare som har definierat, och använt sig av kvantitativa metoder inom närliggande områden (Geiger & Cashen, 2002; Nohria & Gulati, 1996). Vi inser dock våra begränsningar i tid och i kunskap, varför vi har valt att fokusera på den kvalitativa metoden, samtidigt som vi anser att den har kunnat bidra med relevanta och intressanta insikter gällande besvarandet av vår frågeställning.

2.3.2 Fallstudien

Fallstudien fokuserar enligt Bryman & Bell (2005) på det enskilda fallet som det intressanta föremålet för undersökningen. Utgångspunkten är att fallet *i sig självt* har något intressant att erbjuda, och det är forskarens uppgift att belysa fallet på ett ingående sätt. Målet är en utförlig analys som går på djupet (Andersen, 1998). Avgränsningen av vad som är ett fall sker enligt Jacobsen (2002) i två dimensioner vilka måste uppfyllas: avgränsningen i tid och avgränsningen i rum. Wallén (1996) menar vidare att den största fördelen med fallstudier är att forskaren studerar ett skeende under verkliga förhållanden och att det ges möjlighet att få mycket ingående kunskap om fallet.

I diskussionen om fallstudier har frågan om generaliserbarhet rönt stor uppmärksamhet. Går det överhuvudtaget att generalisera utifrån ett eller ett fåtal fall? Svaret är att det inte går – men det är inte heller fallstudieforskarens mål. Målet är istället en klarhet i den teoretiska analysen, och möjligheten att generera teoretiska påståenden utifrån resultaten av sina fallstudier (Bryman & Bell, 2005).

Vi har valt att använda oss av den multipla fallstudien, vilken genom att välja flera fall att studera inte enbart möjliggjort en jämförelse av de olika fallen med varandra, men även med teorin. Den multipla fallstudien har en fördel jämfört med den vanliga fallstudien eftersom den gör det lättare för oss att bedöma under vilka förutsättningar en teori fungerar eller inte fungerar. I en multipel fallstudie

kan faktorer hos de olika fallen (företagen i vårt fall) vara intressanta att jämföra och analysera, vare sig de skiljer sig åt eller om de är lika (Bryman & Bell, 2005).

2.3.3 Intensiv eller extensiv

En intensiv undersökning använder sig av många variabler men få enheter. Forskaren går då på djupet med de få enheter som valts att studera. Den extensiva undersökningen använder sig av motsatsen, många enheter men få variabler (Jacobsen, 2002). Valet av huruvida det är bäst att använda sig av en intensiv eller extensiv undersökningsansats beror, som de flesta metodval, på vilka andra metodval som har gjorts. Vår användning av den multipla fallstudien, en kvalitativ undersökningsmetod i form semistrukturerade intervjuer och med ett hermeneutiskt tolkningsperspektiv, passar bäst att använda ihop med den intensiva undersökningsansatsen. Vi ville få ingående information från intervjuer (många variabler), genom användningen av en multipel fallstudie (få undersökningsenheter), varför vår studie måste beskrivas som intensiv. Den mest optimala ansatsen är den som involverar både många enheter samt många variabler, och kan därför sägas vara både extensiv och intensiv (Jacobsen, 2002). Vår brist på tid har dock gjort oss tvungna att välja en av dem, och då framstod den intensiva ansatsen som given utifrån frågeställningen.

2.3.4 Val av studietyp

Det finns enligt Ellram (1996) fyra typer av studier som kan genomföras: explorativa, explanativa, deskriptiva och normativa.

Den *explorativa studien* används framförallt då det finns lite information angående området som studeras. Genom den explorativa studien försöker forskaren få svar på frågor som 'hur eller varför blir det på detta sätt?' (Ellram, 1996).

Den *explanativa studien* används i huvudsak när forskaren försöker förklara något, och då behöver djupare kunskap inom ett område. Explanativ forskning kombineras ofta med en kvalitativ metod för datainsamling (Björklund & Paulsson, 2002).

Deskriptiva studier försöker beskriva, men inte förklara, området som studeras. Ofta används deskriptiva studier när det gäller att beskriva ett område som det redan finns viss kunskap inom (Björklund & Paulsson, 2002).

Målet med *normativa studier* är att ge vägledning angående vilka handlingar som bör utföras, och de används då det redan finns viss kunskap inom området (Björklund & Paulsson, 2002).

Vår studie har karaktären av både den deskriptiva och den explorativa studien. Dels har vi, enligt den deskriptiva studien, beskrivit hur organisationer i praktiken arbetar med motsättningen mellan behovet av styrning och behovet av innovationsförmåga, och dels har vi i den kombinerade empiri- och analysdelen försökt svara på frågor som 'varför gör de som de gör?', vilket tyder på en mer explorativ studie.

2.4 Urval

Då vi valt att använda oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer finns det flera aspekter att ta hänsyn till. Enligt Jacobsen (2002) är ett grundläggande problem att det inte är möjligt att undersöka alla vi önskar. En begränsning av intervjuobjekt är nödvändig, dels därför att intervjuer tar mycket tid i anspråk, dels för att de data som erhålls är så informationsrika att analysen lätt blir en belamrande uppgift. Följaktligen går det inte att få något representativt urval då vi använder oss av ett begränsat antal enheter att undersöka. Kvalitativa metoder har dock inte heller som mål att säga något om det generella, utan snarare det speciella och unika då avsikten är att försöka klargöra ett fenomen (Jacobsen, 2002). Då vi har varit begränsade i form av både tid och resurser har det varit viktigt att vårt urval representerar det vi vill undersöka. Vi har valt att avgränsa oss till att intervjua nyckelpersoner på något högre nivå i innovativa företag, som både är involverade när det gäller innovationsdelen och påverkas av eller själva kan påverka styrsystemet. Detta eftersom vi är av uppfattningen att nämnda förfarande varit det mest effektiva gällande besvarandet av vår frågeställning. Samtidigt skall vi ej förneka att urvalet till viss del har påverkats av möjligheten till åtkomst. Vi har valt att hellre fokusera på små och medelstora företag då vi var av uppfattningen att mer relevanta data skulle kunna erhållas från dem.

2.5 Datainsamling

Valet av datainsamlingsmetod medför alltid konsekvenser för utfallet av en undersökning. Därför har det varit av betydande vikt att vi har varit klara över vilka val vi gjort och hur de har influerat resultatet. De största frågorna har varit huruvida vi skulle genomföra intervjuerna över telefon eller ansikte mot ansikte, om vi ville ha en öppen eller strukturerad intervju, var intervjun skulle äga rum, om vi skulle använda diktafon eller inte, samt hur lång intervjun borde vara (Jacobsen, 2002).

Det är ofta idealiskt att använda sig av både primär- och sekundärdata då dessa kan kontrollera varandra. Dessa olika data kan enligt Jacobsen (2002) ge varandra

stöd och stärka resultatens validitet eller användas för att diskutera och analysera olikheter som kan uppmärksammas och även ge intressanta kontrasteffekter.

2.5.1 Primärdata

Primärdata innebär att upplysningar samlas in för första gången, genom att forskaren går direkt till den primära informationskällan (Jacobsen, 2002). Primärdata kan erhållas genom att använda metoder som intervjuer, observationer eller frågeformulär. Vi har valt det förstnämnda och har skraddarsytt intervjuerna för att passa vår problemställning och vårt syfte.

En intervju kan vara mer eller mindre öppen. Den öppna intervjun lämpar sig enligt Jacobsen (2002) bäst när relativt få enheter undersöks, när vi är särskilt intresserade av vad den enskilda individen säger samt när vi är intresserade av hur individen upplever och tolkar ett visst fenomen. Vi har främst försökt att förlägga intervjuerna till företagens arbetsplatser, men när detta inte har varit möjligt har vi valt att genomföra intervjuerna över telefon.

Jacobsen (2002) tar bland annat upp att personer generellt har lättare att tala om känsliga ämnen i intervjuer ansikte mot ansikte. Det skapar en mer personlig kontakt som underlättar en förtrolig stämning, något som är svårt att skapa vid en opersonlig kontakt som över telefon. Samtidigt nämner Jacobsen (2002) att intervjuarens fysiska närvaro kan påverka intervjuobjektet att uppträda onormalt.

Ytterligare anledning till att vi i så stor utsträckning som möjligt förlade intervjuerna hos våra fallföretag är på grund av kontexteffekten, som går ut på att den miljö där intervjun äger rum påverkar innehållet i intervjun. Inom metodlitteraturen skiljs det ofta mellan två huvudgrupper av intervjuplatser – naturliga och konstlade. En naturlig plats kan till exempel vara intervjuobjektets hem eller en välbekant plats. En konstlad plats kan vara undersökarens arbetsrum eller ett neutralt rum som varken intervjuobjektet eller undersökaren är bekanta med (Jacobsen, 2002).

Under intervjuerna har vi tillsett att det inte förekommit alltför många störningsmoment, såsom ringande telefoner eller andra personer på arbetsplatsen som avbryter. Övrig personal har inte heller haft möjlighet att lyssna på vad som sägs, då detta hade kunnat få intervjuobjekten att agera på ett konstlat sätt och det hade kunnat bli svårt att få personen att vara uppriktig. Jacobsen (2002) nämner vidare att det inte finns någon kontext som är bättre än en annan vid varje givet tillfälle, utan det viktigaste har varit en medvetenhet om hur situationen har påverkat den information vi fått genom våra intervjuer. Hur vi var klädda, talade och använde kroppsspråk är andra faktorer vi hade i beaktning. Samtidigt har vår framtoning oundvikligen influerat intervjuobjekten på olika sätt, något Jacobsen (2002) be-

nämner *intervjuareffekt*. Ger vi som intervjuare olika stimuli till intervjuobjektet kommer vi också att få olika resultat, något som också har varit viktigt att överväga i intervjuprocessen.

Vi har genomgående försökt att använda oss av diktafon under intervjuerna, även då telefonintervju genomförts. Detta för att vi ville få ett bättre flyt i intervjuerna och undvika några av de problem som Jacobsen (2002) belyser – om vi hela tiden behövt koncentrera oss på att anteckna hade vi förlorat mycket av den kontakt som är så viktig med den personliga intervjun. När vi använde diktafon fick vi med oss allt som intervjuobjektet sade samtidigt som vi kunde göra kortare anteckningar utan att den personliga kontakten gick förlorad.

Samtidigt finns det enligt Jacobsen (2002) även nackdelar med att använda sig av diktafon. Bland annat reagerar många negativt på att bli inspelade, vilket kan föranleda en misslyckad intervju. En annan nackdel riktar sig mot oss som intervjuare. När vi vet att intervjun blir inspelad finns det risk för att vi slappnar av och missar den viktiga delen med att föra anteckningar. Enligt Wallén (1996) är det praktiskt att spela in samtalet om det kan ske utan att störa samtalet. Vidare menar han att intervjuare lätt glömmer att det krävs mycket efterarbete som till stor del bör göras direkt efter intervjun, annars finns det risk för att väsentliga delar av samtalet glöms bort. Fortsatt menar Wallén (1996) att om forskaren arbetar med inspelningar bör transkribering ske inom någon dag och före nästa intervju, eftersom det finns aspekter som bara uppfattas då vi känner till sammanhanget och ofta finns det ett behov att tillföra kommentarer om situationen samt referenser till andra samtal. Dessutom bör den som genomfört intervjun sköta transkriberingen för bästa resultat.

2.5.1.1 Intervjustruktur

Ibland förekommer det att intervjun är helt öppen i form av ett ordinärt samtal där intervjuaren avsiktligt undviker styrning eller begränsning av samtalet. Enligt Jacobsen (2002) är den öppna intervjun vanligtvis strukturerad till en viss grad, till exempel med hjälp av en lista på de ämnen som skall tas upp. Han nämner vidare att forskaren i viss grad måste förstrukturera frågorna, alltså att forskaren bestämmer vilka element intervjun skall inriktas mot. Denna förstrukturering har enligt Jacobsen (2002) fått viss kritik då det kan ses som en slutning av datainsamlingen och därmed går emot den kvalitativa studiens ideal, men han pekar samtidigt på två motargument. För det första menar han att en ansats utan någon form av strukturering leder till så komplexa data att de nästan blir omöjliga att analysera. För det andra menar han att det alltid förekommer någon form av undermedveten förstrukturering som är svår att bortse ifrån. Alla har förutfattade

meningar som de tar med sig ut på fältet då de skall samla in data, vilket vi varit fullt medvetna om.

Vi har i vår fallstudie använt oss av en intervjustruktur som inbjuder till djupgående samtal, men ända haft en agenda med teman och frågor som vi ville ta upp (se bilaga 1 för intervjuguide). Vi har utgått ifrån termen semistrukturerad intervju som återfinns i Bryman & Bell (2005) och som Andersen (1998) beskriver som den delvis strukturerade intervjun. Denna intervjuform används ofta för att få en djupare förståelse av en persons beteende, motiv och personlighet. Skillnaden mot den helt ostrukturerade, öppna intervjun är att forskaren vanligtvis har en viss teoretisk och empirisk kunskap om ämnet, men är öppen för nya synvinklar och ny information som intervjuobjektet kan erbjuda (Andersen, 1998).

2.5.1.2 Intervjugenomförande

Relationen med intervjuobjekten har byggts upp med ett telefonsamtal där vi som uppsatsskrivare har beskrivit vårt syfte med uppsatsen. Om intervjuobjektet har ställt sig positivt till att delta i vår uppsats har vi bestämt ett datum då intervjun har genomförts. För att förbereda intervjuobjekten så bra som möjligt inför våra intervjuer har vi skickat ut information angående frågeområdet i god tid innan intervjutillfället.

Vid sju av åtta intervjuer har vi med tillåtelse från intervjuobjekten använt oss av diktafon för att spela in intervjun. Med hjälp av den inspelade intervjun har vi transkriberat informationen för att säkerställa att vi fick fram intervjuobjektens uttalanden. Vid intervjun med Torbjörn Nilsson på Hammerglass, som skedde över telefon men inte spelades in, har frågorna skickats ut i god tid och det togs grundliga anteckningar. Vi har i efterhand haft kontakt med några av våra intervjuobjekt för att få svar på oklarheter som uppstått efter intervjutillfällena.

Följande personer har vi intervjuat för att samla empirisk information till vår uppsats:

Namn	Företag	Position	Intervjuform
Per Porenus	Ecolean	Ekonomichef	Personligt möte
Ronnie Sik	Ecolean	Produktchef	Personligt möte
Bengt Nilsson	Hammerglass	VD	Personligt möte
Torbjörn Olsson	Hammerglass	Produktchef	Telefonintervju
Peter Johansson	Liljas Plast	VD	Telefonintervju
Kjell Granstrand	Liljas Plast	Marknadschef	Telefonintervju
Rudolf Sillén	Novacast	VD	Telefonintervju
Tommy Glivesson	Novacast	Ekonomichef	Telefonintervju

2.5.2 Sekundärdata

Då det kan bli tidskrävande att söka helt nya upplysningar är det bra att vi har kunnat inhämta information från annat håll i form av sekundärdata. Jacobsen (2002) nämner att forskaren vid sådana tillfällen inte inhämtar information direkt från källan, utan förlitar sig på upplysningar som har samlats in av andra. Bryman & Bell (2005) beskriver på ett liknande sätt hur en sekundäranalys innebär att vi som forskare har möjlighet att få tillgång till kvalitativt sett bra data för en bråkdel av de kostnader som hade uppstått om vi hade utfört insamlingen av upplysningar på egen hand. Några av de begränsningar som författarna tar upp är att vi som forskare inledningsvis inte är bekanta med materialet, datamängdens komplexitet och att vi inte har någon kontroll över kvaliteten. Det är samtidigt viktigt att vi som forskare är medvetna om att tidigare insamlad data har inhämtats utifrån ett syfte som skiljer sig från vårt (Jacobsen, 2002).

2.6 Källkritik

Rienecker & Jörgensen (2002) nämner att källkritik inte nödvändigtvis betyder att källorna måste underkännas, utan att de skall ställas upp mot det vi avser att använda dem till. Dels skall vi använda källorna till vår empiri och analys, men samtidigt skall vår empiri användas för att utvärdera källorna.

Jacobsen (2002) menar att vi skall bedöma källans kvalitet utifrån den kunskap och kompetens författaren har. När det gäller personliga källor är det vanligt att bedöma om personen har god kännedom om det aktuella ämnet eller ej. Han menar vidare att om vi arbetar med institutionella källor blir vi som forskare tvungna att göra en bedömning huruvida institutionen är trovärdig eller ej. Vi skall då främst fråga oss om institutionen har något egenintresse av att publicera en viss text eller information. Slutligen pekar han på att vi som forskare aldrig skall förlita oss helt på bara en källa. För att få en bra bild bör vi ha minst två, helst fler, källor som kan ge en mer rättvisande bild. Då vi använder oss av flera källor är det enligt Jacobsen (2002) viktigt att vi bedömer huruvida dessa är *oberoende* av varandra. Om två eller fler oberoende källor beskriver ett fenomen på ett liknande sätt stärker detta resonemanget. Finns det tydliga skiljaktigheter hos källorna måste vi bedöma de olika intressen som influerat informationens kvalitet.

Källorna vi använt oss av representerar till viss del kurslitteratur från kandidatkursen i Strategi och styrsystem vid Ekonomihögskolan i Lund. Anledningen är att kurslitteraturen väl avspeglar de ämnesområden som vår uppsats behandlar. Att det är aktuell kurslitteratur legitimerar enligt oss vår omfattande användning av denna i uppsatsen. Vi har även i vårt skrivande och litteratursökande i stor utsträckning utgått från Anders Richtnérs avhandling ”*Balancing Knowledge Creation: Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development*” från 2004.

Empiriavsnittet i uppsatsen utgörs av intervjuobjekt som kontrollerats utifrån främst två perspektiv, beroende och tendens. Beroende kan i sin tur delas upp i horisontellt och vertikalt beroende (Thurén, 2003). Vi har genomgående försökt att ha detta i åtanke under intervjuerna och i analysen.

2.6.1 Horisontellt beroende

Enligt Thurén (2003) skall ett påstående helst finna stöd av fler än en källa. De gemensamma fakta som presenteras av åtskilliga källor visar på högre trovärdighet. Därför har det varit viktigt att inte låta intervjuobjekten på våra fallföretag få en chans att prata sig samman före intervjun. Skulle versionerna från

intervjuobjekten vara alldeles för lika varandra kan vi misstänka att de har kommit överens om vad som skall sägas. Detta visar på ett möjligt beroendeskop objekten emellan och gör att vi endast kan kvalificera flera intervjuversioner som en enda (Thurén, 2003).

2.6.2 Vertikalt beroende

Det är känt att vi som forskare vid en undersökning skall betona intervjuer med primärkällor. Vid intervjuer med sekundärkällor riskerar forskaren att fakta drabbas av tolkningar och rykten som inte speglar sanningen. Thurén (2003) menar dock att om vi okritiskt lyssnar på primärkällan kan även det bli missvisande. Det är inte alltid intervjuobjektet vet helheten i sammanhanget utan endast den part som objektet själv har del i.

2.6.3 Tendens

Om intervjuobjektet är tendentiöst betyder det att personen har ett egenintresse av att uppges något. Det finns två sorts tendentiösa källor: rena lögnar och halvsanningar (Thurén, 2003). De rena lögnerna är dock inte speciellt vanliga. Poängen med en ren lögn i detta sammanhang är att ljuga ordentligt när de ändå ljuger och framstå som extremt skamlös vilket gör att åhörarna går på det.

Halvsanningar är mycket vanligare och kan till exempel vara att intervjuobjektet gör en snedvriden utsortering av fakta. Med det menas att individen överdriver viss data och underdriver annan, eller att intervjuobjektet avstår från att nämna särskild fakta eftersom det inte gynnar intervjuobjektets egenintresse (Thurén, 2003).

3. Teori

I kapitlet diskuterar vi teoretiska referensramar och belyser de teorier som är centrala för det ämnesval vi har gjort. Vi inleder avsnittet med en introduktion för att göra sambandet tydligt mellan de teorier vi valt.

3.1 Introduktion

Avsnittet innehåller tre övergripande perspektiv: innovation, styrsystem och slack. Innovationsperspektivet ämnar förklara hur forskningen har utvecklats inom området och ge en tydligare bild av hur vi som författare tolkar begreppet innovation. Vi förklarar hur innovation uppstår enligt teorin och hur företag kan arbeta med utvecklandet och förvaltandet av den.

Perspektivet utifrån styrsystem påvisar hur företag arbetar med styrning, det vill säga hur de arbetar för att få de anställda att arbeta i linje med organisationens mål.

Avsnittet om slack redogör för det forskningsmässiga läget och diskuterar hur ett visst mått av slack kan gynna innovationsförmågan i företag.

Anledningen till att vi valt dessa tre områden att fokusera på är för att vi anser att vald teori kan hjälpa oss till att uppnå vårt syfte och vi ämnar ge läsaren en klar bild över hur slack kan påverka innovationen.

