

# Utbud av och efterfrågan på nya ekonomistyrningskoncept

**Christian Ax**



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

---

*Modern verksamhetsstyrning  
Vad och varför?*

**Ekan & HandelsConsulting Frukostseminarium  
8 december 2011**

~~Verksamhetsstyrning~~

1980-talet

~~Ekonomistyrning~~

Internredovisning

---

M-planen

78-metoden

BAS

Ekonomisystem

RP Redovisningsplan

Intern rapportering

Budgetering

Produktkalkylering

Internprissättning

Resultatenheter – Divisionalisering

Räntabilitet/DuPont/Hävstång

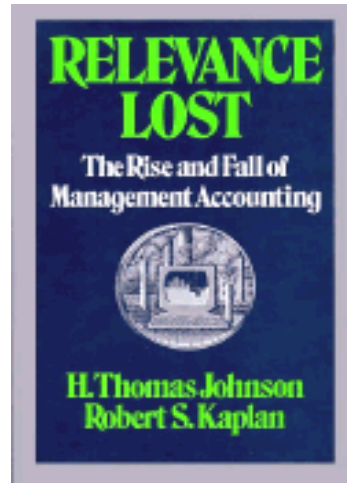
Standardkostnader - Avvikelseanalys

Kapitalrationalisering

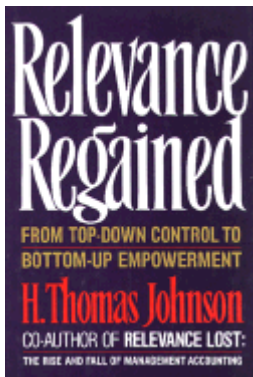
# Ekonomistyrningen hamnar på agendan

---

1987



Thomas Johnson



Robert Kaplan



“Today’s management accountant information, driven by the procedures and cycle of the organization’s financial reporting system, is too late, too aggregated, and too distorted to be relevant for managers’ planning and control decisions.”

# Ekonomistyrningens (jätte)uppgång

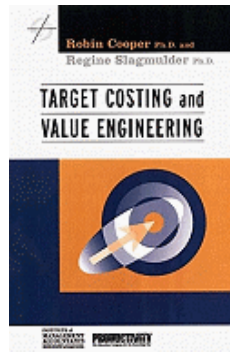
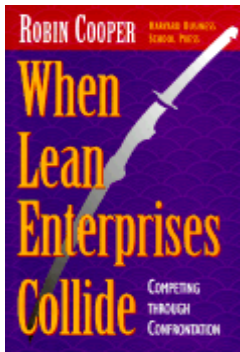
Robin Cooper



Robert Kaplan

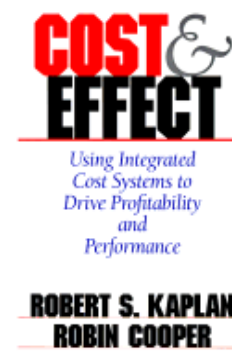
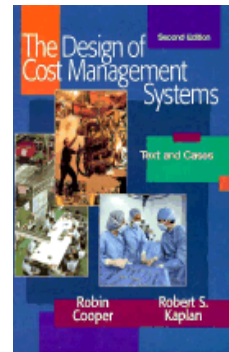


## Target Costing

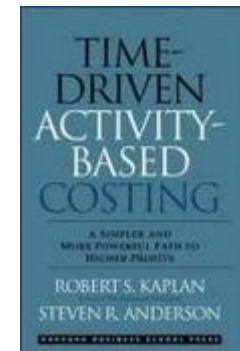
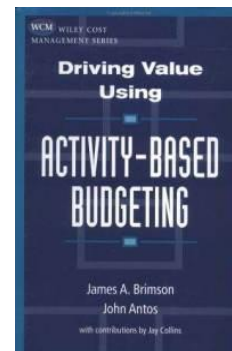


