



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Kännetecknande attribut hos beslutsfattare

En studie baserad på individer som adopterat BSC

Magisteruppsats inom företagsekonomi
Studier i ekonomistyrning
Höstterminen 2011

Handledare:
Christian Ax
Elin Larsson

Författare:
Sara Davidsson
Ebba Torgerson

Förord

Vi vill rikta ett varmt tack till våra handledare, Christian Ax & Elin Larsson, som under uppsatsens gång bistått med vägledning, värdefulla synpunkter och konstruktiv kritik.

Vi vill även tacka medverkande respondenter som tagit sig tid att låta sig intervjuas och som försett oss med betydelsefull information.

Göteborg, januari 2012

Sara Davidsson

Ebba Torgerson

Magisteruppsats inom ekonomistyrning

Titel:	Kännetecknande attribut hos beslutsfattare – En studie baserad på individer som adopterat BSC
Författare:	Sara Davidsson & Ebba Torgerson
Handledare:	Christian Ax & Elin Larsson
Datum:	18 januari 2012
Ämnesord:	Adoptörer, adoption, BSC, kognitiv bas, Upper Echelon Theory

Sammanfattning

- Inledning & problem-diskussion** I spåren av *Relevance Lost-debatten* introducerades nya ekonomistyrningsinnovationer (ESI:er), däribland BSC. Trots organisationers ökade intresse för ESI:er varierar adoptionsbenägenheten. Åtskilliga forskningsstudier har gjort en ansats att förklara detta på organisatorisk nivå. Under senare år har dock konstaterats att adoption inte enbart kan förklaras med hjälp av kontextuella faktorer och rationella val, utan komplexa adoptionsbeslut fattas ytterst av individer. Studier inom *Upper Echelon Theory* koncentrerar sig på individen bakom ett adoptionsbeslut, nämligen adoptören. Adoptörens karaktärsdrag, såsom utbildning, ålder, tid inom organisationen samt kön avspeglas i de beslut vederbörande fattar. Troligen påverkas dock beslutet av fler individberoende faktorer. Inom ramen för föreliggande uppsats undersöks om fler individuella attribut (IAT) såsom karriärerfarenhet, nätverkande, kontaktsökande samt läsvanor, kan identifieras bland de som adopterat BSC.
- Fråga** *Vilka gemensamma IAT med avseende på informationskällor och erfarenheter under kännedomsperioden finns hos adoptörer av BSC?*
- Metod** Föreliggande uppsats bygger på semistrukturerade intervjuer med tio respondenter, vilket tillför en ny dimension av adoptören. Personlighet och IAT förmodas avspeglas bättre. Undersökningsmodellen behandlar kännedomsperioden, från första kontakt med BSC fram till adoptionsbeslutet.
- Diskussion & slutsats** Att fatta ett adoptionsbeslut är förknippat med hög komplexitet och bör ej betraktas som en isolerad händelse utan snarare som en process. Adoptörens kognitiva bas formas under kännedomsperioden av en mängd erfarenheter och informationskällor. Karriärerfarenhet, kontaktsökande beteende och regelbundna läsvanor tycks vara gemensamma IAT som formar adoptörens värderingar och påverkar adoptionsbeslutet. Adoptörer med kort kännedomsperiod är rationella, utvecklingsorienterade samt riskbenägna. Adoptörer med kortare kännedomsperiod karakteriseras istället av att vara diplomatiska och diskuterar sig i större utsträckning fram till adoptionsbeslutet.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1. Bakgrund	1
1.1.1. Faktorstudier	1
1.1.2. Management fashion	2
1.1.3. Behov av teorier utifrån beslutsfattarens perspektiv	3
1.2. Problemdiskussion	5
1.3. Problemformulering	6
1.4. Syfte	6
1.5. Disposition	6
2. Teoretisk referensram	8
2.1. Balanserat styrkort	8
2.2. Adoptören i fokus	8
2.3. Strukturella IAT	9
2.3.1. Ålder	9
2.3.2. Tid inom organisationen	10
2.3.3. Utbildning	10
2.3.4. Kön	11
2.4. Periodknutna IAT	11
2.4.1. Karriärerfarenhet	12
2.4.2. Nätverkande	12
2.4.3. Kontaktsökande	13
2.4.4. Läsvanor	13
2.5. Avslutande kommentarer angående IAT och koppling till kognitiv bas	14
2.6. Undersökningsmodell	15
3. Metod	16
3.1. Val av ESI	16
3.2. Uppsatsens form	16
3.3. Urval och datainsamling	17
3.4. Framställning av strukturella och periodknutna IAT	18
3.4.1. Strukturella IAT	18
3.4.2. Periodknutna IAT	18
4. Resultat	20
4.1. Strukturella IAT	20
4.2. Kännedomsperiod	20
4.2.1. Adoptör 1	21
4.2.2. Adoptör 2	22
4.2.3. Adoptör 3	23
4.2.4. Adoptör 4	24
4.3.5. Adoptör 5	25
4.3.6. Adoptör 6	26
4.3.7. Adoptör 7	27
4.3.8. Adoptör 8	28
4.3.9. Adoptör 9	29
4.3.10. Adoptör 10	30
5. Analys	31
5.1. Strukturella IAT	31
5.2. Karriärerfarenhet	32
5.3. Nätverkande	33
5.4. Kontaktsökande	34
5.5. Läsvanor	35
5.6. Kännedomsperioden	36
6. Slutsats	38
6.1. IAT	38
6.2. Avslutande kommentarer	39
6.3. Förslag på fortsatt forskning	39
7. Referenslista	40
8. Bilagor	45

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Ökad grad av konkurrens och teknisk utveckling under de senaste åren och ett allt komplexare affärsklimat har stimulerat till åtskillig forskning huruvida och hur ekonomistyrningen ska anpassas (Ax & Bjørnenak, 2005; Bjørnenak & Olson, 1999; Modell, 2009) för att stödja en organisations verksamhet och strategi (Askarany, 2006; Johnson & Kaplan, 1987). I slutet av 1980-talet framförde Johnson & Kaplan (1987) kritik angående den dåvarande ekonomistyrningens funktion och hävdade att ekonomistyrningen inte följt utvecklingen i organisationernas omgivning (Ax & Ask, 1995). Tillgänglig information från organisationers system och rutiner ansågs vara förvrängd, för aggregerad och kortsiktig samt för sent presenterad för att kunna användas som underlag för beslutsfattande inom organisationen. Författarnas anmärkningar angående ekonomistyrningens brister med avseende på att tillhandahålla relevant information gav upphov till det som kommit att kallas *Relevance Lost-debatten* (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Johnson & Kaplan, 1987).

Mot bakgrund av denna debatt, som kom att öppna upp ett vidare synsätt på ekonomistyrningens funktion, introducerades en rad innovationer, såsom Activity Based Costing (ABC), Target Costing (TC), Economic Value Added (EVA), benchmarking och Balanced Scorecard (BSC), för att bemöta den kritik som framförts (Askarany, 2006; Ax & Bjørnenak, 2005; Naranjo-Gil et al., 2009; Van Rossem & Van Veen, 2001). I denna studie kommer endast innovationen BSC behandlas. Begreppet innovation kan enligt litteraturen ha olika innebörder beroende på vilka dimensioner som innefattas i definitionen (Bantel & Jackson, 1989; Camelo-Ordaz et al., 2005; Emsley, 2005). Damanpour definierar innovation enligt följande: ”*the adoption of an idea which is new for the organization which adopts it*” (1996, sid 136). Rogers däremot anger att innovation innebär följande: ”*an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption*” (1995, sid 11). Per definition kan en innovation de facto vara ny alternativt uppfattas som ny inom en organisation. Fortsättningsvis kommer den sistnämnda definitionen att användas i denna uppsats. En mängd förkortningar har använts för att beteckna innovationer inom ekonomistyrningen. En vanligt förekommande förkortning är MAI (Management Accounting Innovation) (Ax & Greve, 2011; Baines & Langfield-Smith, 2003; Zawawi & Hoque, 2010). Hädanefter kommer den svenska översättningen av detta begrepp, ESI (ekonomistyrningsinnovation) att användas. Trots organisationers ökade intresse för ESI:er har forskningsresultat klargjort att graden av adoption varierar (Naranjo-Gil et al., 2009). Adoption innebär en urvalsprocess som sedan eventuellt följs av initialt användande av en ESI som inte tidigare tillämpats i organisationen (Bjørnenak, 1997; Van Rossem & Van Veen, 2010; Zeitz et al., 1999). Med varierande grad av adoption avses i detta sammanhang att andelen organisationer som adopterar en viss ESI varierar, det vill säga en del organisationer adopterar en viss ESI medan andra väljer att inte göra det. Ett flertal forskningsstudier har, utifrån olika teoretiska perspektiv, försökt finna förklaringar till hur och varför ESI:er adopteras (Emsley, 2005). Några av de dominerande förklaringarna till adoption presenteras nedan.

1.1.1. Faktorstudier

Faktorstudierna riktar uppmärksamhet mot organisatoriska karaktäristika och kontextuella faktorer. Två dominerande teoretiska perspektiv inom denna typ av studie, som gör en ansats att förklara relationen mellan kontextuella faktorer, karaktäristika och adoption, är *Contingency-teorin* och *Diffusionsteorin* (Ax & Greve, 2011).

Med utgångspunkt i att organisationer inte verkar i ett vakuum utan påverkas av kontextuella faktorer förklarar *Contingency-teorin* varierande grad av adoption (Chenhall, 2003; Gordon, 1984; Gosselin, 1997). Kontextuella faktorer kategoriseras som extern omgivning och organisatorisk struktur, vilka bland annat rymmer typ av miljö, teknik och konkurrens respektive organisationsstorlek, struktur och strategi (Chenhall, 2003). Således formar dessa faktorer en unik situation som en organisation måste förhålla sig till och anpassa sig efter. Inom *Contingency-teorin* betonas vikten av att hitta en lämplig passform, ”fit”, mellan kontextuella faktorer och ESI:er för att uppnå organisatorisk effektivitet (Al-Omiri & Drury, 2007; Bains & Langfield-Smith, 2004). Utgångspunkten inom detta teoretiska perspektiv är att beslutsfattare är rationella och därför sannolikt inte kommer att adoptera eller använda en ESI som inte bidrar till att förbättra organisationens effektivitet, det vill säga en trade-off görs i valet mellan nytta och kostnad (Chenhall, 2003; Naranjo-Gil et al. 2009). Enligt *Contingency-teorin* är det därmed de kontextuella faktorerna som avgör i vilken utsträckning en organisation kommer att dra nytta av att adoptera en ESI (Abrahamsson, 1991; Naranjo-Gil et al. 2009).

Det andra dominerande teoretiska perspektivet inom faktorstudierna är *Diffusionsteorin*. Teorin presenterades ursprungligen av Rogers (1962) med syftet att förklara varför effektiva ESI:er sprids (Rogers, 1995; Abrahamsson, 1991). Diffusion kan beskrivas som den process genom vilken en idé sprids inom ett socialt system. Rogers (1995) hävdar att fem attribut påverkar graden av adoption. Som exempel på attribut kan nämnas att komplexitet eller relativ fördel, i förhållande till den ESI som ersätts, påverkar adoptionsbeslutet. Resonemanget angående spridning av en ESI som Rogers (1983) för utgår från efterfrågesidan och förlitar sig på tanken att beslutsfattaren gör oberoende, rationella val styrda av målet att uppnå teknisk effektivitet (Abrahamsson, 1991). Enligt denna teoretiska inriktning ges förklaringen till adoption eller avvisande av ESI:er ur efficient choice-perspektivet (Abrahamson, 1991; Bjørnenak, 1997). Perspektivet bygger på tanken att en organisation inom en grupp fritt och oberoende kan välja att adoptera en ESI. Vidare utgår perspektivet från att organisationen har tydliga mål och kan bedöma hur effektiv innovationen kommer att bli i att nå uppsatta mål (Abrahamsson, 1991; March, 1978). Därmed kommer en ESI endast att adopteras om nyttan överstiger kostnaden och teorin anger att endast effektiva ESI:er kommer att spridas och adopteras (Rogers, 1995).

Fokus i båda ovanstående faktorstudier är alltså att identifiera kontextuella faktorer och organisatoriska karaktäristika vilka påverkar adoptionen av ESI:er. Forskare har dock påpekat att dessa studier inte kunnat påvisa signifikanta faktorer som influerar spridningsprocesser och adoption av ESI:er (Askarany, 2006; Ax & Greve, 2011; Chenhall, 2003; Malmi, 1999) och har följaktligen uppmanat till fortsatta studier av spridning och adoption (Askarany, 2006; Brown et al., 2004; Gosselin, 1997).

1.1.2. Management fashion

Mot bakgrund av att de teorier som beskrivits ovan inte lett till något systematiskt resultat, som varken förklarar adoption eller avvisande av ESI:er, har alternativa förklaringar växt fram (Abernethy & Chua, 1996; Abrahamson, 1991; Suchman, 1995). Meyer & Rowan (1977) lade grunden till den teoretiska inriktning som kommit att kallas som *Nyinstitutionell Teori*. Enligt denna teoretiska inriktning är varken enskilda beslutsfattare eller organisationer fria att göra rationella val utan organisatoriska förändringsprocesser och adoption är snarare ett resultat av institutionella faktorer (Dacin et al., 2002; Meyer & Rowan, 1977). Meyer & Rowan (1977) hävdar att organisationer utvecklas och förändras genom att integrera idéer, myter och normer som kommit att institutionaliserats i samhället i stort. Institutionalisering kan beskrivas som den process genom vilken en idé eller ett koncept blir det självklara sättet

att hantera en viss situation eller uppnå vissa organisatoriska mål på, det vill säga konceptet tas för givet i samhället i stort och framstår som rationellt.

Institutionella förklaringar till adoption eller avvisande av ESI:er uppmärksammar alltså det faktum att omgivningen utövar inflytande på organisationer och att organisationerna måste förhålla sig till detta, agera för att möta olika aktörers förväntningar och anpassa sig till sin omgivning (DiMaggio & Powell, 1983). Abrahamson (1991) har inom ramen för sin teori angående *Management fashion* vidareutvecklat dessa tankar och kompletterar efficient choice-perspektivet och Rogers (1983) syn på spridning av ESI:er som ett resultat av rationella val med ytterligare tre perspektiv; forced selection perspective, fad perspective samt fashion perspective. Abrahamson (1991) uppmärksammar, till skillnad från faktorstudierna, utbudssidans betydelse för spridningen av ESI:er och utvecklar resonemanget inom det institutionella synsättet att inflytelserika organisationer utanför branschen i stor utsträckning påverkar adoptionsbeslut. Tvåstegsmodellen är central inom teorin angående *Management fashion*. Modellen innebär att organisationer som tidigt adopterar en ESI baserar adoptionsbeslutet på ett rationellt val och målet om att uppnå ökad effektivitet. Organisationer som adopterar senare tenderar däremot att imitera organisationer som framgångsrikt adopterat en viss ESI. Ju fler organisationer som adopterar en ESI desto påtagligare blir bandwagon-effekten, det vill säga det institutionella trycket att adoptera en ESI ökar (Abrahamson, 1991; Abrahamson & Rosenkopf, 1993). Att uppfattas som legitim av omgivningen och inte avvika från normen är nödvändigt för att en organisation ska kunna bedriva verksamhet framgångsfullt. Genom att integrera externt legitimerade myter och idéer, så kallade management fashions, ökar organisationen sina möjligheter att överleva i en hårt konkurrensutsatt miljö (Abrahamson, 1991).

1.1.3. Behov av teorier utifrån beslutsfattarens perspektiv

Ovanstående teorier har behandlat adoption på organisatorisk nivå och i stor utsträckning bortsett från individens betydelse och inblandning vid beslutsfattande. Hambrick & Mason (1984) pekar på vikten av att rikta intresse mot beslutsfattaren för att förklara adoption. Författarna hävdar att anledningen till att vissa organisationer adopterar ESI:er medan andra avvisar dem är att beslutsfattarnas särdrag och kognitiva bas påverkar deras adoptionsbenägenhet. Med beslutsfattare avses i denna uppsats en individ som antingen väljer att adoptera en ESI (adoptör) eller avstår från detta (icke-adoptör). Förklaringen, som rönt stort intresse under senare år, härstammar från teorier som sammanfattats under benämningen *Upper Echelon Theory* (Bantel & Jackson, 1989; Camelo-Ordaz et al., 2005; Hambrick & Mason, 1984; Young et al., 2001). Enligt detta teoretiska perspektiv beror strategiska val och organisatorisk effektivitet bland annat på beslutsfattarnas värderingar, utbildningsnivå och karaktärsdrag i övrigt. Särdrag hos individer i chefspositioner och managementteam har följaktligen förts fram som en förklaring till organisatorisk förändring eftersom särdragen påverkar innovationsförmåga och adoptionsbenägenhet (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2009). Hambrick & Mason (1984) hävdar att organisationers strategier, effektivitet och användning av ESI:er delvis kan förutsägas av beslutsfattares karaktärsdrag. Detta innebär att chefers erfarenheter och särdrag reflekteras i de strategiska resultat en organisation uppnår.

Naranjo-Gil et al. (2009) har vidareutvecklat forskningen kring *Upper Echelon Theory* och författarna hävdar att strategisk inriktning och historiskt resultat avgör en organisations behov av innovativa tekniker och koncept men att det i slutändan är CFO som fattar beslutet att adoptera en viss ESI. Beslutet kommer därför att präglas av den ansvarige chefens förmåga att ta till sig nya idéer och villighet att stödja den nya innovationen. Adoption kan alltså inte enbart förklaras med hjälp av kontextuella faktorer och rationella val utan komplexa adoptionsbeslut

fattas ytterst av individer och det är därför rimligt att anta att individuella karaktärsdrag, preferenser och beteendemässiga faktorer, det vill säga beslutsfattarens kognitiva bas, i någon utsträckning påverkar de beslut som fattas (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2009). Forskningsresultat har påvisat att detta antagande stämmer och att demografiska variabler såsom beslutsfattarens ålder, tid i organisationen och utbildning har betydelse för adoptionsbenägenhet (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al., 2001). I tabellen nedan ges en överblick över dessa resultat.

I den forskning som gjorts på området har adoptörers individuella särdrag benämns demografiska variabler, bakgrundsfaktorer (Hambrick & Mason, 1984) och karaktäristika (Naranjo-Gil et al., 2009). Hädanefter används den samlade benämningen IAT (individuella attribut) för att förklara adoptörers karaktärsdrag.

Författare	IAT			
	Ålder Adoptionsbenägenhet är neg. korrelerat med beslutsfattarens ålder	Tid i org. Adoptionsbenägenhet är neg. korrelerat med beslutsfattarens tid i organisationen	Utbildningsnivå Adoptionsbenägenhet är pos. korrelerat med beslutsfattarens utbildningsnivå	Typ av utbildning Administrativ/ ekonomisk utbildning är pos. korrelerat med adoptionsbenägenhet
Hambrick & Mason, 1984	✓	✓	✓	
Bantel & Jackson, 1989	✓	✓	✓	
Wiersema & Bantel, 1992	✓	✓	✓	
Young et al., 2001	✓		✓	
Naranjo-Gil et al., 2009	✓	✓		✓

Tabell 1. Resultat av tidigare forskning

Sammantaget pekar resultaten av tidigare forskning på att de beslutsfattare som är mest benägna att adoptera innovationer är unga, relativt nya inom organisationen samt har hög utbildningsnivå, akademisk examen eller MBA, inom en utbildning med administrativt eller ekonomiskt innehåll. Van Rossem & Van Veen (2010) har också funnit stöd för att beslutsfattarnas utbildningsnivå och kön påverkar graden av medvetenhet om olika innovativa koncept. Författarnas resultat indikerar att män har större kännedom än kvinnor om ESI:er och att beslutsfattare med högre utbildningsnivå är mer medvetna om innovativa koncept än beslutsfattare med lägre utbildningsnivå. Medvetenhet eller kännedom om ett koncept uppstår före ett adoptionsbeslut, som sedan eventuellt följs av implementering och användning, fattas (Van

Rossem & Van Veen, 2011). Processen illustreras i bilden nedan. Det faktum att forskare funnit stöd för att utbildningsnivå har betydelse för såväl medvetenhet om ett koncept som för adoptionsbenägenhet stärker validiteten gällande denna variabel.