3.2 Innovation

”Sometimes when you innovate, you make mistakes. It is best to admit them quickly, and get on with improving your other innovations.” – Steve Jobs

Forskningen inom innovation och styrsystem har fått allt större utrymme inom företagsekonomin och det finns idag ett antal artiklar och undersökningar som syftar till att fördjupa sig i och förklara dessa ämnen. Enbart termen innovation har en riklig tillgång på definitioner. Van de Ven (1986) definierar innovation

som utvecklingen och implementeringen av nya idéer från människor som över tiden ägnar sig åt transaktioner med andra inom en institutionell ordning. Definitionen fokuserar på fyra grundläggande principer: nya idéer, människor, transaktioner och institutionell kontext. Amabile & Conti (1999) är inne på samma linje, och menar att den generella definitionen av innovation är implementeringen och anskaffningen av nya, användbara idéer från människor i organisationer. Geiger & Makri (2006) har en något annorlunda definition och anser istället att innovation kan definieras som uppfinningar det tagits patent på och utgår från faktorerna kvantitet och inverkan. Detta sätt att mäta innovation har redan tidigare fått viss kritik av Anselin då en del innovationer inte tas patent på och att patent skiljer sig oerhört avseende ekonomisk inverkan (Carlino *et al.*, 2006). Carlino *et al.* menar dock att patent fortfarande är ett användbart mått på idégeneration.

Schumpeter (1934) utvecklade en ny ekonomisk teori som kompletterade tidigare forskning om jämviktsteori inom nationalekonomin. Han menar att det finns en annan bakomliggande faktor till hur marknaden fungerar, i form av en energi som skapar ojämvt på marknaden, något han förmedlar i verket *The Theory of Economic Development* från 1934. Där framför Schumpeter att det råder ekonomisk jämvikt på alla marknader, vilket beror på ett konstant flöde som består av råvaror vilka går från grundproduktion och slutligen hamnar hos konsumenten. Samtidigt finns det ett monetärt flöde som går i motsatt riktning, vilket skapar ett cirkulärt kretslopp. Detta kretslopp kan beskrivas genom att säljaren av en vara blir senare köpare av en annan vara (Landström, 2005). Genom att kombinera resurser på olika sätt skapas nya innovativa förutsättningar vilket ger konkurrensfördelar gentemot andra företag och bryter den rådande jämvikten på marknaden (Schumpeter, 1934). Child (2005) menar samtidigt att när konkurrensfördelar skapas genom innovation uppstår det ett krav på att utforska globala resurser istället för att enbart fokusera på den inhemska marknaden – de företag som misslyckas kommer inte förmå att förvalta de konkurrensfördelar som skapas i och med globalisering.

Innovation uppstår i svärmar, vilket innebär att när en revolutionerande kombination av resurser har upptäckts leder det till att nya kombinationer kan skapas för att stödja eller komplettera den initiala innovationen. Anledningen är att den största inträdesbarriären försvinner till följd av den revolutionerande innovationen (Schumpeter 1934).

Vi har valt att använda oss av Schumpeter som stark influens i vårt definitionsval i innovationsdelen då han revolutionerade forskningen inom innovation och entreprenörskap. Få forskare har lyckats utveckla innovationsteorin nämnvärt efter Schumpeter (Landström, 2005).

Det finns ett flertal faktorer som kan påverka en innovation negativt. Bland annat kan teknologisk osäkerhet skapas genom att en standardisering av produkter sker

oförutsett. Standardisering kan i vissa fall bestämmas av staten, till exempel säkerhetsregler i byggnader, men även privata företag kan skapa standardisering genom utveckling och lansering av ny teknologi (Grant, 2008). Standardisering och globalisering kan enligt Child (2005) ge möjligheter för företag att dra nytta av skalfördelar som skapas genom nya marknader. Dock gäller inte detta om lokala marknader har särpräglade egenskaper som minskar attraktionskraften hos internationellt standardiserade produkter.

För att företag skall lyckas vara innovativt bör det finnas möjlighet till kreativitet, vilket i sin tur kräver att det inom företaget finns kunskap inom olika områden (Grant, 2008). Bassett-Jones (2005) menar att om innovation resulterar i en produkt, ett system eller en process som är nyskapande eller ny i en kontext och ger en definierbar nytta för samhället, bygger den på kreativitet hos individer oavsett om det skett på egen hand eller i grupp. Enligt Grant (2008) är tvärfunktionella arbetsgrupper ett bra arbetsverktyg för att främja innovation, särskilt för att inkorporera de förmågor som behövs för att utveckla en ny produkt samt för att utveckla kommunikationen och samarbetet mellan divisioner.

Ett annat sätt att främja och underbygga innovation är att företag använder sig av *product champions* (Grant, 2008). Tanken är att samma individer som är den kreativa kraften bakom en innovation även är ansvarig för innovationen hela vägen i utvecklingsprocessen tills den är redo för marknaden. Rothwell *et al.* (1974:291) definierar *product champion* som: ”*Any individual who made a decisive contribution to the innovation by actively and enthusiastically promoting its progress through critical stages.*”

Rothwell *et al.* (1974) nämner ytterligare tre kategorier av roller som är essentiella för organisationers innovationsframgångar: *technical innovator*, *business innovator* och *chief executive*. *Technical innovator* är den person som gjorde den största insatsen på den tekniska sidan för utvecklingen av innovationen. Personen måste inte nödvändigtvis vara medlem av den innovativa organisationen, och måste inte heller vara den ursprungliga uppfinnaren av produkten eller processen. *Business innovator* är den individ som är ansvarig på chefsnivå för det heläckande fortlöpandet av projektet. Det skulle kunna vara den tekniska chefen eller utvecklingschefen, och samma person kan även inneha rollen som *technical innovator*. I mindre företag kan rollinnehavaren även vara VD:n. Den sista rollen, *Chief executive*, är formellt chefen för den innovativa organisationen och det är ofta, men inte alltid, VD:n (Rothwell *et al.*, 1974).

3.3 Styrssystem

Liknande definitionsproblem som finns avseende innovation uppkommer även när det handlar om styrssystem där det råder delade meningar om den egentliga innebörden (Morris *et al.*, 2006). Harrison & McKinnon (1999) menar att det finns en mångfald av undersökningar angående styrssystem och organisationskaraktäristik, men det saknas en gemensam nämnare då det inte finns konformitet och likriktning i arbetet. De menar vidare att även där mer än en undersökning haft snarlik karaktäristika inom styrsystemet, har andra perspektiv varit inadekvata vilket medfört att inga säkra eller gemensamma resultat har kunnat framställas. Perspektiven varierar från väldigt smala angreppssätt som fokuserar på specifika aspekter av redovisningssystemet till begreppsmässigt breda infallsvinklar på styrning, till exempel det chefer gör för att uppnå organisationens mål eller en process där en grupp bestämmer eller avsiktligt påverkar hur andra delar av organisationen kommer att agera (Morris *et al.*, 2006).

Styrssystem definieras av Merchant & Van der Stede (2007) som alla arrangemang och system som chefer använder för att säkerställa att beteendet och besluten hos de anställda är kongruenta med organisationens mål och strategier. Det är också genomgående denna definition vi avser när vi nämner och diskuterar styrssystem i vår uppsats. Vi har medvetet valt att arbeta mycket utifrån deras bok, då vi anser att den i de flesta avseenden är överlägsen övrig litteratur som behandlar ämnet styrssystem.

Styrsystemets utformning kan enligt Morris *et al.* (2006) säga mycket om ledningens natur och dess uppfattning angående de anställdas natur. Styrsystemet kan utgöra ett betydande hinder för innovation inom organisationen, men samtidigt fann Morris *et al.* (2006) att särskilda karaktäristika av styrning kan underlätta innovativt beteende hos de anställda. Det menar vidare att det inte handlar om mer eller mindre styrning, utan snarare sammansättningen och typen av styrning, samt ledningens förmåga att balansera den.

Premissen är att ett korrekt utformat styrssystem påverkar de anställda och gör att sannolikheten att organisationen når sina mål blir större. Mer specifikt hjälper enligt Merchant & Van der Stede (2007) ett väl utformat styrssystem till att lösa tre övergripande problem bland medlemmarna i organisationen: bristen på riktning, bristen på motivation samt bristen på kompetens. För att lösa ovanstående problem använder företag sig av de tre generella formerna av styrssystem: resultatstyrning, handlingsstyrning samt personal- och kulturstyrning.

3.3.1 Resultatstyrning

Resultatstyrning handlar om att premiera de anställda för åstadkomna resultat. Ett väl utformat resultatstyrningssystem skapar därför meritokratier där andra faktorer som ett stort socialt nätverk och en lång anställningstid inte premieras. Användningen av resultatstyrningen bidrar till att de anställda dels tänker efter vilka konsekvenser deras handlingar får, dels att de får en större frihet att själva komma på kreativa lösningar som förbättrar resultatet (Merchant & Van der Stede, 2007).

Resultatstyrning har enligt Merchant & Van der Stede (2007) potentialen att lösa de tre övergripande styrproblemen bland medlemmarna i organisationen. Väldefinierade resultatmål motverkar bristen på riktning. En kongruens mellan resultatmålet, som om det uppnås innebär belöningar till den anställde, och organisationens övergripande mål gör att motivationsproblemet minskar. Slutligen minskar resultatstyrningen de personliga begränsningarna genom att meritokratin som bildas hjälper organisationen att hålla kvar anställda som är kompetenta och att locka till sig medarbetare som är säkra på sin egen kompetens (Arya & Mittendorf, 2005; Merchant & Van der Stede, 2007).

Implementeringen av ett resultatstyrningssystem är enligt Merchant & Van der Stede (2007) uppdelat i fyra steg. Först måste åtråvärda resultat definieras. Eftersom organisationsmedlemmarna kommer att lägga stort fokus på att uppnå de definierade resultaten krävs det att resultaten är kongruenta med organisationens övergripande mål. Det andra steget är själva mätningen avseende huruvida resultatet uppnås. På högre nivå i organisationen kan mätningarna bestå av finansiella mått, men på lägre nivå brukar mer operationella data användas, som de anställda på ett bättre sätt kan förstå och relatera till (Euske *et al.*, 1993). Detta skapar en kritisk punkt och tvingar enligt författarna operationella chefer till att fungera som ett gångjärn mellan ledning och operativ nivå.

Nästa steg är bestämmandet av gripbara mål (Merchant & Van der Stede, 2007). Meningen med definitionen av mål är dels att de anställda blir mer motiverade då de har ett gripbart mål att arbeta mot, men det möjliggör också en prestationsuppskattning genom möjligheten att analysera hur väl målet har uppnåtts.

Det sista steget i implementeringen är att koppla belöningar alternativt bestraffningar till resultatstyrningssystemet. Belöningarna och bestraffningarna bidrar med incitament för att få de anställda att handla på ett visst sätt. Det finns många olika sorters belöningar, men alla brukar kunna delas in i de två kategorierna inre belöningar och yttre belöningar. Exempel på yttre belöningar är löneökningar, befordringar och utbildningsmöjligheter. Inre belöningar är exempelvis den känsla av god prestation som de anställda kan uppleva genom att

ha uppnått förutbestämda resultatmål. Beroende på personliga preferenser föredrar de anställda olika belöningsformer (Merchant & Van der Stede, 2007).

Angående resultatdefinitionen är det övergripande målet för organisationen ofta välkänt – maximera ägarvärdet – men att definiera mål för lägre organisationsnivåer kan vara svårt. Genom att definiera mål för lägre organisationsnivåer som inte är kongruenta med organisationens övergripande mål motiveras de anställda till att, utifrån organisationens synvinkel, begå felaktiga handlingar (Merchant & Van der Stede, 2007).

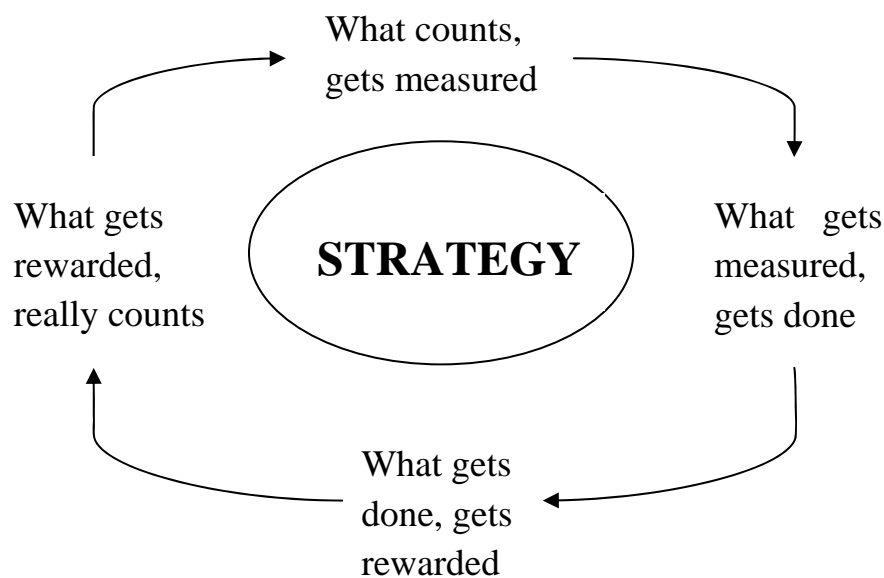
Att de anställda endast skall hållas ansvariga för resultat som de på ett signifikant sätt kan påverka kallas för *kontrollerbarhetsprincipen*. Premissen bakom kontrollerbarhetsprincipen är att de anställda bär en risk om de hålls ansvariga för resultat som de inte på ett signifikant sätt kan påverka. För att kompensera för den ytterligare risken måste de anställda kompenseras på något sätt, annars riskerar organisationen att inte få tillgång till kompetent personal samt minskad motivationsnivå hos nuvarande personal. Styrssystem som inte är uppbyggda enligt kontrollerbarhetsprincipen riskerar också att bidra till *gameplaying*; att chefer på olika sätt modifierar siffror exempelvis genom flyttandet av intäkter och kostnader till andra perioder, och genom att skjuta upp underhåll och investeringar. Men det finns även fördelar med att hålla chefer ansvariga för resultat som de delvis kan kontrollera. Då kommer cheferna dels att uppmärksamma området, dels se till att använda sitt inflytande för att försöka påverka området (Merchant & Van der Stede, 2007).

För att bidra till maximal motivation bör budgetmålen inte vara alltför lättuppnåeliga (Hamel 2000; Welch, 2001). Samtidigt bör inte budgetmålen vara alltför svåruppnåeliga, för då upplevs de som omöjliga att uppnå (Locke & Latham, 2002). Det görs också skillnader beroende på vilken nivå i organisationen det handlar om. På lägre nivåer kan det finnas god anledning att använda sig av de teoretiska resultaten angående vad som ger optimal motivation, vilket betyder att budgetmålen bör kunna uppnås tjugofem till fyrtio procent av gångerna (Dunbar, 1971). Däremot finns det på högre nivå anledning att låta budgetmålen vara uppnåeliga åttio till nittio procent av gångerna, förutsatt att cheferna är kompetenta och arbetar effektivt (Merchant & Van der Stede, 2007). Anledningen till att budgetarna bör vara mer lättuppnåeliga på högre nivåer i företagen är att chefer på högre nivåer är ansvariga för resultat som på ett mer omfattande sätt kan påverkas av oförutsedda händelser och att det finns en motiverande effekt vid uppnåelsen av budgetmålen vilket leder till stärkt självförtroende (Marginson & Ogden, 2005).

Det har på senare tid framkommit kritik mot budgeterings- och planeringsprocesser (Hope & Fraser, 1997, 2003; Schmidt, 1992). Exempel på kritik som har framkommit är att de bidrar till inkrementellt tänkande, att de centraliserar

makt och hämmar initiativ samt att de kostar för mycket i förhållande till fördelarna de ger (Merchant & Van der Stede, 2007). Kritiken samlas under namnet *Beyond Budgeting* (Hope & Fraser, 1997, 2003).

Mätningen är en väldigt viktig del i ett resultatbaserat styrsystem. Anthony & Govindarajan (2007) visar ett ramverk för hur ett styrsystem skall designas, illustrerat i figur 2. Figuren visar att det som mäts och belönas kommer de anställda att lägga stort fokus på att försöka uppnå. Detta ställer stora krav på att mätningen är effektiv, vilket i sin tur beror på om mätmetoden är precis, objektiv, tidsenlig och förståelig. Svårigheterna med precisionen är främst då mer kvalitativa mått som företagets *Corporate Social Responsibility* eller personalutveckling används. Problemet med precisionen i mätningarna gör att orättvisor kan uppstå vilket påverkar moralen hos de anställda (Anthony & Govindarajan, 2007). Den felaktiga informationen som då fås ut av mätningarna bidrar enligt Merchant & Van der Stede (2007) också till att företaget missbedömer sin prestation inom det givna området.



Figur 2 (Anthony & Govindarajan, 2007)

En annan viktig faktor är objektiviteten i mätmetoden. Då de anställda själva rapporterar sin prestation, eller på övrigt sätt kan välja vilket mått som skall användas, är objektiviteten generellt sett låg. Problemet med objektiviteten i mätmetoderna kan elimineras genom att personer utan partiskhet utför mätningen

alternativt kontrollerar att mätningen har gått rätt till (Merchant & Van der Stede, 2007).

Tidsenlighet handlar om att gapet mellan den anställdes prestation och resultatet av mätningen skall vara så litet som möjligt. I samband med resultatet av mätningen skall dessutom belöningen alternativt bestraffningen finnas. Det första skälet till detta är att ju mindre gapet mellan prestationen och mätningen är, desto mer motiverande effekt uppnås. Det andra skälet är att ett mindre gap gör att problem kan upptäckas och snabbare lösas jämfört med ett större gap (Merchant & Van der Stede, 2007).

Det sista kriteriet, förståbarheten, handlar om att de anställda måste förstå hur måttet är uppbyggt och hur de själva kan påverka det. Ibland kan det krävas utbildning då ett nytt mått introduceras, i synnerhet om det är av finansiell karaktär (Merchant & Van der Stede, 2007).

Då organisationer på senare tid har blivit större har det funnits ett behov av divisionalisering; uppdelandet av organisationen i enheter som kostnadsenheter, intäktsenheter och resultatenheter. För att kontrollera effektiviteten vid dessa enheter är användningen av räntabilitetsmått (ROI-mått) omfattande i dagens organisationer. Räntabilitetsmått finns i många olika varianter, som räntabilitet på investeringen (ROI), räntabilitet på eget kapital (ROE) och räntabilitet på sysselsatt kapital (ROCE). Fördelen med måtten är att de återspeglar effektiviteten vid nämnda enhet på ett sammanfattande sätt, samtidigt som de möjliggör en jämförelse med andra resultatenheter. Problemen med räntabilitetsmått är att de kan bidra till närsynthet (myopi), att de kan leda till suboptimering samt att de kan missvisa effektiviteten vid enheten (Merchant & Van der Stede, 2007).

Huruvida resultatstyrningssystemet fungerar tillfredsställande beror enligt Kerr (2003) på tre faktorer: om för organisationen åtråvärda resultat kan definieras för de olika enheterna som kontrolleras, om de anställda som kontrolleras på ett signifikant sätt kan påverka resultatet de hålls ansvariga för och om det går att mäta resultaten på ett effektivt sätt.

3.3.2 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning är ett styrsystem vilket genom att fokusera på de anställdas handlingar driver dessa till att agera för organisationens bästa. Detta styrsystem är mer direkt än de övriga styrformerna och kan delas in i fyra olika alternativformer (Merchant & Van der Stede, 2007). En variant är *handlingsbegränsning* vilket försvårar för de anställda att utföra gärningar som inte är önskvärda och består av fysiska och administrativa begränsningar. Fysiska begränsningar kan vara lösenord till speciella datorer eller lås på arkiv. Administrativa begränsningar är

reducerat beslutsfattande eller att en anställd inte får genomföra en uppgift själv utan måste samarbeta med en annan.

Granskning före handling är en andra alternativform vilken innebär att de anställdas planerade handlingar utvärderas ordentligt innan de verkställs. Skulle det vara nödvändigt korrigeras planen till att gå i linje med företagets intressen (Merchant & Van der Stede, 2007).

Den tredje alternativformen är *handlingsansvar*. Detta innebär att de anställda hålls ansvariga för sina handlingar. För att tillämpa handlingsansvar måste företaget uppfylla fyra krav. De måste precisera vad som är godtagbart och inte, meddela detta till de anställda i organisationen, iaktta och upptäcka vad som händer samt slutligen belöna de korrekta gärningarna och bestraffa de icke önskvärda gärningarna (Merchant & Van der Stede, 2007).

Överflöd är den fjärde och sista alternativformen vilken går ut på att organisationen har fler anställda och fler maskiner än vad organisationen kräver för att utföra uppgiften. Företaget försäkrar sig om att uppgiften blir utförd, men det är dyrt och används endast inom vissa speciella områden som till exempel datorfaciliteter och säkerhetsfunktioner (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.3.3 Personal- och kulturstyrning

Personal- och kulturstyrning bygger enligt Merchant & Van der Stede (2007) på de anställdas naturliga tendens att kontrollera och motivera sig själva. En del personal- och kulturstyrssystem ser till att de anställda förstår vad organisationen vill och vilka krav som finns. Vissa försäkrar att de anställda är kompetenta nog och att resurserna är tillräckliga för att uppgiften skall kunna verkställas, medan andra ökar sannolikheten att de anställda kontrollerar sig själva. Självövervakning är en naturlig kraft som påverkar den anställde att fullgöra sina åtaganden väl, helt i linje med organisationens önskemål (Merchant & Van der Stede, 2007).

