

DYNAMIC CONTROL

# Tillämpningsguide

De sex styrrollerna för förändringsdrivande ekonomistyrning

---

Baserad på doktorsavhandlingen

*Management control as a dynamic capability*

Joakim Wahlberg · Handelshögskolan vid Göteborgs universitet · 2026

# Varför traditionell uppföljning inte räcker

Ekonomistyrning har i generationer handlat om att följa upp mot plan, identifiera avvikelser och vidta korrigerande åtgärder. Det är ett kraftfullt system när omvärlden är stabil och affärsmodellen inte ifrågasätts.

I miljöer präglade av teknologisk förändring, skiftande kundlogiker och utmanade affärsmodeller räcker inte den logiken. Organisationen behöver inte bara veta om den levererar mot plan. Den behöver också veta om den tittar åt rätt håll, lär sig tillräckligt snabbt och har förmågan att genomföra förändring när beslut väl har fattats.

Det handlar om tre sammanlänkade förmågor

- Sensing** att se förändringar i omvärlden innan de blir uppenbara
- Seizing** att fånga möjligheter genom strukturerad experimentering och strategiskt urval
- Transforming** att faktiskt genomföra och institutionalisera förändringen i verksamheten

Ekonomistyrningens roll i dessa processer har länge underskattats. Forskning från longitudinella fallstudier av fyra innovativa företag visar att styrning kan bidra aktivt till alla tre, när den utformas och används på rätt sätt. Den här guiden sammanfattar hur.

# De sex styrrollerna för förändring

Rollerna är ett analytiskt språk. De hjälper ledningen att sätta ord på vad styrning faktiskt gör i olika situationer, snarare än att fungera som en checklista att bocka av.

De första två rollerna hjälper organisationen att **se** · de två nästa att **pröva** · de två sista att **genomföra**

FAS	ROLL	VAD ROLLEN GÖR
Sensing	Övervakande	Bevakar trender, regleringar och förändringar i det teknologiska ekosystemet
Sensing	Utforskande	Strukturerar tidig marknadsinsikt om kundbehov, prissättning och konkurrens
Seizing	Upptäckande	Organiserar teknisk idégenerering och experimentering
Seizing	Lärande	Strukturerar affärsmodellstester och löpande strategiska justeringar
Transforming	Samordnande	Säkerställer koherens mellan tekniska investeringar och strategi
Transforming	Orkestrerande	Koordinerar genomförandet av marknadssatsningar tvärfunktionellt

*Rollerna är kontextuella. De beskriver återkommande mönster för hur styrning används i förändring, inte fasta kategorier som ska implementeras på samma sätt överallt. En organisation behöver inte alla sex lika starkt hela tiden.*

# Övervakande styrning

Hjälper organisationen att upptäcka teknologiska förändringar innan de blir uppenbara. Rollen strukturerar hur företaget bevakar trender, regulatoriska krav och ekosystemförändringar, och gör informationen tolkningsbar för beslutsfattarna.

## VARNINGSSIGNALER

- ▶ **Regulatoriska förändringar kommer som överraskningar.** Organisationen reagerar i stället för att förbereda sig.
- ▶ **Konkurrenter agerar på teknologier man inte kände till.** Bevakningen är för smal.
- ▶ **Omvärldsdiskussioner sker bara vid krissituationer.** Det finns inget löpande forum.

## → BÖRJA HÄR

Kartlägg vilka teknologiska och regulatoriska spår som följs i organisationen idag, vem som ansvarar för dem och hur ofta de diskuteras. Identifiera de viktigaste blinda fläckarna och fördela ansvar för dem.

## FRÅGOR ATT DISKUTERA

- Har ni strukturerade rutiner för teknologibevakning, eller förlitar ni er på att rätt person råkar läsa rätt källa?
- Vilka externa relationer ger er faktisk insikt i teknologiutveckling utanför ert eget fält?
- Hur lång tid tar det från att en medarbetare observerar något viktigt till att det diskuteras i ledningsgruppen?

# Utforskande styrning

Strukturerar hur organisationen tolkar marknaden, inte bara den kundbas man redan har utan också de möjligheter och hot som är på väg. Rollen samlar och organiserar signaler om kundbehov, prissättning och konkurrensbeteende och gör dem tillgängliga som underlag för strategisk reflektion.

