



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Avsaknad av Beyond Budgeting i svensk praktik
- *Varför förkastas konceptet?*

Kandidatuppsats
Företagsekonomiska institutionen
Ekonomistyrning
Höstterminen 2015

Handledare: Christian Ax & Elin Larsson
Författare: Linnea Månström

Förord

Jag vill börja med att rikta ett stort tack till samtliga respondenter som har ställt upp på intervju och på så vis varit en förutsättning för genomförandet av denna studie. Jag vill även tacka Ekan Management, Henrik Olsson och Viktoria Månström för värdefull hjälp samt förmedling av kontakter.

Ett varmt tack vill jag även rikta till mina handledare, Christian och Elin, för ovärderlig vägledning genom olika teorier men också för värdefulla synpunkter och konstruktiv kritik. Tack också för ert tålamod genom hela processen.

Göteborg, januari 2016

Linnea Månström

Sammanfattning

Kandidatuppsats i Ekonomistyrning, HT 2015, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Titel:	Avsaknaden av Beyond Budgeting i svensk praktik – <i>varför förkastats konceptet?</i>
Författare:	Linnea Månström
Handledare:	Christian Ax & Elin Larsson
Nyckelord:	Innovation, förkastning, Beyond Budgeting, budgetlös styrning, managementmode, retorik, design

Bakgrund & problem-diskussion

Samtidigt som traditionell budgetering kritiseras är styrmedlet fortfarande det centrala valet bland svenska organisationer. Kritikerna menar att traditionell budgetering är både för tidskrävande och kostsamt samtidigt som den endast innefattar osäkra prognoser baserade på historiska fakta. Istället förespråkas en ny styrmodell, budgetlös styrning (eng. Beyond budgeting), vilken pekar på vikten av att organisationer är decentraliserade och med hjälp av rullande prognoser och en ständigt framflyttad horisont gör att organisationer kan vara effektiva i en föränderlig omvärld. Trots kritiken och att Beyond Budgeting spridits av inflytelserika globala aktörer har styrmedlet däremot inte blivit framgångsrikt lokalt i svensk praktik.

Utifrån ovan nämnda bakgrund ämnar uppsatsen att svara på följande problemformulering:

- *Varför är intresset för Beyond Budgeting litet i svensk praktik?*
- *På vilka grunder förkastar företag Beyond Budgeting?*

Syfte

Syftet med uppsatsen är att öka kunskapen om vad som driver förkastning av ekonomistyrningsinnovationer. Studien ämnar till att ge en djupare förståelse för innovationsspridningen i Sverige och bidrar till ökade insikter inom ramen för litteraturen kring managementmodeteorin. Författaren har i uppsatsen valt att fokusera på Beyond Budgeting som innovation.

Metod

Föreliggande studie baseras på semistrukturerade intervjuer med tre olika företag. Med hjälp av teorier inom managementmoden förväntas intervjuerna besvara orsaker till förkastning på ett djupare plan.

Resultat & diskussion

Resultatet av uppsatsen antar tre övergripande områden av förkastningsorsaker. Det första området belyser problem med Beyond Budgeting som koncept, främst i termer av dess retorik. Det andra området visar på att undersökta företag redan är nöjda med nuvarande styrmodell medan det tredje området speglar en verklighet där ekonomerna är positiva till Beyond Budgeting men konceptet förkastas på grund av påtryckningar från högre beslutsfattande positioner inom organisationen. Vidare framkommer imitering inom branschen som en förklaring till varför konceptet förkastats, där förkastning menas bero av att det inte finns några andra företag inom samma bransch som framgångsrikt adopterat Beyond Budgeting. Slutligen förkastas konceptet också på grund av dess nytta, att resultatskillnaderna mellan att adoptera eller förkasta konceptet anses vara för små och därför behåller företagen nuvarande styrmodell.

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	SYFTE	3
1.3	DEFINITION AV FÖRKASTNING	3
2	METOD	4
2.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	4
2.2	VAL AV FÖRETAG OCH RESPONDENTER	4
2.3	INSAMLING AV DATA	5
3	TEORETISK REFERENSRAM	7
3.1	TEORETISK DISPOSITION	7
3.2	MANAGEMENTMODETEORIN	7
3.2.1	TRADITIONELL SYN PÅ FÖRKASTNING	7
3.2.2	NYA PERSPEKTIV PÅ FÖRKASTNING	7
3.2.2.1	Efficient-Choice perspective	8
3.2.2.2	Forced-Selection perspective	9
3.2.2.3	Fashion perspective	9
3.2.2.4	Fad perspective	10
3.3	BEYOND BUDGETING	11
3.3.1	DEFINITION	11
3.3.1.1	Särdrag	12
4	EMPIRI	15
4.1	STORA KONSULTBOLAGET	15
4.1.1	ORSAKER TILL FÖRKASTNING	15
4.1.1.1	Efficient-Choice perspective	15
4.1.1.2	Forced-Selection perspective	16
4.1.1.3	Fad perspective	16
4.1.1.4	Organisatoriska skäl	16
4.2	LILLA KONSULTBOLAGET	17
4.2.1	ORSAKER TILL FÖRKASTNING	17
4.2.1.1	Efficient-Choice perspective	17
4.2.1.2	Fad perspective	17
4.2.1.3	Organisatoriska skäl	18
4.3	GLOBALA INDUSTRIFÖRETAGET	18
4.3.1	ORSAKER TILL FÖRKASTNING	19
4.3.1.1	Efficient-Choice perspective	19
4.3.1.2	Forced-Selection perspective	19
4.3.1.3	Fad perspective	20
4.3.1.4	Organisatoriska skäl	20
5	DISKUSSION	21
5.1	ORSAKER TILL FÖRKASTNING	21
5.1.1	TRE ÖVERGRIPANDE OMRÅDEN	21
5.1.2	FAD PERSPECTIVE	23
5.1.3	EFFICIENT-CHOICE PERSPECTIVE	23
5.2	UPPSATSENS BIDRAG	23
5.3	BEGRÄNSNINGAR OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	24
6	REFERENSLISTA	25
7	BILAGOR	27

1 Inledning

1.1 Bakgrund

I dagsläget är budgetforskningen kliven; den traditionella budgeteringen kritiseras hårt för att vara gammalmodig och tidskrävande samtidigt som den anses begränsa företagens anpassning till en föränderlig omvärld. Trots detta är dock traditionell budgetering fortfarande det centrala styrmedlet bland svenska organisationer idag (Ax, Johansson & Kullén, 2009).

Jan Wallander, tidigare VD och styrelseordförande för Handelsbanken, kom att bli en av pionjärerna inom budgetlös styrning i Sverige då han i slutet av 1970-talet avskaffade dåvarande budgetmodell för Handelsbanken. Wallander var tidigare forskare och har under och efter sin tid i Handelsbanken publicerat ett antal publikationer om det decentraliserade synsättet och den budgetlösa styrmodellen (Wallander, 2003, 2013). Det var under sin tid i Handelsbanken som Wallander däremot utvecklade en egen styrmodell som gick emot det traditionella synsättet av hur ett företag ska ledas och styras. Inom Handelsbanken blev decentralisering istället norm, vilket visat sig vara förutsättning för att kunna arbeta budgetlöst (ibid.).

Wallander förde även kritik mot traditionell budgetering. Främst mot det sätt underlagen till budgeten tas fram, vilket han menar inte är tillräckligt eller nog bra för att ge en trovärdig bild av framtiden. Således kan budgeten inte bli något annat än en osäker prognos baserad på tidigare händelser vilken heller inte kan visa hur framtiden kommer att se ut (Wallander, 2013). Istället för att prognostisera framtiden utifrån historiska mönster fokuserar den budgetlösa styrmodellen på att förutse förändringar i framtiden. En budgetlös decentraliserad organisation lägger istället fokus på värdeskapande arbete vilket anses gynna organisationen (ibid.). Vidare menar Wallander (2013) att det finns risk för att en traditionell budget inger en falsk känsla av trygghet som i sin tur kan försvåra anpassning till omvärldsförändringar då beslutsfattare tror att de är säkra med sin budget.