Kulturstyrningen har sin grund i de attityder, värderingar, normer, ideologier och traditioner organisationen har. Detta styrssystem främjar ömsesidig övervakning i form av gruppsyck och är effektivast när de anställda har känslomässiga band mellan sig. Trots att organisationens mål och strategier ändras med tiden är kulturen oförändrad. De kulturella värderingarna är inetsade i skrivna såväl som oskrivna regler vilka styr de anställdas uppförande (Merchant & Van der Stede, 2007).

Det finns tre större metoder företag använder sig av för att implementera personalstyrning, nämligen val och placering, utbildning och till sist jobbdesign samt tillhandahållande av oombärliga resurser (Merchant & Van der Stede, 2007). Att hitta rätt personer till en viss uppgift och att ge dem en bra arbetsmiljö samt de

resurser som krävs kan höja prestationen. De företag som använder detta styrsystem har omfattande rekryteringsprocesser där de sökande blir testade huruvida de är passande för företaget eller inte. Trots att anställningsprocesserna är dyra blir det ändå billigare än att anställa en person som inte passar företaget (Baron & Kreps, 1999). Golec & Kahya (2007) menar att det är viktigt att företag anställer individer utifrån företagets strategi och kultur, annars leder det till felanställningar. De nämner också att HR-chefens inflytande i anställningsprocessen bör minskas till förmån för den operativa chefen som har större insikt i den dagliga verksamheten.

Utbildning är ett annat vanligt sätt att använda sig av för att försäkra att de anställda gör ett bra jobb. Denna metod förser de anställda med information om vilka handlingar och resultat som är förväntade och hur uppgifterna bäst blir utförda. Utbildning kan också ha en positiv motivationseffekt eftersom de anställda upplever en större grad av professionalism. De blir också mer intresserade av att prestera väl i arbeten de är insatta i (Merchant & Van der Stede, 2007).

Den tredje metoden att förmå den anställde till att agera enligt företagets mål är att se till att det finns karriärmöjligheter. För att jobbet skall bli korrekt utfört är det också viktigt att företaget säkerställer tillgängliga resurser för de anställda. Resurser kan i detta sammanhang vara allt från information, utrustning, beslutshjälp till att undgå interferenser i arbetet. Framförallt i större organisationer är information av särskild betydelse då de stora avdelningarnas handlingar och beslut måste koordineras på ett felfritt sätt (Merchant & Van der Stede, 2007).

För att skapa en kultur och på så vis påverka kulturstyrning använder företag sig enligt Merchant & Van der Stede (2007) av olika metoder. Två av de viktigaste är gruppbelöningar och Codes of conduct. Belönas en hel grupp för att uppnå ett visst mål kommer alla medlemmar i gruppen att kontrollera varandra för att inte gå miste om belöningen. Det finns flera olika sorter av gruppbelöningar, till exempel bonus och vinstdelning. Det positiva med gruppbelöningar är att de skapar en miljö av ömsesidig övervakning och effektiviserar kommunikationen av företagets förväntningar i organisationen. Men det negativa är att de inte främjar goda prestationer på individnivå. Codes of conduct är skrivna formella dokument som innehåller generella uttalanden om företagets värderingar och skyldigheter till intressenter. Varje uttalande är till för att se till att de anställda förstår vad som gäller även vid avsaknad av regler. Det kan till exempel vara uttalanden om kundservice, innovation eller etik. För att förankra de kulturella värderingarna ännu djupare är det bra med personalutbildning och diskussioner mellan anställda och chefer (Merchant & Van der Stede, 2007). Schein (1983) pekar på att det är störst chans att lyckas med skapandet av en stark företagskultur om företagets grundare tidigt i organisationens liv har chansen att prägla företagskulturen på ett distinkt sätt.

3.3.4 Styrningens hårdhetsgrad

Enligt Anthony & Govindarajan (2007) är styrningens hårdhetsgrad alltid influerad av chefens ledarskapsstil i olika situationer. Med andra ord avslöjas inte graden av styrning genom utformningen och innehållet av diverse dokument, regler och procedurer. Det viktiga är hur dessa formella verktyg används. Vidare menar författarna att styrningen tenderar att bli mer lös på högre nivåer i företaget då de ägnar mindre uppmärksamhet åt detaljer och snarare fokuserar på övergripande resultat. Dock kan denna generalisering sakna grund beroende på att en VD kan ha en annorlunda ledarstil.

Ett styrsystems hårdhet definieras i Merchant & Van der Stede (2007) som graden av tillförlitlighet att de anställda skall bete sig på ett sätt som gynnar organisationens övergripande mål. Genom denna definition behövs ett antal underkriterier för att ett resultatbaserat styrsystem skall kunna anses vara hårt. Det krävs kongruens mellan resultatenshetens mål och organisationens övergripande mål, vilket beror på huruvida cheferna som är ansvariga för resultatmålsättningen förstår organisationens övergripande mål på ett tillfredsställande sätt, och huruvida resultatmålen som cheferna i realiteten använder sig av speglar organisationens övergripande mål. Det krävs också att resultatmålen är välspecificerade, att de har en relativt kort tidshorizont, att de kommuniceras och förstås av medlemmarna i organisationen samt att de är kompletta – resultatmålen innefattar i det utopiska optimalfallet allt som är av relevans för organisationens övergripande mål (Merchant & Van der Stede, 2007).

Hårdhet när det gäller handlingsstyrning kan uppnås genom beteendebegränsningar i form av fysiska och administrativa begränsningar. Ett annat sätt som företag kan uppnå hårdhet gällande handlingsstyrning är genom att låta personer högre upp i hierarkin på förhand granska förfrågningar som de anställda tvingas göra, exempelvis begäran om kapital. Även definitionen av vilka handlingar som är tillåtna och det direkta överseendet av handlingar är exempel på hur ett handlingsstyrt system kan stramas upp (Merchant & Van der Stede, 2007).

Kulturstyrningen är den styrningsform där det är svårast att åstadkomma en åtstramning. I de flesta fall är divergensen mellan de anställdas individuella mål och organisationens övergripande mål stor, och styrningsformen kan betecknas som lös. Det finns dock exempel på att hård kulturstyrning kan uppnås, speciellt i form av familjeföretag som karaktäriseras av en hög grad av överlappning mellan den anställda individens egna mål och organisationens övergripande mål (Merchant & Van der Stede, 2007).

3.4 Slack

Slack kan definieras på olika sätt. Cyert & March (1963) definierar slack som skillnaden mellan företagets tillgängliga resurser och nödvändiga betalningar. Dimick & Murray (1978) har en liknande definition, nämligen att slack är de resurser vilka en organisation inte har bundit till en speciell utgift.

Vi kommer i vårt arbete att använda oss av Nohria & Gulati (1996) definition av slack. De menar att slack är "...*the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output.*" (Nohria & Gulati, 1996:1246).

Organisatoriskt slack är ett centralt begrepp i strategisk managementteori. Cyert och March (1963) skriver att slack förebygger underskott i likvida medel och att det skapar innovation. Men det finns även de som menar att organisatoriskt slack kan vara slöseri av resurser och leder till ineffektiv produktion (Jensen & Meckling, 1976; Simon, 1957). Åsikterna sammanfördes först av Nohria & Gulati (1996), som argumenterar för att slackets omfattning påverkar företagets innovation. Deras studie visar ett inverterat U-format samband mellan slack och innovation. Kurvan visar att när slacket ökar gör även innovationsförmågan det. Men till slut övergår för mycket slack till minskad innovation, då det banar väg för odisciplinerade investeringar i forskning och utveckling. Det som avgör om slacket är positivt eller negativt beror således på hur mycket slack som existerar inom företaget. (Nohria & Gulati, 1996).

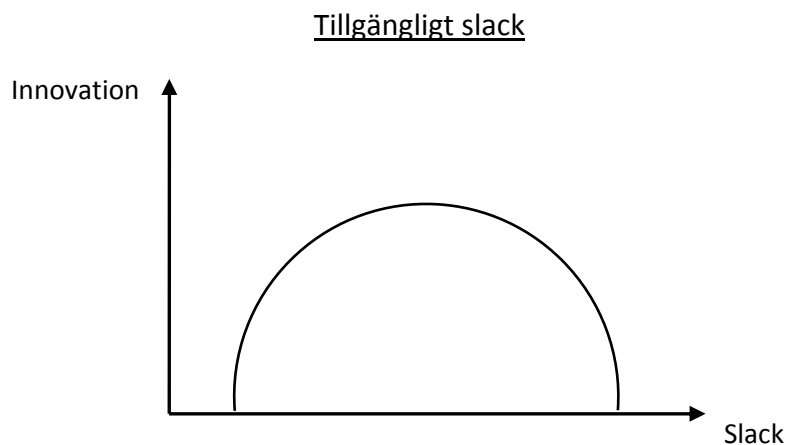
Det finns flera orsaker till att företag kan se slack som gynnsamt. För det första underlättas chefers kontroll (Cyert & March 1963, Nohria & Gulati 1996). Detta ger cheferna större frihet angående huruvida företaget skall fortsätta med osäkra projekt. För det andra involverar slack resurser som kan användas i kristider. När slack finns i organisationen blir företagen skyddade från osäkerheten av riskfyllda projekt vilket leder till skapandet av en innovativ kultur (Nohria & Gulati 1996).

Det har också diskuterats att slack är negativt för innovationen (Nohria & Gulati 1996, Palmer & Wiseman 1999). Till exempel kan chefer använda slack till att maximera sina egna privata intressen (Simon, 1953).

Nohria & Gulati (1996) menar att företag med en total avsaknad av slack är tvingade att fokusera på att prestera på kort sikt eftersom ingen direkt innovation skapas, men när slacket ökar gör även innovationen det.

Efterforskningar ur ett multidimensionellt perspektiv har funnit att olika typer av slack har olika effekt på företagets innovation (Geiger & Cashen, 2002). Slack har av Geiger & Cashen antagits innefatta tre komponenter baserat på finansiell data. Komponenterna består av tillgängligt, återanskaffningsbart och potentiellt slack. Den slackkomponent som kallas tillgängligt slack beskrivs helt enkelt som det

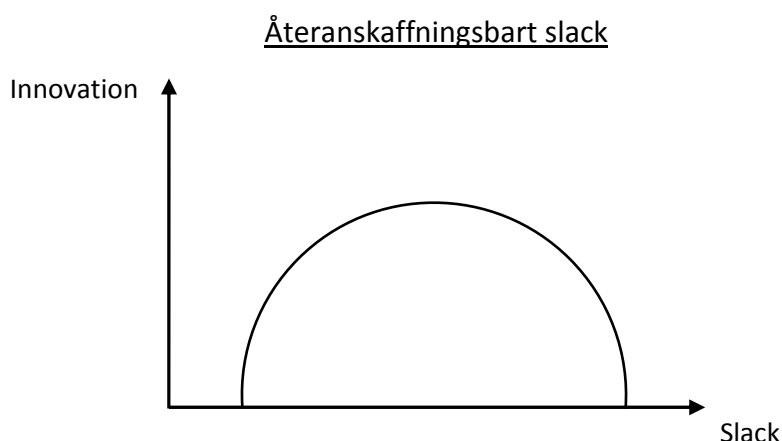
slack vilket är tillgängligt och oanvänt (Nohria & Gulati 1996). När det finns tillgängligt slack inom en organisation ökar chansen att cheferna tillåter lovande projekt. Detta betyder alltså att en ökning av tillgängligt slack leder till ökad innovation (Geiger & Cashen, 2002). Nohria & Gulati (1996) menar att när det tillgängliga slacket passerar en viss nivå minskar innovationen (se figur 3). Det leder till att organisationens kontroll över vilket projekt som skall investeras i försvagas. Stora ökningar av det tillgängliga slacket inom en organisation kan alltså leda till att chefer blir alltför avslappnade i sin beslutsprocess (Geiger & Cashen, 2002).



Figur 3, grundar sig på Geiger & Cashens Hypotes 1 (2002)

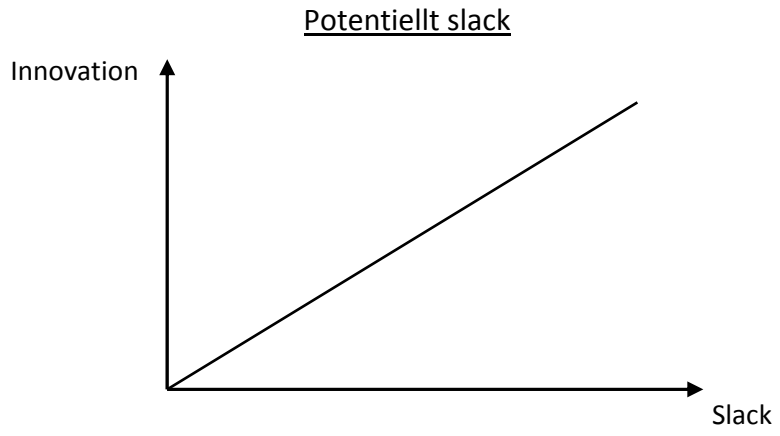
Den andra slackkomponenten, återanskaffningsbart slack, har i tidigare studier förklarats utifrån försäljningskostnader samt större administrativa utgifter dividerat med försäljning. (Bromiley i Geiger & Cashen, 2002). Återanskaffningsbart slack innefattar i vilken utsträckning resurser är inbäddade i form av överskottskostnader i företaget, men som vid tider av finansiella problem kan bli återanskaffad (Bourgeois & Singh i Geiger & Cashen, 2002). Ett exempel kan vara att ett företag anställer fler personer än vad som behövs för att utföra en speciell uppgift. Detta ökar kostnaderna och minskar effektiviteten men det positiva är att det skapar en resursbuffert vilken motverkar störningar i produktionen (Cyert & March, 1963).

Även återanskaffningsbart slack påverkar innovationen positivt (Nohria & Gulati 1996), men när slacket uppgår till en viss nivå börjar innovationen avta (se figur 4). Om denna typ av slack ökar blir kontrollen över innovativa projekt lidande (Jensen, 1993) och felaktig resursplacering uppkommer (Nohria & Gulati 1996). Överskott av återvinningsbart slack kan således minska organisationens innovation (Geiger & Cashen, 2002).



Figur 4, grundar sig på Geiger & Cashens hypotes 2 (2002)

Potentiellt slack som är den tredje komponenten har enligt Palmer & Wiseman (1999) identifierats som företagets oförbrukade lånekapacitet. Måttet representerar ett företags möjlighet att säkra resurser genom användandet av lånad finansiering. Det är troligt att när potentiellt slack ökar uppmuntras experimenterande och produktinnovation i organisationen. Det är karaktäristiskt för resurser som är potentiellt tillgängliga, vilket ger rum för mindre oro över risker angående forskning och utveckling samt prestation på kort sikt. Det här sambandet återfinns också bland de andra två komponenterna som beskrivits tidigare. Men det som skiljer den tredje komponenten från de två övriga är att ökad mängd slack troligtvis inte leder till minskad innovation. Detta antagande bygger på att företag endast kan uppnå en maxgräns av potentiellt slack, vilken är noll procent skulder. När det potentiella slacket ökar är det svårt att föreställa sig att okontrollerat experimenterande uppstår eftersom potentiellt slack inte är en existerande resurs inom företaget. Användningen av detta slag av slack, som alltså är skulder, kan också medföra att analytikens åsikter förändras. Det påverkar den framtida kostnaden av skulder och värdet av företagets aktie, och leder i sin tur till att cheferna går in för beslutsfattandet som berör potentiellt slack i en större utsträckning. Bourgeois & Singh kom enligt Geiger & Cashen (2002) fram till att potentiellt slack ökar politiskt spel inom företaget. Medan de övriga två komponenterna, tillgängligt slack och återanskaffningsbart slack, har en inverterad U-formad kurva som beskriver dess relation med innovation, har potentiellt slack enligt Geiger & Cashen (2002) istället en positiv linjär kurva (se figur 5).



Figur 5, grundar sig på Geiger & Cashens hypotes 3 (2002)

4. Empiri och analys

Empiri- och analysavsnittet bygger på de upptäckter vi gjort och den fakta vi funnit i form av primärdata som inhämtats genom intervjuer med nyckelpersoner på Ecolean, Hammergeglass, Liljas Plast och Novacast.

”Styrning är ju viktigt men utan innovationsförmåga finns det ju inget att styra efter ett tag.” – Rudolf Sillén, VD Novacast

4.1 Introduktion

Avsnittet ämnar ge läsaren en inblick i våra fallföretag. Vi beskriver företagens uppkomst, arbetssätt och affärsidé. Det skall också förmedla information om företagens uppbyggnad och deras organisationsstruktur. Vi inleder avsnittet med en kortfattad diskussion kring valet av företag.

För att vår uppsats skall få bra underlag har vi valt att fokusera på innovativa små och medelstora företag. Vi har inte undersökt stora företag då vi anser att åtkomstproblemen hade underminerat vår empiriinsamling och följaktligen vår analys. Vi har lättare fått åtkomst till nyckelpersoner samtidigt som vi har varit nogräknade med att det måste finnas en unik aspekt hos våra fallföretag. Detta innebär att de är föregångare vad gäller förändring samt att de är flexibla och proaktiva i interaktionen med marknaden. Samtidigt har vi dessvärre inte fått åtkomst till alla företag vi önskat undersöka, men vi har haft ett givande utbyte med de som ställt upp. Våra kriterier för urval av innovativa fallföretag var att de på ett omfattande sätt var beroende av produkt- eller processinnovation.

Stora delar av empirin i vår uppsats utgörs av transkriberingar från intervjuer med nyckelpersoner från våra fallföretag. Vi har genomgående valt att göra transkriberingar av de inspelade intervjuerna för att få en så rättvisande bild av empirin som möjligt. Transkriberingen är detaljerad och samtliga meningar är skrivna exakt efter vad intervjuobjektet har sagt. Vi har valt att skriva om transkriberingarna till ett mer sammanfattat och läsvänligt format på grund av att läsaren inte skall tappa fokus. Därutöver har vi valt ut ett flertal citat från empiriavsnittet, vilka vi anser vara av särskild betydelse.

4.2 Fallföretag

4.2.1 Ecolean AB

Ecolean är en uppstickare inom förpackningsindustrin för livsmedel. Bolaget bildades 1996 för att kunna erbjuda livsmedelsindustrin en optimal förpackning med liten miljöpåverkan. Förpackningarna är miljövänliga eftersom de är gjorda av krita och plast som används i mindre skala än hos konkurrenterna och endast som bindningsmedel (Ecolean, årsredovisning 2006).

Ecolean har sitt huvudkontor, produktutveckling och tillverkning i Helsingborg. Förutom anläggningarna Helsingborg har Ecolean även produktion i Tianjin, Kina. Totalt har Ecolean 230 anställda, varav 120 finns i Sverige (Per Porenus, 2008-05-06).

Hans Rausing äger och finansierar Ecoleans verksamhet. Ecolean agerar otraditionellt jämfört med många andra företag eftersom Hans Rausing alltid ställer upp och finansierar vidareutvecklingen samt driften för Ecolean (Per Porenus, 2008-05-06).

Ecolean bedriver ett omfattande utvecklings- och forskningsarbete för att kunna skapa ny teknik som kan implementeras inom Ecoleans förpackningar och förpackningsmaskiner. Förpackningsmaskinerna är energieffektiva, förpackningarna väger fyrtio till fyrtiofem procent mindre än vanliga pappersförpackningar och använda förpackningar kan plattas till vilket gör att de inte tar någon plats i sopkärlet (www.ecolean.com)².

Ecolean har segmenterat marknaderna i följande geografiska områden – Norden, Ryssland/Östeuropa, Kina/Australien/Nya Zeeland och andra marknader. Av ovan nämnda marknader är Ryssland/Östeuropa den största och motsvarar 76 procent av den totala nettoomsättningen (Ecolean, årsredovisning 2006).

4.2.2 Hammergeglass AB

Hammergeglass erbjuder främst en lösning för att motverka glaskrossning. Produkten är en specialanpassad fönsterruta som är okrossbar och produktnamnet är detsamma som företagsnamnet (Bengt Nilsson, 2008-05-05).

² <http://www.ecolean.com/environment.aspx> (2008-05-13)

Bakgrunden till starten av Hammerglass uppstod när Göteborgs stads egna försäkringsbolag, Göta Lejon, behövde en akut lösning på all glaskrossning. Torbjörn Olsson som i dag är produktchef började med att utveckla en redan befintlig produkt, polykarbonatfönsterrutor (Torbjörn Olsson, 2008-05-09). Dock var inte polykarbonatfönsterrutor helt optimala eftersom polykarbonat gjorde att fönsterrutorna gulnade på grund av fukt och UV-strålning. För att råda bot på detta problem utvecklades ett isoleringssystem, vilket gör att glaset inte gulnar (Bengt Nilsson, 2008-05-05).

Hammerglass besitter inte enbart kunskap om en unik produkt, företaget har även en slimmad organisation. Antalet anställda är minimalt på grund av att företaget har valt att göra outsourcing av fakturering, en stor del av försäljningsverksamheten och delar av produktionen. Försäljningen styrs av regionförsäljare som arbetar med återförsäljare. Återförsäljare finns i hela landet och de får arbeta fritt med att sälja in produkten till kunder, dock finns det reglerat att stora projekt skall gå via huvudkontoret i Förslöv (Bengt Nilsson, 2008-05-05).