## VARNINGSSIGNALER

- ▶ **Marknadsbeslut fattas på interna antaganden.** Organisationen vet vad den tror, men har inte samlat information som utmanar antagandena.
- ▶ **Affärsmodellförändring triggas av kris,** inte av strukturerad marknadsinsikt.
- ▶ **Marknadsinformation lever hos individer, inte i processer.** Säljaren vet, men ingen annan gör det.

## → BÖRJA HÄR

Identifiera var marknadsinformation genereras i organisationen och hur den når ledningsnivå. Inrätta ett enkelt återkommande forum där marknadsobservationer samlas och diskuteras kollektivt.

## FRÅGOR ATT DISKUTERA

- Har ni forum där marknadsinformation systematiskt samlas och struktureras, eller är den spridd hos enskilda individer?
- När utmanade ni senast ett centralt antagande om hur er marknad fungerar?
- Tillåter ni er att arbeta med grova uppskattningar och tvetydiga scenarion, eller kräver ni alltid precision?

# Upptäckande styrning

Skapar struktur för teknisk idégenerering och experimentering. Rollen säkerställer att idéer inte uppstår och försvinner slumpartat, att experiment genomförs systematiskt och att tekniska möjligheter bedöms mot strategisk relevans i tid för att rätt idéer ska föras vidare.

## VARNINGSSIGNALER

- ▶ **Teknisk innovation beror på enstaka eldsjälar.** Det är tur, inte förmåga.
- ▶ **Utvecklingsresurser konkurrerar med löpande verksamhet och förlorar** när det operationella trycket ökar.
- ▶ **Idéer når aldrig en faktisk bedömningspunkt.** Det saknas koordination, ansvar och resurser.

## → BÖRJA HÄR

Identifiera var tekniska idéer uppstår idag och vad som händer med dem. Definiera en enkel idéhanteringsprocess med tydliga steg och ansvar. Säkra också att det finns resurser som är skyddade från den löpande verksamhetens krav.

## FRÅGOR ATT DISKUTERA

- Har ni en systematisk process för hur tekniska idéer samlas, bearbetas och bedöms?
- Är resurser för teknisk idéutveckling definierade och skyddade, eller varierar de med det operationella trycket?
- Vilka tekniska idéer har ni missat det senaste året för att de aldrig fick den struktur de behövde?

# Lärande styrning

Organiserar marknadsexperimentering så att den genererar faktisk kunskap och påverkar strategin. Rollen skapar strukturer för att testa affärsmodellsalternativ, samla återkoppling och omsätta lärdomarna i löpande strategiska justeringar.

## VARNINGSSIGNALER

- ▶ **Affärsmodellsbeslut fattas utan föregående tester.** Stora förändringar beslutas på antaganden, inte på testad kunskap.
- ▶ **Experiment genomförs men lärdomarna når inte strategin.** Resultaten lever i rapporter, inte i ledningens tänkande.
- ▶ **Strategin revideras bara vid kris.** Löpande lärande från marknaden påverkar inte kursen.

## → BÖRJA HÄR

Identifiera ett centralt antagande i er nuvarande affärsmodell som ni inte systematiskt har testat. Formulera det som en hypotes och designa ett enkelt experiment med faktiska kunder. Definiera på förhand vad ni räknar som bekräftelse och vad som motbevis.

## FRÅGOR ATT DISKUTERA

- Har ni de senaste 12 månaderna testat en affärsmodellshypotes med faktiska kunder och dragit slutsatser av det?
- Hur samlas och tolkas kundåterkoppling idag, och vem äger den processen?
- Kan ni nämna ett konkret exempel på hur marknadsfeedback har ändrat er strategiska riktning?

# Samordnande styrning

Säkerställer att tekniska investeringar hänger ihop med den strategiska riktningen och att ny teknologi integreras i verksamheten på ett hållbart sätt. Rollen bedömer alternativ i ett strategiskt sammanhang, disciplinerar vägvalet och skapar strukturer för varaktig integration.