Två andra stora kritiker av traditionell budgetering på senare tid är Jeremy Hope och Robin Fraser, båda grundare av medlemsorganisationen Beyond Budgeting Round Table. Organisationen har idag bytt namn till Beyond Budgeting Institute och verkar numera som ett samarbetsorgan världen över för frågor inom Beyond Budgeting och är organisationen bakom den styrmodell som vanligen benämns Beyond Budgeting (Beyond Budgeting Institute, 2014). I sin kritik mot traditionell budgetering pekar Hope & Fraser (2003) istället på vikten av decentraliserade organisationer där prestationsbedömning och rullande prognoser är några av verktygen som organisationer i dagens föränderliga omvärld bör använda sig av. Författarparet

betonar också viken av belöning inom organisationer, vilket är en väsentlig del av Beyond Budgeting modellen.

Trots kritiken mot traditionell budgetering har det däremot visat sig att många organisationer ändå förkastar (eng. reject) Beyond Budgeting till förmån för traditionell budgetering. Både Ekholm & Wallin (2000) samt Libby & Lindsay (2009) menar att tidigare kritik som riktats mot traditionell budgetering är överdriven och att företag inte behöver överge sin budget för att hantera en föränderlig omvärld. Dock fokuserar dessa studier på andra länder än Sverige. Förkastning av Beyond Budgeting i Sverige har däremot ett liknande utfall (Ax & Larsson, 2015). Trots att Beyond Budgeting-konceptet spridits av inflytelserika globala aktörer har konceptet inte blivit framgångsrikt lokalt i svensk praktik. Genom en omfattande studie innehållandes bland annat intervjuer med aktörer på den svenska utbudssidan (t ex konsulter, konferensarrangörer, bokförlag och professionsorganisationer) visar Ax & Larsson (2015) varför konceptet inte fått den spridning som väntats.

Becker, Messner & Schäffer (2011) menar att orsakerna till varför Beyond Budgeting inte blivit mer populärt är för att konceptet lider av ett identitetsproblem som hindrar det från att implementeras i praktiken. Ax & Larsson (2015) menar istället att konceptets begränsade spridning i Sverige beror på den svaga mobilisering som uppstått på utbudssidan. På så sätt har konceptet redan försvagats innan det egentligen fått någon vidare spridning.

I föreliggande uppsats adopteras det modeperspektiv som introducerats av Abrahamson (1991, 1996). Modeperspektivet syftar till att förklara hur och när en ekonomistyrningsmodell blir till ett mode samt pekar på vilka specifika processer som gör att en modell blir uppmärksam och ett så kallat managementmode. Betraktelsesättet på managementkoncept som moden uppkom som en reaktion mot de idéer som länge dominerat innovationslitteraturen (Larsson, 2012). Rogers (1995) synsätt om teknisk rationalitet, baserat på att adoptörer förväntas göra självständiga och rationella val utifrån högsta möjliga effektivitet, är ett av dessa tidiga synsätt. Enligt det rationella synsättet kommer adoptörer aldrig att adoptera en teknisk ineffektiv innovation och heller inte förkasta en effektiv innovation då de alltid förväntas ta rationella beslut. Abrahamson (1991) ifrågasatte dock den tekniska rationaliteten och presenterade istället tre kompletterande synsätt på hur och varför managementinnovationer sprids, adopteras och/eller förkastas. Senare har främst ett av synsätten utvecklats, modeperspektivet, och kallas numera för managementmodeteorin (Abrahamson, 1996).

De flesta nuvarande studier i ämnet kring förkastning av Beyond Budgeting i Sverige belyser dock bara utbudssidans syn på förkastning. Med denna studie vill författaren istället belysa frågan om varför Beyond Budgeting förkastas utifrån ett användarperspektiv.

Utifrån bakgrunden av studien och dess syfte har uppsatsen följande frågeställning:

- Varför är intresset för Beyond Budgeting litet i svensk praktik?
- På vilka grunder förkastar företag Beyond Budgeting?

1.2 Syfte

Denna studie syftar till att öka kunskapen om vad som driver förkastning av ekonomistyrningsinnovationer. Med fokus på att undersöka bakomliggande orsaker till förkastningsbeslut ämnar studien ge djupare förståelse för innovationsspridning i Sverige samt bidrar till ökade insikter inom ramen för litteraturen av managementmodeteori.

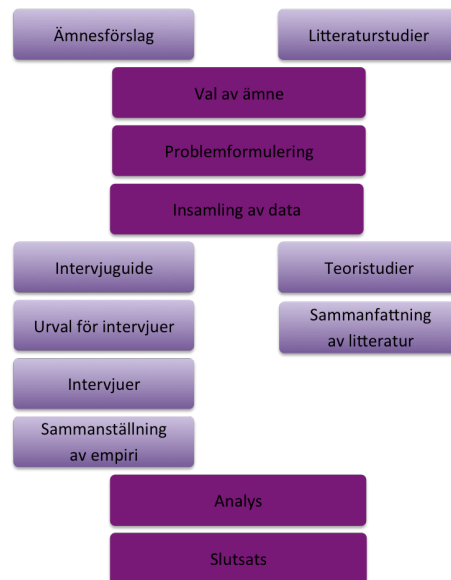
1.3 Definition av förkastning

En adoptionsprocess av en innovation består enligt Al-Sayed och Dugdale (2015) av tre faser; initiering, implementering och integrering. De menar att avbrott i processen kan ske när som helst men att det tar olika uttryck beroende på när i processen avbrottet sker. *Förkastning* i föreliggande studie syftar således till när adoptionsprocessen avbryts precis innan implementeringsfasen börjar. Adoptören är således medveten om och intresserad av innovationen men väljer att avbryta adoptionsprocessen då beslut om adoption skall tas, vilket innebär att en förkastning sker (Al-sayed & Dugdale, 2015).

2 Metod

2.1 Tillvägagångssätt

Nedan bild är ett schema över uppsatsens övergripande tillvägagångssätt.



2.2 Val av företag och respondenter

Utgångspunkt i valet av intervjuobjekt är Ekan Management, officiell representant för Beyond Budgeting Institute i Sverige, samt författarens personliga kontakter inom näringslivet. Tanken bakom valet av tänkbara intervjuobjekt var främst att finna företag som författaren redan innan kontakt visste hade kännedom om, eller var bekanta med, Beyond Budgeting sedan tidigare och som förkastat konceptet. Av de företag som kontaktades med en intervjuförfrågan var det endast de som själva frånsa sig möjligheten att medverka samt de som inte var bekant med Beyond Budgeting vid kontakttillfället som inte medverkat. Syftet med valet av källor till tänkbara intervjuobjekt var att få så stor bredd som möjligt gällande bransch och storlek på företagen. Detta visade sig dock senare inte vara möjligt att påverka på grund av den sparsamma responsen från kontaktade företag.

En stor utmaning med uppsatsen var att finna företag till intervjustudien. Detta upplevs främst bero på att få företag öppet kommunicerar att de gjort en utredning av att eventuellt adoptera Beyond Budgeting. Svårigheter upplevdes också med att finna intervjuobjekt som besatt nog stor erfarenhet och kännedom om både Beyond

Budgeting samt företaget i fråga, vilket var ett kriterium för att vara aktuell för en intervju. Vidare har det upplevts svårt att få respons från företag som kontaktats utan någon förmedling från en sedan tidigare känd kontakt för respondenten.

2.3 Insamling av data

Datainsamlingen i studien består av semistrukturerade intervjuer med företag som har kännedom om Beyond Budgeting men valt att förkasta konceptet.

Intervjuprocessen

Intervjuerna har skett antingen genom personligt möte eller via telefonkonferens beroende på vad som ansågs smidigast för båda parter. Kontakt togs direkt med respektive intervjuperson, som förmedlats av författarens personliga kontakter i näringslivet, och således har företagen själva inte fått välja själva vem som intervjuats. I enlighet med god intervjusted erbjöds samtliga intervjupersoner och dess företag möjligheten att anonymiseras (Bryman & Bell, 2013). Samtliga respondenter valde att både de och företagen skulle anonymiseras med den gemensamma orsaken att ämnet i fråga kan tolkas som affärshemligheter.