Hammerglass affärsidé är att utveckla och erbjuda marknaden ett vandal- och inbrottsskydd i form av okrossbart glas. Företaget utnyttjar nya kommunikationskanaler för att nå kunder, med detta har bolaget lyckats komma ut till många kunder utan att betala något i marknadsföring. (Bengt Nilsson, 2008-05-05) Hammerglass vision är att bli den ledande leverantören av okrossbart glas på den nordeuropeiska marknaden (www.hammerglass.se)³.

4.2.3 Liljas Plast AB

Liljas Plast är i grunden ett familjeföretag i Gnosjöregionen som idag är verksamt inom tillverkning och försäljning mot verkstadsindustrin av formsprutade plastprodukter. Produktionen är främst lokaliserad till Hillerstorp, men Liljas Plast har även en fabrik i Suzhou utanför Shanghai (Liljas Plast, årsredovisning 2007).

Liljas Plast ser sig som kundernas förlängda utvecklingsavdelning och är intresserade av att arbeta i projekt där innovativa lösningar går att finna (www.liljasplast.se)⁴. Det finns 22 anställda inom Liljas Plast och 52 i hela koncernen (Peter Johansson VD, 2008-05-20).

Under de senaste tjugo åren har Liljas Plast utökats till att bli en koncern som har expanderat inom nya marknadsområden och förvärvat andra företag inom branschen. Företaget förfogar i skrivande stund ett trettiotal formsprutsmaskiner, vilka producerar olika typer av plastkomponenter. Plastkomponenterna kan vara allt

³ www.hammerglass.se/Start/Bedriften (2008-05-15)

⁴ www.liljasplast.se (2008-05-17)

från smådelar (0,01g) till stora produkter (1000g). Alla maskiner som Liljas Plast förfogar över är robotbestyckade och därutöver produceras olika detaljer med metallgjutning i automatiska produktionsceller (www.liljasplast.se).

Med hjälp av tekniskt avancerade material och nära kontakt med expertis hos materialproducenter kan Liljas Plast erbjuda utvecklingsarbete tillsammans med nuvarande och potentiella kunder. Tillsammans med verktygsmakare inom plastgjutningsindustrin kan Liljas Plast utveckla och erbjuda lösningar oavsett om det gäller framtagning av prototyper eller nya tillverkningstekniker. Liljas Plast ger en hög servicenivå på sina produkter och har en effektiv högteknologisk produktion. Liljas Plasts vision är att vara i formgjutningsteknikens framkant samt att vara en first-mover när nya tekniker och material lanseras på marknaden. De geografiska marknader som Liljas Plast är aktiva inom är Sverige, Baltikum, Polen, Brasilien och Kina (www.liljasplast.se).

4.2.4 Novacast Foundry Solutions AB

Novacast Foundry Solutions är ett av fyra dotterbolag i koncernen Novacast Technologies (Novacast Technologies, årsredovisning 2007). Novacast grundades 1981 av Rudolf Sillén som under etableringsfasen även var VD (www.novacast.se). Idag är han VD för dotterbolaget Novacast Foundry Solutions som har sin verksamhet i Ronneby (Rudolf Sillén, 2008-05-15). Bolaget står för tjugofem procent av koncernens nettoomsättning (Novacast Technologies, årsredovisning 2007).

Koncernens framgång har grundat sig på vissa nyckelpersoners innovationsförmåga och kunskap. Detta beroende är enligt årsredovisningen en stor risk vilken är svår att bli av med då koncernen fortfarande är liten (Novacast Technologies, årsredovisning 2007).

Novacast Foundry Solutions arbetar med utveckling av programvaror som är anpassade för gjuteriindustrin. Programmen innefattar styrning genom hela värdekedjan från planering till process- och kvalitetskontroll som skapar stora effektivitetsvinster för kunderna (Novacast Technologies, årsredovisning 2007).

Produktportföljen innefattar fem datorprogram som säljs på licenser. Förutom licenser erbjuds även rådgivning och förmedling av processteknologier via tekniska avtal, så kallade TPA (Novacast Technologies, årsredovisning 2007).

Novacast Foundry Solutions kunder är huvudsakligen stora järn- och processgjuterier runt om i världen, men även företag inom andra branscher som till exempel Toyota. Företagets omvärldsanalys visar på att det finns 13 500 av 48 000 gjuterier runt om i världen som är potentiella kunder. I skrivande stund har företaget sålt licenser till femton procent av de 13 500 gjuterierna som är

potentiella kunder. Det finns konkurrenter som är aktiva inom samma branscher och samma kundsegment, men det finns inga konkurrenter som har ett komplett system för hela värdekedjan (Novacast Technologies, årsredovisning 2007).

4.3 Styrssystem

”Man kan inte tvinga fram innovation.” - Ronnie Sik, Produktchef Ecolean

4.3.1 Resultatstyrning

Ecolean

Ekonomichefen: Ecolean använder sig av budgeten som styrmedel. Användningen är dock inte utan problem. Ett exempel på det är att i september varje år läggs en fin budget, som redan i oktober kan vara inaktuell eftersom vissa projekt är döda och det har tillkommit några nya. Det är fruktansvärt svårt för oss att lägga någonting som skall gälla i ett och ett halvt år, det går i princip inte. Budgeten används mer som en ram som sedan löpande revideras. Det är dock inte alla budgetar som revideras löpande. De på utvecklingsidan gör det, men de vanliga delarna som är ett producerande företag gör det inte. När det gäller de vanliga delarna, som kostnaden för min administration och produktionen av material så följer de en tigt budget, och vi har nyckeltal och så vidare på det.

Eftersom vi är ett väldigt innovativt företag har vi stora teknologirisker; det kanske inte fungerar riktigt bra med förpackningen, den kanske läcker när den står i hyllan. Då har teknologirisken gått in på marknadsrisken och förstört min budget. Framförallt de två bitarna, marknadsbudgeten och R&D-budgeten, är väldigt svåra att hantera, det handlar om enormt svåra risker. Ibland kan det uppstå felbudgeteringar på tretton miljoner. I ett annat företag hade man fått sparken, men så fungerar det här. Ju snabbare vi kan få ut produkten på marknaden, desto snabbare stoppas blodflödet i det här företaget.

I produktionen har vi ett system som heter Rektron, som samlar in all data som produktionen styrs efter, och där har vi måltal och så vidare. Från början är kvalitetsmålen icke-finansiella, men de blir finansiella i slutändan. Det hjälper oss att dra ner spillsiffrorna.

Vi styrs naturligtvis också av vår övergripande kalkyl, som vi har haft sedan dag ett. Den är en målkalkyl som specificerar för oss hur mycket saker och ting får lov att kosta. Vi kan inte ha en förpackning som är dyrare än konkurrenterna.

Kalkylen är ganska enkel, ett ganska trubbigt instrument, men det räcker. Utan kalkylen hade vi kunnat göra jätteroliga saker – men det är inte The Ecolean Way, någon kund skall betala. Det är prisdiskussioner när man kommer till kund, när man gått igenom dekorer, logistik och miljö. Vad som gör att man lyfter ut sin Elopak-linje, och gör plats för att sätta in oss är de tio-tjugo procent mindre som vårt förpackningsmaterial kostar, det trillar rakt ner i resultaträkningen hos dem.

Angående gruppbelöningar, eller andra bonussystem så har vi inte det överhuvudtaget. Vi har flexibel arbetstid, och man kan ta ut övertid i form av semester. Finansiella bonusar kommer inte uppkomma så länge vi har röda siffror. De icke-finansiella belöningarna är att man tidigt får ett stort ansvar, och ett kul jobb så länge man tar för sig.

Produktchefen: Budgeten är en väldigt liten del av planeringen och uppföljningen på företaget. Det sätts upp en budget för att kunna uppskatta kostnaden, men passeras budgeten av rätt anledningar är det inga problem. Det är till exempel viktigare att komma ut på marknaden snabbt. Vi har jobbat med budgetuppföljningssystemet i mindre än ett år och har inte haft själva uppföljningen än. De finansiella målen vi jobbar efter är antalet sålda förpackningar och maskiner.

Om jag fick påverka styrningen, skulle vi utveckla klart våra produkter först innan vi skickar ut dem på marknaden. Men jag förstår att det inte är möjligt.

Hammerglass

VD:n: Hammerglass är ett innovativt bolag vars budget ständigt kan förändras. Budgeten blir därmed ett styrmedel som inte har så stort inflytande i den dagliga verksamheten. Under senhösten sätter vi upp en budget för Hammerglass. Sedan starten har Hammerglass haft som princip att omsättningen skall dubblas för varje år. För att kunna styra budgeten mot vårt önskade mål sätter vi upp mål för våra regionförsäljare. Genom att se hur regionförsäljarna sålde under förra verksamhetsåret kan vi därmed veta hur mycket de behöver sälja under det här året.

Om en regionförsäljare inte skulle uppnå månadens utsatta resultat uppmanar vi regionförsäljarna att byta fokus. Primär fokus är att sälja in oss hos arkitekter för att få kontrakt med att leverera Hammerglass till nybyggnationer. Men det hjälper inte vår månadsbudget för maj 2008 om vi vet att vi kommer tjäna två miljoner i december 2009. Då säger vi till regionsäljarna att temporärt flytta fokus från att arbeta med långsiktiga projekt till att arbeta med kortsiktiga projekt och bearbeta återförsäljare.

För att se till att regionförsäljarna hela tiden säljer in Hammerglass arbetar de på provisionsbaserad lön. Provisionen avgörs efter hur regionförsäljarna har uppnått sina mål med dubblad omsättning.

Liljas Plast

VD:n: Budgeten är en hyfsat stor del av vår planering och uppföljning, och vi använder den för att mäta, se hur vi ligger till. Samtidigt försöker vi att inte vara allt för styrda. Uppföljningen sker lite olika, omsättningen följer vi varje månad men vissa kostnader följer vi endast var fjärde månad. Jag tycker att uppföljningen fungerar bra, vi får en rätt så bra bild av både vår intäkts- och vår kostnadssida, att den ligger i paritet med hur vi har räknat.

Budgetmålen uppnås hyfsat ofta skulle jag vilja säga. Vi är inte emot, och skulle inte bli jättefrustrerade om vi inte nådde ett budgetmål, om vi bara vet varför. Men vi tror att det är bra att ha en budget att jämföra utfallet med, för att veta hur vi skall gå vidare i nästa steg. Vi vill inte heller känna att vi är statistiskt styrda av budgeten. Den måste vara ett levande verktyg.

Jag tycker inte att budgetmålen skall vara för lätta att uppnå. Ofta tänker man bara på intäkter när man pratar budget. Då säger en del att de måste ha en morot, men det måste också finnas en möjlighet. Vi sätter inte en budget för att vi skall slå den med 25 procent varje år, då blir det inget styrmedel i det hela. När det gäller nyförsäljning så är det jättesvårt att budgetera, men vi gör uppskattningar på det.

När det gäller finansiella mål så arbetar vi efter vissa avkastningsmål. Vi mäter nyckeltal men är inte styrda av dem, det är inte så att vi måste ha en soliditet på en viss procent eller en likviditet på en viss procent. Vi ser det i ett längre spektra, några månader eller ett år. Det vi egentligen ser på är att vi har en bra lönsamhet på det vi säljer.

Icke-finansiella mål används i form av miljömål, kvalitetsmål och leveranssäkerhet. De viktigaste icke-finansiella målen är kvalitet och leveranssäkerhet eftersom de är kundrelaterade.

Gruppbelöningar använder vi inte oss av. När det går bra betalar ägarna ut en bonus. Det är en av ägarna som tycker att när bolaget gått bra så skall man dela med sig. Men just gruppbelöningar har vi inte diskuterat, och det kommer antagligen inte att komma i den närmaste framtiden heller.

Jag tycker att individuella belöningar verkar vara bättre om man skall använda sig av något. Vi ger bra betalt från början, vilket också är en form av belöning. Vi försöker använda oss av individuell lönesättning.

Marknadschefen (delägaren): Budgeten är en ganska stor del av planeringen och uppföljningen på företaget. Uppföljningen fungerar bra och sker varje månad. Budgetuppföljningen sker i våra så kallade marknadsmöten där vi inte bara diskuterar budgeten utan även andra aktiviteter.

De finansiella mål vi arbetar efter är bland annat avkastningen och omsättningen. Vinsten är den absolut viktigaste. De viktigaste ickefinansiella målen är framför allt kvalitetsbiten och leveranssäkerheten.

Budgetmålen uppnås nästan jämt. Men det är en omvärldsprocess, vi är ju ett rent legobaserat företag och är helt styrda av våra kunder. Vi definierar ganska svåruppnåeliga mål men det är mer för att sätta press på oss själva, det får inte vara för enkelt.

Novacast

VD:n: Ja vi arbetar med resultatstyrning. Vi har sagt att vi vill uppnå en bruttolönsamhet på 110 procent, i övrigt har vi inga finansiella mål. Vad gäller ickefinansiella mål så har vi som mål att lansera minst en ny version av våra programvaror varje år.

Vi har tidigare använt oss av gruppbelöningar, men använder oss inte utav det längre. Det var inte någon större vits med det. Om det skulle vara en större bonus tror jag att en gemensam bonus är bättre än den individuella för det skapar ju samhörighet, alla jobbar åt samma håll och så vidare. Jag tror att det är en bra grej.

Vidare angående resultatstyrning så uppnås våra budgetmål sällan. Budgeten brukar alltid vara för optimistisk, den kanske uppnås i tjugo procent av fallen. Det behöver inte vara något fel, en budget kan ju vara en drivande budget. Exempelvis kan det vara att en produkt skall ut på marknaden snabbare.

Budgeten följs upp varje månad, och uppföljningen av den fungerar utmärkt.

Ekonomichefen: Jag anser inte att budgeten är en stor del av vår planering och uppföljning. Uppföljningen sker månadsvis, men jag tycker inte att uppföljningen fungerar speciellt bra. Vi har ju andra styrorgan, vi vet ju vilka kostnader företaget sitter på, och vi vet vilken omsättning vi måste ha. Genom att styra det med hjälp av omsättningssiffrorna har vi en rätt så bra koll.

Jag upplever att budgeten inte uppnås särskilt ofta. Vi är ett utvecklingsbolag så vi tror att vi skall omsätta mer än vad vi gör. Uppskattningsvis i femton procent av fallen uppnås budgeten. Det har med konjunkturen att göra och vårt samarbete,

alltså vi jobbar med agenter ute i hela världen, så ofta beror det på agenten. Det är konjunkturberoende också.

När det gäller finansiella mål så arbetar vi inte efter dem. Icke-finansiella mål har vi, exempelvis att vi vill ta en viss del av världsmarknaden vad gäller våra produkter. Vi använder oss inte heller av finansiella nyckeltal.

Gruppbonussystem har vi inte i dagsläget, men jag tycker att det vore en bra idé att införa det. Det har diskuterats.

Analys

De fyra företagen skiljer sig åt gällande användningen av budgetar, men alla använder sig av dem i någon mån. En intressant aspekt är samtliga företags användning av budgetar som löpande följs upp eller revideras. Denna typ av budgetar associeras ofta med *Beyond Budgeting-rörelsen*, som anser att användningen av traditionella budgetar har många nackdelar, exempelvis spär de på inkrementellt tänkande, separerar tänkare från utförare och hämmar initiativ (Hope & Fraser, 2003; Merchant & Van der Stede, 2007). Vi tror att användningen av den löpande budgeten kan ha berott på insikten om att den, som en dynamisk utveckling av ett annars stelt verktyg, kan ge företaget fördelar inom det innovativa området. Att inte uppdatera budgeten löpande hade samtidigt kunnat leda till att den setts som oseriös då den inte alls varit förankrad i verkligheten, vilket hade underminerat dess syfte. Speciellt intressant är Ecoleans användande av en löpande budget gällande de innovativa delarna i företaget, samtidigt som en icke-löpande budget används vid de mindre innovativa delarna av företaget. Detta tar vi som ett bevis för legitimiteten gällande ovanstående resonemang.

Intressant är också att alla företag förutom Liljas Plast inte ser budgeten som en stor del av planeringen och uppföljningen. En kritik mot formella budgetprocesser är att de inte är tillräckligt responsiva när det gäller att verka i dagens snabbföränderliga ekonomi (Merchant & Van der Stede, 2007). Vi tror därför att synen på budgeten som en liten del av planeringen och uppföljningen kan vara beroende på den innovativa natur som de undersökta företagen har.

Likaså är användningen av finansiella nyckeltal inte speciellt omfattande. Antingen används de inte alls, mäts men används inte aktivt eller används i en begränsad del av organisationen. Den ringa användningen av exempelvis räntabilitetsmått kan bero på att företagen vi studerat har varit införstådda med de nackdelar som måtten kan ge upphov till. Nackdelar som suboptimering, handlingar som får räntabilitetsmåtten att se bra ut, trots att dessa egentligen inte ligger i organisationens bästa intresse på lång sikt, samt de felaktiga resultatuppskattningar som de bokföringsmässiga siffrorna ger upphov till är exempel på

problem med användningen av finansiella nyckeltal (Merchant & Van der Stede, 2007).

Att det finns felbudgeteringar på tretton miljoner inom Ecolean och samtliga studerade företags ringa förlitande på budgeten som en styrmetod kan enligt oss också tyda på att budgeten används endast för att användas. Det kanske egentligen inte finns någon ekonomisk mening med den, men eftersom 'alla andra företag arbetar efter budgetar' så känner sig företagen tvingade att göra det.

Hammerglass verkar enligt oss använda budgeten på ett något felaktigt sätt. Hos dem bidrar budgeten till myopi eftersom de måste ändra fokus, och därmed negligera sin långsiktiga strategi, för att uppnå månadsbudgetmålen. Det ser vi som ett exempel på kortsiktigt tänkande, samtidigt som det är förståeligt eftersom de är ett mindre företag med små resurser, varför kassaflödet är essentiellt.

Ett exempel på potentiell felanvändning av styrsystem och att de inte tänkt efter en extra gång är Liljas Plasts användning av bonusar. Det betalas ut bonusar då 'ägaren tycker att det gått bra' vilket strider mot Merchant & Van der Stedes (2007) teorier angående effektiva belöningar. Här kan det även dras paralleller till Heracleous (2003) teorier angående single-loop och double-loop learning. De studerade företagen verkar ha funderat kring valet av styrsystem, *single-loop learning*, samtidigt som de inte alltid tänkt efter en extra gång, *double-loop learning*, som krävs för att användningen av styrsystem skall bli så givande som möjligt.

Implementeringen av resultatstyrning är enligt Merchant & Van der Stede (2007) uppdelad i fyra steg: definieringen av vilka resultat som är åtråvärda, mätningen av resultat, formulerandet av mål att sträva efter och kopplingen av belöningar som bidrar till att uppnå nämnda mål. Speciellt den sista delen, belöningar, används främst i ett av företagen, Hammerglass. Liljas Plast använder sig också av en belöning kopplat till resultatuppnåelse, men av empirin att döma verkar den vara av subjektiv karaktär. Den obetydliga användningen av belöningar vid resultatstyrningen kan bero på ett antal faktorer; det kan vara svårt att veta exakt vilka resultat enheten vill uppnå, de anställda kanske inte kan påverka huruvida resultatet uppnås på ett tillräckligt signifikant sätt samt att resultaten kanske inte kan mätas på ett precist och objektiva sätt. Samtliga nämnda faktorer bidrar till att användningen av resultatstyrning inte kan användas på ett effektivt sätt och snedvrider styrsystemet på ett icke önskvärt sätt. Det bidrar vidare till att de anställda motiveras till och kommer att fokusera på att göra fel saker, vilket Merchant & Van der Stede (2007) benämner indirekta kostnader. En felaktig implementering av resultatstyrningssystem bidrar också till onödiga direkta kostnader i form av de rent monetära kostnaderna.

Samtidigt finns det flera fördelar för de företag som lyckas implementera resultatstyrning på ett korrekt sätt. Uttrycket '*What you measure is what you get*' brukar

användas, vilket betyder att de anställda kommer att fokusera på att arbeta mot det som mäts. Det betyder också att kopplingen av incitament, i form av diverse belöningar länkade till resultatuppnåelse, gör att de anställda får information angående vad som behöver göras. Korrekt valda belöningar bidrar också med en motiverande effekt; vissa anställda behöver pushas för att göra ett så bra jobb som möjligt (Merchant & Van der Stede, 2007).

Vi tror vidare att den ringa användningen av belöningar som kopplas till graden av resultatuppnåelse beror på att många av de ovanstående nämnda kraven för en effektiv resultatimplementering ej har kunnat uppnås. Den osäkra omgivningen som dessa innovativa företag verkar i bidrar till svårigheter angående kunskapen om vilka resultat och mål som är åtråvärda, speciellt gällande de innovativa delarna av verksamheten. Och även om företaget vet vilka resultat som är åtråvärda är möjligheten att påverka resultaten tveksam, vilket påvisades i kapitlets inledande citat. En innovation är inte uppdelad i sekventiella delar som var och en uppnås efter varandra, så att resultatuppnåelsen därmed kan mätas. Den osäkra omgivningen som de innovativa företagen verkar i påverkar även möjligheten att mäta resultaten på ett effektivt sätt. De fyra kriterierna för effektiv mätning av resultat – precision, objektivitet, tidsenlighet och förståbarhet blir väldigt svåra att uppnå vid den innovativa delen av verksamheten.