Figur 1. Från medvetenhet till användning

1.2. Problemdiskussion

Grundtanken inom *Upper Echelon Theory* är att beslutsfattarens kognitiva bas och värderingar reflekteras i organisatoriska resultat, strategiska val och komplexa beslut (Hambrick & Mason, 1984). En individs kognitiva bas formas av tidigare erfarenheter såsom utbildning och erfarenhet från tidigare arbetsplatser och konsultbolag (Bantel & Jackson, 1989; Mol & Birkinshaw, 2009; Wiersema & Bantel, 1992). IAT såsom ålder, tid i organisationen, kön samt utbildning har använts för att beskriva och på ett förenklat sätt förklara beslutsfattarens underliggande värderingar och erfarenheter. Dock finns en risk med att använda allt för grova IAT och Hambrick & Mason (1984) påpekar att exempelvis utbildning kan vara ett IAT som inte ger en helt tydlig bild av individens kognitiva stil eller riskbenägenhet. Detta innebär att det inte enbart är ålder, tid inom organisationen, nivå på utbildning eller utbildningens innehåll som formar beslutsfattarens kognitiva bas och avgör huruvida individen adopterar en ESI (Calori et al., 1994). Troligen finns en rad andra IAT som också har betydelse för att forma individens uppfattningsförmåga (Mezias & Starbuck, 2003) och som karaktäriserar adoptörer. I enlighet med Mol & Birkinshaws (2009) resonemang angående en organisations referensgrupp, det vill säga en grupp omgivande organisationer som tjänar som inspirationskälla och kan vara vägledande vid adoptionsbeslut, skulle adoptörens utbildning kunna ses som en referenspunkt. Detta innebär att utbildning i viss utsträckning bidrar till att forma adoptörens kognitiva bas och kan tjäna som en referenspunkt i det avseendet att adoptören genom sin utbildning har viss förståelse för samt kännedom om strategi och ekonomistyrning. Mol & Birkinshaw (2009) hävdar också att beslutsfattare aktivt kan söka information om ESI:er och frågeställningar relaterade till ekonomistyrning. Genom att kombinera existerande kunskap, exempelvis kunskap beslutsfattaren förvärvat genom utbildning, med ny och senare förvärvad kunskap kan adoptionsbeslut fattas (Hargadon, 2002; Mol & Birkinshaw, 2009). Adoptörens kognitiva bas formas då inte enbart av ålder, kön eller utbildning utan även av tidigare erfarenheter utanför nuvarande arbetsplats, av managementlitteratur adoptören läst och av konsultbolag adoptören kommit i kontakt med i sökandet efter mer information om en viss ESI (Mol & Birkinshaw, 2009).

Med utgångspunkt i att ålder, tid i organisationen, utbildning och kön inte är de enda faktorerna som påverkar en beslutsfattarens kognitiva bas, kunskapsnivå och attityd gentemot risk, det vill säga adoptionsbenägenhet, är det motiverat att söka ytterligare gemensamma och mer detaljerade IAT bland adoptörer för att tydligare kartlägga en adoptörsprofil. Att utbildningsnivå och utbildningens innehåll påverkar benägenhet att adoptera ESI:er har klarlagts i en rad studier (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al., 2001) men fler IAT karaktäriserar sannolikt adoptörer. Mol & Birkinshaw (2009) hävdar att välutbildade individer är mer benägna att aktivt söka information, internt såväl som externt. Adoptörer, som ju enligt tidigare forskningsresultat kännetecknas av hög utbildningsnivå, kan alltså sägas karaktäris-

ras av ett sökande beteende. Välutbildade personer har större tendens att läsa mer, resa mer, vara aktiva i nätverk och professionella organisationer (Blundell et al., 1999; Mol & Birkinshaw, 2009). I enlighet med Mol & Birkinshaws (2009) resonemang skulle alltså adoptörer, på grund av sökande beteende, ha tillgång till fler informationskällor och därmed potentiellt större insikt gällande ESI:er än icke-adoptörer. Argumentationen har styrkts av en annan forskningsstudie. Bjørnenaks (1997) resultat indikerar att en adoptör, till skillnad mot en icke-adoptör, har fler informationskällor såsom tidskrifter, interna möten, konferenser et cetera. Skälet till detta är enligt författaren att en adoptör, relativt en icke adoptör, söker mer information om ESI:er vilket likaså indikerar väsentligheten kring ett sökande beteende. Till sammans ger dessa studier skäl för att vidare utreda vad som kännetecknar en sökande individ, det vill säga adoptören. Det finns ett behov av att vidga antalet informationskällor och inkludera även engagemang vid sidan av tjänsten, nätverk, informationsinhämtning via litteratur relaterat till ESI:er och erfarenhet från tidigare anställningar för att tydligare ringa in en adoptörsprofil.

1.3. Problemformulering

Mot bakgrund av ovanstående problemdiskussion är uppsatsens fokus att hitta fler gemensamma och mer detaljerade IAT bland adoptörer än de som identifierats i tidigare forskning; ålder, tid i organisationen, kön, utbildningsnivå och utbildningens innehåll. Uppsatsen vidgar antalet IAT vad gäller erfarenheter och informationskällor för att hitta fler gemensamma nämnare bland adoptörer och tydligare ringa in en adoptörsprofil. För att studera hur adoptörens sökande beteende tar sig uttryck är det lämpligt att undersöka den tidsperiod under vilken adoptören haft kännedom om en viss ESI, i detta fall BSC. Denna period betecknas kännedomsperiod och sträcker sig från det tillfälle då adoptören först fick kännedom om BSC till dess adoptionsbeslutet fattades. Under kännedomsperioden har adoptören troligen kommit i kontakt med en mängd olika informationskällor som påverkat vederbörandes kognitiva bas och därmed även format adoptionsbeslutet. Baserat på forskning inom *Upper Echelon Theory* bör det finnas gemensamma IAT relaterade till de informationskällor adoptören kommit i kontakt med och erfarenheter adoptören haft under kännedomsperioden. Frågeställningen lyder som följer:

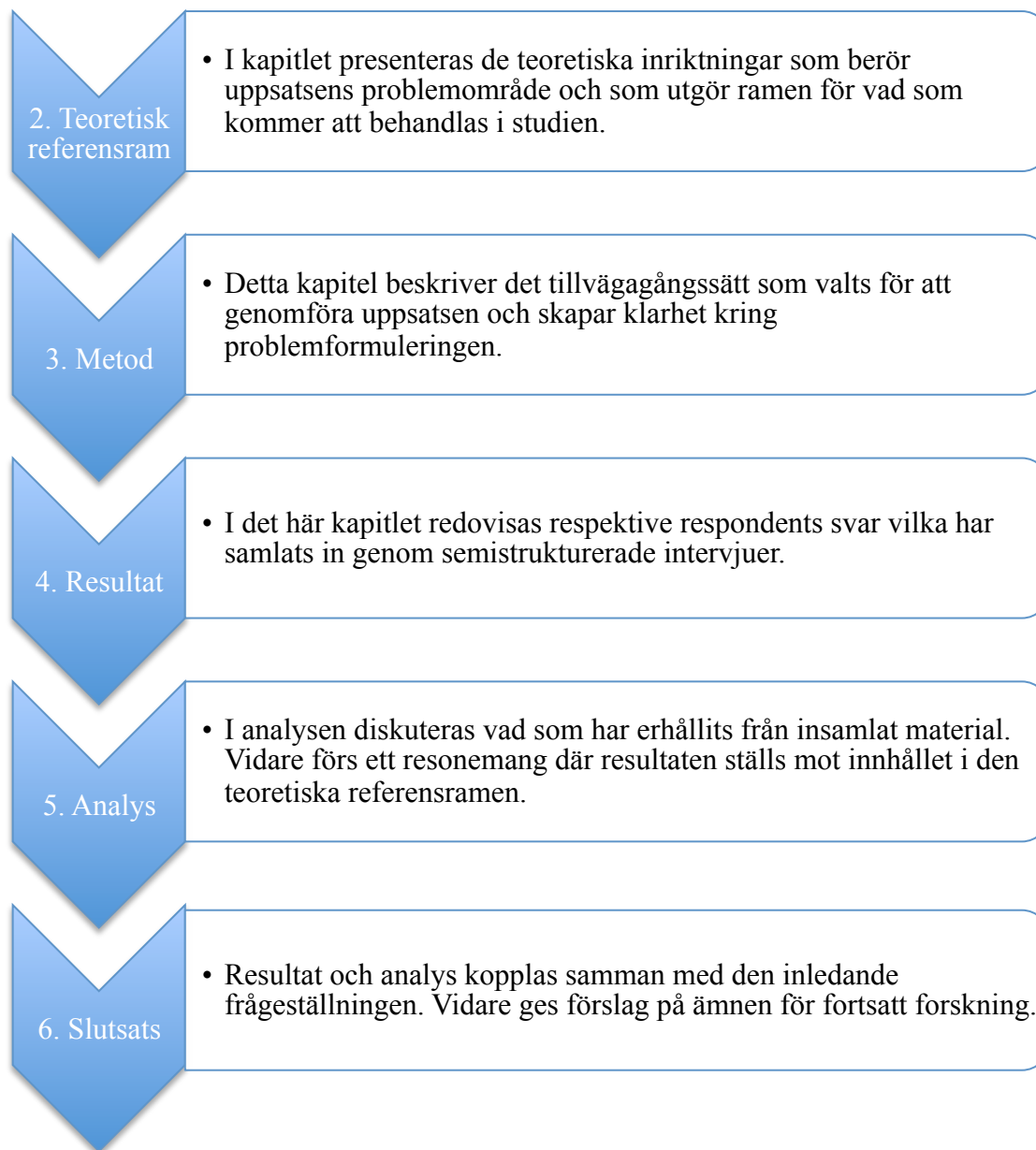
Vilka gemensamma IAT med avseende på informationskällor och erfarenheter under kännedomsperioden finns hos adoptörer av BSC?

1.4. Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om bakomliggande orsaker till förändring i ekonomistyrningen. Med fokus på att undersöka adoptionsbeslut ämnar denna studie ge djupare förståelse för ESI:er. Genom att kartlägga adoptörers gemensamma IAT med avseende på informationskällor och erfarenheter bidrar uppsatsen till ökade insikter inom ramen för litteraturen kring *Upper Echelon Theory* samt forskning kring adoption av ESI:er.

1.5. Disposition

Uppsatsens fortsättning är disponerad som följer.



Figur 2. Disposition

2. Teoretisk referensram

2.1. Balanserat styrkort

Som tidigare nämnt är balanserat styrkort (BSC) ett exempel på en av de innovationer som introducerades i spåren av *Relevance Lost-debatten* (Askarany, 2006; Naranjo-Gil et al., 2009). Föreliggande studie behandlar endast denna ESI eftersom BSC är en av de innovationer som uppmärksammats mest och spridits snabbast i Sverige (Ax & Bjørnenak, 2005). Då BSC först introducerades av Kaplan & Norton (1992) presenterades innovationen som ett mätsystem som var avsett att komplettera traditionella finansiella mått med operationella mått av mer framåtblickande karaktär. Organisatorisk framgång och effektivitet skulle mätas i fyra perspektiv; finansiellt perspektiv, kundperspektiv, internt processperspektiv samt innovations- och lärandeperspektiv (Banker et al., 2004; Kaplan & Norton, 1992, 1993). Författarna hävdade att BSC skulle rikta organisationens uppmärksamhet mot långsiktiga, strategiska frågor istället för mot styrning och kontroll och att måtten var designade för att säkerställa att organisationen agerade i enlighet med den övergripande strategiska visionen (Kaplan & Norton, 1992, 1993). Efterhand utvecklades innovationen och BSC kom att bli mer av en ESI, som länkade samman organisationens långsiktiga strategi med dagliga aktiviteter, än ett regelrätt mätsystem (Banker et al., 2004; Kaplan & Norton, 1996a, 1996b). Författarna hävdade även att BSC kunde fungera som ett verktyg för att kommunicera organisationens strategiska inriktning till medarbetarna och år 1996 presenterades det som senare kommit att kallas strategikartor för att ytterligare betona att BSC skulle uppfattas som en ESI och inte som ett mätsystem. Strategikartorna utvecklades för att visualisera hur kritiska faktorer inom de fyra perspektiven var kopplade till övergripande strategiska mål och fungerade som ett strategiskt ramverk från vilket lämpliga mått kunde bestämmas (Kaplan & Norton, 2001a, 2001b).

2.2. Adoptören i fokus

Graden av adoption varierar dock kraftigt vad gäller ESI:er, exempelvis BSC (Naranjo-Gil et al., 2009). Forskningsresultat inom ekonomistyrningsområdet har funnit att denna variation inte endast kan förklaras av branscheffekter och faktorer i organisationernas omgivning (Reid & Smith, 2000), utan att det finns ett behov av söka förklaringen på individnivå (Naranjo-Gil et al., 2009; Hambrick & Mason, 1984). I enlighet med vad som tidigare nämnts kan kontextuella, organisatoriska faktorer avgöra en organisations behov av att introducera en ESI, men i slutändan är det organisationens ledning som fattar beslutet att adoptera en ESI (Naranjo-Gil et al., 2009; Young, 2001). Tidigare studier har företrädesvis utgått från ett managementteam- och chefsperspektiv för att utreda likheter avseende IAT kopplat till benägenheten att adoptera en innovation (Bantel & Jackson, 1989; Camelo-Ordaz et al., 2005; Hambrick & Mason, 1984). Naranjo-Gil et al. (2009) väljer i sin studie att koncentrera sig på ledningens CFO eftersom denna person, enligt författarna, är den som är ansvarig för organisatorisk utveckling och har stor påverkan på organisationens ekonomistyrning. Då denna uppsats tar hänsyn till adoptören, närmare bestämt individen bakom beslutet att adoptera BSC inom en organisation, tillåter denna uppsats att omfatta fler roller utöver CFO såsom controller, ekonomichef, VD et cetera.

Generellt sett har beslutsfattaress mottaglighet för ESI:er ansetts öka i takt med att rollen som ansvarig för ekonomistyrning gått från att vara funktionsorienterad till att vara inriktad mot affärsenheter (Emsley, 2005). En funktionsorienterad beslutsfattare kan beskrivas som isolerad från organisationens kärnverksamhet då vederbörande befinner sig på ett fysiskt avstånd

från organisationens övriga funktioner medan en affärsorienterad beslutsfattare arbetar tvärfunktionellt och mer integrerat med övrig verksamhet (Sigel, 1999). Åtskilliga studier har visat att beslutsfattare med affärsenhetsorientering är mer receptiva avseende ESI:er än funktionsorienterade beslutsfattare. Förklaringen sägs bero på att en funktionsorienterad beslutsfattare vanligtvis arbetar som en scorekeeper, med fokus på historiskt resultat, och som på grund av sin isolering saknar en koppling till verksamhetens faktiska informationsbehov. En affärsorienterad beslutsfattare, å andra sidan, interagerar med många olika enheter och kommer i kontakt med organisationens alla delar. Den avgörande faktorn sägs ligga i förståelsen för hela affärsverksamheten och för den information som behövs vilket en affärsorienterad beslutsfattare har tack vare sin integrering (Burns & Baldvinsdottir, 2005; Emsley, 2005). Beslutsfattare med ansvar för ekonomistyrning kan därmed generellt sett anses blivit mer mottagliga för ESI:er (Hopper, 1980) men fortfarande existerar individuella skillnader med avseende på adoptionsbenägenhet (Naranjo-Gil et al., 2009).

2.3. Strukturella IAT

I ett flertal studier har forskare kunnat konstatera att beslutsfattaress villighet att stödja och adoptera ESI:er varierar kraftigt på individnivå (Naranjo-Gil et al., 2009). För att finna den bakomliggande orsaken till varierande grad av adoptionsbenägenhet har tidigare studier identifierat ett antal IAT som ansetts påverka beslutsfattaress innovativa förmåga (Naranjo-Gil et al., 2009). Inom *Upper Echelon Theory* har fokus legat på att undersöka observerbara IAT såsom ålder, tid inom organisationen och utbildning bland beslutsfattare (Camelo-Ordaz et al., 2005; Hambrick & Mason, 1984). Den här typen av bakgrundsfaktorer har ansetts lättare att undersöka än psykologiska faktorer. Att mäta beslutsfattaress värderingar, åsikter och uppfattningar är betydligt svårare än att studera demografiska variabler såsom ålder och utbildningsmässig bakgrund. Dessutom har beslutsfattare ansetts vara ovilliga att delta i omfattande psykologiska undersökningar och att studera adoptionsbenägenhet med hjälp av observerbara IAT är därför en bra metod för att samla relevant data (Hambrick & Mason, 1984). Föreliggande uppsats behandlar tre av variablerna inom *Upper Echelon Theory*, ålder, tid inom organisationen samt utbildning och nedan följer en genomgång av dessa IAT. Dessutom inkluderas kön som ytterligare ett IAT som studerats i tidigare forskning. I uppsatsen kommer dessa fyra IAT att benämnas strukturella IAT.

2.3.1. Ålder

Enligt *Upper Echelon Theory* förekommer det en negativ relation mellan ålder och mottaglighet för innovationer. Unga beslutsfattare förknippas i högre grad med att vara riskorienterade jämfört med äldre beslutsfattare (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al. 2001; Wiersema & Bantel, 1992). Att de sistnämnda ogärna tar risker har givits följande tre förklaringar. För det första förekommer ett antagande om att äldre beslutsfattare har sämre kognitiv förmåga och har svårare för att förstå samt lära sig nya idéer. Detta innebär en negativ association för receptivitet vad gäller nya idéer och ESI:er men även förmågan att integrera information vid beslutsfattande hos äldre individer (Hambrick & Mason, 1984). Dessutom tenderar äldre beslutsfattare att i högre utsträckning påverkas av insikten att beslutet kan ha negativa konsekvenser och därmed blir de mer försiktiga och har mindre självförtroende i beslutssituationen (Wiersema & Bantel, 1992). För det andra finns ett antagande om att äldre beslutsfattare i större utsträckning har emotionella förbindelser inom organisationen och värnar om organisatorisk status quo, vilket medför att de inte är villiga att förbinda sig till stora organisatoriska förpliktelser som innebär drastiska förändringar (Hambrick & Mason, 1984; Young et al. 2001). För det tredje finns ett antagande om att äldre beslutsfattare befinner sig vid en punkt i livet där finansiell och karriärmässig säkerhet är centralt (Hambrick & Mason, 1984). Mot bakgrund av att trygghet prefereras kan ett handlingsätt av risktagande karaktär

upplevas skrämmande. Wiersema & Bantel (1992) konstaterar att flexibilitet minskar med åldern och sålunda ökar stelbenthet samt motstånd mot förändring.