Innan intervjun fick intervjuobjekten svara på ett antal kontrollfrågor avseende deras personliga kunskaper om Beyond Budgeting. Detta för att säkerställa att intervjupersonen och företaget besatt nog med kunskaper om konceptet, en förutsättning för att kunna besvara frågorna på ett sådant sätt så att syftet med studien uppnås.

Några dagar innan intervjun fick respondenten en intervjuguide via mail med information om övergripande syfte samt ett antal frågor som sedan låg till grund för intervjun¹. De första två avsnitten i guiden syftar till att få grundläggande kunskap och förståelse för företagets organisationsstruktur och ekonomistyrningsmodell i dagsläget, med förhoppning om att eventuellt redan här finna orsaker till förkastning av Beyond Budgeting på grund av nuvarande modell. Resterande avsnitt i guiden baserades på de fokusområden som lyfts fram i referensramen och som syftar till att på olika sätt fånga varför företaget i fråga sagt nej till Beyond budgeting.

Intervjuformen var semistrukturerad vilket möjliggör för en flexibel intervju och en mer öppen dialog utifrån det av författaren förutbestämda ämnet och dess fokusområde (Bryman & Bell, 2013). Detta ansågs vara en förutsättning för att kunna besvara frågeställningen i föreliggande studie. Det innebar också att varje intervju anpassades efter respondenten och det aktuella företaget vilket resulterade i att intervjuguidens struktur i vissa fall frångicks och istället verkade som en riktlinje för fokusområdena.

¹ Se bilaga 1 för Intervjuguide.

Fokus lades istället ännu mer på det aktuella företagets unika relation till ämnet, vilket innebar att en del olika frågor ur guiden utgick av naturliga skäl då det inte var väsentliga för aktuellt företag. Vidare gavs respondenten hela tiden möjlighet att utveckla sina svar och många gånger få tänka efter ytterligare och reflektera på djupet.

Den huvudsakliga reflektionen av samtliga intervjutillfällen har varit att intervjuerna fungerat väl utefter målsättningen. Dialogerna har varit lättsamma och naturliga med samtliga respondenter samtidigt som respondentens möjligheter att vara spontan och frispråkig gav uppfattningen om att samtliga varit ärliga i sina svar. En övergripande svårighet för samtliga intervjuer har dock varit att få tillräckliga svar. Ofta ställdes följdfrågor, och i vissa fall även samma fråga fast med andra ord vid flertalet gånger, för att få den djupare förståelsen som eftersöktes. Samtliga respondenter upplevdes kunniga inom ämnet men i vissa fall samtidigt påverkade av andra faktorer som gjort att en del svar varit mer knapphändiga än vad som varit önskvärt. För att motverka detta hade intervjuerna gynnats av att fler personer inom respektive företag deltagit i studien.

Analysprocessen

Intervjuerna spelades in och efteråt har författaren lyssnat på dem igen och sorterat ut det som anses vara relevant för studien. Därefter analyserades resultatet utifrån uppsatsens teoretiska perspektiv samtidigt som andra orsaker till förkastning växte fram. Det bör tas i beaktning att analysprocessen varit både tolkande och selektiv, vilket har påverkan på resultatet. Eftersom studien varit kvalitativ kan den aldrig bli helt objektiv (Bryman & Bell, 2013). Slutligen hade det varit positivt med fler intervjuer inom samma företag men med olika personer för att få svar ur olika synvinklar.

3 Teoretisk referensram

3.1 Teoretisk disposition

Den teoretiska referensramen består till största del av Eric Abrahamsons (1991) forskning inom spridning och förkastning av administrativa innovationer, så kallade managementmoden (eng. management fashions). Utöver det har teorin breddats med en generell syn på vad en ekonomistyrningsinnovation är, särskilt i termer av dess design och retorik.

3.2 Managementmodeteorin

3.2.1 Traditionell syn på förkastning

Tidigare forskning om managementmoden är överens om att den traditionella diffusionsforskningen innehåller så kallade *proinnovation biases*. Detta innebär att det inom forskningen gjorts antaganden om att nya innovationer i teknisk mening gynnar de organisationer som adopterar dem (Abrahamson, 1991). Rogers (1995) menar samtidigt att adoptörer förväntas göra rationella oberoende val med utgångspunkt i ett effektivitetsmål och att managementmoden således tenderar att spridas när beslutsfattare tar rationella beslut och en adoption sker.

Teorin om rationella val utgår ifrån två antaganden; att organisationer inom en grupp fritt och individuellt väljer att adoptera en innovation samt att organisationer har kunskaper om sina mål och därmed är införstådda med vad en effektiv administrativ innovation kan innebära för deras möjligheter att nå uppsatta mål (March, 1978). På så vis sprids innovationer då de gynnar de organisationer som adopterar dem medan innovationer som inte gynnar adoptörerna inte når stor spridning. Vidare innebär detta att innovationer som är effektiva alltid kommer att adopteras medan ineffektiva innovationer alltid kommer förkastas (Abrahamson, 1991).

3.2.2 Nya perspektiv på förkastning

Abrahamson (1991) motsätter sig däremot det rationella perspektivet och menar att det varken förklarar varför organisationer förkastar effektiva innovationer eller adopterar ineffektiva innovationer. Istället introduceras tre nya perspektiv som komplement till det rationella perspektivet där hänsyn tas både till efterfrågan från användarsidan men också till en aktiv utbudssida, vilka menas spela roll för spridning, adoption och förkastning av en managementinnovation (ibid.). Modellen innehåller totalt fyra olika perspektiv som alla utgår ifrån två dimensioner; att organisationer påverkas av influenser från utomstående grupper samt att de påverkas av imitation. Med *influenser från utomstående grupper* menas att organisationer tenderar att handla

olika beroende på om de influeras av interna eller externa aktörer eller omständigheter. *Imiteringsfokuset* syftar till att påvisa imitationsprocessers påverkan på organisationer, att beslutsfattare påverkas av benägenheten av att imitera andra parter eller inte.

TABLE 1
Theoretical Perspectives Explaining the Diffusion and Rejection of Administrative Technologies

		Imitation-Focus Dimension	
		Imitation Processes Do Not Impel the Diffusion or Rejection	Imitation Processes Impel the Diffusion or Rejection
Outside-Influence Dimension	Organizations Within a Group Determine the Diffusion and Rejection Within This Group	Efficient-Choice Perspective	Fad Perspective
	Organizations Outside a Group Determine the Diffusion and Rejection Within This Group	Forced-Selection Perspective	Fashion Perspective

Figur 1. Teoretiskt perspektiv på spridning och förkastning av managementinnovationer (Abrahamson, 1991).

Nedan redogörs för de fyra teoretiska perspektiv som enligt Abrahamson (1991) förklarar spridning och förkastning av administrativa teknologier.

3.2.2.1 Efficient-Choice perspective

Detta perspektiv är detsamma som den rationella synen på förkastning som tidigare presenterats i föreliggande uppsats, vilken präglas av att beslutsfattare inte påverkas av varken externa parter eller av imitation utan istället alltid förväntas fatta effektiva individuella beslut (Rogers, 1995).

Abrahamson (1991) menar att organisationer i en grupp, till exempel en bransch, tenderar att förkasta en innovation då omvärldsförändringar påverkar innovationens effektivitet så att resultatskillnaden mellan att adoptera innovationen eller inte är för liten. Ett exempel kan vara att det kommit nya innovationer som anses mer effektiva och då förkastas en äldre innovation trots att den är effektiv.

3.2.2.2 *Forced-Selection perspective*

I detta perspektiv är organisationer inte benägna att imitera andra inom samma grupp men däremot påverkas de av påtryckningar från externa parter eller interna aktörer, såsom till exempel ett huvudkontor. Ett exempel är när huvudkontoret i en koncern beslutar att förkasta eller adoptera en innovation. Ett annat exempel kan vara när det politiska klimatet en organisation verkar inom är mål för påtryckningar och externa organisationer utövar sådan makt att de av någon anledning ser till att ineffektiva innovationer adopteras alternativt att effektiva innovationer förkastas. Så länge starka maktgivande organisationer är homogena i sitt intresse gällande en innovation uppstår inga problem utan det är först då organisationernas intressen och preferenser för en innovation särskiljer sig som påtryckningar kan komma att utövas (Abrahamson, 1991). Påtryckningarna i sin tur uppmuntrar antingen till fortsatt användande av innovationen alternativt försöker tvinga fram en förkastning. Beroende på vilket av alternativen som har störst påverkan och makt kommer det första eller senare att tillämpas. Perspektivet summeras som *"A group of organizations will tend to reject a technically efficient innovation when organizations, outside this group, exerting political pressures to reject this innovation, have a greater power than those exerting pressures to retain it."* (Abrahamson, 1991, s. 594).