1995

## Activity Based Costing (ABC)



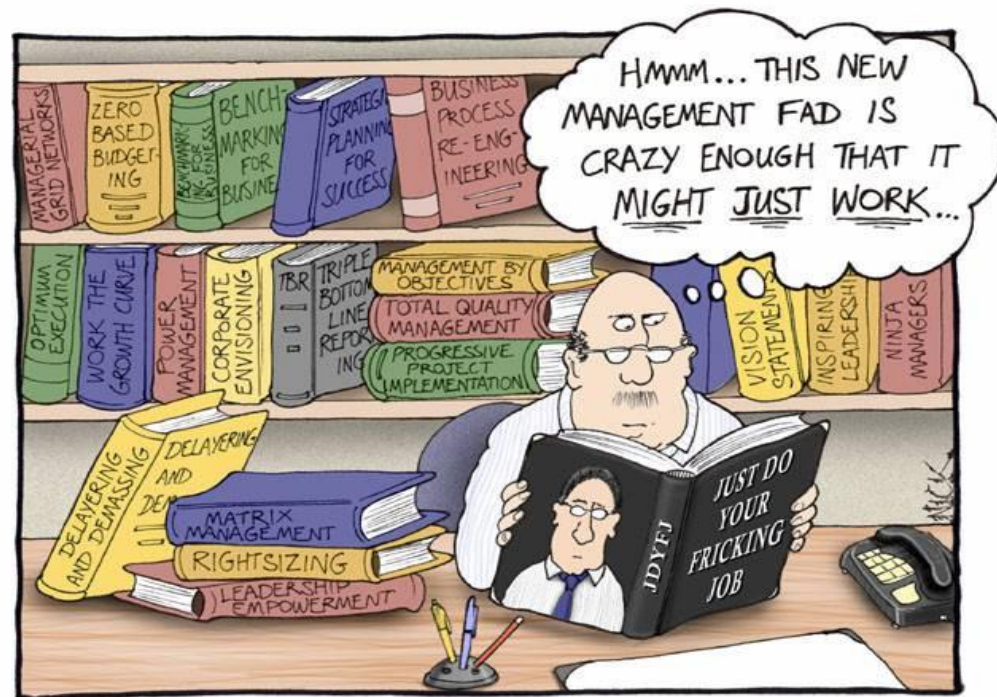
1988



# Ekonomistyrningen utvidgas (med viss framgång?)

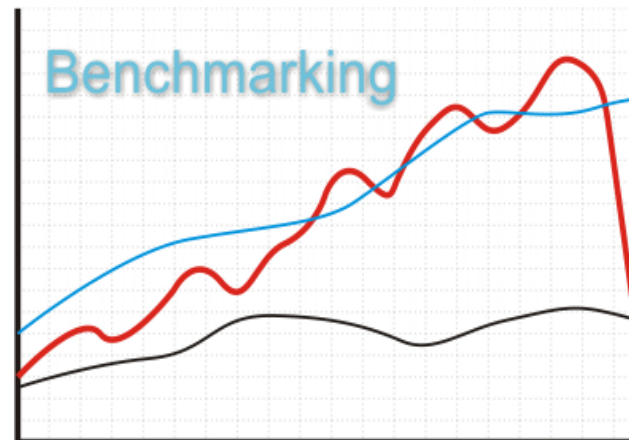
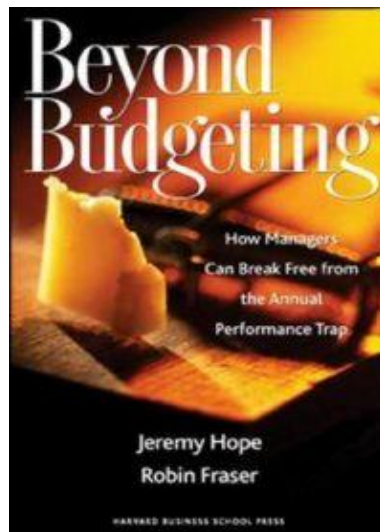
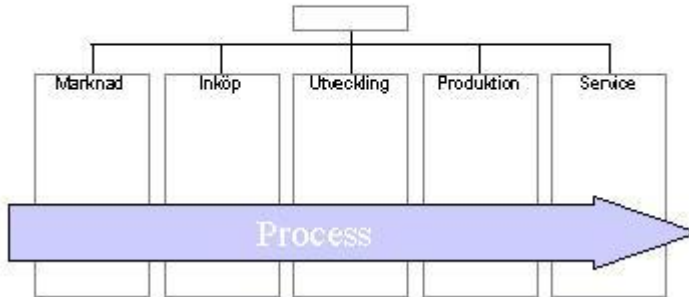
- Strategic Management Accounting
- Strategic Cost Management
- Economic Value Added (EVA™)
- The Results and Determinants Framework
- The Performance Pyramid
- Intellektuellt kapital
- Backflush Costing/Accounting
- Throughput Accounting
- Six Sigma