Likaså finns problemet med riskbärande. Användningen av resultatstyrning i en osäker miljö gör att de anställda måste bära en stor risk. Företaget måste därför antingen kompensera de anställda för den högre risknivån, eller hitta en lösning för att minska risken. Ett sätt att minska risken på är att inte fokusera allt för hårt på budgeten och huruvida den uppnås eller inte (Merchant & Van der Stede, 2007). Vår empiri, som visar att inget av de studerade företagen verkar fokusera allt för hårt på budgeten, kan tyda på att företagen har tagit hänsyn till riskproblematiken.

Intressant är också att samtliga företag väljer att komplettera de finansiella styrmetoderna med icke-finansiella styrmetoder. Ecolean använder sig av antal sålda maskiner och förpackningar, Novacast siktar på att lansera minst en ny programvaruversion per år och Liljas Plast använder sig av nivån av kvalitet och leveranssäkerhet som icke-finansiella styrmetoder. Tillämpningen av dessa icke-finansiella styrformer tror vi kan bero på problemen med att endast använda sig av finansiella styrformer, främst i form av problem med kortsiktighet hos de anställda. Att hålla de anställda ansvariga för kortsiktiga vinstmål eller avkastningsmål gör att viktiga investeringar och långsiktiga projekt som egentligen hade varit bra för organisationen uteblir. Samtidigt bidrar de konservativa bokföringsreglerna till problemet eftersom bokföringen av vinster sker mer konservativt jämfört med bokföringen av förluster (Merchant & Van der Stede, 2007).

Teorin säger att budgetmålen på lägre nivåer i företaget bör vara möjliga att uppnå ungefär tjugofem till fyrtio procent av gångerna, samtidigt som budgetar på högre nivå bör vara uppnåbara åttio till nittio procent av gångerna, givet att de högre cheferna är effektiva och hårt arbetande (Dunbar 1971; Merchant & Van der Stede, 2007). Empirin visar att när det gäller budgetuppnåelsen skiljer den sig åt mellan företagen. Liljas Plast uppger att budgetmålen nästan alltid uppnås som det är nu, men att de skulle vilja att budgetarna inte skulle vara så lättuppnåeliga utan istället användas mer som ett styrmedel. Hos Novacast uppnås budgetmålen endast femton till tjugo procent av gångerna. Det beror dels på konjunkturen, men också på att budgeten ses som en drivande budget. Vi anser att svaren visar på en viss insikt hos åtminstone Novacast gällande att en budget som är alltför lättuppnåelig inte är motiverande. En budget som uppnås ofta kan tyda på en viss mängd slack i företaget, och ur den aspekten har Liljas Plast mer slack än vad Novacast har. Samtidigt kan det finnas skillnader i hur konjunkturen påverkar de två företagen vilket i sin tur influerar hur budgeten sätts, varför det är svårt att göra ett definitivt uttalande.

För att ett resultatbaserat styrsystem skall kunna karaktäriseras som hårt krävs bland annat en samstämmighet mellan resultatenhetens mål och organisationens övergripande målsättning, att resultatmålen är välspecificerade samt att de har en relativt kort tidshorisont (Merchant & Van der Stede, 2007). Hammerglass påstår att de inte ser budgeten som styrande, men samtidigt måste regionförsäljarna skifta fokus från företagets långsiktiga mål – som vi antar vara värdeskapande på lång sikt – till kortsiktiga mål, i form av budgetuppnåelse genom försäljningar som är mindre värdeskapande på lång sikt, vilket vi anser bryter mot Merchant & Van der Stedes (2007) ena krav på ett hårt resultatbaserat styrsystem – en samstämmighet mellan resultatenhetens mål och organisationens övergripande mål.

Vad gäller resultatstyrningen vid Liljas Plast verkar det vara hårt styrt om vi ser utifrån slackperspektivet. Det är känt att det marknadsmässigt inte är tillåtet att ha slack i organisationen och årsredovisningen verkar vara flitigt använd av både kunder samt internt för att kontrollera detta. Samtidigt visar vår empiri tydligt att intervjuobjekten i företaget inte anser sig vara hårt styrda av budgeten, vilket på ett motstridigt sätt talar för en ganska lös resultatstyrning på Liljas Plast.

4.3.2 Handlingsstyrning

Ecolean

Ekonomichefen: Vi har handlingsstyrning i viss mån. Var 14:e dag sitter ägaren Hans Rausing, styrelsens ordförande Tuve Johannesson, företagets ledning och

valda ingenjörer, specialister och marknadsfolk från olika marknader i en telekonferens. Var 14:e dag! Då får de tala om för styrelsens ordförande och riskkapitalisten, ägaren, vad de har gjort de senaste fjorton dagarna. Tightare styrning får ni leta efter.

Jag kan hålla med om att det vid dessa möten handlar mycket om små grejer, men vi har olika nivåer i företaget. Den mest kreativa och essentiella ingenjören, Per Gustavsson, som har lång erfarenhet från Tetra Pak, hans större förslag tas upp med ägaren och styrelsen först, och sen är den given. Hans idéer ifrågasätts inte på de här mötena. Det är garanten för att dessa möten inte skall bidra till en fokusering på små innovationer till nackdel för de stora innovationerna.

Nya projekt som föreslås går igenom någon form av behovsanalys. Man måste ju ta de stora delarna på förpackningssystemet först, men det blir nya projekt automatiskt för att bygga systemet fullständigt. Samtidigt, om någon kommer och säger att de vill göra något helt apart, som inte passar in i systemet, bara för att det är en bra idé, det är inte möjligt. Den enda som skulle kunna göra det är Hans själv.

Produktchefen: Jag har inga fysiska hinder och är involverad i allt som rör utveckling av nya maskiner. Dessutom är jag fri till att ta in konsulter när jag anser att det behövs. Men däremot har jag inte koll på vad som händer på materialutvecklingsidan, till exempel vilka kemikalier som skall användas till förpackningarna. Däremot finns det administrativa hinder i form av godkännande inför vissa justeringar och ändringar av maskiner. Det kan nämligen få stora effekter i manualerna till maskinerna.

Det är lätt att starta projekt men det måste gå efter marknadssidans önskelista, och man får starta ett av de som är mest viktiga.

Hammerglass

VD:n: Hammerglass är ett slimmat företag, vi är i dagsläget elva anställda. Av dessa är tre regionförsäljare som finns på annan ort än Förslöv och som har kontakt med alla återförsäljare. Vi har effektiviserat så att vi inte behöver mer personal på den administrativa sidan än vad som behövs, till detta kan det nämnas att på vårt kontor i Förslöv finns det inte en enda fast telefonlinje.

En gång i veckan har vi telefonmöte med våra regionförsäljare där vi kontrollerar vad de har uppnått under den gångna veckan. Detta för att kunna styra deras fokus om målen inte uppnås.

Våra återförsäljare och regionförsäljare får i dagsläget enbart arbeta med Hammerglass som används i fönster. Hammerglass går att använda till mycket

mer, dock har vi avgränsat att regionförsäljare och återförsäljarna enbart skall fokusera på fönster, då vi inte vill tappa fokus på vårt viktigaste marknadsområde.

När en återförsäljare eller regionsäljare kommer över ett stort kontrakt skall det alltid granskas på huvudkontoret, och större beslut måste gå genom Torbjörn Olsson. Anledningen till granskningen är att då det handlar om kontrakt i miljonklass vill vi säkerställa att servicen blir den bästa och anlitar därför den återförsäljaren med störst erfarenhet till att utföra uppgiften.

Produkt- och försäljningschefen: Det finns alltid ett dilemma när vi arbetar med våra regionförsäljare. Vi måste hela tiden trycka på regionförsäljarna för att se till att målen uppnås, men dock är det viktigt att vi inte går för fort fram. Därför är det viktigt att vi främst fokuserar på Hammerglass anpassad för fastigheter.

Liljas Plast

VD:n: Vi använder oss av behörighet i förhållande till arbetsuppgift. Men generellt sett har man som anställd rätt hög behörighet, vi försöker ha en platt organisation. För att utföra sin arbetsuppgift har man god tillgång till den info man behöver, om man ser det rent datamässigt.

När det gäller administrativa hinder beror det på investeringens storlek. Samtliga har en arbetsbeskrivning och i den står det vad de får och inte får göra. Vi har exempelvis reglerat hur stora kostnader du får ta på en affär. Men man behöver aldrig vänta månader för att få reda på om man får göra någonting. Vi är ett litet företag och i princip är det ett telefonsamtal eller gå femtio meter så har man fått svaret.

Det är lätt att dra igång projekt hos oss, problemet kan vara hur tuff belastning vi har. Om det är en större ny idé har vi ett ledningsmöte som behandlar för- och nackdelar. Är den nya idén bättre, och dessutom ekonomiskt försvarbar har vi inga problem att ändra det gamla tänket till det nya.

Marknadschefen (delägaren): De anställda får veta det de behöver, men det finns en viss sekretess. Alla har sina egna arbetsuppgifter, allt utöver dessa kräver ett godkännande. Annars anser jag att vi har stor öppenhet och frihet.

Hur svårt det är att dra igång nya projekt är beroende på vilken storlek projektet har. Det stör ju alltid den pågående produktionen att dra igång nya projekt i form av provkörningar och sådant. Detta är ju en belastning. Om till exempel någon anställd kommer på en ny produktionsprocess, tas detta upp på ett av våra veckomöten. Kraven är att vi måste tro på den och att det går att tjäna pengar på den.

Novacast

VD:n: Gällande handlingsstyrningen anser jag att alla som behöver information har tillgång till den, den information som de behöver vill säga. Vi har administrativa hinder när det gäller inköp och resor.

Samtidigt är handlingsstyrningen inte så stor när det gäller att kunna dra igång nya projekt. Vi har möten varje vecka där vi pratas vid och kommer det upp en idé kan vi väldigt snabbt bestämma att det här skall vi göra och vem som skall göra det. Det måste uppfylla vissa krav i form av att ligga inom vår affärsidé till exempel. Och det måste vara något som gör att vi kan tjäna pengar på det så småningom. Det kan vara något som förstärker en redan befintlig produkt.

Ekonomichefen: Jag upplever inga fysiska hinder i min befattning. Har tillgång till i stort sett allting.

Jag tycker inte det är svårt att dra igång nya projekt. Ofta är det kundstyrda projekt som de flesta jobbar med, och ofta är det finansiella begränsningar på det hela.

Analys

Handlingsstyrning är, vilket nämnts tidigare, en mer direkt styrform som fokuserar på de anställdas handlingar för att få dem att arbeta i linje med organisationens mål (Merchant & Van der Stede, 2007). Samtliga fallföretag använder sig av handlingsstyrning, men sammansättningen och egenskaperna varierar mellan företagen. Avseende den första av de fyra olika formerna handlingsstyrning, handlingsbegränsning, har vi funnit att detta är ett utbredd fenomen hos våra fallföretag. På Ecolean förefaller fysiska hinder inte utgöra en stor del av styrningen, men däremot administrativa hinder i form av godkännande inför maskinjusteringar som kan få stora effekter på andra delar av verksamheten (Ronnie Sik, 2008-05-06). Hos Novacast finns det både fysiska och administrativa hinder enligt VD Rudolf Sillén (2008-05-16). Han pekar på administrativa hinder, till exempel begränsade befogenheter när det gäller inköp och resor, men även fysiska hinder förefaller existera. Detta ligger inte helt i linje med det som framkom under intervjun med ekonomichefen som inte ser några fysiska hinder i arbetsutövändet. Det verkar som att den viktigaste aspekten att beakta är de finansiella behörighetsramarna, något som också framkommit genom intervjuerna med Liljas Plast. Här fann vi också den mest omfattande typen av administrativa hinder, då de anställda har tydliga arbetsbeskrivningar över vilka befogenheter de har. Samtidigt fann vi på företaget också den starkaste behörighetsbeskrivningen i förhållande till arbets-

uppgift, och ett godkännande krävs så fort de anställda önskar gå utanför dessa ramar.

När det gäller granskning före handling, vilket är nästa form av handlingsstyrning (Merchant & Van der Stede, 2007), har vi funnit en genomgående användning av detta hos våra företag. Emellertid arbetar företagen även med det på annorlunda sätt och i olika utsträckning. Hos Ecolean utgår de från en behovsanalys samtidigt som de hela tiden har kalkylen som måttstock, den går inte att rubba på i innovationsprocessen. Anledningen till att Per Gustavssons förslag inte ifrågasätts beror mycket på att han alltid håller sig inom ramen för målkalkylen då han är i ständig kontakt med ekonomichefen. Novacast har en enkel princip för att få tillstånd till nya projekt, nämligen att det skall ligga inom ramarna för affärsidén och att det måste vara finansiellt godtagbart. Båda intervjuobjekten på företaget framhåller att det är relativt lätt att dra igång nya projekt. Inom Liljas Plast fann vi att intervjuobjekten var motsägande gällande inställningen till hur enkelt det är att dra igång nya projekt. Men vi fann också en klar parallell till de övriga företagen, då även Liljas Plast fäster stor vikt vid att granska de finansiella aspekterna av nya projekt och produkter.

Handlingsstyrningens tredje form, handlingsansvar (Merchant & Van der Stede, 2007), har vi funnit väldigt vag återgivning av i empirin. Endast inom Ecolean har vi lyckats finna en antydning till det i och med det möte de har varannan vecka, där alla får redogöra för vad de gjort de senaste två veckorna till riskkapitalisten och styrelseordföranden.

Den fjärde formen som nämns i Merchant & Van der Stede (2007) är överflöd. Detta kan lätt förväxlas med slack som vi diskuterar i denna uppsats, men överflöd syftar snarare till att ha redundans inom speciella områden, till exempel datorfaciliteter och säkerhetsfunktioner (Merchant & Van der Stede, 2007). Denna företeelse har vi inte funnit i något av fallföretagen samtidigt som vårt primära fokus har legat på överkapacitet i andra delar av organisationen.

Hammerglass har vi än så länge lämnat utanför, vilket beror på att företaget har en något annorlunda form handlingsstyrning då styrningen snarare ligger på externa aktörer, närmare bestämt återförsäljarna. De har reducerat beslutsfattande i och med att de inte får ta på sig arbetsuppgifter som ligger utanför kärnverksamheten. På samma sätt måste stora kontrakt gå genom huvudkontoret och större beslut måste gå via Torbjörn Olsson (Bengt Nilsson, 2008-05-05).

Vi anser att Ecoleans grundläggande kostnadskalkyl kan ses som en kombination av handlingsstyrning och resultatstyrning. Den leder i mångt och mycket ingenjörerna i deras arbetssätt och de får aldrig överskrida kalkylen. Samtidigt anser vi att den till viss grad påminner om en budget, då det klart och tydligt framkommer vilka resultat, i detta fall utgifter, som är acceptabla.

Sammanställningen och utformningen av styrsystemet kan, precis som Morris *et al.* (2006) påvisar, uttrycka mycket om ledningens natur och deras antaganden om de anställdas natur. Lås, lösenord och andra fysiska hinder anser vi är en antydning till avsaknad av förtroende och tillit, men samtidigt har de anställda inte alltid behov av information som återfinns på ledningsnivå. Risken för att känslig information skall spridas minskar självklart när färre personer har tillgång till den. Samtidigt kan en allt för hård uppdelad informationstillgång missgynna innovationen, då det kan finnas synergieffekter hos den kunskap olika delar av företagen besitter. Vi är medvetna om att våra fallföretag är förhållandevis små och att det är lätt att sprida information bara genom att gå tjugo meter, men vi tror ändå att en mer öppen inställning hos några av företagen skulle ha positiva effekter på innovationsprocessen.

Administrativa hinder kan enligt oss leda till att sällsynta investeringsmöjligheter går om intet, samtidigt som vi förstår att beslutsfattare på lägre nivåer kan sakna insikt i och kunskap om investeringar som egentligen ligger utanför deras behörighet. Att alla fyra fallföretag använder sig av någon form av begränsning angående beslutsfattande, tyder på att detta är en viktig aspekt av handlingsstyrning. Det visar, precis som lås och andra fysiska hinder, även på en grad av förtroendebrist, och går stick i stäv med organisationsforskarnas normativa diskussion kring de anställdas ökade bemyndigande, som på engelska benämns *empowerment* (för vidare diskussion se exempelvis Grönroos, 2002). Vi tror att det många gånger kan vara berättigat att anställda på lägre nivåer har reducerat beslutsfattande, då ledningens kontroll över större investeringar och även mindre beslut, som ändå kan få stora effekter, ökar. De anställda får också en klar bild över vad som är acceptabelt och inte på företaget.

En arbetsbeskrivning tror vi likväl kan ha en negativ bieffekt i egenskap av minskad motivation hos de anställda. När en anställd vet att den är begränsad till en viss uppgift i den dagliga verksamheten, och enbart utför vad som kan anses vara monotont arbete, avtar viljan till att göra mer än vad som krävs inom ramarna för befattningen. Som följd tror vi att benägenheten till att komma på nya lösningar på problem kan kvävas, vilket i sin tur leder till att den innovativa och kreativa miljön försämras. Om inte arbetsbeskrivningen är väldigt explicit kan det dyka upp situationer som ligger i gråzonen för vad som är inom behörigheten. Då vi människor till naturen är riskaverta (Bodie & Merton, 2000), kommer en sådan situation få till följd att för företaget gynnsamma investeringar väljs bort. Vi är fullt medvetna om den öppna miljö och den korta distans till överordnade som råder hos våra fallföretag, men vi ser ändå en risk i reducerat beslutsfattande. Det är inte alltid den överordnade är på kontoret eller finns tillgänglig via telefon, samtidigt som övrig överordnad personal kanske inte är tillräckligt insatta eller har befogenhet att ta ett beslut i frågan.

Vidare verkar det enligt oss finnas en uppenbar rädsla hos Hammerglass i att växa för fort och förlora kontrollen över delar av organisationen, vilket vi tror föranleder en hård handlingsstyrning som vi tyvärr inte lyckats bekräfta genom empirin och inte heller haft för avsikt att tvinga fram hos intervjuobjekten.

Analysen kring hur företagen arbetar med granskning före handling kan i mångt och mycket relateras till den ovan behandlade handlingsbegränsningen. Detta anser vi att våra fallföretag arbetar med på ett fördelaktigt sätt, där två av dem har bestämda möten var eller varannan vecka och ett tredje arbetar med ledningsmöten när det gäller större projekt. Där diskuteras nya idéer med nyckelpersoner inom företaget, något vi ser som ett bra exempel på att styrning inte nödvändigtvis hindrar innovation utan snarare kan främja den på ett väldigt fördelaktigt sätt.

Hårdhet gällande handlingsstyrning kan uppnås bland annat genom beteendebegränsningar, granskning före handling och definieringen av vilka handlingar som är tillåtna (Merchant & Van der Stede, 2007). Med denna teori att utgå från verkar Ecolean ha en tämligen hård handlingsstyrning i form av att alla nyckelpersoner är involverade i en omfattande telefonkonferens var fjortonde dag. Där måste de gå igenom för ägaren vad de åstadkommit under perioden. Det är enligt oss lätt att se varför mötet bidrar till hård handlingsstyrning, eftersom det vid mötet med all säkerhet kommer att fokuseras även på framtida handlingar. Vi kan tänka oss att ingenjörerna, förutom STA:n (senior technology advisor), blir hårt styrda eftersom de vid mötet måste ha någonting att komma med. Men ingenjörerna har samtidigt ett stort eget ansvar och en stor frihet i *hur* de väljer att gå tillväga för att uppnå uppsatta mål. Det senare talar mot att en alltför hård handlingsstyrning används. Även Liljas Plast verkar ha en relativt hård handlingsstyrning i och med arbetsbeskrivningen som uttryckligen talar om för de anställda vad de får och inte får göra.

4.3.3 Personal- och kulturstyrning

Ecolean

Ekonomichefen: Angående kulturstyrning var VD:n tidigare Per Gustavsson, uppfinnaren, men det senaste halvåret har vi haft en VD med mer normalt VD-perspektiv. Tidigare, då VD:n var projektledaren/uppfinnaren/teknikkillen gjorde att vi talade ett tydligt språk. Det var inte förpackningarna vi säljer i Ryssland som är huvudgrejen, utan det var fortfarande teknikutveckling; ”har vi ingenting att sälja va?” Per Gustavsson blev istället Senior Technology Advisor (STA).

Vidare har vi inga strukturella system, vi har inte Intranätportaler, med en massa innovativa grejer på. Vi har korridorsnack, och vi har snabba vändningar, och vi har emellanåt, får man säga, lite diktatur.

När det gäller rekryteringsprocessen är vi extremt elitistiska, vi försöker attrahera dem med bäst betyg och bäst bakgrund så att säga. Vi får en hel del publicitet eftersom vi finns i skuggan av Tetra Pak, och Hans Rausings namn gör att vi finns i tidningen emellanåt. Kanske därför har vi inte upplevt att det har varit svårt att attrahera folk. Men man måste vara väldigt snabb, för annars tar ABB eller något annat företag de här bästa ingenjörerna framför näsan på oss.