3.2.2.3 *Fashion perspective*

Fashion-perspektivet är motpolen till det rationella perspektivet och är det enda perspektiv som explicit fokuserar på utbudssidans roll i spridningsprocessen av managementinnovationer (Ax & Larsson, 2015). Perspektivet baseras på att innovationer adopteras under influenser från utomstående parter, vilket också innefattar imitering av utomstående parter (Abrahamson, 1991).

I osäkra tider, då tvekan inför omvärldsfaktorer, måluppfyllelse och teknisk effektivitet förekommer, tenderar organisationer till att i högre grad imitera andra organisationer. Då centrerar besluten inte längre kring vilken teknologi som ska adopteras utan snarare om vilken aktör eller organisation man bör imitera (Abrahamson, 1991). Fashion-perspektivet förutsätter således att organisationer i osäkra tider imiterar administrativa innovationer som lyfts fram och presenteras av aktörer eller organisationer utanför gruppen, såsom managementgurus, konsultbyråer och affärsmedier, vilka ofta har som uppdrag att skapa och sprida nya ekonomistyrningsmodeller.

Abrahamson (1991) menar dock att detta inte ger någon förklaring till när och varför organisationer väljer att förkasta en innovation utan snarare att det är de nya innovationerna som driver ut de gamla på grund av att båda innovationerna inte kan vara verksamma samtidigt (eng. mutually exclusive). Således tenderar organisationer till att förkasta äldre effektiva innovationer när externa "moderiktiga" nätverk presenterar nya innovationer, samtidigt som de spridande aktörerna anser att den nya

modellen är betydligt mer gynnsam och därför inte kan användas samtidigt eller tillsammans som den äldre modellen.

Populariteten för moderna innovationer kan dock avta på grund av att dess symboliska eller emotionella effektivitet avtar (Abrahamson, 1991). En innovation som uppfyller icke-tekniska funktioner som att ingjuta hopp eller att signalera innovationsrikedom kan istället vara mer intressant. Däremot kan dessa effekter avta med tiden och risk finns att innovationen inte införlivar det som förväntades av den vid adoptionstillfället. Slutligen innebär detta att när den symboliska och/eller emotionella effektiviteten av moderna administrativa innovationer till stor del avtagit tenderar organisationer till att förkasta dem.

3.2.2.4 *Fad perspective*

Det centrala inom Fad-perspektivet är att imitering tenderar att ske inom gruppen av organisationer, t.ex. inom en bransch, samtidigt som organisationerna inte påverkas av yttre påtryckningar från aktörer utanför gruppen. Tidigare studier belyser att imitering främst beror av tre olika orsaker; kommunikation av kunskap, sociala interaktioner samt ekonomiskt intresse (Abrahamson, 1991). Kunskapskommunikationen handlar om att imitering inom en grupp sker då tveksamheter för en innovation minskas genom att någon av organisationerna inom gruppen framgångsrikt adopterat den (Rogers, 1995). Den sociala aspekten av en imitation innefattar legitimitet, att organisationer vill anses legitima, vilket uppnås genom att imitera en organisation och på så vis uppfyller organisationen normerna av den nya innovationen (DiMaggio & Powell, 1983). Det ekonomiska intresset avser de konkurrensfördelar som en ny innovation kan innebära. Organisationer imiterar varandra för att inte riskera att gå miste om konkurrensfördelar som användandet av en innovation kan medföra om det visar sig att den är gynnsam (Abrahamson, 1991).

DiMaggio & Powell (1983) belyser dock att inte alla organisationer imiterar varandra utan att imitationsbenägenheten också beror på individuella egenskaper som organisationen anser viktiga. En organisation som har en mindre andel av en egenskap tenderar att imitera organisationer som har en betydligt större andel av samma egenskap. Vidare spelar också rykte in då organisationer tenderar att imitera andra organisationer vars rykte anses högre än det egna (ibid.).

Abrahamson (1991) menar dock att inget av detta sätter fingret på de faktiskt bakomliggande orsakerna till varför en administrativ innovation förkastas. Generellt förkastas administrativa innovationer då organisationer använder teknologin men sedan inser att den inte längre är effektiv, samtidigt som organisationer också förkastar en teknologi när den inte längre anses ge några konkurrensfördelar (ibid.). Ju fler organisationer som imiterar en teknologi desto mer tappar konkurrensfördelen i värde och leder till att organisationer istället adopterar en ny innovation som ger större

konkurrensfördelar. Abrahamson (1991) menar också att organisationer kan adoptera en teknologi på grund av att man vill urskilja sig från andra organisationer med sämre rykte. Ju fler organisationer med sämre rykte som imiterar desto lägre anseende kommer organisationen att få vilket leder till en större press på organisationer att överge teknologier och istället adoptera nya innovationer för att återfå ett bättre anseende. Detta sammantaget skulle kunna leda till en sorts dominoeffekt där pressen på att överge en innovation ökar med antalet organisationer som väljer att överge.

Slutligen menar Abrahamson (1991) att det ur förkastningssynpunkt måste tas hänsyn till att organisationer kan vara mer eller mindre immuna mot att imitera andra organisationers beslut om att förkasta en administrativ innovation. Vilket innebär att *"The propensity of organizations to imitate each other's decisions to reject a technically efficient innovation will vary with the nature of pressures impelling and countering imitation and the demography of immunities in that group to succumbing to these pressures"* (Abrahamson, 1991, s. 599).

3.3 Beyond Budgeting

3.3.1 Definition

En innovation kan beskrivas som en framgångsrik introduktion av idéer, vilka anses vara nya inom ett visst socialt system (ex. Bradford & Kent, 1977). Detta innebär därför också att gamla idéer som introduceras under nya förhållanden, samt gamla idéer som återintroduceras under samma förhållanden men vid en senare tidpunkt, också kan anses vara innovationer. Vidare beskrivs en ekonomistyrningsinnovation inom den skandinaviska terminologin ofta som en ekonomistyrningsmodell med syfte att påvisa en generell plan över hur ekonomisystemet är designat (Ax & Bjørnenak, 2005). Alla modeller består sedan av olika karaktäristiska särdrag vilka inom ekonomistyrningsmodeller ofta tar sitt uttryck som dess design och retorik. Förkastning av en ekonomistyrningsmodell kan bero av dess design och retorik, vilka beskrivs mer ingående senare i detta avsnitt².

Det finns flertalet ekonomistyrningsmodeller som syftar till att bryta sig loss från det traditionella budgetarbetet. Hope & Fraser (2003) menar att initiativen till nya ekonomistyrningsmodeller inte sällan kommer ifrån företagsledare, entusiastiska chefer och konsultbyråer som vill övertyga organisationer och kollegor om att det finns ett annat bättre sätt att styra verksamheten på än genom traditionell prestationsbaserad budgetering.

Beyond Budgeting, på svenska oftast kallat budgetlös styrning, är dock inte en ny modell med nya verktyg som syftar till att lösa ett visst problem inom nuvarande

² Se avsnitt 3.3.1.1 Särdrag

budgetering för organisationer. Det är inte heller en samling av processer som syftar till att lösa svagheter i nuvarande budgetprocess eller i en centralt baserad budgetprocess (Hope & Fraser, 2003). Hope & Fraser (2003) menar istället att Beyond Budgeting är en alternativ styrmodell främst baserad på vad chefer på lägre nivåer i organisationer behöver för att fatta beslut. Detta innebär en styrmodell där fokus ligger på relativa mål, kontinuerlig planering, resurser vid behov samt kollektiva belöningar. Beyond Budgeting innebär också en dynamisk planering som genomsyrar hela organisationen med kontroller på flera nivåer, vilket resulterar i större ansvarsfrihet för respektive chef. Konceptet förutsätter en decentraliserad organisation där prognoser och benchmarking är några av de viktigaste verktygen.