Unga beslutsfattare, å andra sidan, tenderar att inneha större receptivitet för nya idéer och ESI:er än äldre beslutsfattare. Bantel & Jackson (1989) förklarar detta förhållande med ett antal bakomliggande kognitiva skäl. På grund av att unga har bättre kognitiva färdigheter, så som att ta in ny kunskap, ger det helt enkelt upphov till en större mottaglighet för innovationer. Att unga beslutsfattare examina ligger närmre i tiden torde ge dem överlägsna förutsättningar för att omsätta erhållna tekniska kunskaper i praktiken. Denna tanke har även framförts i andra studier som hävdar att unga beslutsfattare är mer förtrogna med nya koncept och ESI:er tack vare nyligen avslutad utbildning (Naranjo-Gil et al., 2009). Slutligen antyder Bantel & Jackson (1989) att på grund av unga beslutsfattarens prefererade attityd gentemot risktagande tenderar de att uppträda mer riskbenäget relativt äldre beslutsfattare. Tihany et al. (2000) för ett resonemang kring ungas riskbenägenhet och menar att de kan dra fördel av sin attityd gentemot risk. Genom en högre villighet att initiera organisatorisk förändring och adoption av ESI:er kan unga se sin chans att avancera i karriären.

2.3.2. Tid inom organisationen

Att undersöka tid inom organisation syftar till att studera hur ämbetsstid påverkar attityden gentemot innovation (Bantel & Jackson 1989). I enlighet med *Upper Echelon Theory* existerar en negativ relation mellan tid inom organisation och benägenhet för att acceptera en innovation och initiera organisatorisk förändring. Ju längre tid en beslutsfattare har verkat inom organisationen desto större är chansen att förändring eller innovation motarbetas (Bantel & Jackson 1989; Hambrick & Mason, 1984; Wiersema & Bantel, 1992), även om beslutsfattaren är medveten om att det rimligtvis borde ligga i organisationens intresse att adoptera en viss ESI (Naranjo-Gil et al., 2009). Förklaringar till detta negativa samband har sin grund i att ju längre tid som spenderas inom en organisation desto större engagemang avseende organisatorisk status quo, oförändrade värdegrunder och stabila sociala konstellationer (Hambrick & Mason, 1984; Wiersema & Bantel, 1992). Vidare ökar även förståelsen för interna strukturer och beteendemönster över tid vilket kan ge form åt en maktbas (Wiersema & Bantel, 1992). På grund av föreliggande sociala nätverk, rutiner och maktbaser uppkommer ett egenintresse och beslutsfattaren är därmed inte beredd att riskera eller förlora dessa trygga strukturer (Naranjo-Gil et al., 2009).

Motsatt förhållande antas gälla för en relativt sett nyare beslutsfattare inom en organisation. Då denne vare sig hunnit bygga upp ett socialt nätverk eller utformat en maktbas är vederbörande mindre hämmad av lojalitet gentemot organisatorisk status quo och kan ta större risker. Dessutom torde en beslutsfattare som är relativt ny inom organisationen ha ett större intresse av att sätta sin prägel på organisationen och säkra ställning och kontroll genom att adoptera en ESI. Vidare har denna beslutsfattare troligen ett nyare samt fräschare perspektiv och kommer sannolikt att agera som en sponsor för den ESI som adopteras (Kimberly & Evanisko, 1981). Naranjo-Gil et al. (2009) hävdar att användningen av ESI:er är starkt beroende av beslutsfattarens vilja och möjlighet att agera som en sponsor för den nya innovationen och i enlighet med ovanstående resonemang har alltså en beslutsfattare som är relativt ny inom organisationen större benägenhet att ikläda sig denna roll.

2.3.3. Utbildning

Formell utbildning kan i viss utsträckning anses vara ett mått på en individs kunskapsnivå, kompetens och kreativa förmåga, det vill säga detta attribut indikerar delvis individens värderingar och kognitiva preferenser (Camelo-Ordaz, 2005; Hambrick & Mason, 1984). Rogers & Shoemaker (1971) hävdar att beslutsfattarens utbildningsnivå är positivt korrelerat med inno-

vationsbenägenhet och receptivitet avseende nya idéer och tankesätt. Författarnas uppfattning har bekräftats av en mängd andra studier. Ju högre uppnådd utbildningsnivå desto mer benägen anses individen vara att adoptera och implementera en kreativ lösning, det vill säga en ESI, i en komplex situation (Bantel & Jackson, 1989; Blundell et al., 1999; Camelo-Ordaz et al., 2005; Kimberly & Evanisko, 1981). En anledning till att nivå på utbildning har betydelse för receptivitet är att formell akademisk utbildning ofta medför någon form av tillhörighet i en socioekonomisk grupp där innovationsbenägenhet premieras (Collins, 1971). Välutbildade beslutsfattare har dessutom större psykologisk flexibilitet och större förmåga att hantera komplex information samt väga för- och nackdelar i en situation som inbegriper organisatorisk förändring eftersom dessa individer har en större kunskapsbas att basera ett beslut på än mindre välutbildade beslutsfattare (Pierce & Delbecq, 1977; Young et al., 2001). Individer med hög utbildningsnivå har alltså större kapacitet att grundligt analysera, värdera och förstå komplexa problem (Calori et al., 1994).

Naranjo-Gil et al. (2009) har även konstaterat att typ av utbildning har betydelse för adoptionsbenägenhet. Beslutsfattare med administrativ eller ekonomiskt orienterad utbildning är mer benägna att adoptera ESI:er än beslutsfattare med operationell eller teknisk utbildningsbakgrund. Anledningen är att beslutsfattare med administrativ eller ekonomisk bakgrund i högre utsträckning är förtrogna med begrepp inom ekonomistyrning och strategi samt känner till ESI:er genom sin utbildning. Därmed är de mer benägna att initiera organisatorisk förändring och adoptera innovativa idéer.

2.3.4. Kön

Beslutsfattarens adoptionsbenägenhet varierar beroende på ovan nämnda strukturella IAT, men Van Rossem & Van Veen (2011) har även visat att beslutsfattarens kunskap och medvetenhet om olika ESI:er varierar beroende på individuella karaktärsdrag. Kännedom om ett koncept uppstår innan ett adoptionsbeslut, som sedan eventuellt följs av implementering och användning, fattas. Kännedom om ett koncept eller en idé, såsom en ESI, kan beskrivas som i vilken utsträckning en individ registrerat, uppfattat och förstått denna ESI. Författarna fokuserar på fem faktorer som påverkar graden av kännedom om en ESI; utbildningsnivå, arbetslivserfarenhet, kön, position och bransch. Vad gäller kön har studien påvisat att manliga beslutsfattare har större kännedom om olika ESI:er än kvinnliga beslutsfattare. En förklaring till denna skillnad i män och kvinnors medvetenhet om innovativa organisatoriska koncept är att socialiseringsprocessen skiljer sig beroende på vilken könstillhörighet individen har (Davis, 1999). Unga män socialiseras in i en kultur där egenskaper såsom dominans, självständighet och rationalitet värderas medan unga kvinnors socialiseringsprocess tenderar att omfatta mer mjuka egenskaper såsom relationer, altruism och samarbete (Davis, 1999; Eddleston et al., 2006). Van Rossem & Van Veen (2001) drar slutsatsen att män av den anledningen är mer riskbenägna och mer medvetna om ESI:er än kvinnor och deras forskning bekräftar denna hypotes. Att kön även har betydelse för adoptionsbenägenhet ligger nära till hands att anta varför kön även inkluderats som ett strukturellt IAT i denna studie. Män borde, i enlighet med ovanstående resonemang angående kännedom, vara mer benägna än kvinnor att adoptera ESI:er.

2.4. Periodknutna IAT

Ålder, tid i organisationen, kön, nivå på utbildning samt utbildningens innehåll tycks alltså påverka en beslutsfattarens adoptionsbenägenhet (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al., 2001). Som tidigare nämnt finns dock ett behov av att undersöka vilka ytterligare gemensamma IAT med avseende på informationskällor och erfarenheter som finns bland adoptörer. Eftersom dessa IAT påverkar adoptörens kognitiva bas under kännedoms-

perioden kommer de hädanefter att benämnas periodknutna IAT. Nedan presenteras de periodknutna IAT som avses att studeras i uppsatsen.

2.4.1. Karriärerfarenhet

Beslutsfattare med erfarenhet från konsultbranschen har större kännedom ESI:er än beslutsfattare med karriärmässig erfarenhet från andra branscher (Mol & Birkinshaw, 2009). Därmed borde det bland adoptörer finnas en överrepresentation av den här typen av praktisk erfarenhet från tidigare anställningar. Enligt Bantel & Jackson (1989) bidrar karriärmässiga erfarenheter till att forma attityder samt kognitiva perspektiv. Positiv erfarenhet av BSC från konsultbranschen bör därför bidra till ökad adoptionsbenägenhet och alltså vara ett IAT som är vanligt förekommande bland adoptörer under kännedomsperioden. Vidare borde positiv erfarenhet av adoptionsbeslut eller användande av BSC från tidigare arbetsplatser bidra till ökad adoptionsbenägenhet. Beslutsfattare med positiv erfarenhet av en viss ESI eller en viss strategisk inriktning är mer benägna att relocalisera, det vill säga ta med sig, denna ESI eller strategi till en ny organisation (Bjørnenak, 1997; Hambrick & Mason, 1984). Positiva erfarenheter av BSC, oavsett om det rör sig om erfarenheter från rollen som konsult, som användare eller om erfarenhet från tidigare adoptionsbeslut, skapar en form av självförtroende i att använda denna ESI. En beslutsfattare som har sådan erfarenhet av BSC är sannolikt övertygad om att det är en ESI som fungerar. Genom att adoptera BSC ges beslutsfattaren möjlighet att briljera, höja sin status och uppfattas som en expert på området (Pierce & Delbecq, 1977). Inom detta periodknutna IAT ryms följande kategorier.

Erfarenhet från konsultbranschen: Tidigare yrkeslivserfarenhet från roller såsom BI-konsult (Business Intelligence-konsult), managementkonsult eller liknande innebär större kunskap om ESI:er (Mol & Birkinshaw, 2009) och är troligen ett IAT som kännetecknar adoptörer.

Erfarenhet från tidigare adoption: Erfarenheter av olika slag formar en beslutsfattares kognitiva bas och värderingar och avspeglas i de strategiska beslut vederbörande fattar (Hambrick & Mason, 1984), exempelvis i beslutet att adoptera BSC. Att under karriären ha deltagit vid adoptionsbeslut torde därför reflekteras i beslutsfattarens attityd gentemot ESI:er. Enligt detta resonemang bör adoptörer i större utsträckning än icke-adoptörer ha positiva erfarenheter av tidigare adoptionsbeslut.

Erfarenhet i egenskap av användare: Som erfaren användare av BSC torde adoptören kunna framstå som kunnig och en expert inom området, egenskaper som troligen lockar många beslutsfattare och resulterar i ökad adoptionsbenägenhet.

2.4.2. Nätverkande

Det är inte ovanligt att beslutsfattare är aktiva i någon form av nätverk av den orsaken att det finns potential för kunskapsutbyte (Rosenkopf et al., 2001). Nätverk handlar traditionellt sett om att utbyta erfarenheter med jämlika parter. Mol & Birkinshaw (2009) understryker dessutom att beslutsfattare som verkar inom ett professionellt nätverk har stark tilltro till en jämlik part utanför organisationens barriär av den anledningen att just denna part är betrodd och neutral. Mot bakgrund av vikten av att ingå i ett nätverk för individer i beslutsfattande ställning torde nätverkande därmed tjäna som ytterligare ett periodknutet IAT. Eftersom adoptören sannolikt kan inhämta information genom en sådan typ av kunskapsintegration utgår denna uppsats från ett antagande om att nätverkande, i viss utsträckning, kommer att influera en adoptörs kognitiva bas. Genom att engagera sig i nätverk kan beslutsfattaren utvidga sin kunskapsbas med avseende på BSC och ju större kunskapsbas vederbörande har desto större anses dennes psykologiska flexibilitet, kreativitet och benägenhet att finna innovativa lösningar vara (Pierce & Delbecq, 1977). Dessutom är nätverk ett forum för att möta likasinnade och i

viss mån torde medlemmarna komma att identifiera sig med varandra och låta sig påverkas av andras positiva erfarenheter av och attityder mot BSC. Förebilder som framgångsrikt adopterat BSC kan tjäna som inspirationskälla och referenspunkt (Mol & Birkinshaw, 2009). Av alla aktuella nätverk och typer av nätverk som existerar idag görs begränsningar i uppsatsen i förhoppning om att ringa in en tydligare adoptörsprofil. Följande kategorisering görs.

Professionellt nätverkande: Med denna typ av nätverk avses i detta fall att en adoptör ingår i ett nätverk å sin organisations vägnar, det vill säga att adoptören medverkar i nätverk relaterat till sin yrkesroll. Inom denna klassificering åsyftas branschorganisationer, såsom exempelvis Civilekonomernas Riksförbund, Föreningen Auktoriserade Revisorer, men även professionella nätverk såsom sammankomster med andra jämlika organisationer och personer med motsvarande yrkesroller.

Personligt nätverkande: Denna typ av nätverk innefattar en adoptörs personliga kontakter och är frikopplat från vederbörandes yrkesroll i organisationen. Klassificeringen inrymmer fysiska nätverk såsom Rotary, Ekonomichefsklubben, Ruter Dam och alumninätverk. Även internetbaserade sociala nätverk såsom Facebook och LinkedIn inkluderas inom personligt nätverkande.

2.4.3. Kontaktsökande

Bjørnenak (1997) lägger märke till att en adoptör relativt en icke-adoptör tillgodogör sig information i vidare omfattning via personlig interaktion, genom kurser och interna kontakter inom organisationen. Mol & Birkinshaw (2009) uppmärksammar också att en adoptör primärt söker kontakt inom organisationen för att erhålla information men vid ofullständigt informationsutbyte kommer att söka sig utanför organisationens barriär. Vidare hävdar Mol & Birkinshaw (2009) att ju fler relationer en adoptör har till informationskällor desto större är oddsen att en ESI adopteras. Detta beror på att adoptören har potential att vidga sin kunskapsbas och därmed blir mer flexibel och innovativ (Mol & Birkinshaw, 2009). Bjørnenak (1997) hävdar att fysisk närhet till informationskällor, det vill säga andra personer som har positiv erfarenhet av en viss ESI, bidrar till ökad adoptionsbenägenhet. Utifrån ovanstående observationer och konstateranden vore det rimligt att undersöka om en adoptör kan karaktäriseras av att vara kontaktsökande i jakten på ytterligare informationsinhämtning angående BSC. Adoptörens personliga kontakter indelas enligt följande.

Interna kontakter: Med interna kontakter avses i denna uppsats att adoptören söker kontakt med medlemmar inom organisationen genom möten, seminarier eller interna utbildningsprogram. Interna kontakter är en grogrund för gemensamma värderingar och ett sätt att ta del av andras kunskaper.

Externa kontakter: Denna typ av kontakt syftar till att adoptören söker kontakt med externa föreläsare eller konsultbolag genom att delta i kurser eller konferenser. Adoptörens uppfattning och inställning till BSC kan därigenom påverkas av utomstående sakkunnigas åsikter.

2.4.4. Läsvanor

Adoptörer kännetecknas i större utsträckning än icke-adoptörer av ett sökande beteende och är alltså mer benägna att hålla sig bättre underrättade om nyheter inom ekonomistyrning (Bjørnenak, 1997; Mol & Birkinshaw, 2009). Detta beteende tar sig bland annat uttryck i att adoptörer läser böcker, tidningar och tidskrifter relaterade till ekonomistyrning för att skaffa sig information inom ämnet. Det ligger nära till hands att anta att adoptörer också använder Internet för att söka information om ESI:er. Genom att läsa information relaterat till ESI:er får adoptören stor kännedom om en mängd olika innovationer inom ekonomistyrningsområdet

(Mol & Birkinshaw, 2009). Kunskapsbasen vidgas och adoptören lär sig sortera ut, analysera och värdera ESI:er baserat på denna kunskap. Genom att hålla sig uppdaterad och läsa mycket bör adoptören därmed vara kapabel att kunna bedöma vilken ESI som är mest lämpad i organisationen och basera adoptionsbeslutet på kunskaper inom ämnet. Omfattande läsvanor med avseende på BSC via böcker, tidningar, tidskrifter och Internet, borde alltså vara ett av de periodknutna IAT som karakteriserar adoptörer och ingår därför i denna studie.

2.5. Avslutande kommentarer angående IAT och koppling till kognitiv bas

Det bör poängteras att ovanstående strukturella och periodknutna IAT inte kommer att studeras i detalj utan att målet är att finna ett mönster i adoptörernas erfarenheter och beteende relaterat till informationssökande. Det är därför inte relevant att vad gäller exempelvis läsvanor utreda böcker och tidningars titlar eller hur många timmar per vecka adoptören spenderar på att söka information på detta sätt. Avsikten är istället att klargöra om adoptören regelbundet läst texter relaterat till BSC för att kunna utreda om läsvanor haft betydelse för adoptionsbenägenhet. Likaså är det inte av intresse att lista vilka personliga och professionella nätverk adoptören deltar i utan avsikten är att kartlägga om nätverkande är ett periodknutet IAT som karakteriserar adoptörer. Nedan presenteras en sammanfattande tabell över hur samtliga IAT som studeras i uppsatsen antas inverka på adoptörens kognitiva bas och bidra till ökad adoptionsbenägenhet.

IAT	Påverkan på kognitiv bas och adoptionsbenägenhet
Ålder	Unga är mer riskbenägna och mer receptiva avseende ny kunskap vilket ökar adoptionsbenägenheten.
Tid inom org.	Ju kortare tid inom organisationen desto mindre utvecklat socialt nätverk och desto mindre lojalitet gentemot organisatorisk status quo vilket ökar riskbenägenhet och främjar adoption.
Utbildningsnivå	Ju högre utbildningsnivå desto större förmåga att hantera, analysera och värdera komplex information och desto mer benägen är individen att adoptera en innovativ lösning.
Typ av utbildning	Administrativ eller ekonomisk utbildning medför förtrogenhet med terminologin och ökad kunskap om ekonomistyrning, strategi och ESI:er vilket ökar adoptionsbenägenheten.
Kön	Män är mer riskbenägna än kvinnor och har därmed större adoptionsbenägenhet.
Karriärerfarenhet	God erfarenhet av BSC främjar positiv attityd och relokalisering. Individen kan uppfattas som sakkunnig och adoptionsbenägenhet ökar.
Nätverkande	Ju mer nätverkande desto större kunskapsbas, fler referenspunkter och fler förebilder har individen. Därmed främjas flexibilitet, kreativitet och adoptionsbenägenhet.
Kontaktsökande	Ju fler kontakter desto större potential att vidga sin kunskapsbas, bli mer flexibel, kunnig och innovativ. Därmed ökar adoptionsbenägenheten.
Läsvanor	Adoptörer som läser mycket och håller sig uppdaterade har stor kunskapsbas och god bedömningsförmåga vilket ökar adoptionsbenägenheten.

Tabell 2. Påverkan på kognitiv bas och adoptionsbenägenhet

2.6. Undersökningsmodell

Baserat på tidigare forskning är det rimligt att anta att adoptören under kännedomsperioden påverkas av informationskällor och erfarenheter. Händelser under kännedomsperioden kommer att forma individens kognitiva bas och därmed också inverka på adoptionsbeslutet. Troligen finns det under kännedomsperioden en rad informationskällor och erfarenheter, det vill säga periodknutna IAT, som är gemensamma för adoptörer. Tidigare studier inom *Upper Echelon Theory* har huvudsakligen identifierat strukturella IAT genom att testa fram dessa på populationsnivå. Föreliggande studie genomförs däremot på individnivå för att finna periodknutna IAT. Undersökningsmodellen baseras på en kartläggning av tio adoptörers kännedomsperiod, det vill säga från den tidpunkt då adoptörerna först fick kännedom om BSC till dess adoptionsbeslutet fattades. De händelser som kan relateras till någon typ av informationskälla eller erfarenhet, det vill säga till periodknutna IAT, studeras. Vidare studeras även strukturella IAT för att kunna relatera föreliggande studies resultat till tidigare forskning.