Personerna som kommer hit kommer hit lite grand på ett eldsjälstema. Det är någon form av David & Goliatperspektiv, och Hans visioner gör att man kommer till Ecolean och köper entreprenörskapet och är med och bygger en ny industri i Sverige på några miljarder. Men det är alltså en stor omsorg om att vi väljer rätt personer, det är en styrning så att säga.

Produktchefen: För att trivas på företaget måste man brinna för förpackningarna och att tro på idén. Vår idé är resurssnåla förpackningar vilka är bekväma att använda hemma och som lämnar kvar lite sopor. Vi har inga belöningar och bonusar, utan alla jobbar av ideologiska skäl, till exempel miljömedvetenheten, tillit till produkten och möjligheten att kunna arbeta fritt. Istället för att få en högre lön på ett annat företag väljer de anställda att jobba för en lägre lön på grund av dessa anledningar. De anställda kontrollerar inte varandra direkt utan skulle mer uttrycka det som att vi arbetar med utveckling och jobbar tillsammans och testar varandras idéer.

I företaget har vi inte den så kallade Volvo-mentaliteten, eftersom de flesta blivit anställda de senaste två, tre åren. Ecolean är ett mycket teknikorienterat företag och är till viss del fortfarande i en teknikfas och utvecklingsfas men börjar gå åt en marknadsfas. Vi har dessutom fått en ny VD som inte är tekniker utan ekonom. Företaget är dock fortfarande i hög grad teknikpräglad.

På Ecolean finns det regelbundet utbildningar. Man går igenom med chefen vad varje person kan och vad man inte kan, skulle det fattas någon viktig kunskap hos en anställd ordnas det en aktuell kurs för den personen. Har någon till exempel för dålig mejerikunskap ordnas det en mjölkkurs. Vi har satt som system att ha en sådan här kunskapsgenomgång med chefen varje halvår. Men det är inte alltid kurser är lösningen, ibland måste man lära sig genom erfarenhet. Utbildningar är endast till för att de anställda skall hålla sig tekniskt sett på framkanten. Ser inte detta som en sorts styrning från ledningens sida dock.

Själva rekryteringsprocessen är ganska omfattande och vara ett par månader ibland. Den innefattar intervjuer, intelligens- och mattetester samt psykologtester. Jag anser att rekryteringsprocessen är väldigt viktig för företagets övergripande styrning. Vi anställer folk varje månad och det är av central betydelse att få in rätt folk som har rätt mentalitet och inställning, framför allt på servicesektorn. Vi kontrollerar att de anställda är flexibla och klarar av att snabbt byta projekt trots

att man kanske står vid mållinjen. Det är inte alla som klarar detta. Vi är hellre utan nya anställda än att vi anställer de som är felaktiga.

Hammerglass

VD:n: Hammerglass har ingen personal att tala om, istället arbetar vi med återförsäljare som är knutna till oss. När vi lanserade Hammerglass för ett par år sedan insåg vi att det inte är lönt att gå ut på marknaden och göra reklam om det inte finns några återförsäljare. Så vi började med att bygga upp ett nätverk för distribution.

För att få bli certifierad återförsäljare av Hammerglass måste man gå igenom vårt utbildningsprogram. Poängen med utbildningsprogrammet är att utbilda dem i montering och försäljningsteknik. Återförsäljarna får kontinuerlig information om allt eftersom Hammerglass vidareutvecklas och komplement uppstår.

Inom Hammerglass har vi enbart ett budskap som skall genomsyra hela organisationen och föras vidare ut till slutkunden; det är att Hammerglass inte vill bli förknippat med polykarbonat. Anledningen till varför vi inte vill bli förknippade med polykarbonat är att dessa produkter inte kan hålla samma kvalitet som Hammerglass. Därför vill vi framhålla att Hammerglass är Hammerglass, och inget polykarbonatglas.

Produkt- och försäljningschefen: Vi här på Hammerglass har ett nära samarbete med ett företag som heter Metallfasader. Personalen där är även utbildade i att arbeta med Hammerglass, vilket innebär att om vi skulle få mycket att göra under en period kan Hammerglass hyra in personal från Metallfasader. Det innebär att vi kan säkerställa personalförändringar i vår produktion utan att behöva nyanställa personal.

Liljas Plast

VD:n: I vår företagskultur ligger fokus på kvalitet. Vi har väldigt höga krav på kvaliteten på det som vi levererar ut, och även gällande våra lokaler. Vi har stora, fina kontor. Inte extremt påkostade, men lite extra. Vi tycker även att det är viktigt med ordning och reda, rent och snyggt. Ser man vidare på företagskulturen måste det nämnas att bolaget har ägts i drygt 25 år av familjen Granstrand som satt sin prägel, och en av dem är att det skall vara en trivsamt arbetsplats, så att när vi anställer skall det vara många som vill börja, och ingen skall sluta för att de inte trivs. Det är väldigt familjärt kan man säga, och även en hög stämning bland de anställda.

Vi försöker hela tiden behålla småföretagsstämningen, också när vi köper upp företag. Då använder vi oss av företagskulturen på Liljas Plast som måttstock för att det skall stämma in. Vi jobbar rätt intensivt med de som är ledare eller chefer på de bolagen, att de skall förstå hur vi tänker. Sen har vi blivit varse om att ibland kan man inte agera så snabbt som man skulle vilja, utan det får ta den tid det tar. Sen försöker vi vara väldigt delaktiga härifrån Liljas, på de olika orterna. Egentligen genomsyrar det inte bara chefsnivå, utan hela organisationen. Vi vill känna att de skall ha en bra relation med oss.

Vi använder oss av utbildningsprogram för de anställda, skräddarsydda utifrån behov. Verksamheten är väldigt viktig, så vi behöver duktig personal som kan maskinerna. Ett gemensamt program som samtliga anställda måste genomgå är en introduktion av vårt ISO-system. Men vi ser inte utbildningsprogrammen som en styrmetod.

Angående rekryteringsprocessen är omfattningen av den beroende på tjänst. Ibland kan vi uppleva det som svårt att rekrytera eftersom vi är ett litet företag i kombination med att det är väldigt viktigt att vi får in rätt person. Generellt fokuserar vi mer på personligheten än kompetensen, vi tror att ambition och motivation kan vara viktigare än hög formell utbildning när man skall jobba här. Samtidigt är det inte alltid lätt att få tag på hög kompetens.

Marknadschefen (delägaren): Jag anser att vi har en innovativ kultur där vi från ledningens sida ger de anställda ansvar. Detta ger upphov till mycket kreativitet. Om man ger mycket får man också mycket tillbaka. En viktig del för oss är alltså frihet under ansvar. Vad gäller kontorslandskapet är det inte öppet utan indelat i individuella rum.

Vi har inget uttalat bonussystem i företaget. Jag tycker inte om gruppbelönings-system, individuella belöningar är bättre.

På Liljas Plast har de anställda tillgång till utbildningsprogram. När vi har personliga samtal märker vi av vilken kompetens som saknas. Sedan måste de gå den kurs som krävs, till exempel materiallära eller truckkortsutbildning. Vi ser delvis de här utbildningarna som en styrningsmetod.

Novacast

VD:n: Jag skulle beskriva företagskulturen som ganska öppen och fri, om vi behöver ledigt är det inga större problem. Vi kan lita på varandra. Kontorslandskapet var från början helt öppet, men en del tyckte att de blev störda av andra då man pratade med kunder så nu har vi mer bur, men vi har ju dörrarna öppna så man hör nästan vad man säger. Men man kan stänga dörren om sig. Vi har inga speciella symboler i företaget.

När det gäller utbildningsprogram har vi dessa inom programmering och användning av diverse verktyg som vi har här. Men vi har inga utbildningsprogram som de anställda *måste* genomgå. För en nyanställd gör vi upp en liten plan för den. Att den får hänga med hos kunder och så vidare. Om det är en anställd som vill genomgå en utbildning ordnas det, men bara om det behövs. Vi ser inte utbildningsprogram som en styrmetod.

Vår rekryteringsprocess anser jag inte vara speciellt omfattande. Vi använder oss av Arbetsförmedlingen som har en teknikerförmedling som fungerar väldigt bra. Man skriver vad man behöver och sen lägger de ut den på Internet, dagen efter har vi tjugo till trettio svar. Det kostar oss ingenting.

Ekonomichefen: Vi är ett innovativt företag och kulturen den styrs egentligen i andan av Rudolf Sillén som har skapat verksamheten och den som har varit inne med innovationen. Det är han som har gått in och skapat kulturen egentligen. Det är lättadministrerat och det är korta vägar, vi är inte så många anställda heller.

Vi har inga utbildningsprogram som de anställda måste genomgå, och jag anser inte heller att det finns någon tillgång till utbildningsprogram.

Sammantaget tycker jag att vi är rätt så innovativa, att våra anställda är fria, och att vi har en bra miljö och ett bra klimat för att vara det.

Analys

Samtliga undersökta företag använder sig även av personal- och kulturstyrning i någon form. Speciellt Ecolean och Liljas Plast anser att anställningsprocessen är omfattande. Novacast anser att deras rekryteringsprocess inte är speciellt omfattande, men att den ändå uppfyller deras krav för att få in kompetent personal.

Då rekryteringsprocessen är så pass viktig arbetar Ecolean och Liljas Plast med diverse sätt att göra sig mer attraktiva. Att få möjligheten att vara med och bygga en ny industri i Sverige tillsammans med Hans Rausing hjälper Ecolean vid rekryteringsprocessen. Den här typen av inre belöning leder till att företaget inte behöver använda sig av yttre belöningar i lika stor utsträckning. Att de inte har speciellt höga ingångslöner styrker detta resonemang. Samtidigt verkar inte Liljas Plast ha den möjligheten, varför de måste fokusera på andra former av belöningar. Användningen av belöningar som högre ingångslön och fina kontor styrker vårt antagande.

Den hårda fokuseringen på rekryteringsprocessen hos vissa av företagen verkar också ha bidragit till att vidare utbildningsprogram som syftar till att styra medarbetarna inte har behövts. Samtidigt kan detta bero på andra faktorer, som att företagen helt enkelt inte tänkt tanken på att utbildningsprogram kan användas i

styrande syfte eller uppfattningen att andra styrmetoder har gett mer effekt. Den senare uppfattningen finns återspeglad i teorilitteraturen, där det pekats på svårigheter i att enbart använda sig av kulturell styrning. Den kulturella styrningen måste ofta kompletteras med andra styrformer för att bli effektiv (Merchant & Van der Stede, 2007).

Företagens kulturer är också väldigt präglade av sina grundare. I Ecolean, som grundades av Åke Rosén, finns det ett David- och Goliatperspektiv som framkommer i kampen med Tetra Pak och andra aktörer på förpackningsmarknaden. Även Novacast är präglade av grundaren som i stor utsträckning har skapat företagskulturen. Vid Liljas Plast har bakgrunden som ett familjeföretag fört med sig värderingar som trivsamt, ordning och reda samt fokus på kvalitet. Att samtliga intervjuade företagsrepresentanter på ett sådant utförligt sätt kan sätta ord på hur deras företagskultur ser ut tyder på att den är uttalad och påverkar medarbetarna i hög grad. Även det faktum att Liljas Plast arbetade med integrering av uppköpta företags kulturer med den egna företagskulturen tyder på att kulturen är en viktig del av styrningen i företaget.

Om kulturstyrning på ett effektivt sätt kan användas i ett företag är det en väldigt kostnadseffektiv typ av styrning (Merchant & Van der Stede, 2007). Företaget behöver inte använda sig av diverse styrformer för att se till att de anställda gör vad som ligger i dess bästa intresse, styrning som hade genererat både direkta och indirekta kostnader. Detta är en av anledningarna till varför vi tror att rekryteringsprocessen vid majoriteten av de studerade företagen är så pass omfattande. Genom att rekrytera personer som redan passar i företagskulturen, eller som kan införlivas i den, minskar behovet av andra styrsystem. Ett behov som är särskilt stort i innovativa företag som kan ha svårt att implementera andra styrformer.

Merchant & Van der Stede (2007) nämner att kulturstyrning bibehåller sin användbarhet även om organisationens mål och strategier ändras. Att alla de studerade företagen utnyttjar kulturstyrning i avsevärd omfattning kan bero på att de befinner sig i början av sin organisationslivscykel. För ett företag som befinner sig i början av sin organisationslivscykel är en förändring av organisationens strategi nödvändig framöver (Daft 2007; Grant, 2008). Att därmed använda sig av kulturstyrning medför att företagen inte behöver förändra sin styrning på ett lika omfattande sätt, jämfört med om de inte använt sig av omfattande kulturstyrning.

Gruppbelöningar kan bidra till en kultur som avspeglar gemenskap och därigenom en viss form av social styrning, vilket är positivt. Samtidigt bidrar gruppbelöningar inte till en lika stor motiverande effekt som individuella belöningar. De bidrar till en motiverande effekt i precis den utsträckning som individen i gruppen anser att den på ett signifikant sätt kan påverka resultatet som den belönas för. Detta är speciellt ett problem i stora grupper, där möjligen endast gruppledaren

kan påverka resultatet på ett signifikant sätt (Merchant & Van der Stede, 2007). Att Liljas Plast inte anser att gruppbelöningar är användbara samtidigt som Novacast är övervägande positiva till gruppbelöningar kan bero på skillnaden i kultur vid de olika företagen. Kanske är det så att Liljas Plast redan har en kultur som fokuserar på gemenskap i större utsträckning jämfört med Novacast, och därför inte behöver gruppbelöningar för att ytterligare förstärka känslan av gemenskap. Eller kanske är det så att man hos Novacast ofta arbetar i mindre grupper, varför gruppbelöningar verkar klokt att använda sig av.

Den omfattande användningen av kulturstyrningen vid alla studerade företag kan också bero på att alla företags kulturer har präglats av en eller några starka personer. Schein (1983) beskriver att det är störst chans att lyckas med skapandet av en stark företagskultur om företagets grundare tidigt i organisationens liv har chansen att präglade företagskulturen på ett distinkt sätt.

Merchant & Van der Stede (2007) menar att det framförallt är familjeföretag eller företag där grundarna har haft möjlighet att påverka kulturen från början som har möjlighet att använda sig av hård kulturstyrning. Det mest utmärkande exemplet på hård kulturstyrning enligt denna teori är Liljas Plast då det är ett renodlat familjeföretag. Att familjeföretagsprägelns fortfarande finns vid Liljas Plast visas genom att fyra släktmedlemmar är ägare och har ledande befattningar inom företaget (www.liljasplast.se). Ett ytterligare bevis på att de använder sig av en hård kulturstyrning är genom att ha höga krav vid rekryteringsprocessen medelst att premiera värderingar som är samstämmiga med företagskulturen, samt att de vid företagsförvärv fokuserar på att integrera det nyförvärvade företagets kultur med den egna kulturen.

Ett annat företag som stämmer väl in på ovan nämnd teori är Novacast. Företaget består endast av elva anställda och kommer på så sätt under ett stort inflytande av Rudolf Sillén, som är företagets VD, grundare och huvudinnovatör. Vidare nämner ekonomichefen att Rudolf Sillén styr kulturen på ett signifikant sätt, vilket ligger helt i linje med teorin.

4.3.4 Slack

”Jag tror inte att kreativiteten och innovationen ökar om man skulle ha överskottsresurser.” – Kjell Granstrand, Marknadschef Liljas Plast

Ecolean

Ekonomichefen: Vi har alltså inrättat en roll för Per Gustavsson som STA. Han är mest kreativ och helt outstanding på att ta fram nya lösningar. Han har en helt fri roll, han har inte ens ett stämpelkort. Han kommer och går precis som han vill, och har rätt att peta i vilket projekt som helst, där han går in på tvärs i någon form av matris. Den här fria rollen kan betecknas som slack i er modell, definitivt. Han är den som har tid att sitta på sitt kontor i fem dagar eller fem veckor och fundera. Ett exempel på vad han har gjort är att komma på ett nytt sätt att förflytta förpackningarna på i fyllmaskinen. Den fria rollen är väldigt bra.

Problemet är att det finns liksom ingen backup. Jag som ekonom jobbar på det dagligen, försöka få lite mer struktur i det. Tetra Pak har till och med struktur på innovationsprocessen. Där är vi inte än, och jag hade blivit nerröstad ganska snabbt om jag kommit med ett sådant förslag. Man måste vara en lite större organisation för det.

Men jag är övervägande positiv till den fria rollen, det hade inte gått annars. Det är säkert ett skolboksexempel på slack, men det är en människa, det är det som är så konstigt. Det har jag inte sett någon annanstans, och jag har varit på ett antal lite större svenska industrier. Men det här är så pass litet att det funkar. Vad som gör att det fungerar är också att Per Gustavsson håller sig inom det finansiella, han gör dels en teknisk kalkyl, men även en ekonomisk kalkyl tillsammans med mig. Hela tiden är det kalkylen som styr hans arbete.

Produktchefen: Ju fler man är desto mer får man fram. Att ha extra resurser är inte fel. Men är man för många är det inte bra heller. Vid varje projekt försöker man kolla hur många som behövs. Det är inte ofta vi är för få men för många är aldrig någon risk. Men ibland är det alltså för lite slack. Vi har alltid mycket att göra. Vad gäller motsättningen av styrning och innovationsförmåga anser jag att man inte kan ha hård kontroll och samtidigt vara innovativ. Man kan inte tvinga fram innovation.

Innovationsprocessen skulle kunna förbättras om det skulle bli mindre tvära kast från ledningens sida. Att kunna få en mer utstakad väg vore bra, men det är nog

inte möjligt. Vi måste vara snabba att gilla läget och ibland lägga ner ett projekt som nästan är klart för att istället börja med något nytt.

Att införa gruppbonusprogram för att mana på innovationen behövs inte som det är i nuläget. Det händer otroligt mycket för tillfället. Som det är nu finns det väldigt mycket att göra och folk vet vad de har framför sig. Därför finns det inget utrymme med en fri kreativ stund där man får möjlighet att syssla med vilket projekt man vill. Dock tar många sig friheten att prova saker vid sidan om, ibland mer än en kvart om dagen. Men däremot tycker jag att det borde vara en bra idé att införa men inte i nuläget. Att testa saker på egen hand uppmuntras inte heller från ledningens sida.

På Ecolean är det lätt att dra igång nya projekt men man måste följa marknads- sidans önskelista. Man måste starta ett av dem som är viktigast.

Hammerglass

VD:n : Vi ser att vi inte har överkapacitet när det gäller personal, men samtidigt skulle vi inte kunna vara färre. Därutöver har vi medvetet satsat på att ha en slimmad organisation för att minimera administrativt arbete som vi ser att andra företag skulle kunna ta hand om.

Jag tror absolut att man kan ha tight styrning. Dock tror jag man måste skilja mellan ett innovativt företag och ett innovationsföretag.

I mina ögon är vi förvisso ett innovativt företag. Vi har utvecklat en produkt och fortsätter implementera denna på nya marknader (både nya geografiska marknader och nya affärsområden). Det är dock inte att innovera som är vår affärsidé. Vi har ju redan gjort själva innovationen. Sedan skall vi nu försöka sälja våra produkter till så många som möjligt, och för att göra det måste vi ha en tight styrning både av resurser och av personal.

Hade vi däremot haft som affärsidé att innovera - att hela tiden ta fram nya produkter - bygger ju innovationsförmågan på möjligheten att arbeta utanför ramarna. Här behövs mindre styrning förutsatt att de ekonomiska ramarna medger det. En tuff ekonomisk situation kräver hårdare fokus på kärnområden.

Nästa fråga är om överskottsresurser är positivt i ett företag som planerar för kraftig expansion. I ett stabilt företag på stabil marknad är det ju inget man vill belasta resultatet med.

Produkt- och försäljningschefen: I dagsläget har vi exakt den kapacitet som behövs för att tillgodose den marknaden som vi är aktiva på.

I ett produktionsbolag bör ett företag sätta av åtta till tio procent av budgeten till produktutveckling. Hammerglass befinner sig i ett stadium där produktutvecklingskostnaderna drastiskt har minskat, detta på grund av att vi har en grundprodukt. I dagsläget sätter vi av cirka tre procent i produktutveckling. Det som produktutveckling främst är fokuserad på i dagsläget är att anpassa Hammerglass efter kundernas önskemål.

Produktutvecklingen kommer vi själva att sköta och lansera dessa när vi finner att Hammerglass är tillräckligt mogen för det. Vi ser positivt på att Hammerglass kan användas i nya sammanhang, men i som det ser ut i dag är det viktigt att vi arbetar med fastighetsbranschen och bullskydd till dessa marknaden är fullt utvecklade för oss.

Liljas Plast

VD:n: Det är ett dilemma för oss. Man prioriterar att göra det som är nödvändigt. Det andra får man ta när tid medges eller när man sitter en kväll eller en lördag och fixar. Och då har man kanske ingen prioritet på det.

Jag tycker att slack kan vara bra till viss del men marknaden tillåter det inte. Vi ser vår personal som en stor tillgång. Det är svårt att få kompetent personal, maskiner kan däremot alla köpa. Man kan inte idag, med tanke på sina kunder, ha överkapacitet, för då är man inte tillräckligt konkurrenskraftig. Teoretiskt skulle slack kunna utveckla företaget men det är inte alltid ekonomiskt försvarbart.