Med Beyond Budgeting flyttas prestationskraven från centrum av organisationen till ansvarsenheter längre ner i organisationsstrukturen. Genom decentralisering syftar modellen till att förstärka känslan av påverkbarhet hos medarbetarna vilket förväntas leda till ökat engagemang främst genom att medarbetarna involveras i målsättningar och handlande och på så sätt utgöra en drivkraft för kontinuerlig fortsatt utveckling (Hope & Fraser, 2003).

Beyond Budgeting Institute (2014) beskriver Beyond Budgeting som en styrmodell som frångår det traditionella "styra och kontrollera" och istället bygger på medbestämmande (eng. empowerment) och anpassningsbarhet. De menar att budgetlös styrning istället handlar om hur vi kan tänka på andra sätt gällande styrning av organisationer och att innovativa styrningsmodeller medför hållbara konkurrensfördelar. De betonar att budgetlös styrning innebär att frigöra människor från krävande byråkrati och styrsystem och istället måste ledningen ha förtroende för chefer och ledare genom att dela information och låta medarbetarna själva reflektera, dela, lära och förbättra sig och organisationen. Huvudpoängen med ett byte till Beyond Budgeting är att lära och involvera de ledare som tidigare styrts av en traditionell budget.

3.3.1.1 Särdrag

Ett vanligt förekommande sätt att beskriva en ekonomistyrningsinnovation på är med hjälp av två särdrag, innovationens design och dess retorik (Larsson, 2012). I detta avsnitt beskrivs dessa två samt dess påverkan på beslut om förkastning.

Design

Enligt Larsson (2012) går det att beskriva ett managementkoncept precis på samma sätt som de flesta produkter beskrivs; genom en teknisk specifikation. För managementkoncept benämns de tekniska specifikationerna ofta som konceptets design och således beskrivs en innovation ur teknisk synpunkt genom dess uppsättning av designegenskaper. Enligt Bjørnenak & Olson (1991) är det en förutsättning att förstå

ett koncepts designegenskaper för att i sin tur kunna förstå vad konceptet innebär och vilka nyheter som konceptet presenterar.

Det är främst utbudssidans aktörer som arbetar med ett managementskoncepts designegenskaper (Larsson, 2012). Larsson (2012) visar på ett antal exempel framtagna av Ax & Bjørnenak (2007, 2011) där aktörer valt att endast inkludera vissa designegenskaper vid framställning av managementkoncept, samt exempel där designegenskaperna kombinerats med egenskaper från ett eller flera andra managementkoncept i syfte att framställas som en ny idé. Den nya idén presenteras sedan under ny etikett och framstår då som ett helt nytt koncept.

Beyond Budgeting Institute (2015) menar själva att Beyond Budgeting inte är en ny styrmodell med verktyg som går att applicera på alla företag, utan att modellen måste individualiseras efter varje enskild användare och organisation, vilket försvårar förståelsen för dess designegenskaper. Peter Bunce, en av medgrundarna till Beyond Budgeting Institute, har tidigare presenterat Beyond Budgetings 12 principer vilka kan ses som ett försök till att tekniskt specificera vad modellen innebär (BBRT, 2012). Dessa bygger på två övergripande förändringar; Ledarskapsförändring (eng. Change in leadership) samt Processförändring (eng. Change in processes).

12 Beyond Budgeting principles

Change in leadership	Change in processes
Governance & transparency	Goals & rewards
1. Values – Bind people to a common cause, not to a central plan	7. Goals – Set ambitious medium-term goals; not short-term fixed targets
2. Governance – Govern through shared values and sound judgement, not detailed rules and regulations	8. Rewards – Base rewards on relative performance; not on meeting fixed targets
3. Transparency - Make information open and transparent, don't restrict and control it	Planning & Controls
Accountable teams	9. Planning - Make planning a continuous and inclusive process, not a top-down annual event
4. Teams - Organize around a seamless network of accountable teams, not around centralized functions	10. Coordination - Coordinate interactions dynamically, not through annual budgets and planning cycles
5. Trust – Trust teams to regulate and improve their performance; don't micro-manage them	11. Resources - Make resources available as needed, not through annual budget allocations
6. Accountability – Base accountability on holistic criteria and peer reviews; not on hierarchical relationships	12. Controls - Base controls on fast, frequent feedback; not on budget variances

© BBRT 2012 – All rights reserved | www.bbri.org

5

Figur 2. 12 Beyond Budgeting principer

Om förkastning av Beyond Budgeting beror av dess design är det således främst dess tekniska specifikation som förkastas. Med detta innebär att om en organisation inte håller med om någon av de 12 principerna för Beyond Budgeting finns risk att modellen kommer att förkastas.

Retorik

Barley & Kunda (1992) definierar retorik som en *"spoken and written discourse that justifies the use of a set of techniques for managing organizations and their employees"*. Retorikens syfte är att framställa managementkonceptet som det mest effektiva sättet för organisationer att uppnå sina mål, varpå Abrahamson (1996) menar att retoriken måste förmedla två målsättningar; varför det är viktigt för organisationer att uppnå målen samt varför detta koncept är det mest effektiva för att målen ska uppnås. Retoriken syftar vidare till att övertyga beslutsfattare att organisationen har ett problem vilket med hjälp av konceptet kan lösas (ibid.).

Enligt Larsson (2012) förekommer retorik och diskurs ofta tillsammans i managementmodesammanhang och ibland som synonymer. Diskurs ses då vanligen som en allmän och generell kommunikation medan retorikens innehåll innefattar avsiktligt valda ord eller meningar i syfte att forma en attityd eller handling. För att göra ett managementkoncept mer attraktivt kan aktörerna på utbudssidan kombinera designegenskaperna och de retoriska särdragen på så sätt att de matchar efterfrågesidans kunskaper och preferenser (Ax & Bjørnenak, 2005).

Förkastning av Beyond Budgeting beroende av dess retorik innebär således att organisationer med kännedom om konceptet inte kan se några fördelar med det utifrån den kommunikation som förs om Beyond Budgeting. Organisationer kan inte med hjälp av det som kommuniceras via tal och text om Beyond Budgeting se varför konceptet skulle vara mer effektivt än nuvarande för organisationen för att uppnå deras specifikt uppsatta mål. Vid förkastning av Beyond Budgeting har utbudssidans aktörer således misslyckats med att övertyga beslutsfattarna på användarsidan om att konceptet kommer lösa de eventuella nuvarande problem som organisationen enligt utbudssidans aktörer lider av.

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras uppsatsens resultat. Avsnittet är indelat i tre delar där varje del börjar med en presentation av respektive företag och sedan fortsätter i olika förkastningsorsaker. Förkastningsorsakerna är indelade efter de teoretiska perspektiv som studien grundar sig på. Endast de perspektiv som stämmer överens med svaren från respektive intervju har beaktats, varpå strukturen kan skilja sig litegrann åt mellan företagen.

4.1 Stora Konsultbolaget

Det Stora Konsultbolaget (SK) är en global koncern med nordisk bas och 8000 medarbetare. Koncernen är indelad i olika divisioner och sedan vidare i olika affärsområden under varje division. Då båda respondenterna kommer ifrån samma division är det främst denna som beaktas under intervjun. Divisionen är främst aktuell inom industriell produktutveckling samt IT och båda respondenterna tillhör affärsområdet IT. Respondenterna arbetar båda på högt uppsatta tjänster inom affärsområdet med god insyn och kunskap om såväl koncernen som divisionen och affärsområdet samt har god kännedom om dess ekonomi. Värt att beakta är att båda respondenterna tidigare arbetat budgetlöst i ett företag som numera är uppköpt av SK. I och med uppköpet gick företaget tillbaka till traditionell budgetering för att passa in i den nya koncernen.