3. Metod

3.1. Val av ESI

Under de senaste decennierna har ett antal ESI:er introducerats inom ekonomistyrningsfältet (Askarany, 2006; Ax & Bjørnenak, 2005; Naranjo-Gil et al., 2009). Inom ramen för denna uppsats kommer fokus att ligga på en ESI, nämligen BSC, av följande anledningar. För det första kan BSC anses väl spritt (Ax & Bjørnenak, 2005) och är en av de ESI:er som introducerats senast (Nørreklit, 2003). Enligt Ittner & Larcker (1998) är BSC en av de påtagligaste trenderna inom praxis för prestationsmätning. Ax & Bjørnenak (2005) hävdar också att BSC kan liknas vid en global succé. Att BSC har väckt stort intresse i Norden och framför allt i Sverige bekräftas i en studie av Kald & Nilsson (2000) som menar att nordiska länder hyser stort intresse för att förbättra prestationsmätning. Utifrån denna studie för Ax & Bjørnenak (2005) ett resonemang kring de organisationer som omfattas av studien och som har implementerat alternativt planerar att implementera BSC. Författarna summerar dessa organisationer och ställer dem i relation till introduktionen av BSC. Följaktligen konstaterar Ax & Bjørnenak (2005) att BSC har haft hög spridningshastighet i Sverige. Då denna uppsats avser svenska organisationer borde det sannolikt vara enkelt att finna organisationer som har adopterat BSC. För det andra kan BSC anses lättare att definiera i jämförelse med andra ESI:er eftersom det finns en stor mängd artiklar och böcker som behandlat denna innovation (Nørreklit, 2000, 2003).

BSC är en av de ESI:er som introducerats senast (Nørreklit, 2003) och är därmed fortfarande aktuell då organisationer än idag adopterar denna ESI. Detta tar sig inte minst i uttryck i form av att konsultbolag och organisationer som producerar managementlitteratur, det vill säga representanter för utbudssidan, erbjuder olika paketerade versioner av ESI:er såsom BSC (Ax & Bjørnenak, 2005; Benders & van Veen, 2001). Eftersom BSC anses relativt nytt är förhoppningen att adoptören har en färsk minnesbild av adoptionsbeslutet och att adoptören sannolikt finns kvar på arbetsplatsen.

3.2. Uppsatsens form

Den typ av studie som avses att göras kan utformas på olika sätt. Med utgångspunkt i att resultat av tidigare forskning inom ramen för *Upper Echelon Theory* stämmer har endast adoptörer med hög utbildningsnivå, det vill säga universitetsexamen eller MBA, inom administration eller ekonomi inkluderats. Utbildningsnivå och typ av utbildning har alltså, till skillnad från övriga strukturella IAT, använts som ett urvalskriterium. Detta beror på att de periodknutna IAT som studeras sannolikt är nära kopplade till just utbildning. Välutbildade personer har nämligen större tendens att aktivt söka information, läsa mer, ingå i nätverk och professionella organisationer (Blundell et al., 1999; Mol & Birkinshaw, 2009).

Eftersom avsikten är att finna fler gemensamma IAT med avseende på informationskällor och erfarenheter är en studie baserad på semistrukturerade intervjuer lämplig. Tidigare forskning inom *Upper Echelon Theory* har till övervägande del genomförts med hjälp av enkätstudier och det faktum att Naranjo-Gil et al. (2009) uppmärksammat betydelsen av att genomföra studier på området med andra metoder stärker valet av metod. Dessutom lämpar sig semistrukturerade intervjuer väl eftersom de tillför en dimension av adoptören som inte tidigare uppmärksammats. Adoptörens personlighet ges möjlighet att framträda på ett tydligare sätt och respondentens egen uppfattning kring betydelsen av akademisk utbildning, erfarenheter

och informationskällor avspeglas bättre. Respondentens personlighet, värderingar och kognitiva bas återges i form av IAT eftersom attribut enligt Hambrick & Mason (1984) är betydligt lättare att mäta än psykologiska dimensioner. Att basera uppsatsen på IAT istället för psykologiska studier är därför en relevant metod. Hambrick & Mason (1984) hävdar dessutom att det bland beslutsfattare finns en ovilja att delta i psykologiska studier. Möjligen kan detta bero på att det känns obekvämt att medverka i studie som är så pass utlämnande. Trots att föreliggande uppsats alltså inte berör psykologiska faktorer har samtliga respondenter och organisationer som medverkar anonymiserats av den anledningen att den enskilde respondenten i viss mån ändå skulle kunna känna sig utlämnad då frågor som rör utbildning, erfarenheter, nätverk eller dylikt diskuteras.

3.3. Urval och datainsamling

Enkätstudier har påvisat att en organisations storlek tycks utgöra grund för en distinkt skillnad mellan adoptörer och icke-adoptörer av en ESI (Bjørnenak, 1997). Då Kald & Nilsson (2000) dessutom i sin studie vänder sig till 200 svenska storföretag, vilka använder sig av BSC, ger det en bra indikation på att så torde vara fallet. Av den anledningen har endast stora organisationer inkluderats, det vill säga organisationsstorlek var det sökkriterium som användes. För att en organisation skall anses stor, i detta sammanhang, måste organisationen antingen omsätta mer än 450 Mkr eller ha fler än 250 anställda (EUT L 124, 20.5.2003). Utöver det här sökkriteriet har följande legat till grund för uppsatsen. I första hand kontaktades organisationer belägna i Göteborg med omnejd. Anledningen till detta var att få möjlighet att genomföra en intervju på plats ute i organisationen för att på så sätt få bättre kontakt med respondenten, kunna avläsa kroppsspråket och därmed få en mer heltäckande uppfattning av respondenten. I andra hand inkluderades organisationer placerade inom andra geografiska lägen eftersom responsen från lokalt belägna organisationer inte varit tillfredsställande. Kännetecknande för de organisationer som valts ut är att de huvudsakligen verkar inom tjänstesektorn. Den bakomliggande orsaken till detta är att sannolikheten för att påträffa en adoptör med administrativ eller ekonomisk utbildning inom tjänstesektorn ansågs större än inom tillverkande industri. Organisationer verksamma inom tillverkande industri har dock inkluderats i de fall adoptören haft akademisk utbildning inom administration eller ekonomi. Ytterligare ett kriterium för att organisationerna skulle omfattas av studien var att adoptionsbeslutet vilade på ett fritt val, det vill säga beslutet skulle vara frikopplat från institutionell påtryckning. Detta säkerställdes genom att adoptören vid första kontakt tillfrågades om så var fallet.

Baserat på att majoriteten av studier inom *Upper Echelon Theory* påvisat att adoptörer har hög utbildningsnivå samt, enligt Naranjo-Gil et al. (2009), har en viss typ av utbildning föranledde detta att valet av respondenter inte varit slumpartat. Gemensam utgångspunkt för respondenterna är att de alla har administrativ eller ekonomisk utbildningsbakgrund samt att utbildningsnivån är hög, det vill säga motsvarande minst treårig universitetsutbildning eller en MBA. Vid första kontakt med adoptören gavs en kort presentation av uppsatsens frågeställning och syfte varefter såväl utbildningsnivå samt typ av utbildning säkerställdes. Utbildningsnivå och typ av utbildning har följaktligen varit urvalskriterier i denna uppsats. Övriga strukturella IAT som tidigare studerats, ålder, tid inom organisationen samt kön, inkluderas för att kunna relatera uppsatsens resultat till tidigare forskning.

Urvalsprocessen i denna uppsats har genomförts enligt följande. För att finna lämpliga kandidater organisationer som adopterat BSC kontaktades konsultbolagen Stratsys och Balanced Scorecard Collaborative. Konsultbolagen bidrog med värdefulla kontaktuppgifter till kunder som passade de urvalskriterier som ställts upp. Tidigare studier från universitet och högskolor har också genomförts i förhoppning om att finna potentiella organisationer. Även besök vid

mässor, Kvalitetsmässan samt Gadden, har bidragit till att finna lämpliga organisationer. I övrigt har det i många fall börjat med ett telefonsamtal till växeln hos en organisation, vars kontaktuppgifter hittats via Internet eller databasen Affärsdata, och därefter vidare till ekonomiavdelningen för att på så sätt utreda vem adoptören är. Totalt har femtioalet organisationer kontaktats. Resultatet är tio genomförda intervjuer, det vill säga uppsatsens resultat baseras på tio medverkande respondenter från lika många organisationer. Anledningen till att 80 % av de företag som kontaktats ej inkluderats beror på följande. Många organisationer som utåt sett gett uttryck åt att ha adopterat BSC har vid närmre kontakt uppgett att BSC trots allt inte används fullt ut. Dessutom har det i många fall varit svårt att utreda vem som fattat beslutet att adoptera BSC. Detta gäller särskilt då organisationer verksamma inom offentlig sektor eller stora, internationellt verksamma koncerner kontaktats. Vidare har ett flertal av de potentiella respondenter som kontaktats uppgett att de inte ansett sig ha tid att medverka.

Som tidigare nämnt samlades data in under de semistrukturerade intervjuer som genomfördes. Ett frågeformulär¹ användes som underlag vid dessa intervjuer. Sex av de totalt tio intervjuer som inkluderats i uppsatsen gjordes via telefon av den anledningen att respondenten arbetade på annat ställe än i Göteborg med omnejd. Övriga fyra intervjuer genomfördes på plats ute i respektive organisation.

3.4. Framställning av strukturella och periodknutna IAT

De strukturella IAT som omfattas av uppsatsen är ålder, tid inom organisationen samt kön. Nivå på utbildning och typ av utbildning anses inte vara strukturella IAT utan är i stället faktorer som ligger till grund för urvalet. Samtliga adoptörer som medverkar har alltså akademisk utbildning inom administration eller ekonomi. Akademisk utbildning innebär examen efter minst tre års universitetsstudier, det vill säga kandidatexamen eller högre examen, alternativt en MBA eller en kombination av dessa. Denna nivå på och typ av utbildning är därmed en förutsättning för att respondenten inkluderats i uppsatsen och det är endast av intresse att redovisa adoptörens examensår i resultaten. Nedan anges hur samtliga IAT, strukturella och periodknutna, redovisas.

3.4.1. Strukturella IAT

Ålder baseras på biografisk data och avser uppnådd ålder då adoptionsbeslutet fattades. Adoptörer som vid detta tillfälle var 45 år eller yngre betraktas som unga, medan adoptörer som var över 45 år tillhör gruppen äldre. Gränsdragningen grundas på att en adoptör som vid adoptionsbeslutet var äldre än 45 år sannolikt inte kommit i kontakt med BSC under utbildningen då denna ESI först introducerades år 1992. *Tid inom organisationen* avser antal år adoptören, vid tidpunkten för adoptionsbeslutet, varit i organisationen. Wiersema & Bantel (1992), som undersökt managementteam i stora organisationer, hävdar att en individ efter 11 år integrerats fullt ut och därmed i högre utsträckning värnar om organisatorisk status quo. Adoptörer som varit inom organisationen kortare än 11 år hamnar därför i kategorin kort tid. Kategorin lång tid inkluderar de adoptörer som varit på arbetsplatsen 11 år eller längre då adoptionsbeslutet fattades. Vad gäller *kön* kategoriseras adoptören beroende på om vederbörande är kvinna eller man.

3.4.2. Periodknutna IAT

De erfarenheter och informationskällor avseende BSC som i respektive fall påverkat adoptörens kognitiva bas och alltså bidragit till beslutet att adoptera BSC redovisas i resultaten. Varje fall redovisas var för sig för att åskådliggöra respektive individs kännedomspano från

¹ Se bilaga 1.

första kontakt med BSC fram till adoptionsbeslutet. Varje adoptörs kännedomspann presenteras i en figur. Händelser relaterade till informationskällor och erfarenheter som på något sätt påverkat adoptionsbeslutet illustreras i figuren. Den sista händelsen som redovisas är adoptionsbeslutet (AB). Tjocka linjer indikerar att den händelse som avses varit avgörande för adoptionsbeslutet. Tunna linjer anger att händelsen bidragit till adoptionsbeslutet. Slutligen innebär streckad linje att händelsen medfört att adoptören blivit medveten om BSC och att denna händelse sedan legat latent fram till dess händelser av bidragande eller avgörande karaktär infunnit sig.

Händelser relaterade till det IAT som kallas *karriärerfarenhet* kommer anges som konsulterfarenhet, erfarenhet av adoption eller erfarenhet av användning. Händelser relaterade till *nätverkande* benämns professionellt eller personligt nätverk. Tillfällen som varit av betydelse för adoptionsbeslutet och som hör till det IAT som benämns *kontaktsökande* indelas i kategorierna intern kontakt respektive extern kontakt. Regelbundna *läsvanor* med avseende på BSC benämns som händelsen regelbunden läsning. Det årtal eller tidsspann då händelsen ägt rum anges. Vad gäller urvalskriteriet utbildning anges examensåret i figuren i de fall då utbildningen påverkat adoptionsbeslutet. Vidare redovisas i löpande text adoptörens egen uppfattning kring vad olika händelser inneburit för adoptionsbeslutet. I texten kommenteras också i vissa fall händelser som adoptören ansett varit viktiga för att forma vederbörandes värderingar och förmågor. På grund av att dessa händelser inte är relaterade till BSC illustreras de inte i figuren. Som tidigare nämnt omfattar figuren endast händelser med avseende på BSC som ägt rum under kännedomspannet.

4. Resultat

4.1. Strukturella IAT

Adoptörerna fördelas enligt följande med avseende på respektive strukturellt IAT; ålder, tid inom organisationen samt kön.

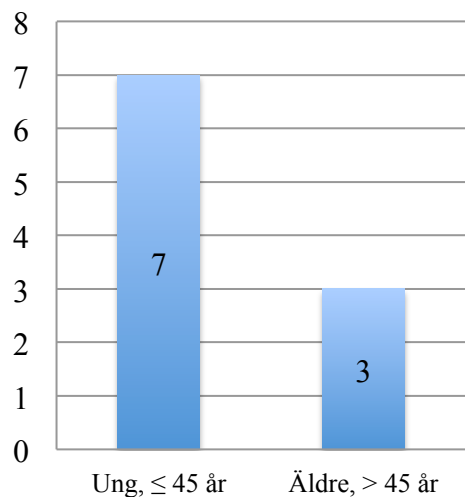


Diagram 1. Ålder

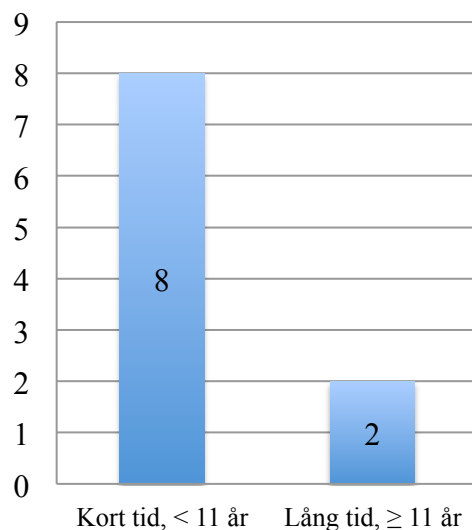


Diagram 2. Tid inom organisationen

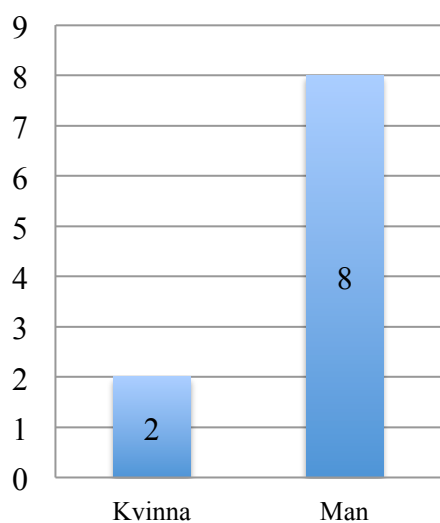


Diagram 3. Kön

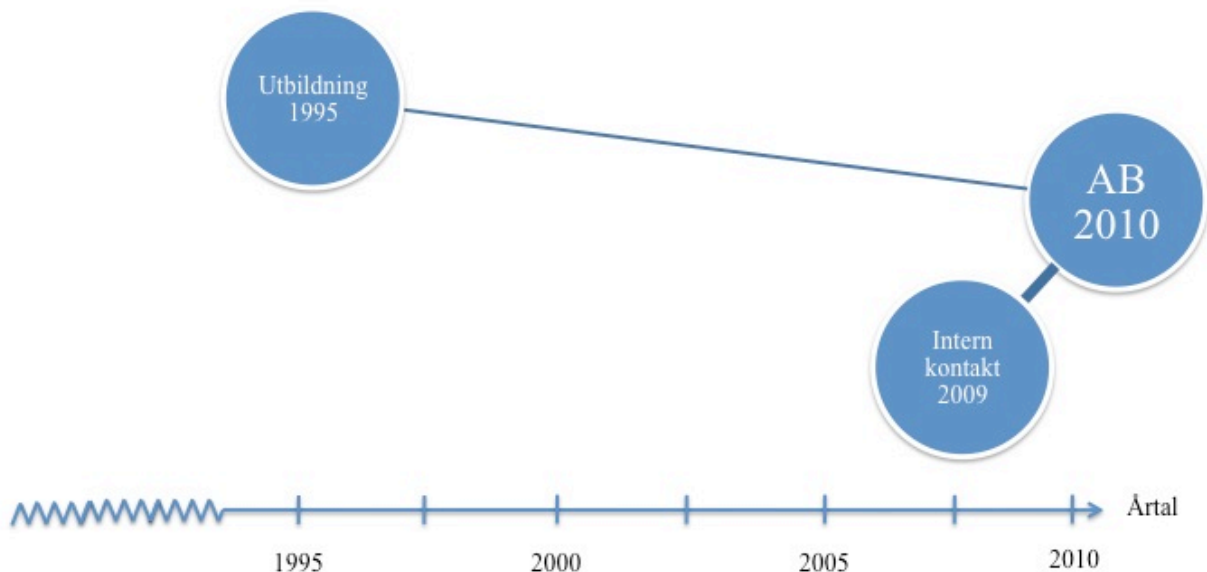
4.2. Kännedomsperiod

Nedan redovisas adoptörernas erfarenheter och informationskällor relaterade till BSC. Figurerna illustrerar kännedomsperioden från första kontakt med BSC till adoptionsbeslutet. I anslutning till varje fall presenteras även adoptörens ålder, tid inom organisationen samt kön.