Sen är det så med överkapacitet att hittar man rätt bland uthyrningsföretagen finns det en bra hjälp att få där, så kan du använda den möjligheten till buffertpersonal. Vi vet ju vilka personer i vår organisation som är mer eller mindre innovativa, eller som har ett bra produktionstänk, och de vill vi inte ha fast vid maskinerna exempelvis.

Vi har det rätt tight som det är nu, så innovationsprocessen kanske skulle kunna förbättras genom att man hade haft mer tid, att ta tag i det som man idag nästan måste hoppa över, eller sköta med vänster hand. Speciellt när det gäller vissa personer tror jag att ifall de hade fått mer tid att fundera och tänka ut nya lösningar, hade detta bidragit till att innovationsprocessen hade kunnat bli bättre. Vissa nyckelpersoner är tungt belastade med arbete. Men det är bitar som vi försöker se över också.

Man kan säkert ha både hård styrning och hög innovationsförmåga, men jag tror att om man kan hitta ett företag där man inte måste vara toppstyrd eller hårt styrd, tror jag att man kan ha ett större innovationstänk som genomsyrar hela organisationen. Det har lite med delaktighet att göra, är du för hårt styrd kanske du inte känner samma delaktighet. Om man ser på hur vi arbetar är det vid behov hårt

styrt, men vi strävar efter att det alltid skall fungera utan allt för hård styrning. Det är intressant när vi har köpt några bolag. Där har vi sett hur svårt det kan vara att gå ifrån en verksamhet där det varit toppstyrt till att försöka få det mer platt, där var och en tar ansvar för sin arbetsuppgift. Det är inte helt enkelt att göra över en natt eller över ett år.

Marknadschefen (delägaren): Jag anser att slack inte är bra. Man skall aldrig ha mer än vad man behöver. Har man lite brist får man ett tryck på det man håller på med och man får mer gjort. Om man hade mer slack i företaget tror jag inte heller att kreativiteten och innovationen ökar.

Ser vi att det blir en ledig kapacitet någonstans ser vi det som en tillgång och ökar marknadsinsatsen vilket leder till att den lediga kapaciteten försvinner. Men det får inte vara ett ständigt överskott får då har man ju fel resurser. Vi har ingen mätmetod för just slack men vi mäter ju omsättningen genom budgetuppföljning. Det är på detta sätt vi kontrollerar att vi har slacket är på rätt nivå. Lönsamheten sjunker ju om de anställda tar pauser.

Innovationsprocessen i företaget skulle kunna förbättras genom att man tar egna initiativ och vågar att stå för det man tror på och det man funderar ut. Detta är en ständig process. En annan sak är förbättringsarbetet, att man vågar peka ut de brister man ser.

Jag tror inte att man kan ha någon hård styrning i ett företag och samtidigt vara innovativ. Den hårda kontrollen släpper inte krafterna fria för innovation.

Novacast

VD:n: Jag skulle uppskatta att vi har tjugo till trettio procent slack i organisationen. Vi strävar efter att ha det på den nivån. Då har vi kapacitet när det kommer rush-orders och annat som vi kan sätta in. När det gäller datorer har vi tillräckligt, varje anställd har väl i genomsnitt en och en halv dator i alla fall. Vi har dock ingen specifik mätmetod för slack.

Jag tror att innovationsprocessen kanske skulle kunna förbättras om vi använde oss av möten speciellt för nyutveckling och gjort det väldigt fritt och talat om vad vi är ute efter, och vad man kan förbättra överhuvudtaget. Be alla att komma med idéer och så vidare. Att ha mer slack i form av anställda inom företaget skulle kanske påverka innovationsprocessen positivt. Har man tid kan man ju fundera mer naturligtvis. Däremot använder vi oss inte i nuläget av en fri stund varje vecka, då de anställda kan syssla med egna projekt, men det vore kanske ingen dum idé.

Något annat som man skulle kunna göra för att få ett bra innovationsklimat tror jag är att använda sig av datasystem som kan hjälpa till att komma fram till nya uppfinningar. Det finns exempelvis ett ryskt system, "Innovative machine", där man kan definiera ett problem, och så får man fram diverse lösningsalternativ, den hjälper en att tänka i rätt banor. Där kan man vända på det på ett annat sätt att se det ifrån. Och det tror jag att man i allmänhet kan göra mycket mer i företag, för det finns rätt mycket forskning angående problemlösning.

Styrning är viktigt, men utan innovationsförmåga finns det inget att styra efter ett tag. Jag tror personligen inte att man kan ha hård styrning i ett innovativt företag, det går inte så bra. När det gäller hårdheten på vår styrning skulle jag bedöma den som fyra av tio.

Ekonomichefen: Vi har inga överskottsresurser i företaget, tvärtom är vi istället underbemannade. Vi har kanske ingen möjlighet att fundera på vad som kan förbättras. Förbättringar skapas dock, men kanske på grund av att våra kunder säger att de vill ha det så eller så. Själva uppfinningen är redan gjord så att säga, så vi håller på och förbättrar den hela tiden.

Vi har inte kunnat anställa fler eller köpa in fler maskiner och datorer, det är en resursfråga också. Vi måste ha en omsättning som medger det hela.

Angående någon mätmetod för slack har vi inte det, vi vet bara att vi har fullt upp. Vi är så få anställda så vi vet vad var och en har att göra. Vi strävar efter att hålla slacket så, precis på gränsen.

Innovationsprocessen tror jag skulle kunna förbättras genom mer omsättning på folk inom olika delar av företaget. Just inom tekniksidan, att man har mer omsättning och större ansvar där. Jag menar att ansvaret på arbetsuppgifterna inte endast skall hänga på Rudolf Sillén, som är innovatören. Han styr för mycket idag, och det dämpar de andra killarna.

Jag tycker inte att man kan vara innovativ samtidigt som man har en hård styrning. Vi vill ha den innovativa delen, och vi har ju väldigt lite styrning och vi har ett väldigt litet regelverk. Vår styrning skulle jag uppskatta till en trea eller en fyra av tio.

Analys

Det verkar finnas en uppfattning, vilket är speciellt tydligt i Ecolan, om att endast en viss del av organisationen är innovativ, och att den följaktligen skall vara den enda som styrs med innovation i åtanke. Det här tankesättet anser vi vara förenklat, och är ett exempel på att företagen enligt oss verkar förknippa ordet innovation med endast en av innovationstyperna, produktinnovation. Då förglöms

resterande typer som processinnovation och innovation avseende organisationsstrukturen, vilka även de har potentialen att bidra till omfattande framtida vinster för företagen. Vi tror att organisationsmedlemmar i även andra delar av organisationen än de som vid första åtanke definieras som innovativa har minst lika mycket att ge när det gäller dessa innovationstyper, samt att det är en naiv uppfattning att 'endast ingenjörer bidrar med innovation'.

Alla företag förutom Liljas Plast har nyckelpersoner vilka passar in på Rothwells *et al.* (1974) teorier angående innovationsroller inom företag. Grundaren till Novacast, Rudolf Sillén, anser vi passar in i samtliga fyra roller. Han passar in som technical innovator eftersom han uppfann företagets grundläggande produktkoncept. Vidare passar han även in som business innovator då det av empirin att döma är han som har det yttersta ansvaret för hela verksamheten. Rollerna chief executive och product champion innehar han också eftersom han dels är VD för det mindre företaget och dels verkar ha bidragit till det fortlöpande utvecklingsarbetet av företagets produktportfölj. Ovanstående resonemang får stöd av ekonomichefen som säger att Rudolf Sillén är involverad i företagets samtliga innovativa delar på ett omfattande sätt (Tommy Glivesson, 2008-05-16).

Ecoleans STA Per Gustavsson uppfyller enligt oss tre av rollerna, nämligen technical innovator, business innovator samt product champion. Ekonomichefen nämner att han har det yttersta ansvaret för produkten, och är den person som organisationens hela forskning och utveckling vilar på. På samma sätt uppfyller Hammerglass Torbjörn Olsson tre av rollerna, vilket visas genom att han är en av grundarna till företaget, har utvecklat produkten och har burit det största ansvaret för utvecklingen av produkten genom dess kritiska stadier.

Ovanstående information är intressant eftersom dessa tre företags framtid på ett betydande sätt vilar på enstaka personer. Förfarandet leder till att företagen befinner sig i en riskfylld situation; om nyckelpersonerna av någon anledning inte skulle vilja vara kvar finns det stor sannolikhet att företagens innovationsförmåga skadas allvarligt. Ecolan och Novacast uttalar att de känner till riskerna, men har inte funnit någon tillfredsställande lösning på problematiken (Per Porenus, 2008-05-06; Novacast Technologies årsredovisning 2007).

Tvärfunktionella arbetsgrupper kan enligt Grant (2008) främja innovation vilket också kan appliceras på Ecolan. Företaget använder sig aktivt av ett produktråd som består av både utvecklings- och marknadspersonal vilka diskuterar projekt som kan vara intressanta att genomföra. Dessutom har företagets STA funktionen att han kan gå in i alla projekt på alla avdelningar på ett matrisliknande sätt. Vi anser att användningen av tvärfunktionella arbetsgrupper bygger på insikten om att personer från olika funktionella avdelningar har olika insikter som bidrar till värde gällande att generera en så hög grad av innovation som möjligt.

Grant (2008) nämner ett flertal faktorer som kan påverka en innovation negativt. Vi ser att Hammerglass passar in i teorin då standardiseringen gällande säkerhetsregler inom entreprenadmaskinsområdet gör att företagets möjligheter begränsas (Bengt Nilsson, 2008-05-05). Samtidigt anser Child (2005) att standardiseringen kan medföra möjligheter för ett företag. I Hammerglass fall gör en standardisering av skyltfönsterglas, utfärdad av försäkringsbolag (Bengt Nilsson, 2008-05-05), att nya chanser till vinster skapas. Denna standardisering kan enligt oss både bidra till, och minska, incitamenten till innovation. Om produkten ej har nått standarden finns det stora incitament för innovation, och på samma sätt finns det mindre incitament för ytterligare utveckling av produkten då den väl har uppnått kravställd standard.

Utgår vi från Nohria & Gulatis (1996) definition av slack och Richtnérs (2004) modell att slacket har en inverterat U-formad relation med innovation kan vi delvis förklara två av våra fyra fallföretags innovationsförmåga. Ecolean är verkligen speciellt med tanke på dess situation med sin STA vilken är anställd till att vara kreativ. Han får lägga sig i vilka projekt han önskar och får betalt enbart för att fundera, och behöver inte ens stämpla in. Han är med andra ord slacket personifierad. Av empirin att döma har inte de andra anställda någon avställd tid till att tänka, men ändå är det tydligen känt att de anställda ibland tar sig tid att testa det de vill vid sidan om (Ronnie Sik, 2008-05-06). Det är dock inte ett uttalat önskemål från ledningen. Produktchefen hävdar dessutom att de hela tiden har fullt upp (Ronnie Sik, 2008-05-06).

På Novacast går uppgifterna isär angående hur mycket slack de har i organisationen. VD:n anser att företaget uppskattningsvis har mellan tjugo och trettio procent slack medan ekonomichefen hävdar att de näst intill är underbemannade. Att personer upplever samma sak på olika sätt är inte ovanligt. Detta kan enligt oss bero på flera saker, till exempel position, politisk läggning, social bakgrund, utbildning med mera. Oavsett anledning leder de olika uppfattningarna till att det är svårt att dra några direkta slutsatser om hur mycket slack de verkligen har i organisationen. Hur som helst verkar VD:n positivt inställd till slack då han vill ha slacknivån mellan tjugo och trettio procent. Ekonomichefen vill inte ha slack överhuvudtaget då han menar att omsättningen inte tillåter det. Han ser tydligen inte möjligheterna med slack, och tror därför inte att mer slack i företaget kan höja kreativiteten och därigenom omsättningen. Motsättningen kan kanske bäst förklaras utbildningsmässigt med att han är ekonom vars mål är att påverka företaget att vara kostnadseffektivt till högsta möjliga grad. VD:n däremot är ingenjör och ser slacket som en möjlighet att öka innovationen. I och med att den som bestämmer är ganska positiv till slack, har Novacast bra möjligheter att införa det. Det krävs att VD:n säkerställer att det verkligen existerar slack i företaget. Teoretiskt sett skulle det öka innovationen och med det omsättningen, vilket i slutändan skulle göra även ekonomichefen nöjd.

Liljas Plast befinner sig enligt VD:n på en marknad som är hårt kundstyrd där slack inte tolereras. Kunderna kontrollerar alltså sina leverantörer hårt för att få ett så lågt pris som möjligt. Vi antar att det inte finns möjlighet för företag inom denna bransch att ha slack i sin verksamhet. Grundproblemet ligger i sådant fall hos kundföretagen i form av okunskap angående slack. Vi tror inte att de ser möjligheterna i att slack skapar ökad innovation och effektivare lösningar vilket i slutändan leder till lägre priser. Det är denna attityd som troligtvis för med sig en avog inställning till slack hos Liljas Plast.

Det är enligt Nohria & Gulati (1996) motstridigt att vara ett innovativt företag och samtidigt ha negativ inställning till slack. Synen på slack hos Liljas Plast är inte ljus då marknadschefen till och med anser att slack inte bidrar till innovation och istället menar att ett fullspäckat schema skulle vara bättre. Uppstår slack i organisationen utförs det åtgärder i företaget vilket gör att överskottskapaciteten försvinner. VD:n kan dock se att slack har en teoretiskt poäng men i dagens marknadssituation är det omöjligt att ens införa det på prov.

Enligt empirin är Hammerglass ett företag helt utan slack bland annat på grund av att de satsat på en slimmad organisation genom att anlita andra företag att sköta administration och även viss produktion. Ändå måste det kallas ett mycket innovativt företag då de skapat en ny typ av glas med många konkurrenskraftiga egenskaper. Vi anser att det kan vara svårt att öka slacket i företaget då viktiga funktioner anlitas externt, eftersom denna överkapacitet snarare kan hänföras till andra företag. Samtidigt kan Hammerglass nuvarande behov av innovationsförmåga sägas vara något mindre eftersom huvudinnovationen redan är utförd. Det tror vi delvis kan förklara den slimmade organisationen med mindre fokus på slack. Det är även intressant att Hammerglass skiljer mellan innovativt företag och innovationsföretag. Vi anser att detta bevisar den tidigare analysen, att företag vid tanken på innovation fokuserar främst på produktinnovation. Det visas även genom citatet ”...vi har ju redan gjort själva innovationen.” (Bengt Nilsson, 2008-05-26)

Vi anser också att det finns ett samband mellan Hammerglass agerande och Nohria & Gulatis (1996) teori om att ett företag som saknar slack helt och hållet är tvungna att fokusera på kort sikt, då ingen innovation finns inom företaget. Företaget inriktar sig nästan uteslutande på det de redan uppfunnit och satsar endast tre procent av omsättningen på produktförbättringar.

Det som talar mot vad Nohria & Gulati (1996) hävdar ovan är att Liljas Plast, trots en stor avsaknad av slack, fortfarande har en ganska stor innovationsförmåga. Att i detta fall hävda det som Nohria & Gulati (1996) menar att företag med total avsaknad av slack är tvungna att agera på kort sikt vore att ljuga. Liljas Plast har utökat sin verksamhet till fler områden inom plasttillverkning och genom sina uppköp av andra företag, vilket är tecken på långsiktigt agerande. Här anser vi att

teorin inte riktigt stämmer med empirin. Dock tror vi att innovationen skulle öka med en högre grad av slack i företaget.

Sammanfattningsvis ser vi att två av våra fyra fallföretag innehar större mängder slack i sina organisationer, nämligen Novacast och Ecolean. Teorin om slack menar att om den optimala kvantiteten av slack passeras blir styrningen lösare och felaktiga projekt får leva kvar (Geiger & Cashen 2002). Det verkar dock inte vara något problem för Ecolean eller Novacast då de inte löper någon risk att ha passerat den gränsen. Tvärtom finns det uppskattningsvis utrymme för mer slack. Däremot ligger två företag i riskzonen att ha alldeles för lite slack än vad de som innovativa företag enligt teorin borde ha, nämligen Hammerglass och Liljas Plast.

5. Slutdiskussion

A vsnittet ämnar ge en sammanfattande bild av undersökningens delar och de slutsatser vi dragit utifrån denna. En tydlig återkoppling till syftet och problemdiskussionen ges. Vidare redogör vi för studiens bidrag och ger förslag till vidare forskning inom området.

5.1 Slutsats

Enligt Nohria & Gulati (1996) är det motstridigt att vara ett innovativt företag och samtidigt vara negativt inställt till slack. Vi har funnit belägg som både stödjer och motsäger denna teori, och anledningen till detta kan vi bara spekulera i. Självklart kan teorin innehålla brister, men vi tror att den mest plausibla anledningen är av mer subjektiv karaktär, då intervjuobjekten säkerligen har olika uppfattningar angående den egentliga innebörden av slack, trots definitionen given av oss vid intervjutillfället. Detta definitionsproblem kan ha bidragit till att resultaten av vår studie i många avseenden blivit än svårare att generalisera. En annan möjlig förklaring är som sagt att teorin inte är fulländad. Det finns enligt oss områden som slackteorierna inte förmår förklara, bland annat att det kan finnas nyckelpersoner i företagen som helt ändrar förutsättningarna för innovation, oavsett slack eller styrsystem. I vår undersökning har vi funnit att tre av våra fyra fallföretag är väldigt beroende av enstaka personer när det gäller innovationsprocessen, trots att företagen inte arbetar med styrning på samma sätt och att deras inställning till och nivå av slack skiljer sig. Det verkar som om företag kan ha mer eller mindre styrning och ändå lyckas vara innovativa, vilket implicerar att det verkligen går att, på ett fördelaktigt sätt, arbeta med motsättningen mellan behovet av styrning kontra behovet av innovationsförmåga. Det beror inte bara på slack, trots att vi anser oss ha funnit belägg för ett antagande om att företag med slack *de facto* är mer innovativa, utan ofta beror innovationsförmågan på nyckelpersoner inom företagen. De kan ses som den drivande kraften och innovatören, som hela tiden driver på utvecklingen och blickar framåt. Att generalisera det till att omfatta de flesta företag vore att dra alltför långtgående slutsatser, men vi tror att det är viktigt att det finns en kultur eller en person inom organisationen som har ett annorlunda driv för innovationer och innovationsprocessen.

Vi har efter empiriinsamlande och analys funnit att de innovativa små och medelstora företag vi valt att studera arbetar med motsättningen mellan styrsystem och innovation på olika sätt. Majoriteten är medvetna om motsättningen men alla har

inte möjlighet att agera på ett optimalt sätt. Ett fåtal verkar dock sakna insikt i problematiken.

Genomgående har vi hos våra fallföretag funnit empiriska bevis som styrker teorin om att organisationer som verkar i mer osäkra miljöer använder sig av styrformer som innefattar mjukare aspekter, såsom personal- och kulturstyrning. Dessutom tror vi att den osäkra omgivning som råder för våra fallföretag bidragit till att de inte prioriterat styrsystem som enligt teorin kräver omfattande resultat- och handlingskännedom.

Resultatstyrning

Sammantaget visar empirin att budgeten inte är någon stor del av styrningen, planeringen och uppföljningen hos våra fallföretag, vilket ligger i linje med Beyond Budgeting-rörelsens idéer om att den är ett stelt verktyg med många nackdelar; bland annat bidrar den till inkrementellt tänkande och är färgad av bokslutspolitik (Hope & Fraser, 2003). Inte heller används finansiella nyckeltal i någon vidare utsträckning som styrmetod, och i de fall de används finns det sällan någon belöning kopplat till måluppnåelse, vilket enligt (Merchant & Van der Stede, 2007) kan bero på flera faktorer, däribland att resultaten inte kan mätas på ett effektivt sätt och företagen inte vet vilka resultat som skall uppnås. Den ringa användningen av belöningar ser vi som en följd av den inneboende svårighet att fastställa och bedöma finansiella resultatnivåer som finns inom företagen, vilket i sin tur beror på den turbulenta och osäkra miljö de verkar i. Alla företag har olika konkurrenssituationer, men den prekära omvärldssituation som råder gör det väldigt svårt för våra innovativa fallföretag att arbeta med givna verksamhetsramar. Enligt Merchant & Van der Stede (2007) är ett sätt att minska risken att inte lägga fokus på budgeten och huruvida den uppnås eller inte, och genom empiriinsamlingen har vi funnit antydning till att företagen faktiskt har detta i åtanke, samtidigt som de inte helt vill överge budgeten. Vi tror därför att synen på budgeten som en liten del av styrningen kan hänföras till den innovativa natur som råder hos företagen.

En annan intressant upptäckt är att våra fallföretag genomgående använder sig av icke-finansiella styrmetoder i form av exempelvis kvalitet och nya programvaruversioner. När det fästs mindre vikt vid den finansiella aspekten minskar problemet med kortsiktiga investeringar hos de anställda, och det går att stärka andra områden inom verksamheten istället, till exempel leveranssäkerhet eller kundperspektivet.

Handlingsstyrning

Samtliga fallföretag använder sig även av handlingsstyrning i någon form, dock ej som primärt styrmedel. Vi har genomgående funnit tydliga tecken på handlingsbegränsningar i form av inskränkt befogenhet och informationstillgång. Även granskning före handling var vanligt förekommande till skillnad från handlingsansvar och överflöd, vilka är de två övriga handlingsstyrningsalternativen (Merchant & Van der Stede, 2007). Ett tydligt samband uppenbarade sig emellertid, då vi fann att den finansiella aspekten avseende beslut verkade vara vital, oavsett vilken form av handlingsstyrning det gällde.