## VARNINGSSIGNALER

- ▶ **Tekniska investeringar är fragmenterade.** Varje investering bedöms för sig och organisationen har byggt ett lapptäcke.
- ▶ **Piloten lyckades, utrullningen misslyckades.** En teknisk lösning fungerar i liten skala men integreras aldrig riktigt.
- ▶ **Avkastning är det enda bedömningskriteriet.** Strategisk koherens och integrationskomplexitet bedöms inte.

## → BÖRJA HÄR

Kartlägg de tekniska satsningar organisationen investerar i idag och ställ frågan öppet: hänger de ihop med varandra och med den strategiska riktningen? Identifiera tre till fem tekniska prioriteringar som är strategiskt kritiska och säkerställ att de är explicita i planeringsprocessen.

## FRÅGOR ATT DISKUTERA

- Har ni en teknisk färdplan som är explicit kopplad till er strategiska riktning?
- Bedömer ni tekniska investeringar mot strategisk koherens, eller enbart mot avkastning?
- Hur säkerställer ni att tekniska beslut fattas med tillräcklig strategisk kontext?

# Orkestrerande styrning

Får strategiska marknadsbeslut att faktiskt genomföras. Rollen aktiveras när nya kundsegment, affärsmodeller eller kanaler kräver att flera funktioner rör sig samordnat, exempelvis ekonomi, sälj, produkt och leverans. Den omvandlar ett marknadsbeslut till en praktisk transformationsplan med ansvar, ordning, resurser och milstolpar.

## VARNINGSSIGNALER

- ▶ **Strategin är tydlig, genomförandet är oklart.** Ingen har klargjort vem som ansvarar för att det faktiskt händer.
- ▶ **Funktioner rör sig åt olika håll.** Sälj förbereder för en ny kundlogik medan produkt optimerar för den gamla.
- ▶ **Strategin lever i presentationer, inte i verksamheten.** Tre månader efter beslutet ser vardagen likadan ut som innan.

## → BÖRJA HÄR

Identifiera en pågående marknadssatsning där ansvaret är oklart eller funktioner rör sig i otakt. Ställ frågan i ledningsgruppen: vem äger helheten? Om svaret är oklart är det startpunkten. Upprätta en ansvarskarta och en tvärfunktionell plan med tre till fem kritiska beroenden och milstolpar som mäter affärseffekt.

## FRÅGOR ATT DISKUTERA

- Har ni en tvärfunktionell plan för den här marknadssatsningen, eller har varje funktion sin egen plan?
- Vem äger helheten och ser till att beroendena hanteras?
- Hur vet ni att marknadsförändringen faktiskt har landat i verksamheten, och inte bara i en presentation?

# Så använder du guiden

## Diagnostik

Läs rollbeskrivningarna och identifiera var er styrning är stark och var den är svag. Vilka varningssignaler känner ni igen? Det räcker med ett ledningsgruppsmöte för att få en första bild.

## Workshop

Ta en eller två roller och diskutera dem strukturerat i ledningsgruppen eller styrelsen. Rollbeskrivningen fungerar som förberedande läsning. Frågorna till ledningen i långversionen ger strukturen.

## Rådgivning & diagnos

En fullständig diagnos av alla sex roller, kombinerad med en analys av er förändringsprocess, ger en samlad bild av var styrningen stödjer er förändringsförmåga och var den bromsar den.

*Rollerna är inte en universell checklista. De är ett forskningsbaserat språk för självreflektion och utveckling, anpassat till den egna organisationens kontext.*

## Vill du gå djupare?

Långversionen av Dynamic Control Tillämpningsguide innehåller de tre mekanismerna per roll, fullständiga frågor till ledningen, upplägg för 30 till 90 dagar och empiriska fördjupningar från fallföretagen.

### DIAGNOS

Fullständig analys av alla sex roller anpassad till er organisation och situation

### WORKSHOP

Strukturerat ledningsgruppsseminarium baserat på guiden och er rollprofil

### RÅDGIVNING

Coachning för CFO:er och strategisk rådgivning i ekonomistyrning som dynamisk förmåga

#### WEBB

[dynamiccontrol.se](https://dynamiccontrol.se)

#### KONTAKT

[joakim@dynamiccontrol.se](mailto:joakim@dynamiccontrol.se)