4.1.1 Orsaker till förkastning

4.1.1.1 *Efficient-Choice perspective*

Ingen av respondenterna kan se några hinder med implementering av Beyond Budgeting inom det affärsområde de är verksamma i idag, vilket till stor del beror av deras tidigare praktiska kunskap av konceptet. Varför SK däremot förkastat Beyond Budgeting beror snarare på att ledande beslutsfattare inom koncernen saknar tillräckligt med kunskap om konceptets nytta. SK menar att de inte kan se någon positiv resultatskillnad av att byta modell till Beyond Budgeting. Trots att SK är medvetna om att konceptet innehåller fördelar som traditionell budgetering saknar menar de att det är för osäkert att byta modell. SK menar att den kännedom, vana och trygghet de idag känner för sin nuvarande modell i kombination med okunskap om andra nya koncept är en övertygande orsak till varför konceptet förkastats. SK påpekar att de är medvetna om brister med traditionell budgetering men de upplever inte att de är så pass allvarliga så att ett byte till Beyond Budgeting är aktuellt. Vilket, menar de också, kan bero på att de inte förstått vad Beyond Budgeting egentligen kommer innebära rent konkret, praktiskt och resultatmässigt för deras koncern.

4.1.1.2 Forced-Selection perspective

Trots att båda respondenterna på SK tidigare arbetat budgetlöst kände ingen av dem till begreppet Beyond Budgeting eller budgetlös styrning som koncept. Då Beyond Budgeting implementerades på deras tidigare arbetsplats, den som idag är uppköpt av SK, mottogs den budgetlösa styrningen med bravur av ekonomerna på företaget och samtliga var överens om att budgetlös styrning är ett bra sätt att arbeta efter.

”När han [tidigare CFO] kom till oss och införde det här, vi var ju väldigt positiva vi ekonomer. Vi kände bara gud yes liksom! [...] Vi jublade väl lite där och tyckte att det kändes mycket mer flexibelt”

Trots att ekonomerna på SK fortfarande är positiva till Beyond Budgeting och inte ser några hinder med implementering av konceptet har SK valt att förkastat det. Då en av respondenterna tidigare lyft frågan om Beyond Budgeting på ett budgetmöte var svaret från nuvarande CFO att SK ska fortsätta göra på samma sätt som de alltid gjort.

”Jag vet att jag lyfte frågan på något controllermöte i somras när vi började planera budget men det vara bara; nä men vi kör på såhär”

Orsaken tros vara att ledningen inom koncernen har bestämt att samtliga företag och affärsområden skall använda sig av samma budgeteringsmodell, vilken är traditionell budgetering.

4.1.1.3 Fad perspective

SK menar att de inte har någon kännedom om hur konkurrenter och andra företag inom samma bransch arbetar gällande olika ekonomistyrningsmodeller. Vidare menar de att de inte alls påverkas av andra företag och att det inte finns någon imitationsbenägenhet gällande administrativa styrmodeller inom branschen. De skulle heller inte bli mer benägna att imitera en konkurrent även om konkurrenten framgångsrikt adopterat Beyond Budgeting. SK uttrycker också att de heller inte kan se att Beyond Budgeting skulle ge dem några fördelaktiga konkurrensfördelar vilket är en ytterligare del i varför de förkastat konceptet.

4.1.1.4 Organisatoriska skäl

En sista orsak till förkastning av konceptet är att SK genomgått en allmän omorganisering och att det ”varit lite rörigt”, vilket också förklarar avvisningen av frågan om Beyond Budgeting från CFO. Någon konkret utredning av konceptet har dock inte presenterats, men respondenterna menar samtidigt att sådana utredningar sker på ännu högre nivå inom koncernen och inte alltid kommuniceras nedåt.

4.2 Lilla Konsultbolaget

Lilla Konsultbolaget (LK) är ett relativt nystartat konsultbolag främst verksamt inom olika typer av IT-konsulting. De är idag ca 20 medarbetare, alla med stor kompetens och erfarenhet inom sitt specifika område men med den gemensamma faktorn IT. LK har växt snabbt och har som mål att fortsätta växa rejält de kommande åren samtidigt som de fokuserar mycket på kompetensutveckling och kunskapsspridning inom respektive verksamhetsområde. LK värnar om högt i tak, agila processer samt att "det ska vara kul på jobbet". Ledningsgruppen består av 7 personer som alla mer eller mindre också är verksamma som konsulter. Respondenten är medlem i ledningsgruppen och har god insyn både i företagets organisation och kunskap om dess ekonomi, vilket gör att hen också svarar för hela företaget under intervjun.

Respondenten har från tidigare arbetsplatser stor erfarenhet av att arbeta både med organisations- och ekonomifrågor. I nuvarande roll är personen en av ledarna i bolaget och kan sägas bära huvudansvaret över bolagets ekonomifrågor.

Respondenten är bekant med begreppet och konceptet Beyond Budgeting från tidigare och fick kännedom om Beyond Budgeting från en kollega för ca 5 år sedan. Med egna ord uppfattar respondenten Beyond Budgeting främst som ett sätt att mäta sina mål på annat sätt än mot budget.

*"..att man inte bedömer om det gått bra eller dåligt utifrån budgeten.
Det kanske har gått bra ändå, även om man inte nått budgeten"*

4.2.1 Orsaker till förkastning

4.2.1.1 *Efficient-Choice perspective*

Trots vetskap om Beyond Budgeting är det förståelsen för vad konceptet kan komma att innebära för LK som är den överhängande orsaken till förkastningen. LK upplever svårigheter med att få grepp om vad konceptet faktiskt innefattar för resultatfördelar både rent generellt men också för företaget i sig. LK har förstått att Beyond Budgeting skulle innebära en mer flytande budgetering men ser idag inga hinder med nuvarande budgetering. Samtidigt menar LK att de redan är en relativt decentraliserad organisation.

4.2.1.2 *Fad perspective*

LK har inte har kännedom om några liknande företag som framgångsrikt adopterat Beyond Budgeting, samtidigt som de uttrycker att de inte är särskilt imitationsbenägna. LK menar däremot att imitering, och främst att titta på andra bolag, kan vara ett bra sätt då "man inte ska tro att man är för unik. Eller att man inte ska vara rädd för att göra som alla andra även om man inte måste göra det". Trots att de själva inte anser sig vara

benägna att imitera till en början så tror LK att om fler liknande företag, som LK anser är värda att imitera, framgångsrikt skulle adoptera Beyond Budgeting skulle det kunna vara en bidragande faktor för dem till att utvärdera konceptet vidare. Omvänt gäller också för förkastning av konceptet, då LK endast känner till liknande företag som använder sig av traditionell budgetering finns det inget som tydligt talar för att ett byte av styrmodell skulle vara positivt. LK påpekar att ur ett konkurrensperspektiv ser de inte att Beyond Budgeting kommer innebära några självklara konkurrensfördelar för dem. LK menar också att de inte kommer anses som mer legitima oavsett vilken administrativ innovation de använder i dagsläget.

4.2.1.3 Organisatoriska skäl

LK har ingen tidigare erfarenhet av att praktiskt arbeta med någon annan ekonomistyrningsmodell än traditionell budgetering främst av orsaken att det inte varit aktuellt. Varför Beyond Budgeting inte är aktuellt för LK och dess verksamhet idag beror på att det har gått väldigt fort sedan de startade och att *"då gör man lite som man alltid brukar göra"* och därav budgeterar på traditionellt vis med 12 månaders fast horisont. Samtidigt menar de att nuvarande budgetering är en nyttig process och en bra tankeövning för ledningen, vilket också är det övergripande syftet med budgeteringen. En ytterligare orsak till förkastning som framkommer är att LK menar att det måste finnas en person på företaget som kan driva det implementeringsarbete som förväntas krävas vid en implementering av konceptet. Slutligen menar de att med dagens kunskap om konceptet har svårt att förutse både *hur* en implementering skulle gå till väga men också *vad* en implementering av Beyond Budgeting skulle innebära för fördelar för LK.

4.3 Globala Industriföretaget

Globala Industriföretaget (GI) är en svensk koncern främst verksam inom metallindustrin med fem relativt olika verksamhetsområden och drygt 47 000 anställda. Utöver dessa fem områden finns även en del stödjande verksamheter där bland annat personal- och ekonomiavdelningen ingår. Samtliga affärsområden inom koncernen använder samma styrmedel även om måltalen på respektive nyckeltal kan skilja sig mellan områdena.