 **MAGIC**<sup>®</sup>  
Based Costing



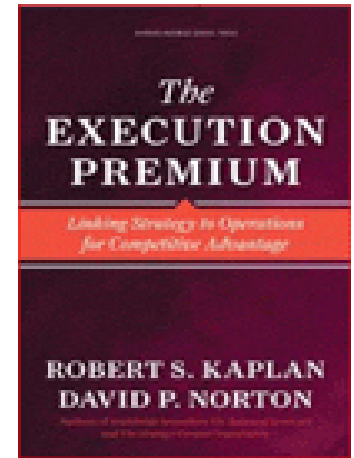
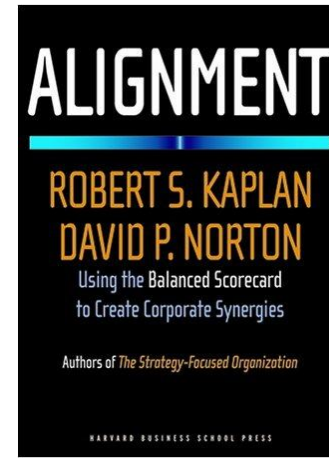
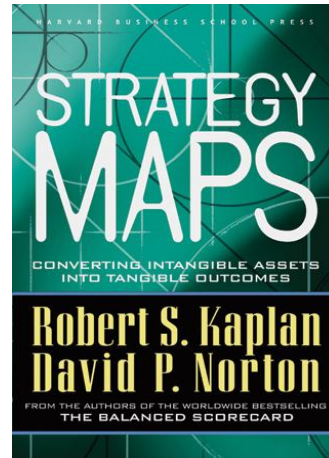
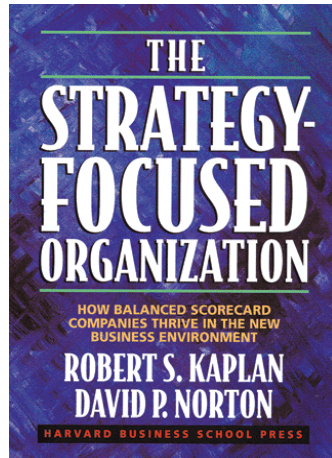
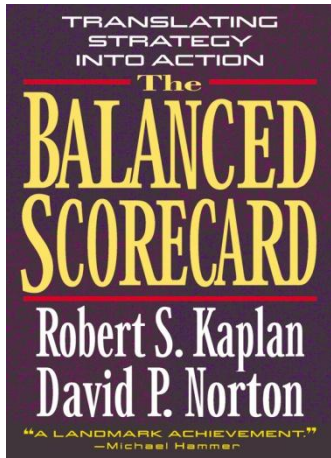
# Utvidgning med framgångsrika koncept

Processorientering underlättar  
förbättringsarbetet



# Den enskilt största succén

---



1992

Robert Kaplan



David Norton





# Forskningsfrågor, bl a

---

- I vilken utsträckning förekommer nya koncept i praktiken?
- Varför adopterar organisationer nya koncept?
- Vilka särdrag finns för organisationer som adopterar nya koncept?
- Är organisationer som adopterar nya koncept mer framgångsrika än andra?
- Vad utmärker framgångsrik implementering av nya koncept?
- Hur får organisationer kännedom/kunskap om nya koncept?
- Varför är vissa koncept mer framgångsrika än andra?
- Hur arbetar utbudssidans aktörer för att popularisera/sprida nya koncept?
  - Anpassar koncept till lokala förutsättningar
  - Knyter ett koncept till andra koncept
  - Skapar aktörsnätverk kring koncept



# Forskning om adoption

---

## Primärt tre slag av studier

### ▪ Faktorstudier

- Vilka särdrag finns för organisationer som adopterar nya koncept?

*Strategi, teknologi, storlek, konkurrens, osäkerhet, bransch, komplexitet*

### ▪ Individstudier

- Vilka särdrag finns för aktörer som beslutar om adoption av nya koncept?

- Vilka särdrag finns för aktörer som tidigt har kännedom nya koncept?

*Utbildningsnivå och -inriktning, ålder, år i företaget, kön*

### ▪ Institutionell teori

- Varför och när i tiden adopterar organisationer nya koncept?