Morris *et al.* (2006) menar att ett företags utformning av styrsystem uttrycker en hel del om ledningens natur och dess uppfattning om de anställda. Den genomgående användningen av handlingsstyrning hos våra företag visar på ett mått av förtroendebrist och en underliggande uppfattning om att de anställda inte alltid är kapabla att ta svåra beslut. Vi är av den uppfattningen att de anställda inte alltid har behov av fullständig informationstillgång, men ofta kan informationsspridning ge gynnsamma synergieffekter för företaget i allmänhet, och innovation i synnerhet.

Personal- och kulturstyrning

Även om det kan vara svårt att enbart använda sig av personal- och kulturstyrning är det enligt Merchant & Van der Stede (2007) en väldigt slagkraftig form av styrning när den på ett effektivt sätt kan användas inom ett företag, eftersom företaget inte behöver använda sig av andra styrningsformer som hade implicerat både direkta och indirekta kostnader för implementering och styrning. Våra fallföretag har i stor utsträckning möjlighet att dra nytta av dessa fördelar och alla använder sig på ett märkbart sätt av personal- och kulturstyrning. Rekryteringsprocessen är väldigt viktig hos flera av företagen och samtliga är påfallande präglade av sina grundare och dennes värderingar. Enligt Schein (1963) finns det störst möjlighet att frambringa en stark företagskultur då företagets grundare tidigt i livscykeln har chans att prägla kulturen på ett tydligt sätt, vilket speglar en stor del av vår uppfattning angående fallföretagen. Samtliga företagsrepresentanter kunde på ett utförligt vis sätta ord på hur deras företagskultur såg ut, vilket vi anser stärker vårt resonemang och vår argumentation kring en stark personal- och kulturstyrning hos merparten av våra undersökta företag. Vid majoriteten av de studerade företagen är rekryteringsprocessen dessutom omfattande. Genom att rekrytera personer som redan passar in i företagskulturen, eller kan inkorporeras i den, minskar behovet av andra styrsystem. Vi anser att detta behov kan vara särskilt stort hos våra innovativa fallföretag då de kan ha svårigheter med att implementera andra styrformer.

Slack

Angående slacket fann vi att företagen arbetade på väldigt olika sätt med fenomenet. Vi tror att det beror på att ingen medvetenhet kring det teoretiska begreppet slack fanns, vilket föranledde väldigt olika uppfattningar och åsikter beträffande vilken optimal nivå de strävade efter samt vilken nivå som existerade.

Vi fann vidare att de företag som är mer influerade av ingenjörer, som innehar nyckelpositioner har en mer positiv inställning till slack jämfört med företag som har ekonomer på respektive positioner, vilket verkar ha medfört en mer omfattande fokusering på ekonomisk effektivitet. Dessutom märkte vi tydligt den mer positiva inställningen till slack då organisationskulturen vid nämnda företag verkade tillåta mer kreativitet

Vi har vidare i vår studie inte funnit data som motsäger, eller gjort det möjligt att revidera Geiger & Cashens (2002) hypotes angående tillgängligt slack utifrån definitionen av Nohria & Gulati (1996). Det är inte vidare konstigt då den simplistiska modellen föreslår en optimal punkt där nivån av slack är optimal med avseende på innovationsförmågan. Samtidigt kan det föras en rent teoretisk diskussion angående möjligheten att mäta slack utifrån Nohria & Gulatis (1996:1246) definition som ”...*the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output.*” Eftersom vi har gjort en kvalitativ studie av slack genom intervjuer blir det oundvikligen så att intervjuobjektens *föreställningar* om slack är det som egentligen har studerats. För att ens ha möjlighet att studera den *egentliga* nivån av slack i organisationen måste en kvantitativ undersökning genomföras utifrån i förväg specificerade kriterier. Men då slackdefinitionen baserar sig på ordet *resurser*, vilket är ett väldigt svårdefinierat ord, kommer det följaktligen inte gå att göra en studie där nivån av slack uppskattas på *ett enda korrekt sätt*. Olika forskare kommer att tolka termen resurser på olika sätt, då den kan innehålla allt från ogripbara intellektuella resurser hos de anställda till gripbara resurser som maskiner och datorer. Vi anser att definitionsproblemen vid de olika nivåerna vid studerandet av slack har bidragit till att slack senare har delats in i ett antal olika dimensioner och perspektiv av olika forskare, och vi tror att forskningen avseende slack i framtiden i stort avseende kommer fokusera på att finna och komma överens om gemensamma kriterier för kvantitativa mätmetoder av slack.

5.2 Studiens bidrag

5.2.1 Empiriskt bidrag

Vi har givit en illustration av hur chefer vid små och medelstora företag i Sverige i praktiken handskas (och inte handskas) med förmågan till innovation och behovet av ekonomisk rationalitet och styrning.

5.2.2 Teoretiskt bidrag

Vi tycker oss se tre distinkta typer av företag som på olika sätt förhåller sig till slack. Dessa tre typer av företag har vi valt att karaktärisera som Falcons, Cagebirds och Moles. *Falcons* är företagen som ser möjligheterna med slack i innovationen gällande att påverka innovationsförmågan. De ser, likt en falk, på lång sikt och är tålmodiga i väntan på belöningen. Vi ser att företaget Ecolean passar in på den här beskrivningen eftersom de på ett medvetet sätt använder sig av slack, om än främst i form av en person. *Cagebirds* är företagen som skulle vilja vara falkar, men som av diverse anledningar, i stort sett opåverkbara, inte har den möjligheten, de är inlåsta. Liljas Plast passar in i beskrivningen eftersom de ser möjligheterna med vad slack skulle kunna göra för företaget, men kunderna tillåter inte det. *Moles* karaktäriseras av företag som, likt en mullvad, har svårt att se annat än det som finns i dess direkta närhet. De kan sägas ha en mindre överblick och långsiktighet jämfört med falkarna, vilket avspeglas i deras negativa syn på slack. Enligt oss passar Hamnerglass in på ovanstående beskrivning. Däremot har vi svårt att passa in Novacast i någon kategori eftersom VD:n och ekonomichefen har så pass olika åsikter angående slack.

Merchant & Van der Stedes (2007) teori om hård styrning anser vi efter genomförandet av vår studie vara alltför simpelt formulerad. Hård styrning definieras enligt dem som "...a high degree of assurance that employees will behave as the organization wishes." (Merchant & Van der Stede, 2007:128), vilket i sig själv är intetsägande. De menar vidare att ytterligare krav för att styrningen skall kunna ses som hård är restriktiva handlingsbegränsningar, frekvent granskning före handling samt specifik resultatstyrning. Enligt oss är det lätt att se motsättningen mellan deras krav på hård styrning och Geiger & Cashens (2002) modell avseende tillgängligt slack och innovationsförmåga. Pinchot i Morris *et al.* (2006) underbygger vår syn på konflikten, och de båda teorierna bevisas vara inkompatibla med varandra enligt vad vi funnit i vår studie; att chefers uppfattning i verkligheten att hög innovationsförmåga och hård styrning ej går att kombinera. Premissen som Merchant & Van der Stede (2007) utgår ifrån, att alla organisa-

tioner drar fördel av hård styrning är, utgående från deras egen definition, därför felaktig.

Vidare har vi uppmärksammat att innovationsförmågan inte alltid grundar sig i styrsystemet eller graden av slack. Istället tyder vår forskning på att det finns nyckelpersoner inom företagen som på ett mer signifikant sätt påverkar innovationsförmågan och har en möjlighet att driva processen framåt. Därför anser vi att forskningen gällande små och medelstora företags innovationsförmåga på ett mer omfattande sätt borde fokusera på hur företagen använder sig av dessa nyckelpersoner i innovationsprocessen.

5.3 Vidare forskning

Vår empiri tyder på att vissa kunder till undersökta företag ej var förstående för att slack på lång sikt kunde bidra till fördelar, även för dem. Ett möjligt forskningsområde kan därför vara att studera förekomsten av slack i stora publika aktieföretag. Hur förstående är aktieägare generellt för att slack kan bidra till större vinst i framtiden?

En ytterligare studiemöjlighet är att studera slacket hos små och medelstora företag i Sverige med hjälp av kvantitativa undersökningsmetoder, genom fördefinierade mätmetoder för slack. Detta förfarande hade bidragit med en uppskattning av slacknivån i företagen, och har redan genomförts i vissa utländska studier som studerat utländska företag.

Ett annat område som vi anser kan bidra med intressanta insikter är att studera effektiviteten när det gäller att hyra in personal som kan bidra med slack – vilket blir en form av temporär slack, som hade kunnat bidra till mer flexibilitet speciellt för höginnovativa företag.

Även vår hypotes om att styrsystemets utformning och nivån av slack kan vara av mindre betydelse gentemot drivande nyckelpersoner i företag ser vi som ett intressant område att bedriva vidare forskning inom.

Källförteckning

A

Alvesson, M., Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund

Amabile, T. M., Conti, R. (1999) *Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing*, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 6, s. 630-640

Andersen, I. (1998) *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Anthony, R. N., Govindarajan, V. (2007) *Management Control Systems*, 12:e upplagan, McGraw-Hill Education

Arya, A., Mittendorf, B. (2005) *Offering Stock Options to Gauge Managerial Talent*, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 40, No. 1-3, s. 189-210

B

Backman, J. (1998) *Rapporter och uppsatser*, Studentlitteratur

Baron, J. N., Kreps, D. M. (1999) *Consistent Human Resource Practices*, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, s. 29-54

Bassett-Jones, N. (2005) *The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation*, *Creativity and Innovation Management*, Vol. 14, No. 2, s. 169-175

Beaver, W. citerad i Greenhouse, S. (1986) *The Folly of Inflating Quarterly Profits*, *The New York Times* (March 2), s. 3-8

Björklund, M., Paulsson, U. (2003) *Seminarieboken – att skriva, presentera och opponera*, Studentlitteratur, Lund

Bodie, Z., Merton, R. C. (2000) *Finance*, Prentice Hall, New Jersey

Bryman, A., Bell E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber Ekonomi, Malmö

C

Carlino, G. A., Chatterjee, S., Hunt, R. M. (2006) *Urban Density and the Rate of Invention*, *Journal of Urban Economics* 61, s. 389-419

Child, J. (2005) *Organization: Contemporary Principles and Practice*, Blackwell Publishing, Oxford

Cyert, R. M., March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall

D

Daft, R. L. (2007) *Understanding the Theory and Design of Organizations*, Thomson South-Western, Ohio

Dimick, D. E., Murray, V. V. (1978) *Correlates of Substantive Policy Decisions in Organizations: The Case of Human Resource Management*, *Academy of Management Journal*, Vol. 21, No. 4, s. 611-623

Dunbar, R. L. M. (1971) *Budgeting for Control*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 1, s. 88-96

E

Ellram, L. M. (1996), *The Use of the Case Study Method in Logistics Research*, *Journal of Business Logistics*, Vol. 17, No. 2, s. 93-138

Euske, K. J., Lebas, M. J., McNair, C. J. (1993) *Performance Management in an International Setting*, *Management Accounting Research*, Vol. 4, No. 4, s. 275-300

G

Geiger, S. W., Cashen, L. H. (2002) *A Multidimensional Examination Of Slack And Its Impact On Innovation*, *Journal of Managerial Issues*, Vol. XIV, No. 1, s. 68-84

Geiger, S. W., Makri, M. (2006) *Exploration and Exploitation Innovation Processes: The Role of Organizational Slack in R & D Intensive Firms*, *Journal of High Technology Management Research*, No. 17, s. 97-108

Golec, A., Kahya, E. (2007) *A Fuzzy Model for Competency-Based Employee Evaluation and Selection*, *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 52, No. 1, s. 143-161

Grant, R. M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*, 6:e upplagan, Blackwell Publishing

Grönroos, C. (2002) *Service Management och Marknadsföring: en CRM ansats*, Liber Ekonomi, Malmö

H

Hamel, G. (2001) *I spetsen för revolutionen*, Svenska förlag, Stockholm

Harrison, G. L., McKinnon, J. L. (1999) *Cross-cultural Research in Management Control Systems Design: A Review of the Current State*, Accounting, Organizations and Society 24 (5), s. 483-506

Heracleous, L. (2003) *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*, Cambridge University Press

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Johnson, R. A., Moesel, D. D. (1996) *The Market for Corporate Control and Firm Innovation*, Academy of Management Journal 39, s. 1084-1119

Hope, J., Fraser, R. (1997) *Beyond Budgeting...Breaking Through the Barrier to 'The third Wave'*, Management Accounting, Vol. 75, No. 11, s. 20-24.

Hope, J. & Fraser, R. (2003) *Beyond Budgeting*, Strategic Finance, Vol. 82, No. 4, s. 30-35

I

Illinitch, A. Y., D'Aveni, R. A., Lewin, A. Y. (1996) *New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments*, Organization Science, No. 7, s. 211-220

J

Jacobsen, D. (2002) *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jensen, M. C. (1993) *The Modern Industrial Revolution, Exit and Failure of Internal Control Systems*, Journal of Finance, Vol. 48, s. 831-880

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976) *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, No. 3, s. 305-360

K

Kerr, S. (2003) *The Best-Laid Incentive Plans*, Harvard Business Review, Vol. 81, No. 1, s. 27-37

L

Landström, H. (2005), *Entreprenörskapets rötter*, Studentlitteratur, Lund

Lawson, M. B. (2001) *In Praise of Slack: Time is the Essence*, Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 3, s. 125-135

Locke, E. A., Latham, G. P. (2002) *Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-year Odyssey*, American Psychologist, Vol. 57, No. 9, s. 705-717

M

Marginson, D., Ogden, S. (2005) *Coping With Ambiguity through the Budget: The Positive Effects of Budgetary Targets on Managers' Budgeting Behaviours*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 30, No. 5, s. 435-456

Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2007) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2:a upplagan, Prentice Hall

Morris, M. H., Allen, J., Schindehutte, M., Avila, R. (2006) *Balanced Management Control Systems as a Mechanism for Achieving Corporate Entrepreneurship*, Journal of Managerial Issues, Vol XVIII, No. 4, s. 468-493

N

Nohria, N., Gulati, R (1996) *Is Slack Good or Bad for Innovation?* The Academy of Management Journal, Vol. 39, No. 5, s. 1245-1264

P

Palmer, T. B., Wiseman, R. M. (1999) *Decoupling Risk Taking from Income Stream Uncertainty: A Holistic Model of Risk*, Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 11, s. 1037-1062

R

Regani, S. (2007) *James McNerney and 3M: Making a Good Company Better*, ICFAI Center for Management Research, Ref. no. 807-042-1

Richtnér, A. (2004) *Balancing Knowledge Creation: Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development*, EFI, The Economic Research Institute, Stockholm School of Economics

Rienecker, L. (2003) *Problemformulering*, Liber

Rienecker, L., Jørgensen, P. S. (2002) *Att skriva en bra uppsats*, Liber

Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, A., Jarvis, V. T. P., Robertson, A. B., Townsend, J. (1974) *SAPPHO Updated – Project SAPPHO Phase II*, Research Policy, Vol. 3, No. 3, s. 258-291

S

Schein, E. H. (1983) *The Role of the Founder in Creating Organizational Culture*, Vol. 12, No. 1, s. 13-29

Schmidt, J. A. (1992) *Is It Time to Replace Traditional Budgeting?*, Journal of Accountancy, Vol. 174, No. 4, s. 103-108.

Schumpeter, J., A. (1934) *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*, Cambridge, Mass.

Simon, H. A. (1957) *Administrative Behavior*, New York, NY:Free-Press

Sorenson, O. (2000) *Letting the Market Work for You: An Evolutionary Perspective on Product Strategy*, Strategic Management Journal 21, s. 577-592

T

Taylor, F., W. (1911) *The Principles of Scientific Management*, Harper Bros, New York

Teng, B. (2007) *Corporate Entrepreneurship Activities through Strategic Alliances: A Resource-Based Approach toward Competitive Advantage*, Journal of Management Studies, Vol. 44, No. 1, s. 119-142

Thurén, T. (2003) *Sant eller falskt? Metoder i källkritik*, Krisberedskapsmyndigheten, Stockholm

V

Van de Ven, A. H. (1986) *Central Problems in the Management of Innovation*, Management Science, Vol. 32, No. 5, Organization Design, s. 590-607

W

Wallén, G. (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund

Welch, J. (2000) *Straight From the Gut*, New York: Warner Business Books

Wenner, D. L., LeBer, R. W. (1989) *Managing for Shareholder Value: From Top to Bottom*, Harvard Business Review, Vol 67, No. 6, s. 8

Y

Yao, W. f., Yang, W. (2007) *A Study on the Relationship between Organizational Slack and Technology Innovation*, PICMET '07 – 2007 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology, s. 592-596

Årsedovisningar

Ecolean AB, 2006

Novacast Technologies, 2007

Liljas Plast AB, 2007

Bilaga 1

Intervjuguide

Namn:

Position och tid där:

Ålder:

Tid på företaget:

Allmänna frågor

Berätta lite om ditt arbete och dagliga arbetsuppgifter.

Upplever du att du styrs i ditt arbete, och i så fall, på vilket sätt och av vem?

Resultatstyrning

Är budgeten en stor del av planering och uppföljning på företaget? Hur frekvent sker detta?

Hur upplever du ditt inflytande i budgeteringsprocessen?

Hur känner du att uppföljningen av budgeten fungerar?

Arbetar ni efter att uppnå vissa finansiella eller icke-finansiella mål?

Hur arbetar ni avseende belöningar för uppnådda mål?

Vilken typ av incitamentsprogram anser du att det finns på företaget?

Känner du att belöningarna är anpassade till ansträngningen som krävs för att uppnå målen?

Handlingsstyrning

Vilka fysiska hinder finns för din befattning och ditt arbete? Lås osv (utveckla)

Vilka administrativa hinder upplever du inom företaget på olika nivåer? (Granskning före handling)

I hur stor utsträckning skulle du säga att företaget styrs av diverse dokument?
(Code of conduct)

Kulturstyrning

Har ni team-incitament (gruppbelöningar, gruppbonusprogram) i företaget? Om ja, i vilken utsträckning? Om nej, tycker du att det vore en bra idé att införa?

Anser du att ni har en viss form av kulturstyrning i organisationen?

Hur skulle du beskriva företagskulturen? (kontorslandskap, symboler, ritualer)

Finns det utrymme för en fri kreativ stund varje vecka, där man får syssla med det projekt man vill? Skulle det främja innovationen tror du?

Styr de anställda varandra på något sätt? Eller är det endast chefer högre upp som står för styrningen? Finns det horisontell styrning i företaget?

Personalstyrning

Har de anställda tillgång till utbildningsprogram? Finns det några utbildningsprogram som alla anställda *måste* genomgå?

Ser ni utbildningsprogram som en styrningsmetod?

Hur omfattande är er rekryteringsprocess? Hur viktig anser ni att rekryteringsprocessen är för ert företags övergripande styrning?

Innovation

Hur skulle, enligt din åsikt, innovationsprocessen inom företaget kunna förbättras? Mer tid till att vara kreativ, slack, informationsdelning inom företaget, kommunikation...

Hur ser samarbetet ut mellan produktutveckling och marknadsavdelning etc?

Vad anser du om behovet av styrning kontra behovet av innovationsförmåga? Kan man ha hård (tight) styrning trots att man är ett innovativt företag? (Öppen fråga)

Slack

Vad är dina åsikter angående slack? Bra/dåligt? Utveckla varför

Strävar ni efter att hålla slacket på en viss nivå? Har ni någon mätmetod för slack?

Hur lätt/hur svårt är det att dra igång nya projekt? Måste projekten uppfylla vissa krav för att få fortsätta?

Har ni medveten överkapacitet i företaget (fler anställda än vad som behövs, mer utrustning än vad som behövs), eller ligger ni på gränsen?

Uppskattningsvis hur ofta uppnås budgetmålen? Om budgetmålen generellt sett är lättuppnåeliga, varför? Om svåruppnåeliga, varför?

Avslutande diskussion

Har du några frågor eller funderingar kring intervjun eller ämnet i allmänhet? Är det något du känner att vi har missat att diskutera inom ämnet?

Om du skulle vilja ge företaget ett råd angående styrning, vilka huvudsakliga förändringar och förbättringar skulle du vilja föreslå?

Om du skulle vilja ge företaget ett råd angående innovation, vilka huvudsakliga förändringar och förbättringar skulle du vilja föreslå?

Bilaga 2

Intervjuer

Per Porenus	Ekonomichef Ecolean, (2008-05-06)
Ronnie Sik	Produktchef Ecolean, (2008-05-06)
Bengt Nilsson	VD Hammerglass, (2008-05-05)
Torbjörn Olsson	Produkt- och försäljningschef Hammerglass, (2008-05-09)
Peter Johansson	VD Liljas Plast, (2008-05-19)
Kjell Granstrand	Marknadschef och delägare Liljas Plast, (2008-05-19)
Rudolf Sillén	VD Novacast Foundry Solutions, (2008-05-16)
Tommy Glivesson	Ekonomichef Novacast Foundry Solutions, (2008-05-16)