Respondenten tillhör ett centralt team som arbetar med business control på koncernnivå där förmedling av uppföljning och analys till koncernledningen är främsta arbetsuppgifterna. Ett av de områden som respondenten har god kännedom om och som tillhör teamet är budgetering, även om respondenten inte arbetar med just de frågorna dagligen.

För respondenten innebär Beyond Budgeting främst att man överger årstänket i budgeteringen till förmån för en mer flytande budgeteringsprocess där man hela tiden flyttar en given planeringshorisont framåt. Detta skulle innebära att hela tiden addera

en framåtriktad horisont så att det bildas en flytande prognos, vilken skulle ge en längre planeringshorisont med en annan typ av detaljnivå.

4.3.1 Orsaker till förkastning

4.3.1.1 *Efficient-Choice perspective*

För GI skulle en övergång till Beyond Budgeting kräva ett annat angreppssätt gällande främst målsättning men också att fler externa faktorer skulle beaktas. GI har svårt att se några tydliga särdrag för Beyond Budgeting och menar att det är svårt att avgöra om Beyond Budgeting skulle innebära några betydande fördelar för organisationen i jämförelse med hur de ser ut idag.

Trots att både respondenten och dennes kollegor har kännedom om Beyond Budgeting har GI ändå inte gjort någon djupare utredning av konceptet. Hos GI är det istället mer aktuellt att diskutera, utvärdera och utveckla nuvarande budget- och prognosprocesser och på så sätt har Beyond Budgeting varit på tal. Att helt överge budgeteringen har dock aldrig varit aktuellt för dem.

"Att tänka sig att vi ska överge dem [budget- och prognosprocesserna] har känts så stort [...] Vi kanske har tagit in en del idéer från det här området [Beyond Budgeting] men fortfarande någonstans landat i att man vet ju vad man har med de fel och brister som finns och att istället försöka jobba med att komplettera de processer som vi har idag"

GI menar att de själva inte har någon tydlig bild över om Beyond Budgeting skulle innebära ökade fördelar för deras företag, trots vetskap om den kritik konceptet för mot traditionell budgetering. De upplever en avsaknad av konkreta praktiska egenskaper hos konceptet vilket gör att de i nuläget inte kan se några fördelar med att arbeta mer budgetlöst och därför förkastar konceptet.

"Ur vårt perspektiv ser det [Beyond Budgeting] väldigt intressant ut men det blir ju fortfarande teoretiskt. Vad skulle det praktiskt innebära för oss?"

4.3.1.2 *Forced-Selection perspective*

En annan orsak till förkastning är att det inom ledningen av organisationen inte finns någon tidigare praktisk erfarenhet av Beyond Budgeting. Trots att ekonomerna är överhängande positiva till en mer budgetlös styrmodell kommer det enligt GI behövas ett antal ledande personer med erfarenhet av konceptet för att det ska bli aktuellt, främst under förändringsarbetet. Utifrån dessa aspekter skulle Beyond Budgeting kunna vara aktuellt för GI i framtiden men är inte aktuellt i dagsläget. GI menar att det framförallt måste finnas en brinnande övertygelse hos den allra högsta ledningen för att Beyond Budgeting ska bli aktuellt och att utan inneboende kunskap om konceptet i företaget tror GI att det finns en risk för att konceptet bara blir en konsultprodukt.

4.3.1.3 Fad perspective

Vad gäller imitering av andra företag ser GI ingen benägenhet att förändra sina administrativa processer på grund av att en konkurrent eller annat företag inom samma bransch framgångsrikt adopterat Beyond Budgeting. En vidare orsak till förkastning som hänger ihop med detta är den kontroll som budgeteringen idag innebär för GI. Man menar att samma kontroll säkert går att uppnå på andra sätt med Beyond Budgeting men återkommer ändå till att GI i dagsläget inte kan se att konceptet kommer innebära några fördelar vad gäller kontroll.

4.3.1.4 Organisatoriska skäl

Hos GI upplevs att det krävs ett väldigt stort engagemang för att driva ett sådant förändringsarbete som man tror att en implementering av Beyond Budgeting skulle innebära. Detta i kombination med att GI de senaste åren genomgått en hel del andra förändringsarbeten anges som en stark orsak till förkastning av Beyond Budgeting. GI menar att de i tider av andra förändringsarbeten gärna håller fast vid den klassiska budgeteringen på grund av trygghet, att budgeteringen blir den trygga punkten. Att känna sin planeringsmodell är en stor trygghet och en stark orsak till varför GI sagt nej till konceptet. Det blir tydligt att de administrativa processerna hos GI är viktiga för företaget och även om ekonomerna på företaget kan se fördelar med Beyond Budgeting och hur konceptet kan underlätta för organisationens affär är det vägen dit som gör att konceptet förkastas.

*”Det blir ju väldigt mycket navelskådande och introvert
i en värld där man hela tiden försöker vinna affärer”*

GI menar att det inte är självklart hur Beyond Budgeting kommer påverka deras verksamhet, att man vet att konceptet kommer påverka sättet att styra verksamheten på men inte exakt hur eller främst vad som kommer ske. Samtidigt som de heller inte är övertygade om vilka fördelar de själva skulle vilja få ut av Beyond Budgeting. GI säger sig vara medvetna om bristerna med den ekonomistyrningsmodell de använder i dagsläget men menar samtidigt att de för den sakens skull inte skulle bli helt felfria med hjälp av Beyond Budgeting. Istället förkastar de konceptet och anpassar och adderar kompletteringar som prognoser och liknande till nuvarande modell.

Slutligen menar GI att de inte haft kraften att ta sig an ett så pass omvälvande förändringsarbete som de själva anser att ett byte av ekonomistyrningsmodell skulle innebära. Under hela intervjun återkommer GI också till trygghetsaspekten, att den trygghet de känner med nuvarande modell är en stark orsak till varför de förkastat Beyond Budgeting. Trots att man är medveten om brister i nuvarande budgeteringsmodell så väljer GI hellre att finjustera den än att helt överge den.

5 Diskussion

I följande avsnitt besvaras studiens forskningsfråga utifrån uppsatsens teori och analys av den empiri som framkommit. Vidare presenteras uppsatsens begränsningar, dess bidrag till forskningen och avslutande förslag till vidare studier.

5.1 Orsaker till förkastning

Resultatet av uppsatsen antar tre övergripande områden av orsaker till varför Beyond Budgeting förkastats, vilka innehåller flertalet mer specifika orsaker till förkastning. Det första området belyser problem med Beyond Budgetings som koncept och då främst i termer av dess retorik, det andra området visar på att företagen redan är överhängande nöjda med nuvarande budgeteringsmodell medan det tredje området speglar en verklighet där ekonomerna är positiva till Beyond Budgeting men konceptet förkastas på grund av påtryckningar från högre beslutsfattande positioner i organisationen.

Nedan tabell är en sammanställning över de främsta orsakerna till förkastning av Beyond Budgeting som framkommit av empirin.

Orsaker till förkastning	Definition	Företag som angett orsaken
Retorik	Konceptets egenskaper innefattar inte några övervägande positiva resultatfördelar	SK, LK, GI
Praktisk användning	Konceptet användning i praktiken ifrågasätts. Förståelse för konceptet i teorin finns, dock är det inte lika tydlig i praktiken	SK, LK, GI
Påtryckningar inifrån	Konceptet förkastas på grund av påtryckning från högre instans i organisationen	SK, GI
Kontroll	Osäkerhet över att tappa kontroll över organisationen genom decentralisering och rullande prognoser	SK, GI
Trygghet	Styrmodellen uppfyller nuvarande syfte och behov, den inger trygghet då företaget vet hur modellen fungerar och används	SK, LK, GI
Imitering inom gruppen	Ingen kännedom om andra företag inom samma bransch som framgångsrikt adopterat konceptet	SK, LK

SK = Stora Konsultbolaget, LK = Lilla Konsultbolaget, GI = Globala Industrieföretaget.