*Effektivitet (tidigt) vs "Bandwagon" – Legitimitet, Stöd & Konkurrens (sent)*

# Organisationskultur & Institutionell teori

Varför och när i tiden adopterar organisationer nya koncept?

*Christian Ax & Jan Greve (Handelshögskolan i Örebro)*

---

## ▪ **Organisationskultur**

- Artefakter
- Gemensamma värderingar, övertygelser och normer
- Grundläggande antaganden

## ▪ **”Konceptkultur”**

Värderingar, övertygelser, normer och antaganden som underliggör konceptet

## ▪ **Överensstämmelse mellan Organisationskultur & Konceptkultur**

A concept is compatible with an organization’s culture when the values and beliefs that are normatively desirable for effective use of the practice are similar to relevant shared values and beliefs of organizational participants

A manager might think:

“Lean manufacturing requires empowerment, and we believe in and value empowerment. Therefore, we should be confident in adopting lean manufacturing.”

## Organisationskultur & Institutionell teori

Varför och när i tiden adopterar organisationer nya koncept?  
*Effektivitet vs "Bandwagon" – Legitimitet, Stöd & Konkurrens*

---

### Tidiga adoptörer

- Överensstämmelse mellan Organisationskultur & Konceptkultur  
= Förutsättning för adoption, men ej tillräckligt
  - Konceptet måste även uppfattas vara "effektivt"
- 

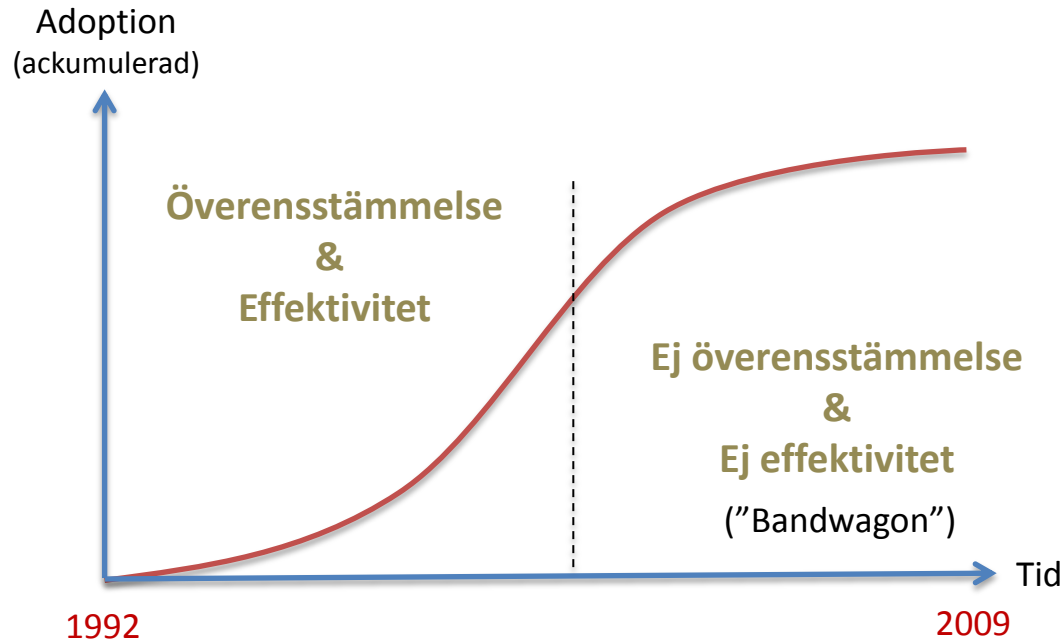
### Sena adoptörer

- Överensstämmelse/Effektivitet spelar ej någon (liten?) roll för adoption
  - "Bandwagon-effekt" – Legitimitet, Stöd & Konkurrens
- 

- Balanserat styrkort
- 300 svenska arbetsställen i tillverkningsindustrin
- Adoptörer och icke-adoptörer
- 1992-2009

# Resultat

---



## Bidrag

Organisationskulturens roll & Konceptkulturens roll för när och varför adoption äger rum

Ökad kunskap om hur koncept kan "förstås" (kulturella element)

Bredare: Kan "förklara" varför många projekt misslyckas/ej får acceptans

Signalerar vad som kan vara viktigt att beakta vid överväganden om adoption