4.2.1. Adoptör 1

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung ✓	Äldre
Tid inom org.	Kort tid ✓	Lång tid
Kön	Kvinna	Man ✓

Tabell 3. Strukturella IAT adoptör 1



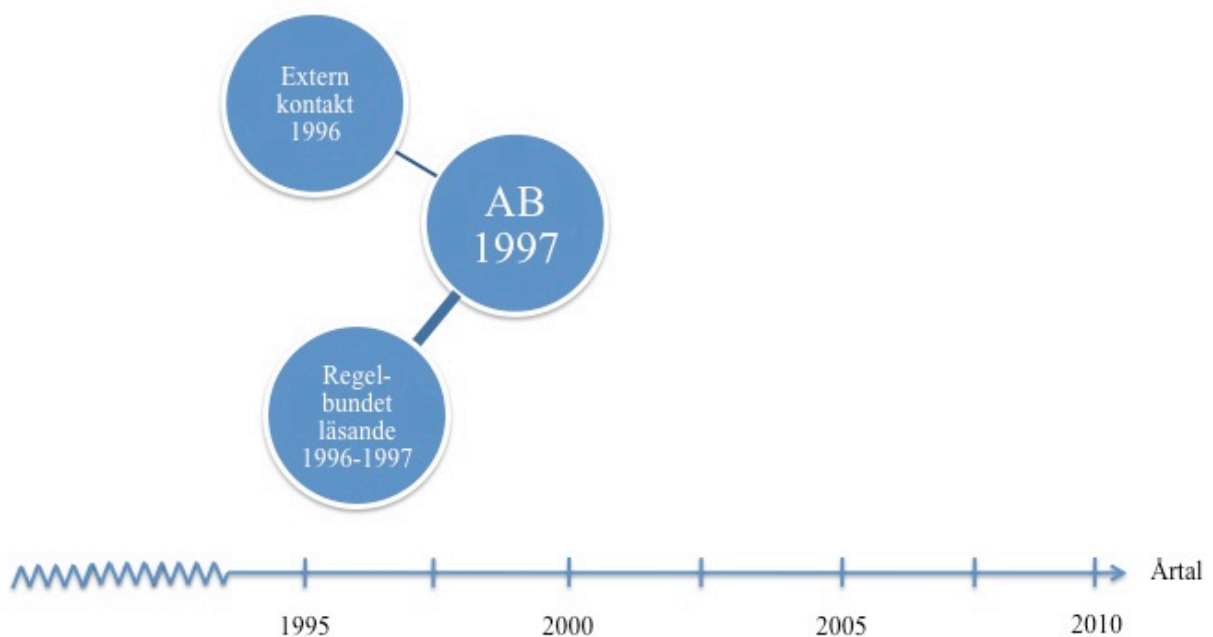
Figur 3. Kännedomsperiod adoptör 1

Med en examen från år 1995 uppger adoptör 1 att han har teoretisk erfarenhet av BSC via akademisk utbildning som haft betydelse för adoptionsbeslutet. Genom sin utbildning fick adoptören värdefulla kunskaper avseende BSC som han senare kunde omsätta i praktiken. Adoptören anger att han inte har erfarenhet från tidigare adoption av BSC men säger dock att han genom sin karriär har erfarenhet från adoption av en annan ESI kring år 2000. Från år 2009 då adoptören började i organisationen uppger han att han med jämna mellanrum aktivt sökte upp kollegor som hade erfarenhet från BSC för att under mer avslappnade former samtala om BSC och möjligheterna att adoptera det eftersom han upplevde ett behov av att sätta sin prägel på verksamheten. Adoptören uppger att han då och då går på interna seminarier där han sammanstrålar med jämlika parter i motsvarande roller inom koncernen för att utbyta erfarenheter kring dotterbolagens verksamhetsstyrning. Från år 2009 då adoptör 1 tillträdde sin roll i nuvarande organisation hävdar han att de interna informella mötena varit den avgörande faktorn bakom adoptionsbeslutet som ägde rum år 2010. Genom interna kontakter vidgades adoptörens kunskapsbas avseende BSC och han hade möjlighet att ta del av andras positiva erfarenheter av denna ESI. Värt att notera i detta fall är att adoptören inte utger sig för att vara särskilt nätverkande eller ha något regelbundet läsbeteende eftersom han inte anser sig ha tid till detta.

4.2.2. Adoptör 2

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung	Äldre ✓
Tid inom org.	Kort tid	Lång tid ✓
Kön	Kvinna	Man ✓

Tabell 4. Strukturella IAT adoptör 2



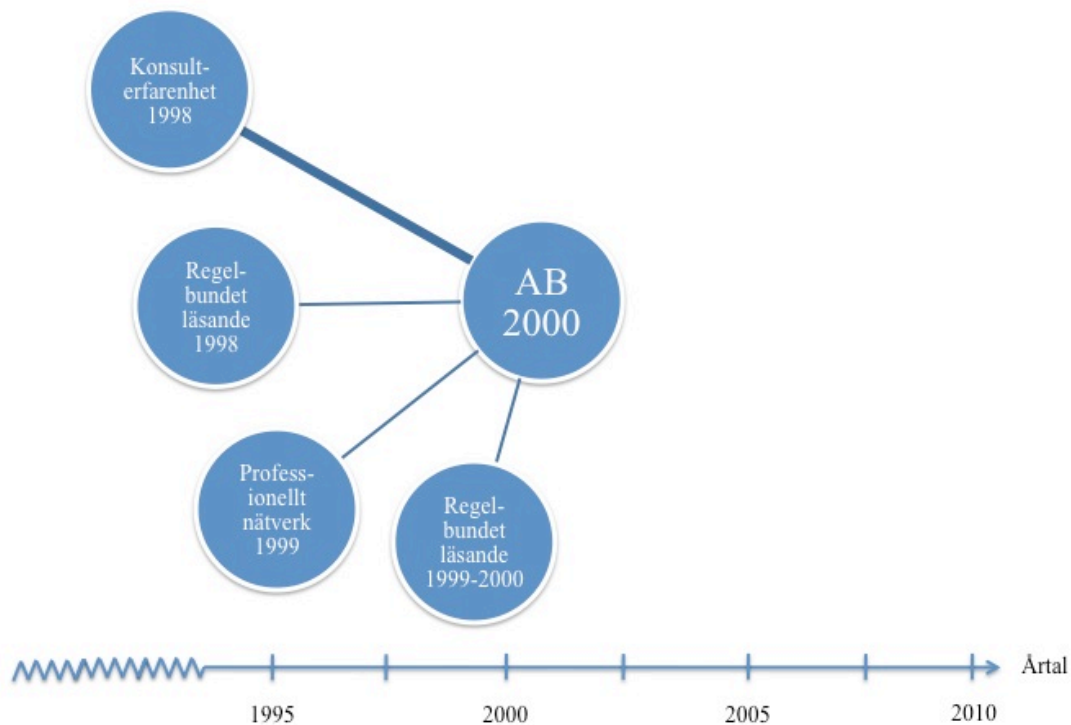
Figur 4. Kännedomspenod adoptör 2

Till följd av att adoptörens examina ägde rum år 1973 är det omöjligt att han skulle ha teoretisk erfarenhet av BSC via utbildning. Adoptör 2 har däremot karriärerfarenhet som konsult, men inte specifik erfarenhet beträffande BSC på grund av att han var konsult kring början av åttiotalet. Adoptören hävdar dock att intresset för ESI:er föddes vid denna tidpunkt och han kom att söka sig till olika informationskällor, då främst böcker, tidningar och tidskrifter, för att kunna följa utvecklingen kring ESI:er. I samband med att adoptör 2 tillträdde sin nuvarande befattning år 1984 uppger adoptören att han aktivt började söka sig till diverse ekonomikonferenser som hölls av externa föreläsare samt konsultbolag. Enligt adoptören var det genom en sådan konferens, år 1996, som han blev medveten om BSC för första gången. Han fastnade för BSC eftersom han upplevde att denna ESI kunde hjälpa organisationen att fokusera tydligare på strategiskt långsiktiga mål av mer icke-finansiell karaktär. Tack vare sina läsvanor förvärvade han ytterligare fördjupade kunskaper om BSC vilket enligt honom kom att bli avgörande för adoptionsbeslutet. Adoptören är av den åsikten att hans akademiska utbildning i kombination med yrkeslivserfarenhet har gett honom en god grund för att kunna utvärdera, analysera och bedöma det han läser.

4.2.3. Adoptör 3

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung ✓	Äldre
Tid inom org.	Kort tid ✓	Lång tid
Kön	Kvinna ✓	Man

Tabell 5. Strukturella IAT adoptör 3



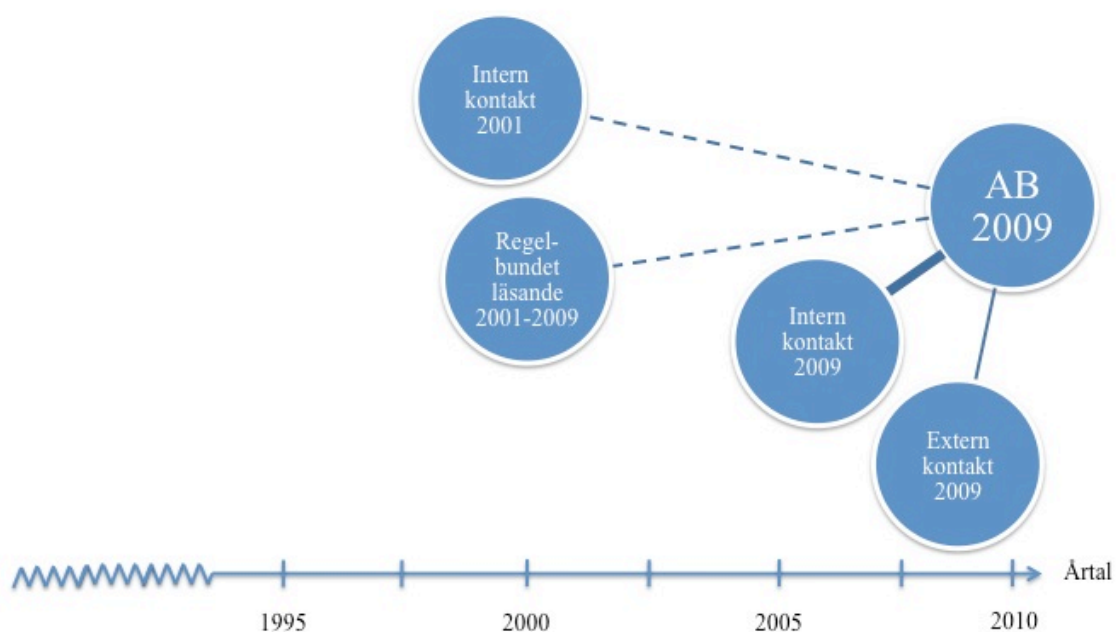
Figur 5. Kännedomsperiod adoptör 3

Adoptör 3 saknar teoretisk erfarenhet av BSC via utbildning av den orsaken att hon genomgick sin utbildning före introduktionen av BSC. Adoptören, som tidigare varit yrkesverksam inom konsultbranschen, anger att hon fick praktisk erfarenhet av BSC år 1998 då hon i rollen som konsult hjälpt samt väglett adoptörer inom andra organisationer som bett henne om råd. Denna erfarenhet, vetskapen om att BSC fungerat väl inom ett antal organisationer och behovet av att ta kontroll anser hon har varit avgörande för beslutet att adoptera BSC. Adoptör 3 anser sig vara påtagligt nätverkande då hon medverkar i sex nätverk varav ett är professionellt och resterade fem utgörs av personliga nätverk. Anledningen till detta, menar adoptören, är att nätverk är en sann kunskapskälla samt ett bra forum för att utbyta erfarenheter och komma i kontakt med sakkunniga inom området. I rollen som adoptör hävdar hon att det var ett nätverk som år 1999 särskilt bidrog till beslutet att adoptera BSC i nuvarande organisation. Vid ett flertal möten samtalade hon, inom ramen för detta nätverk, med personer som hade en positiv bild eller erfarenhet av BSC. Adoptör 3 präglas av regelbundna läsvanor och uppger att hon inhämtade djupare kunskap inför det adoptionsbeslut hon fattade strax efter att hon år 2000 började i nuvarande organisation. Hennes läsvanor intensifierades alltså ytterligare i samband med att hon fått kunskaper om BSC genom ett professionellt nätverk.

4.2.4. Adoptör 4

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung ✓	Äldre
Tid inom org.	Kort tid	Lång tid ✓
Kön	Kvinna	Man ✓

Tabell 6. Strukturella IAT adoptör 4



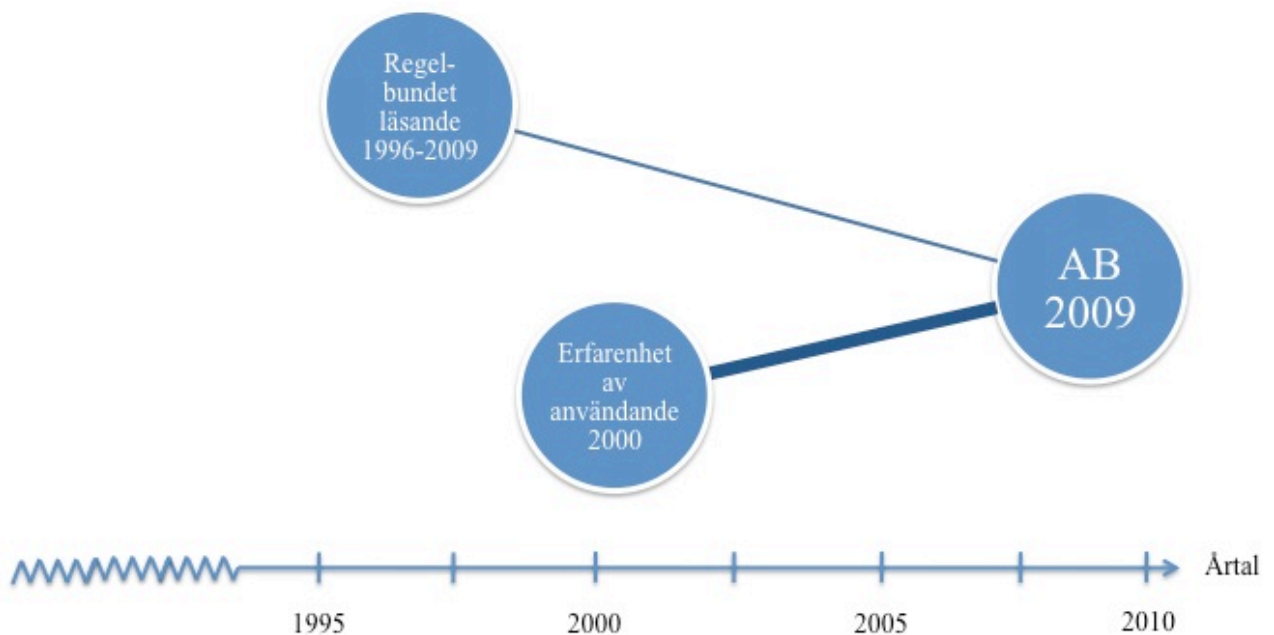
Figur 6. Kännedomsperiod adoptör 4

Denna relativt unga adoptör utmärker sig då han anger att han varken har teoretisk erfarenhet eller karriärerfarenhet av BSC. Adoptör 4 anser sig vara starkt kontaktsökande både internt och externt. Han uppger att han, sedan starten i verksamheten år 1998, arrangerat diverse möten inom organisationen angående strategi, samtalat med kollegor samt varit på externa konferenser och bjudit in externa föreläsare till organisationen. Adoptör 4 hävdar att han år 2001 under ett internt styrelsemöte samtalade med en styrelsemedlem om frågor relaterade till strategi och verksamhetsstyrning. Vederbörande kom då att presentera BSC:s grundläggande idéer för honom. Adoptören uppger att han fann BSC intressant men att kännedomen om denna ESI varit latent fram till år 2009. I samband med detta möte intensifierades hans läsvanor och adoptören uppger att han började läsa mer managementlitteratur. Under ett annat möte, av slumpartad karaktär, med en kollega år 2009 kom de att diskutera BSC och utbyta tankar kring denna ESI. Adoptören uppger att detta möte varit avgörande för adoptionsbeslutet. Dessutom upplevde han vid denna tidpunkt ett starkt behov av att ta kontroll över verksamheten. Strax efter denna händelse sökte adoptör 4 upp en extern, sakkunnig part inom området, nämligen en konsult. Baserat på den kunskap adoptören fick under ett flertal konferenser och samtal med konsultbolaget ansåg han sig övertygad om att BSC var en lämplig ESI adoptionsbeslutet fattades.

4.3.5. Adoptör 5

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung ✓	Äldre
Tid inom org.	Kort tid ✓	Lång tid
Kön	Kvinna	Man ✓

Tabell 7. Strukturella IAT adoptör 5



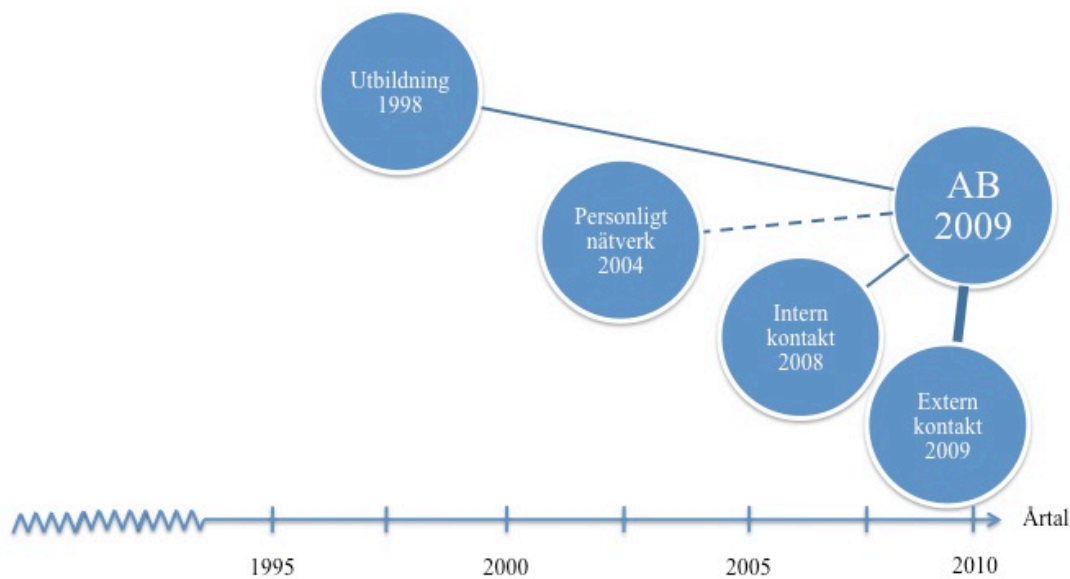
Figur 7. Kännedomsperiod adoptör 5

Till följd av att adoptörens examina ägde rum år 1990 har vederbörande ingen teoretisk erfarenhet av BSC via sin utbildning. Adoptör 5 har dock regelbundna läsvanor och läser såväl fackpress som affärspress. Adoptören hävdar att han genom sina läsvanor kom i kontakt med BSC första gången år 1996. Adoptören uppger att han har karriärerfarenhet från användande av BSC. År 2000 arbetade han inom en organisation där BSC tillämpades och påpekar att han fick god kunskap om BSC tack vare denna organisation och de arbetsuppgifter han hade där. När adoptören tillträdde sin roll i nuvarande organisation, år 2007, hade han god kännedom om BSC och hade erfarenhet av att det var en ESI som fungerade väl. Det dröjde två år innan han kom att adoptera BSC på sin nya arbetsplats eftersom han först då upplevde ett behov av att sätta sin prägel på verksamheten. Han uppger att han anser sig ha relokaliserat BSC. Noterbart i detta fall är att adoptör 5 är nätverkande, i synnerhet inom ramen för tre professionella nätverk, men uppger att inget av dem har varit avgörande för adoptionsbeslutet. Enligt adoptören förekommer inget explicit utbyte angående BSC i de nätverk han är aktiv i. Istället anser han att erfarenheten från sin tidigare arbetsplats varit den avgörande faktorn.

4.3.6. Adoptör 6

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung ✓	Äldre
Tid inom org.	Kort tid ✓	Lång tid
Kön	Kvinna	Man ✓

Tabell 8. Strukturella IAT adoptör 6



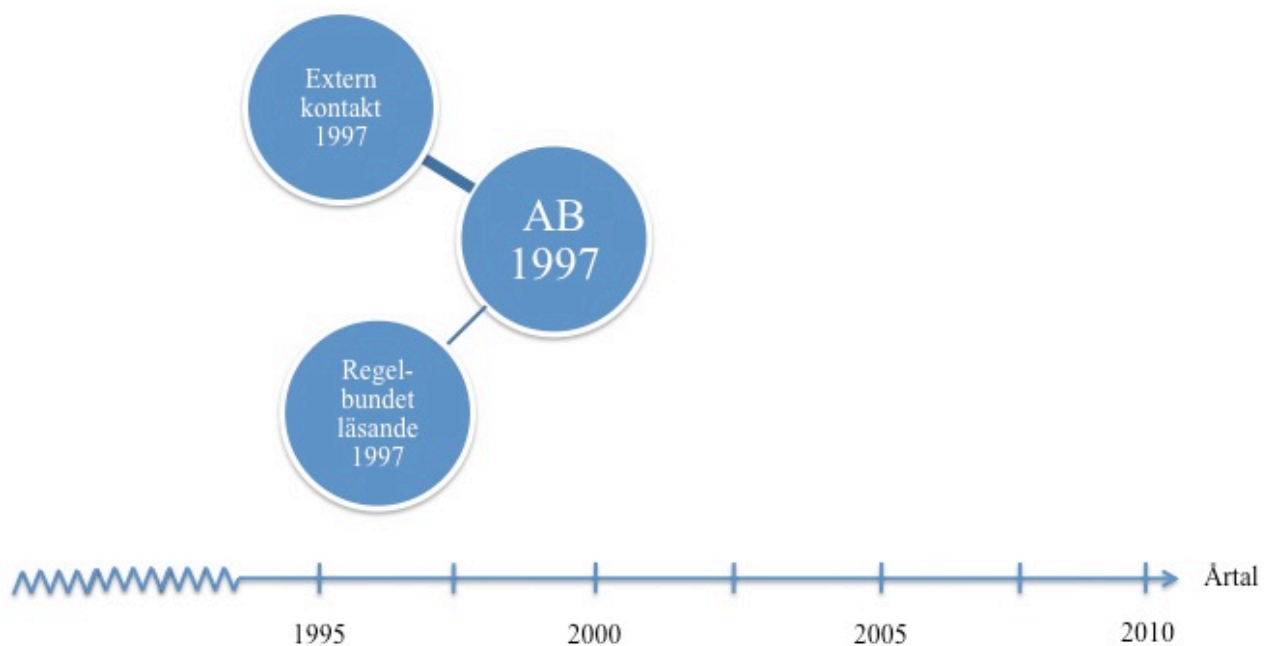
Figur 8. Kännedomsperiod adoptör 6

Adoptören har teoretisk erfarenhet av BSC från utbildningen. Dessutom läste han ytterligare kurser på universitetet under slutet av 1990-talet och kom då i kontakt med BSC igen. Under såväl utbildningen som under kurserna presenterades BSC som en väl fungerande ekonomistyrningsmodell och adoptören fick möjlighet att studera case där BSC framgångsrikt adopterats och implementerats. Adoptören anser därför att utbildningen bidragit till att skapa en förståelse för BSC och att händelsen varit betydande för adoptionsbeslutet. Vidare har adoptör 6 erfarenhet från konsultbranschen, dock inte av BSC men det gav honom ändå en förståelse för ESI:er, strategi och verksamhetsstyrning. År 2004 sökte sig adoptören till ett internetbaserat nätverk för att utvidga sitt kontaktnät. Nätverket användes som ett forum för att lära sig mer om strategiskrået, skaffa värdefulla kontakter och kunskap om BSC. Adoptören var då redan positivt inställd till BSC och kunskaperna han härigenom tillgodogjorde sig kunde han vid adoptionsbeslutet omsätta i praktiken. I samband med att adoptören började i organisationen år 2008 såg han en möjlighet och ett behov av att adoptera BSC. Adoptören sökte interna kontakter för att utreda om andra var av samma uppfattning och för att ta del av andras erfarenheter av BSC. Detta skedde främst via ett flertal möten, formella och informella. Händelserna bidrog till att utvidga adoptörens kunskapsbas ytterligare. År 2009 sökte adoptör 6 kontakt med en extern part, nämligen ett konsultbolag. Genom kurser och konferenser fick adoptören ytterligare kunskap om BSC och ansåg sig kapabel att avgöra om BSC var den ESI som var mest lämpad. Händelsen influerade adoptören starkt och var avgörande för adoptionsbeslutet.

4.3.7. Adoptör 7

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung ✓	Äldre
Tid inom org.	Kort tid ✓	Lång tid
Kön	Kvinna ✓	Man

Tabell 9. Strukturella IAT adoptör 7



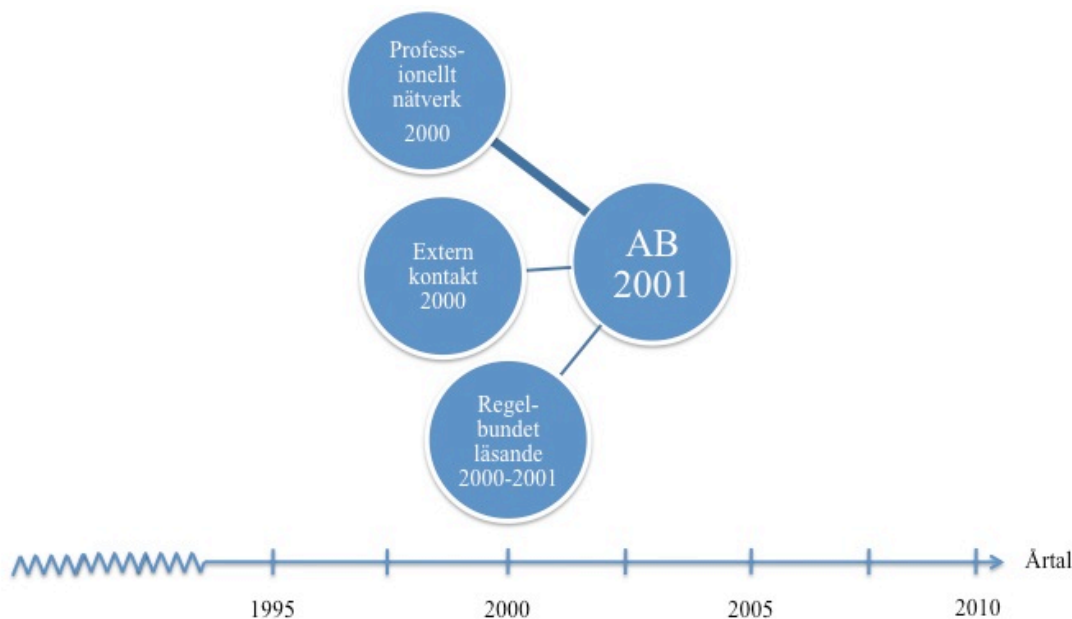
Figur 9. Kännedomsperiod adoptör 7

Adoptör 7 har ingen teoretisk erfarenhet av eller kunskap om BSC från sin utbildning av den anledningen att hon tog examen år 1987. Däremot uppger adoptören att hon har erfarenhet av adoptionsbeslut från en tidigare arbetsplats. Dock avsåg det adoptionsbeslutet en annan ESI. Adoptören uppger att hon egentligen inte stött på BSC förrän år 1997 då hon aktivt sökte kontakt med ett externt konsultbolag för att genomföra en utbildning. Detta skedde i samband med att hon började i nuvarande organisation. Utbildningen avsåg strategi, verksamhetsstyrning och ESI:er och var utformad som en intensivutbildning. Hon upplevde nämligen vid denna tidpunkt ett behov av att säkra kontrollen över verksamheten. Under året behöll adoptören löpande kontakt med konsultbolaget för att få ytterligare insikt kring BSC. Den kunskap hon tillgodogjorde sig under intensivutbildningen och det faktum att hon där fick ta del av andra organisationers erfarenhet av BSC anser hon ha varit avgörande för adoptionsbeslutet. Innehållet under intensivutbildningen gjorde starkt intryck på henne och hon började läsa om BSC i böcker, tidningar och fackpress. Därmed fördjupades hennes kunskaper och hon kände sig övertygad om att BSC skulle fungera väl i hennes verksamhet. Adoptör 7 uppger att hon är aktiv i fyra personliga nätverk. Dock har hon inte kommit i kontakt med BSC genom dessa utan hävdar att det faktum att hon sökte kontakt externt varit helt avgörande för adoptionsbeslutet.

4.3.8. Adoptör 8

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung	Äldre ✓
Tid inom org.	Kort tid ✓	Lång tid
Kön	Kvinna	Man ✓

Tabell 10. Strukturella IAT adoptör 8



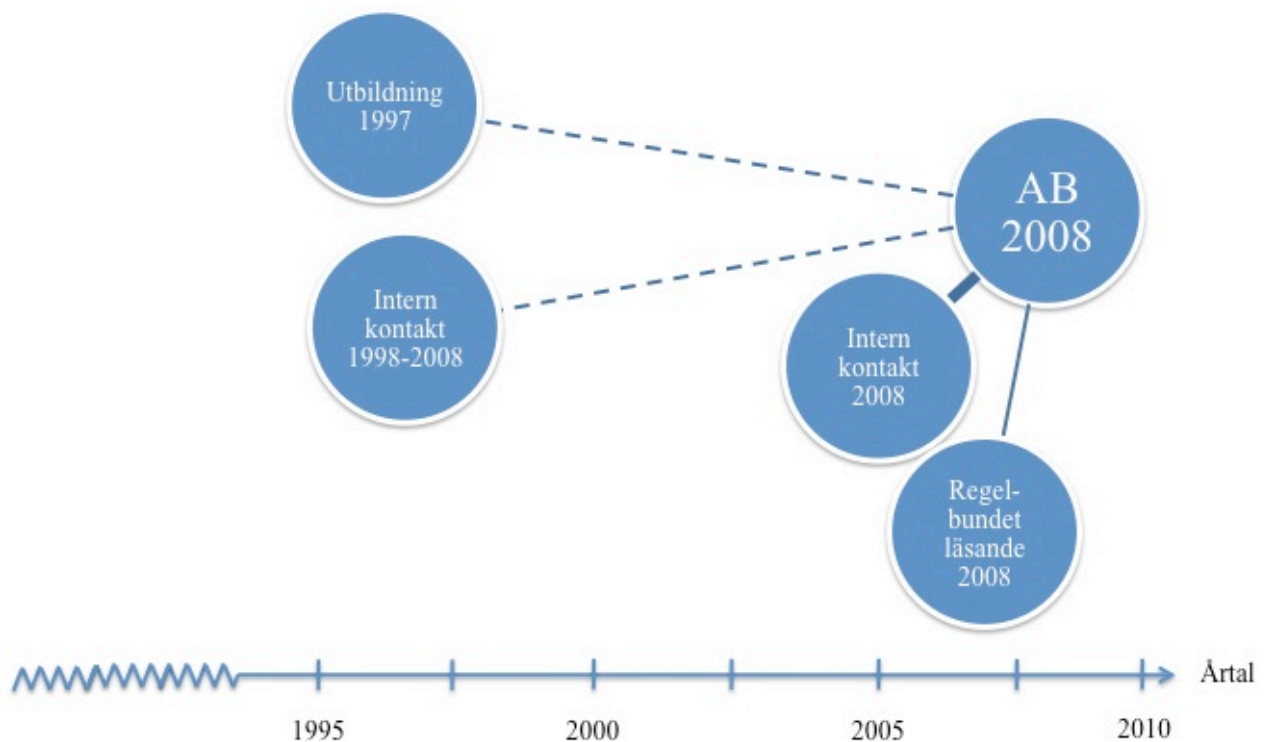
Figur 10. Kännedomsperiod adoptör 8

År 1973 tog adoptör 8 examen från universitetet och har därför inte kommit i kontakt med BSC under sin utbildning. Han påpekar dock att han anser att utbildningen spelat en viktig roll för det adoptionsbeslut han kom att fatta knappt 30 år senare. Adoptören anser att han genom utbildningen fick verktyg för att kunna analysera komplexa problem, värdera information och utifrån det dra relevanta slutsatser. Adoptören började i befintlig organisation år 1993 och hade då ingen tidigare karriärfarenhet med avseende på BSC. Han anser sig dock vara initiativrik och utvecklingsinriktad och har under sin karriär varit aktiv i en mängd olika nätverk. Första kontakten med BSC var just genom ett professionellt nätverk, nämligen en branschorganisation. År 2000 höll denna branschorganisation en intensivutbildning inom ekonomistyrning och adoptören sökte sig dit för att fördjupa sina kunskaper i ämnet. Organisationen stod inför en strategisk omorientering och var i behov av ett nytt styrsystem. Händelsen var avgörande för det adoptionsbeslut som sedan fattas och föranledde intensifierat läsande om BSC i såväl affärspress som böcker. Parallellt med att han tillgodogjorde sig kunskap genom läsning behöll han kontakt med branschorganisationen som presenterade fall där BSC framgångsrikt använts. Adoptör 8 tog i samband med detta även kontakt med en extern part, ett konsultbolag, för att lära sig ytterligare om BSC. Baserat på den kunskap han tillgodogjorde sig via nätverket, läsning och den externa kontakten ansåg han sig kunnig nog att fatta adoptionsbeslutet.

4.3.9. Adoptör 9

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung ✓	Äldre
Tid inom org.	Kort tid ✓	Lång tid
Kön	Kvinna	Man ✓

Tabell 11. Strukturella IAT adoptör 9



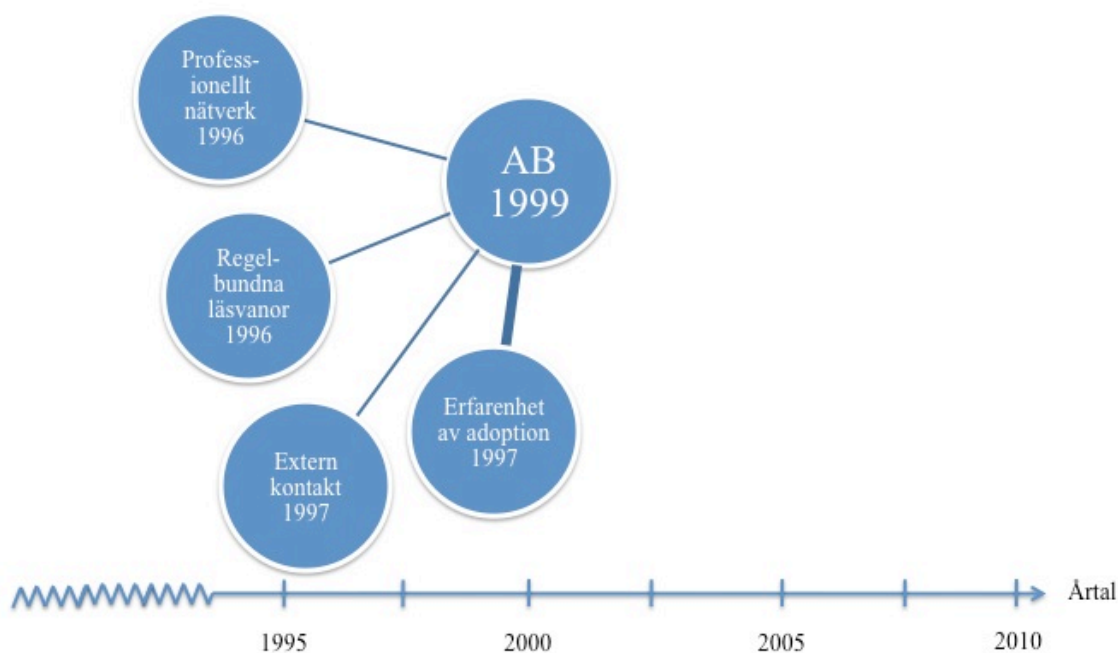
Figur 11. Kännedomsperiod adoptör 9

Under sin utbildning kom adoptör 9 i kontakt med BSC och fick kännedom om denna ESI. Han anser dock inte att händelsen varken varit avgörande eller betydelsefull för adoptionsbeslutet. Medvetenheten om BSC fanns endast latent fram till år 2008. Vidare har adoptören ingen karriärerfarenhet av denna ESI. Från år 1998, då adoptören började i nuvarande organisation, till år 2008 sökte han regelbundet en del interna kontakter, främst genom informella möten, inom organisationen för att diskutera styrning och kontroll. Han upplevde ett behov av att ta kontroll över verksamheten och sätta sin prägel på organisationen men var dock ännu inte övertygad om att just BSC skulle användas i organisationen. Den utlösande faktorn som föranledde vidare informationssökande var ett möte år 2008. Adoptören sökte då kontakt med andra bolag inom koncernen för att aktivt lära sig mer om BSC och ta del av deras erfarenheter av denna ESI. Goda erfarenheter av BSC inom några av koncernens andra bolag ledde till att adoptören kände sig övertygad om att BSC var en bra modell för ekonomistyrning. Därefter fördjupade han sina kunskaper om BSC genom att läsa böcker och adoptionsbeslutet fattades.

4.3.10. Adoptör 10

Strukturellt IAT	Kategori	
Ålder	Ung	Äldre ✓
Tid inom org.	Kort tid ✓	Lång tid
Kön	Kvinna	Man ✓

Tabell 12. Strukturella IAT adoptör 10



Figur 12. Kännedomsperiod adoptör 10

Av den anledningen att adoptör 10 examinerades år 1979 har han ingen teoretisk erfarenhet av BSC via utbildningen. Adoptören påpekar däremot att han tack vare sin akademiska utbildning har försetts med en verktygslåda för att kunna hantera problem, värdera information samt tänka i flera dimensioner, med andra ord kommit att präglas av ett abstrakt tankesätt. Under sin karriär har adoptören varit aktiv i synnerhet i en mängd professionella nätverk. Genom några av dessa nätverk uppger han att han, år 1996, sammanstrålade med jämlika parter i motsvarande positioner och därigenom fick kännedom om BSC. Han möttes av andras erfarenheter och positiva syn på BSC. Händelsen innebar att han fick upp ett intresse för denna ESI och hans läsvanor intensifierades. Adoptör 10 nämner att han började läsa facklitteratur samt tidskrifter. Vid det här skedet ansåg adoptören att det inte, i dåvarande organisation, fanns några interna källor som besatt kunskap om BSC och han sökte sig därför till ett externt konsultbolag för att få en djupare kunskap. Enligt adoptören bidrog konsultbolaget med värdefull kunskap och baserat på detta fattade han beslutet att adoptera BSC i dåvarande organisation. Två år senare, år 1999, påbörjade han sin tjänst i nuvarande organisation och upplevde ett behov av att ta kontroll över verksamheten. Eftersom BSC mottagits väl på föregående arbetsplats och eftersom att han ansåg sig besitta goda kunskaper om denna ESI adopterade han omgående BSC. Han anser sig ha relokaliserat BSC till nuvarande arbetsplats.

5. Analys

5.1. Strukturella IAT

Av de adoptörer som omfattas av studien var sju av tio unga, det vill säga ≤ 45 år, vid tiden för adoptionsbeslutet². Unga verkar därmed vara en grupp som är överrepresenterad bland adoptörer och resultatet styrker tidigare forskning som gjorts inom *Upper Echelon Theory*. Beslutsfattare som är unga tenderar att vara mer riskbenägna och mer receptiva vad gäller att ta in ny kunskap (Hambrick & Mason, 1984; Naranjo-Gil et al., 2009; Young et al. 2001; Wiersema & Bantel, 1992). Kognitiva färdigheter, såsom förmågan att lära sig nya saker och använda kunskap på ett kreativt sätt, verkar alltså avta med stigande ålder (Bantel & Jackson, 1989). Unga tenderar också att i högre utsträckning initiera organisatorisk förändring eftersom det kan innebära en möjlighet att avancera i verksamheten (Tihany et al., 2000). Därmed är unga mer benägna än äldre adoptera ESI:er. Majoriteten av de adoptörer som omfattats av denna uppsats förväntades alltså tillhöra kategorin ung, vilket också var fallet.

Vidare hade åtta av tio adoptörer endast varit på arbetsplatsen en kort tid, < 11 år, då adoptionsbeslutet togs³. Ett flertal tidigare forskningsstudier har påvisat att ju längre tid beslutsfattaren varit inom organisationen desto mer negativ är attityden gentemot organisatorisk förändring och adoption av ESI:er (Bantel & Jackson, 1989; Hambrick & Mason, 1984; Wiersema & Bantel, 1992). En beslutsfattare som endast varit på arbetsplatsen en kort tid anses däremot mer riskbenägen eftersom vederbörande inte utvecklat lika omfattande sociala relationer till kollegor och medarbetare. Därmed är adoptionsbenägenheten och viljan att agera som en sponsor för en ESI, såsom BSC, betydligt större för beslutsfattare som är relativt nya inom organisationen (Hambrick & Mason, 1984; Kimberly & Evanisko, 1981; Naranjo-Gil et al., 2009). Uppsatsens resultat bekräftar detta och dessutom förefaller det som att adoptörer i kategorin kort tid även upplevt ett behov av att säkra ställning och kontroll samt sätta sin prägel på verksamheten genom att adoptera BSC. Detta är särskilt tydligt hos adoptör 1, 3, 5, 6, 7, 9 samt 10.

Åtta av de tio adoptörer som omfattas av uppsatsen var män⁴. Eftersom män generellt sett, enligt Van Rossem & Van Veen (2011), anses vara mer riskbenägna än kvinnor borde män därmed också vara mer benägna att adoptera exempelvis BSC. Uppsatsens resultat styrker detta resonemang.

Sammantaget bekräftar föreliggande studie det tidigare forskning visat, nämligen att adoptörer företrädesvis är unga, har varit på arbetsplatsen en kort tid och är män. Fyra av de tio adoptörer som studerats i denna uppsats uppfyller alla dessa kriterier. Adoptör 1, 5, 6 och 9 tillhör samtliga kategorierna ung, kort tid samt man.

² Se diagram 1.

³ Se diagram 2.

⁴ Se diagram 3.

5.2. Karriärerfarenhet

Respondent	Ålder	Tid	Kön	Konsult	Adoption	Användning
Adoptör 1	Yngre	Kort	Man		(✓)	
Adoptör 2	Äldre	Lång	Man	(✓)		
Adoptör 3	Yngre	Kort	Kvinna	✓		
Adoptör 4	Yngre	Lång	Man			
Adoptör 5	Yngre	Kort	Man			✓
Adoptör 6	Yngre	Kort	Man	(✓)		
Adoptör 7	Yngre	Kort	Kvinna		(✓)	
Adoptör 8	Äldre	Kort	Man			
Adoptör 9	Yngre	Kort	Man			
Adoptör 10	Äldre	Kort	Man		✓	

Tabell 13. Sammanställning av adoptörernas karriärerfarenhet

Sju av de tio adoptörer som omfattas av uppsatsen har karriärerfarenhet av ESI:er, antingen i form av erfarenhet från konsultbranschen, erfarenhet från adoptionsbeslut eller användning. Tre av tio adoptörer har någon form av karriärrelaterad erfarenhet av BSC som varit avgörande för beslutet att adoptera BSC på nuvarande arbetsplats. I de fall där adoptören har karriärerfarenhet relaterat just till denna ESI verkar erfarenheten alltså ha mycket stor positiv inverkan på adoptionsbenägenheten. Både adoptör 5 och 10 anser sig ha relokaliserat, det vill säga tagit med sig, BSC till nuvarande arbetsplats. Bjørnenaks (1997) resonemang angående betydelsen av positiva erfarenheter av en viss ESI bekräftas därmed. Författaren hävdar att beslutsfattare med positiv erfarenhet av en viss ESI eller en viss strategisk inriktning är mer benägna att relokalisera, det vill säga ta med sig, denna ESI eller strategi till en ny organisation. Under intervjuerna framkom vidare att dessa tre adoptörer ansett sig ha goda kunskaper om BSC. Sannolikt har dessa adoptörer, som alla varit i organisationen en kort tid då adoptionsbeslutet fattades, därigenom sett en möjlighet att framstå som en expert på området. I enlighet med de tankar som framförs av Pierce & Delbecq (1977) verkar adoptörerna, tack vare sina kunskaper och erfarenheter av BSC, kunnat briljera och höja sin status på den nya arbetsplatsen genom att adoptera BSC. Vad som kan ifrågasättas är huruvida dessa adoptörer verkligen använder sin kreativa förmåga. Kanske är det snarare så att adoptörerna ser en möjlighet att följa en invand rutin genom att adoptera BSC, en ESI de är väl förtrodda med. Adoptionsbeslutet har i samtliga tre fall fattats inom två år sedan adoptören började i respektive organisation vilket tyder på beslutsamhet, exekutiv förmåga och ett målinriktat beteende.

Karriärerfarenhet i form av erfarenhet från konsultbranschen, av adoptionsbeslut eller användning av ESI:er var vanligt förekommande bland de adoptörer som studerats. Som tidigare nämnt hade sju av tio någon form av erfarenhet av ESI:er. Däremot hade endast tre av adoptörerna specifik erfarenhet av BSC som påverkat deras kunskapsbas och attityd gentemot denna ESI. Att karriärerfarenhet av just BSC är något utmärkande för de beslutsfattare som adopterar BSC verkar därmed osannolikt. Däremot förefaller det troligt att mer allmän erfarenhet från konsultbranschen eller från tidigare adoptionsbeslut har positiv inverkan på benägenheten att adoptera en ESI såsom BSC. Positiva erfarenheter av ESI:er utvidgar adoptörens kunskapsbas och tycks, i enlighet med Bantel & Jacksons (1989) resonemang, bidra till att forma en positiv attityd gentemot innovation, förändring och ESI:er. Dessutom verkar erfarenhet av ESI:er bidra till ökat självförtroende i en komplex beslutssituation. Den här typen av erfarenhet resulterar därmed i ökad adoptionsbenägenhet.

5.3. Nätverkande

Respondent	Ålder	Tid	Kön	Professionellt	Personligt
Adoptör 1	Yngre	Kort	Man		
Adoptör 2	Äldre	Lång	Man		
Adoptör 3	Yngre	Kort	Kvinna	✓	
Adoptör 4	Yngre	Lång	Man		
Adoptör 5	Yngre	Kort	Man	(✓)	
Adoptör 6	Yngre	Kort	Man		✓
Adoptör 7	Yngre	Kort	Kvinna		
Adoptör 8	Äldre	Kort	Man	✓	
Adoptör 9	Yngre	Kort	Man		
Adoptör 10	Äldre	Kort	Man	✓	

Tabell 14. Sammanställning av adoptörernas nätverkande

Endast fem av tio adoptörer som intervjuats uppger att de under kännedomsperioden varit aktiva i någon form av nätverk, professionella, personliga eller en kombination av dessa. Dock är det endast i fyra fall av tio som nätverken haft någon form av inverkan på de adoptionsbeslut som fattats. Adoptör 3 karakteriseras av ett påtagligt nätverkande beteende och avviker från övriga adoptörer då hon understryker vikten av att ingå i nätverk, professionella såväl som nätverk som är mer personliga till sin karaktär. Övriga adoptörer som ingår i någon form av nätverk betonar inte i samma utsträckning betydelsen av nätverk. Detta kan tyckas något förvånande med tanke på att nätverkens påverkan på beslutsfattarens kognitiva bas understrukits i referensramen. Rosenkopf et al. (2001) hävdar att medlemskap i något nätverk innebär stor potential för kunskapsutbyte, vilket också var det adoptör 3 påpekade. Vidare torde nätverkande, i enlighet med Pierce & Delbecqs (1977) resonemang, innebära utvidgad kunskapsbas vilket främjar psykologisk flexibilitet och innovationsbenägenhet. Uppsatsens resultat pekar dock i en annan riktning och nätverkens betydelse tycks inte vara så omfattande som förväntat.

Utgångspunkten i referensramen var att ju mer nätverkande en beslutsfattare är desto större kunskapsbas, fler referenspunkter och förebilder har vederbörande. Detta verkar dock inte vara något som slår igenom på adoptionsbenägenheten. Nätverkens betydelse för ökad psykologisk flexibilitet, ökad kreativitet och innovationsförmåga tycks därmed inte vara så omfattande. Nätverkande framstår heller inte som ett IAT som karakteriserar adoptörer med tanke på att endast fyra av tio intervjuade adoptörer uppger att nätverken haft betydelse, större eller mindre, för beslutet att adoptera BSC. Förklaringen till detta kan vara att nätverk, då främst personliga, inte längre har samma betydelse som tidigare. Majoriteten av adoptörerna uppgav att de någon gång under sin karriär varit aktiva i nätverk men att detta ofta låg flera år bakåt i tiden. Tidsbrist framfördes som ett vanligt skäl till att adoptörerna dragit sig ur personliga nätverk. Vad gäller professionella nätverk framstår det som att denna form av kunskapsutbyte istället ersatts av interna och externa kontakter. Flertalet av de adoptörer som omfattas av uppsatsen ansåg att nätverk var föråldrat, tog onödigt mycket tid och inte, i samma utsträckning som kontakter, innebar en källa till informationsinhämtning och kunskap.

5.4 Kontaktsökande

Respondent	Ålder	Tid	Kön	Intern kontakt	Extern kontakt
Adoptör 1	Yngre	Kort	Man	✓	
Adoptör 2	Äldre	Lång	Man		✓
Adoptör 3	Yngre	Kort	Kvinna		
Adoptör 4	Yngre	Lång	Man	✓	✓
Adoptör 5	Yngre	Kort	Man		
Adoptör 6	Yngre	Kort	Man	✓	✓
Adoptör 7	Yngre	Kort	Kvinna		✓
Adoptör 8	Äldre	Kort	Man		✓
Adoptör 9	Yngre	Kort	Man	✓	
Adoptör 10	Äldre	Kort	Man		✓

Tabell 15. Sammanställning av adoptörernas kontaktsökande beteende

Vid en hastig anblick indikerar resultatet att samtliga adoptörer, förutom två, tycks präglas av ett kontaktsökande beteende. En djupare utvärdering av resultatet tycks dock påvisa ett mönster vad beträffar adoptör 1, 4, 6 samt 9. Generellt sett har kännedomsperioden varit påtagligt lång i dessa fall, vilket indikerar att idén har behövt mogna hos respektive adoptör. När adoptionsbeslutet närmar sig uppträder adoptörerna som internt kontaktsökande. Att en intern kontakt har varit avgörande eller starkt bidragande i dessa fall kan kopplas till det Bjørnenak (1997) uppmärksammar, nämligen att personlig interaktion kan förstärka en adoptörs tillgodogörelse av information. Gemensamt för adoptör 1, 4, 6 samt 9, är att de tycks lösa en komplex situation genom att diskutera sig fram. Adoptörerna delar likartade värderingar om att kunna bolla idéer, utbyta tankar samt erfarenheter via personlig interaktion med dem som besitter kunskap om BSC. Detta beteende indikerar att dessa adoptörer är relativt diplomatiska och försiktiga i sitt sätt att adoptera BSC.

I de fall där externt kontaktsökande haft betydelse för adoptionsbeslutet, nämligen för adoptör 2, 7 och 8, framgår att dessa antingen har deltagit vid konferens eller intensivutbildningar och kort därefter adopterat BSC. Enligt adoptör 7 respektive 8 har intensivutbildningen gjort så starkt intryck på dem att det har varit avgörande för beslutet. Av detta dras slutsatsen att längd och intensitet främjar ett snabbare beslut än en konferens, som traditionellt är av kortare karaktär. Att de tre adoptörernas kännedomsperiod uppenbarligen varit kort ger en indikation på att de är utvecklingsorienterade och föredrar storslagna idéer. Detta sökande beteende tyder på att dessa adoptörer vet vad de vill ha och de framstår som självständiga såväl som rationella.

Av intervjuerna framgår delvis explicit men även implicit att adoptörerna med sitt kontaktsökande beteende vill få bekräftat att BSC har fungerat i andra organisationer. Detta märks särskilt tydligt i de fall där adoption av BSC har skett relativt sent, under slutet av 2000-talet, och där adoptören saknar tidigare erfarenhet av BSC. Vidare påvisar resultaten att yngre adoptörer i större utsträckning söker kontakt inom sin organisation för att utbyta tankar, erfarenheter och tillgodogöra sig mer kunskap. Av resultatet framgår det tydligt att de adoptörer som sökt sig till externa konferenser domineras av män. Det mönster som framträder från intervjuerna ger skenet av att manliga adoptörer är påtagligt kontaktsökande. Baserat på föreliggande resultat är det svårare att uttala sig huruvida kvinnliga adoptörer är kontaktsökande samt om ålder, tid i organisation inverkar, då mönstret är relativt svagt.

Vad som däremot kan diskuteras är hur pålitliga adoptörernas svar är. Med utgångspunkt i att sex adoptörer anger att de tack vare externa föreläsare eller konsultbolag har uppmärksammat BSC kan det betraktas något vilseledande att det endast i två fall har varit avgörande för adoptionsbeslutet. Enligt teorin om *Management fashion* torde adoptörers inställning till BSC påverkats betydligt mer av utbudssidans påtryckningar och sakkunnigas åsikter. Det har konstaterats att flertalet av adoptörerna vill få ett kvitto på BSC har varit en framgångssaga i åtskilliga organisationer, vilket många adoptörer rimligtvis borde ha fått vid kontakt med externa föreläsare eller konsultbolag. I fallet med adoptör 4 menar vederbörande att ett internt möte låg till grund för adoptionen men samtidigt uppger adoptören att han blev övertygad vid ett senare möte med ett konsultbolag. Det vore rimligt att anta att den externa kontakten snarare spelade en avgörande roll för beslutsfattandet. I sista fallet uppger adoptör 10 att han vid sitt första beslut om att adoptera BSC i föregående organisation vände sig till experter då intern sakkunskap saknades i dåvarande organisation. Baserat på kunskap från konsultbolaget fattade han beslut om att adoptera BSC. Tack vare denna erfarenhet relokaliserades BSC till nuvarande organisation. Följaktligen kan det vara värt att uppmärksamma detta, då adoptörerna sannolikt borde ha förvärvat betydelsefull kunskap genom dessa möten. Anledningen till att adoptörerna inte velat framhäva konsultbolagens betydelse för adoptionsbeslutet skulle kunna vara att adoptörerna vill framstå som självständiga individer som fattat beslutet utan yttre påtryckningar.

5.5 Läsvanor

Respondent	Ålder	Tid	Kön	Tidningar	Tidskrifter	Böcker	Internet
Adoptör 1	Yngre	Kort	Man				
Adoptör 2	Äldre	Lång	Man	✓	✓	✓	
Adoptör 3	Yngre	Kort	Kvinna			✓	✓
Adoptör 4	Yngre	Lång	Man			✓	
Adoptör 5	Yngre	Kort	Man	✓	✓	✓	
Adoptör 6	Yngre	Kort	Man				
Adoptör 7	Yngre	Kort	Kvinna	✓	✓	✓	
Adoptör 8	Äldre	Kort	Man	✓		✓	
Adoptör 9	Yngre	Kort	Man			✓	
Adoptör 10	Äldre	Kort	Man		✓	✓	

Tabell 16. Sammanställning av adoptörernas läsvanor

Med hänsyn till det resultat som erhållits kan det konstateras att majoriteten av adoptörerna, i olika utsträckning, präglas av ett läsande beteende. Att adoptörer, enligt Mol & Birkinshaw (2009) samt Bjørnenak (1997), i större omfattning än icke-adoptörer kännetecknas av ett sökande beteende och därmed läser böcker, tidningar och tidskrifter bekräftas alltså av resultatet.

Ett mönster som framträder är att det i många fall har varit en händelse, exempelvis ett möte eller en konferens, som har utlöst en sorts nyfikenhet hos adoptören vilket har resulterat i intensifierade läsvanor. I vissa fall har regelbundna läsvanor uppstått långt före adoptionsbeslutet, bland annat hos adoptör 4 respektive adoptör 5, och varit ihållande ända fram till adoptionsbeslutet. I resterande fall har regelbundna läsvanor uppstått tidsmässigt nära adoptionsbeslutet. Att regelbundna läsvanor intensifieras ju närmre adoptionsbeslutet nalkas, kan kopplas till att adoptörerna är högutbildade. I enlighet med Calori et al. (1994) har välutbildade individer större kapacitet att grundligt analysera, värdera och förstå komplexa problem. Intensifierade läsvanor beror därmed på att adoptörerna besitter god analytisk förmåga och tycks föredra att självständigt bearbeta den information som krävs för att fatta ett adoptionsbeslut.

En fråga att ställa sig är vad dessa läsvanor kan ha för betydelse för adoption av BSC. Av resultaten att döma har regelbundna läsvanor knappast varit avgörande för adoptionsbeslutet, men definitivt bidragande. I referensramen berördes att en adoptör med regelbundna läsvanor skulle erhålla en bredare kunskapsbas och därigenom troligen lära sig att sortera ut relevant information, analysera och värdera en ESI. Det är intressant att somliga adoptörer förknippar just dessa styrkor med sin utbildning. Att nivå på utbildning spelar roll och påverkar ett adoptionsbeslut är centralt inom *Upper Echelon Theory*, men exakt vad det är i utbildningens innehåll som inverkar är inte helt utrett. Inom ramen för föreliggande studie hävdar bland annat adoptör 10 att han genom utbildningen förvärvat ett abstrakt tankesätt vilket styrks av adoptör 2 som uttrycker att han erhållit ett kritiskt förhållningssätt till den information han tillgodogör sig. Likaså menar adoptör 8 att utbildningen försett honom med en verktygslåda som innebærer att han kunnat dra relevanta slutsatser från den informationsinhämtning han gjort. Utbildning tycks alltså vara nära kopplat till läsvanor. Hög utbildningsnivå verkar främja den här typen av beteende hos adoptörerna. Camelo-Ordaz (2005) samt Hambrick & Mason (1984) hävdar att utbildning kan anses vara ett mått på en individs kunskapsnivå, kompetens och kreativa förmåga, faktorer som delvis påverkar individens värderingar och preferenser. Utbildningen har alltså format adoptörernas kognitiva bas och de delar gemensamma värderingar gentemot kunskapsinhämtning samt inläring som främjar lusten att lära och utvecklas. Detta avspeglas i det faktum att majoriteten av adoptörerna har regelbundna läsvanor.

5.6. Kännedomsperioden

Utifrån det resultat som samlats in i undersökningsmodellen förefaller adoptionsbeslutet av BSC att äga rum vid olika tidpunkter. Bland dem som adopterat BSC i ett tidigt skede återfinns adoptör 2, 7 samt 10. Gemensamma IAT som tycks ha påverkat kognitionen hos samtliga tre adoptörer är kombinationen av regelbundna läsvanor och externt kontaktsökande. Vidare är kännedomsperioden 1 år i respektive fall, det vill säga tiden för kännedom om BSC har varit kort och beslutet har fattats snabbt därefter. Kombinationen av ett läsande och externt sökande beteende i samverkan med kort kännedomsperiod indikerar att dessa adoptörer är självständiga, rationella och riskbenägna. I likhet med tvåstegsmodellen, som nämndes i bakgrunden, kan adoptör 2, 7 samt 10 likställas med en adoptör inom organisation som tidigt adopterat BSC baserat på rationella grunder. Att de tre adoptörerna aktivt sökt sig till utbudssidan, förklaras rimligen av att informationsutbytet har varit ofullständigt inom organisationen (Mol & Birkinshaw, 2009). Genom att vända sig till en extern kontakt har de, sannolikt, vetgiriga adoptörerna fått utlopp för sin initiativrikedom och erhållit en kreativ lösning, BSC, på komplext problem. Intressant nog anser de tre adoptörerna att utbildningen påverkat dem starkt och format dem som individer. Deras uppfattning kan förklaras av att hög utbildningsnivå främjar benägenheten för att adoptera en kreativ lösning i en komplex situation (Bantel & Jackson, 1989; Blundell et al., 1999; Camelo-Ordaz et al., 2005; Kimberly & Evanisko, 1981).

Bland de adoptörer, 1, 4, 5, 6 och 9, som adopterat senare, kring slutet av 2000-talet, urskiljs likaså gemensamma IAT som tycks ha format adoptionsbesluten. En vanlig kombination är internt kontaktsökande, utbildning och regelbundna läsvanor i samverkan med en lång kännedomsperiod om BSC. I motsats till de ovan beskrivna tidiga adoptörerna tycks det i dessa fall behövt längre mognadstid för idén om BSC hos adoptörerna. Vad som karakteriserar mognadstiden är att adoptören sökt interna kontakter av den anledningen att vederbörande föredrar att diskutera och utbyta tankar om BSC som uppkommit under en period av regelbundet läsande. I de fåtal fall där externt kontaktsökande förekommit beror det troligen inte på att avsaknad av intern kunskap, utan snarare på ett behov av att bli övertygad om att BSC fungerat för organisationer i liknande branscher. Sett ur tvåstegsmodellens perspektiv tyder detta på

att en sen adoptör imiterar organisationer som framgångsrikt adopterat en viss ESI, i detta fall BSC. Detta indikerar att adoptör 1, 4, 5, 6 samt 9 karakteriseras av att vara mindre riskbenägna. Emellertid talar detta emot samtliga fem adoptörers ålderskategori, ung, då dessa enligt *Upper Echelon Theory* skulle präglas av ett riskorienterat beteende och en vilja att avancera i karriären genom att ta kontroll över verksamheten. En tänkbar förklaring är att unga adoptörer besitter mindre pondus i en organisation, i synnerhet då de endast varit där en kort tid, och därmed dröjer adoptionsbeslutet till dess vederbörande hunnit bygga upp en maktbas.

6. Slutsats

6.1. IAT

Att fatta ett adoptionsbeslut är förknippat med hög komplexitet och adoptionsbeslutet bör ej betraktas som en isolerad händelse utan snarare som en process. Adoptionsbeslut fattas genom att kombinera existerande kunskap, exempelvis kunskap beslutsfattaren förvärvat genom utbildning, med ny och senare förvärvad kunskap. Adoptörens kognitiva bas, vilken återspeglas i beslutssituationer, formas då inte enbart av ålder, kön eller utbildning. Även tidigare erfarenheter utanför nuvarande arbetsplats, managementlitteratur adoptören läst och personer adoptören kommit i kontakt med i sökandet efter mer information om BSC formar adoptörens värderingar. Uppsatsens resultat stöder detta påstående och därmed kan slutsatsen dras att det finns fler gemensamma IAT än de som tidigare forskning identifierat. Periodknutna IAT bör betraktas som faktorer som samverkar under kännedomsperioden och formar individen snarare än som rena attribut.

Den inledande frågeställningen löd: *Vilka gemensamma IAT med avseende på informationskällor och erfarenheter under kännedomsperioden finns hos adoptörer av BSC?* Resultaten ger belägg för att det finns ett antal sådana IAT och nedan följer en genomgång av dessa.

Karriärerfarenhet av BSC i form av erfarenhet från konsultbranschen, erfarenhet av adoptionsbeslut eller användning tycks inte vara IAT som är gemensamt under kännedomsperioden för de adoptörer som studerats. Endast tre av tio adoptörer hade karriärerfarenhet med avseende på just BSC. Däremot verkar karriärrelaterad erfarenhet av ESI:er i allmänhet vara kännetecknande för adoptörer. Sju av tio adoptörer hade erfarenhet av ESI:er och denna erfarenhet var antingen avgörande för eller en bidragande orsak till det beslut som senare kom att fattas om att adoptera BSC. Slutsatsen är därmed att karriärerfarenhet av ESI:er, oavsett om det är BSC eller någon annan ESI, ökar adoptionsbenägenheten och är ett IAT som är kännetecknande för adoptörer under kännedomsperioden.

Resultaten tyder på att nätverkande inte är ett gemensamt IAT bland adoptörer. Endast i fyra fall av tio har nätverken haft inverkan på de adoptionsbeslut som fattats. Nätverkens förmodande betydelse som ett sätt för adoptören att vidga sin kunskapsbas, skaffa sig referenspunkter och möta förebilder verkar alltså vara begränsad. Nätverkande beteende tycks på grund av tidsbrist delvis ha spelat ut sin roll som ett periodknutet IAT som är kännetecknande för adoptörer. Istället framträder vikten av ha ett personligt kontaktnät som mer avgörande för adoptionsbeslutet. Nätverk har därmed i viss mån ersatts av personliga kontakter, interna såväl som externa.

Påståendet att ju fler kontakter adoptören har, desto större potential har vederbörande att vidga sin kunskapsbas, bli mer flexibel, kunnig och innovativ verkar stämma. Resultaten indikerar att ett kontaktsökande beteende främjar adoptionsbenägenheten och är vanligt förekommande under kännedomsperioden. Åtta av tio adoptörer kännetecknades av den här typen av beteende. Kontaktsökande, internt såväl som externt, är därför ett gemensamt IAT bland adoptörer. Anledningen till att personliga kontakter har större betydelse än nätverk för benägenheten att adoptera BSC är troligen att det är mer tids- och kostnadseffektivt att dra nytta av den kunskap som finns internt eller att direkt söka sig till en kunnig extern part om intern kunskap saknas än att gå omvägen via ett nätverk där en mängd andra ämnen än just BSC behandlas.

Regelbundna läsvanor med avseende på BSC är ett gemensamt periodknutet IAT hos de adoptörer som studerats. Resultaten visar att adoptörer som under kännedomsperioden läser mycket och håller sig uppdaterade verkar ha stor kunskapsbas och god förmåga att bedöma om BSC är lämpligt i organisationen. Benägenheten att adoptera BSC ökar ju större kunskap adoptören har om denna ESI och ett sätt för adoptören att tillgodogöra sig kunskap på är att regelbundet läsa litteratur och texter angående BSC.

6.2. Avslutande kommentarer

Att denna studie fundamentalt utgår från *Upper Echelon Theory*, innebär att fokus har avsett individens betydelse vid beslutsfattandet och resultatet grundar sig därför på respektive adoptörs personliga syn på och tolkning av kännedomsperioden. Vid vissa tillfällen tycks adoptörens minnesbild varit något vag varför en viss försiktighet bör iaktas gällande resultatet. Naturligtvis skildrar föreliggande uppsats, genom att identifiera periodknutna IAT, inte hela sanningen bakom adoptionen utan alldeles säkert är det en kombination av flera teoretiska perspektiv.

Ett generellt beteende som präglar adoptörerna under kännedomsperioden är att de efter första kontakten med BSC förlitar sig på sin kognitiva förmåga, det vill säga sitt abstrakta tankesätt och kritiska förhållningssätt. Genom sina läsvanor inhämtar adoptören djupare information och förvärvar därigenom en robust kunskapsbas. Detta beteende kan förklaras av att adoptören har formats av sin utbildning och därigenom lärt sig att ta in en stor mängd information, sortera denna samt väga för- och nackdelar. Denna erfarenhet tar adoptören med sig och drar nytta av i den komplexa och osäkra situation som adoptionsbeslutet innebär. Utifrån längd på kännedomsperioden har även två olika mönster kunnat urskiljas bland adoptörerna. Beträffande kort kännedomsperiod kännetecknas adoptörerna av att vara rationella, utvecklingsorienterade samt riskbenägna. Vidare kan de även liknas vid en tidig adoptör, då adoptionsbeslutet har ägt rum i nära anslutning till introduktionen av BSC. Adoptörer med längre kännedomsperiod karakteriseras av att vara diplomatiska individer som gärna diskuterar sig fram till adoptionsbeslutet. Slutligen är det inte ovanligt att dessa adoptörer söker sig till en referenspunkt i sin omgivning för att konsultera och omsider, baserat på ytterligare förvärvat kunskap, låta sig övertygas av fler framgångssagor.

6.3. Förslag på fortsatt forskning

Denna studie omfattar till största delen män. Resultatet inkluderar endast två kvinnor, varför det är svårt att utläsa något specifikt mönster beträffande kvinnliga adoptörer. I enlighet med den teoretiska referensramen påstås män ha större kännedom om ESI:er än kvinnor och således vore det intressant att utreda detta med avseende på fler ESI:er än BSC. Vidare vore det intressant att genomföra en liknande men mer djupgående undersökning än föreliggande studie. Förslagsvis sker detta genom att träffa respondenterna vid fler tillfällen för att på så sätt få en större förståelse för deras personlighet. Förmodligen finns då möjlighet att finna fler gemensamma och mer detaljerade IAT. Om mer tid funnits till förfogande hade fler intervju-tillfällen med adoptörerna gärna inkluderats i denna studie. Det vore lämpligt att i en sådan studie komma i kontakt med adoptörer som nyligen fattat ett adoptionsbeslut för att på så sätt erhålla en klarare minnesbild.

7. Referenslista

- Abernethy, M.A. & Chua, W.F. (1996) A field study of control system “redesign”: the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, vol 13, no. 2, pp. 569-606.
- Abrahamson, E. (1991) Managerial fads and fashions: The diffusions and rejection of innovations. *The Academy of Management Review*, vol. 16, no. 3, pp. 586-612.
- Al-Omiri, M. & Drury C. (2007) A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations. *Management Accounting Research*, vol. 18, no. 4, pp. 399-424.
- Askarany, D. (2006) Characteristics of Adopters and Organizational Changes. *Thunderbird International Business Review*, vol. 48, no.5, pp.705-725.
- Ax, C. & Ask, U. (1995) Cost Management – produktkalkylering och ekonomistyrning under utveckling. Studentlitteratur, Lund.
- Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005) Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the balanced scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, vol. 16, no.1, pp.1-20.
- Ax, C. & Greve, J. (2011) Organizational culture and adoption of the balanced scorecard. Arbetsuppsats, Göteborgs Universitet, Handelshögskolan & Handelshögskolan vid Örebro Universitet.
- Bains, A. & Langfield-Smith, K. (2003) Antecedents to management accounting change: A structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no. 7-8, pp. 675-698.
- Banker, R.D., Chang, H. & Pizzini, M.J. (2004) The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *The Accounting Review*, vol. 79, no. 1, pp. 1-23.
- Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989) Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team make a Difference? *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 107-124.
- Benders, J. & van Veen, K. (2001) What’s in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions. *Organization*, vol. 8, no. 1, pp. 33-53.
- Bjørnenak, T. (1997) Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway. *Management Accounting Research*, vol. 8, no. 1, pp. 3-17.
- Bjørnenak, T. & Olson, O. (1999) Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, vol. 10, no. 4, pp. 325-38.

- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. & Sianesi, B. (1999)** Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy. *Fiscal Studies*, vol. 20, no. 1, pp. 1-23.
- Brown, D.A., Booth, P. & Giacobbe, F. (2007)** Technological and organizational influences on the adoption of activity-based costing in Australia. *Accounting and Finance*, vol. 44, no. 3, pp. 329-356.
- Burns, J & Baldvinsdottir, G. (2005)** An Institutional Perspective of Accountants' New Roles – The Interplay of Contradictions and Praxis. *European Accounting Review*, vol. 14, no. 4, pp. 725-757.
- Calori, R., Johnson, G. & Sarnin, P. (1994)** CEOs' Cognitive Maps and the Scope of the Organization. *Strategic Management Journal*, vol. 15, no. 6, pp. 437-457.
- Camelo-Ordaz, C., Hernández-Lara, A.B. & Valle-Cabrera, R. (2005)** The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, vol. 24, no. 8, pp. 683-705.
- Chenhall, R.H. (2003)** Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no. 7-8, pp. 127-168.
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. (1998)** The Relationship between Strategic Priorities, Management Techniques and Management Accounting: An Empirical Investigation using a Systems Approach. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, no. 3, pp. 243-264.
- Collins, R. (1971)** Functional and conflict theories of educational stratification. *American Sociological Review*, vol. 36, no. 6, pp. 1002-1019.
- Dacin, M.T., Goodstein, J. & Scott, W.R. (2002)** Institutional Theory and Institutional Change: Introduction to the Special Research Forum. *The Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 1, pp. 43-56.
- Damanpour, F. (1996)** Innovation effectiveness, adoption and organizational performance. In West, M.A. & Farr, J.L. (eds), *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Davis, P.J. (1999)** Gender differences in autobiographical memory for childhood emotional experiences. *Journal of Personality & Social Psychology*, vol 76, no. 9, pp. 498-510.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983)** The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, vol. 48, no. 2, pp. 147-60.
- Eddleston, K.A., Veiga J.F. & Powell, G.N. (2006)** Explaining sex differences in managerial career satisfier preferences: The role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, no. 2, pp. 437-445.

- Emsley, D. (2005) Restructuring the management accounting function: A note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research*, vol. 16, no. 2, pp.157-177.
- Europeiska kommissionens rekommendation 2003/361/EG av den 6 maj 2003 om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag [EUT L 124, 20.5.2003]. Hämtad 2011-12-12.
- Gordon, L.A. & Narayanan, V.K. (1984) Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organisational structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 9, no. 1, pp. 33-47.
- Gosselin, M. (1997) The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity based costing. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no. 2, pp. 105-22.
- Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, vol. 9, no. 2, pp. 193-206.
- Hargadon, A.B. (2002) Brokering Knowledge: Linking Learning and Innovation. *Research in Organizational Behaviour*, vol. 24, pp. 41-85.
- Hopper, T.M. (1980) Role Conflicts of Management Accountants and their Position within Organisation Structures. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 5, no. 4, pp. 401-411.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (1998) Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 205-238.
- Kald, M. & Nilsson, F. (2000) Performance Measurement at Nordic Companies. *European Management Journal*, vol. 18, no. 1, pp. 113-127.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992) The balanced scorecard - measures that drive performance. *Harvard business review*, vol. 70, no. 1, pp. 71-9.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993) Putting the balanced scorecard to work. *Harvard business review*, vol. 71, no. 5, pp. 134-47.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996a) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, vol. 1, Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996b) Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, vol. 74, no. 1, pp. 75-85.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001a) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, vol. 15, no. 1, pp. 87-104.

- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001b) Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, vol. 15, no. 2, pp. 147-60.
- Kimberly, J.R. & Evanisko, M.J. (1981) Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *The Academy of Management Journal*, vol. 24, no. 4, pp. 689-713.
- Malmi, T. (1999) Activity-based costing diffusion across organizations: an exploratory empirical analysis of Finnish firms. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, pp. 649-672.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *The American Journal of Sociology*, vol. 83, no. 2, pp. 340-363.
- Mezias, J.M. & Starbuck, W.H. (2003) Studying the Accuracy of Managers' Perceptions: A Research Odyssey. *British Journal of Management*, vol. 14, pp. 3-17.
- Modell, S. (2009) Bundling control innovations: A field study of organisational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 22, no. 1, pp. 59-90.
- Mol, M.J. & Birkinshaw, J. (2009) The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, vol. 62, pp. 1269-1280.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V.S. & Hartmann, F.G.H. (2009) How CFOs Determine Management Accounting Innovation: An Examination of Direct and Indirect Effects. *European Accounting Review*, vol. 18, no. 4, pp. 667-695.
- Nørreklit, H. (2000) The balance on the balanced scorecard- a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, vol. 11, pp. 65-88.
- Nørreklit, H. (2003) The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, pp. 591-619.
- Pierce, J.L. & Delbecq, A.L. (1977) Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *The Academy of Management Review*, vol. 2, no. 1, pp. 27-37.
- Reid, G.C. & Smith, J.A. (2000) The impact of contingencies on management accounting system development. *Management Accounting Research*, vol. 11, pp. 427-450.
- Rogers, E.M. (1962) *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
- Rogers, E.M. (1983) *Diffusion of Innovations*. Second ed. Free Press, New York.
- Rogers, E.M. (1995) *Diffusion of Innovations*. Fourth ed. Free Press, New York.

- Rogers, E.M. & Shoemaker, F.F. (1971) Communication of innovations: a cross-cultural approach. Second ed. Free Press, New York.
- Rosenkopf, L., Metiu, A. & George, P.V. (2001) From the bottom up? Technical committee activity and alliance formation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 46, no. 4, pp. 748-772.
- Sigel, G. (1999) Counting more, counting less: The new role of management accountants. *Strategic Finance*, vol. 81, no. 5, pp. 20-21.
- Suchman, M.C. (1995) Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 571-610.
- Tihany, L., Ellstrand, A.E., Daily, M.C. & Dalton, D.R. (2000) Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, vol. 26, no. 22, pp. 1157-1177.
- Van Rossem, A. & Van Veen, K. (2011) Managers' awareness of fashionable management concepts: An empirical study. *European Management Journal*, vol. 29, pp. 206-216.
- Wiersema, M.F. & Bantel, K.A. (1992) Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *The Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 1, pp. 91-121.
- Young, G.J., Charns, M.P. & Shortell, S.M. (2001) Top manager and network effects on the adoption of innovative management practices: A study of TQM in a public hospital system. *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 935-951.
- Zawawi, N.H.M. & Hoque, Z. (2010) Research in management accounting innovations. *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 7, no. 4, pp. 505-568.
- Zeitl, G., Mittal, V. & Mc Aulay, B. (1999) Distinguishing Adoption and Entrenchment of Management Practices: A Framework for Analysis. *Organization Studies*, vol. 20, no. 5, pp. 741- 776.

Handelshögskolans logotyp:

< www.handels.gu.se/digitalAssets/1341/1341955_f--r-word-svenska_f--rg.jpg >

(hämtad 10 januari, 2012)

8. Bilagor

Bilaga 1: Intervjuunderlag

Organisation:

Respondentens namn:

Respondentens position:

Formell akademisk utbildning

- Examen (program, inriktning)
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden
- Påbyggnad såsom MBA och akademiska kurser
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden

Kontrollvariabler

Respondentens ålder:

Respondentens tid inom organisationen då adoptionsbeslutet fattades (antal år):

Man Kvinna

IAT

Karriärerfarenhet

- Tidigare organisationer
 - ✓ Roll
 - ✓ När i tiden
- Erfarenhet från tidigare adoptionsbeslut avseende ESI:er
 - ✓ Vilken ESI
 - ✓ Positiv eller negativ erfarenhet

Professionella nätverk

- Branschorganisationer såsom Civilekonomernas Riksförbund, Föreningen Auktoriserade Revisorer
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden
- Controllerdagarna, konferenser eller sammankomster av nätverkskaraktär
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden

Personliga nätverk

- Nätverk såsom Rotary, Zonta, Ruter Dam
 - ✓ Diskussioner relaterade till BSC
 - ✓ När i tiden
- Internetbaserade sociala nätverk

- ✓ Informationsutbyte relaterat till BSC
- ✓ När i tiden
- Alumninätverk
 - ✓ Diskussioner relaterade till BSC
 - ✓ När i tiden

Interna kontakter

- Interna utbildningsprogram
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden
 - ✓ Varaktighet
- Seminarier, work shops, konferenser
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden
 - ✓ Varaktighet
- Möten och samtal inom organisationen
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden
 - ✓ Varaktighet

Externa kontakter (ex. konsultbolag, externa föreläsare)

- Interna utbildningsprogram
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden
 - ✓ Varaktighet
- Seminarier, work shops, konferenser
 - ✓ Innehåll med avseende på BSC
 - ✓ När i tiden
 - ✓ Varaktighet

Läsvanor (med avseende på innehåll relaterat till BSC)

- Tidningar
- Tidskrifter
- Böcker
- Internet

Avslutande frågor

- Har respondenten stött på BSC i något sammanhang som inte berörts under intervjun?
- Vad var anledningen till att ni adopterade BSC?
- Vad är din personliga uppfattning kring vilken erfarenhet eller typ av information som kan ha varit en avgörande faktor för beslutet att adoptera BSC?
- Tror du att din akademiska utbildning spelat roll för ökad adoptionsbenägenhet?