Tabell 1. Översikt över studiens resultat.

5.1.1 Tre övergripande områden

Det första området innefattar orsaker till förkastning som beror av själva konceptet, främst dess egenskaper i termer av retorik. Samtliga medverkande företag pekar på liknande orsaker till förkastning som beror av retoriken med Beyond Budgeting. Svårigheter upplevs med att se något konkret sätt att använda Beyond Budgeting på.

Förståelse finns för konceptet gällande dess teoretiska innebörd, exempelvis en annan budgeteringshorisont och decentralisering, men konceptet saknar konkreta exempel på hur en adoption skulle gå till och vad den skulle innebära för respektive företag i praktiken.

Trots kännedom om Beyond Budgeting via olika kommunikationskanaler finns en samlad bild av att det är svårt att förstå vilka fördelar i form av resultatskillnader konceptet skulle innebära. Två av tre företag menar att kommunikationen som förs om konceptet ofta lyfter fram ett fåtal företag som framgångsrikt adopterat Beyond Budgeting och pekar på problem med traditionell budgetering medan det saknas retorik kring vad Beyond Budgeting egentligen kan erbjuda.

För att Beyond Budgeting ska bli aktuellt måste det finnas en stark övertygelse om hur konceptet kommer fungera. Det i kombination med att den person som leder förändringsarbetet har nog stor kunskap om hur konceptet praktiskt fungerar är kriterier för att konceptet inte ska förkastas. Trots vetskap och kunskap om Beyond Budgeting är egenskaperna för konceptet för vaga för att "våga ta steget" att adoptera utan tidigare praktisk erfarenhet eller en brinnande övertygelse om vad som är slutprodukten.

Det *andra området* hänger ihop en del med redan nämnda orsaker förutom att förkastningen mer beror av företagens upplevelser av nuvarande ekonomistyrningsmodell. Inget av de medverkande företagen upplever några större problem med nuvarande budgetering, trots att samtliga uttrycker kännedom om brister med traditionell budgetering. Då nuvarande styrmodell inger en trygghet i form av att man vet hur modellen fungerar och man har en tydlig bild över vad man vill få ut av den förkastas Beyond Budgeting. Samtidigt menas att den traditionella budgeteringen istället kan anpassas för att inte vara så strikt som Beyond Budgeting får den att framstå som (BBRT, 2012).

Det *tredje området* av förkastningsorsaker grundar sig i tidigare presenterade studier där det framkommer att ekonomer inte är tillräckligt missnöjda med traditionell budgetering för att vilja byta modell (Libby & Lindsay, 2010). Föreliggande uppsats kan visa på ett annat förhållningssätt från användarsidan. I två av tre företag är ekonomerna positiva till Beyond Budgeting i den meningen att de kan tänka sig att byta modell men istället upplevs motstånd från beslutsfattare på högre poster, såsom ledning och styrelse. Detta tros bero av att det inom organisationerna finns olika syn på Beyond Budgeting, främst på grund av att ekonomer och företagsledare använder budgeten på olika sätt och till olika syften. Vidare framkommer även en rädsla för att Beyond Budgeting ska innebära minskad kontroll över organisationen på grund av decentralisering och prognoser som hela tiden rullar.

Vad gäller då för de fyra teoretiska perspektiv Abrahamson (1991) presenterat? Hur förhåller sig studiens resultat till dessa? Av de förkastningsorsaker som framkommit är det främst två perspektiv som orsakerna kan härledas till, dessa är Fad-perspektivet samt det rationella perspektivet (efficient-choice).

5.1.2 Fad perspective

Rogers (1995) menar att imitering inom en grupp sker då tveksamheter för en innovation minskas av att en organisation inom gruppen framgångsrikt adopterat den. Föreliggande studie kan se tendenser till detta då två av tre företag anger att en del av förkastningsbeslutet beror av att det inte finns några liknande företag som framgångsrikt adopterat konceptet. Inget av de medverkande företagen kan däremot se att Beyond Budgeting skulle ge dem varken legitimitet eller någon konkurrensfördel om de adopterade konceptet, vilket också är en orsak till varför konceptet förkastats (Abrahamson, 1991).

5.1.3 Efficient-Choice perspective

Abrahamson (1991) menar att en organisation tenderar att förkasta en innovation då omvärldsförändringar påverkar innovationens effektivitet så att resultatskillnaden mellan att adoptera en ny innovation och att behålla den gamla är för liten. Detta stämmer väl överens med studiens resultat där inget av företagen valt att adoptera Beyond Budgeting trots vetskap om konceptet. Samtliga företag uttrycker svårigheter med förståelse för konceptets effektivitet för deras specifika företag och ställer sig frågande till om resultatskillnaden mellan att behålla traditionell budgetering och adoptera Beyond Budgeting är nog fördelaktig. Så länge inte Beyond Budgeting innebär några positiva skillnader i företagets nytta kommer konceptet fortsätta att förkastas.

5.2 Uppsatsens bidrag

Föreliggande studie lämnar i huvudsak tre bidrag.

Det första avser bidraget till den pågående budgetdebatten i Sverige, speciellt vad gäller Beyond Budgeting och debatten om en budgetlös styrmodell (Wallander, 1999, 2013). Uppsatsen är utöver det, så långt författaren vet, den enda studie som explicit studerar användarsidans syn på förkastning av Beyond Budgeting. Tidigare litteratur avseende användarsidan har framförallt fokuserat på hur och varför konceptet adopteras (ex. Bogsnes, 2009; Hope & Fraser, 2003).

Det andra bidraget handlar om att föreliggande uppsats bidrar med kunskap till det vaga intresset för Beyond Budgeting i svensk praktik utifrån ett användarperspektiv. Studien kompletterar framförallt Larsson (2015) som undersöker varför Beyond Budgeting haft begränsad spridning i svensk praktik utifrån ett utbudsperspektiv.

Det tredje bidraget bidrar med ökad kunskap till den allmänna litteraturen om adoption och förkastning av ekonomistyrningsinnovationer (ex; Abrahamson, 1996; Ax & Bjørnenak, 2005, 2007) främst genom att påvisa orsaker till varför företag förkastar innovationer i allmänhet och Beyond Budgeting i synnerhet.

5.3 Begränsningar och förslag till fortsatt forskning

Begränsningar

Då uppsatsen undersökt varför företag förkastat Beyond Budgeting utifrån fyra tidigare identifierade teoretiska perspektiv av innovationsförkastning är det möjligt att det finns andra perspektiv som inte tagits i beaktning av författaren. Vidare finns det risk för att respondenternas tolkning av konceptet inte helt stämmer överens med definitionen av Beyond Budgeting, vilket kan leda till ett missvisande resultat. Felmarginalen har däremot minskats genom att respondenterna först fått svara på ett antal kontrollfrågor om deras personliga kunskap om Beyond Budgeting. Det har däremot ibland varit svårt att urskilja om respondenternas svar varit av personlig karaktär, främst för att samtliga respondenter varit positiva till Beyond Budgeting, vilket även det kan leda till ett missvisande resultat. Det bör även tas i beaktning att författaren är ensam och dessutom har tolkat respondenternas svar, vilket kan ha lett till eventuella missförstånd. Till sist är det viktigt att betona att studien endast innehåller tre företag och att författaren endast intervjuat en person på respektive företag, något som ökar risken för att andra aspekter än de som framkommit vid respektive intervju förlorats.

Förslag till fortsatt forskning

Under arbetet med uppsatsen har idéer om fortsatt forskning framkommit hos författaren. Då föreliggande studie är en av få som undersöker användarsidans syn på förkastning är det intressant att fortsätta forska på samma område. Författaren har därför kommit fram till tre förslag till fortsatt forskning:

- Bygga vidare på föreliggande studie genom att dels intervjua fler organisationer men också undersöka orsaker till förkastning utifrån en kvantitativ studie. Detta för att få en bredare syn på förkastningen av Beyond Budgeting.
- Skapa en mer djupgående studie genom att intervjua fler personer inom samma organisationer, främst för att få en djupare syn på förkastningen.
- Intressant vore också att undersöka andra ekonomistyrningskoncept för att veta mer om förkastande av koncept rent generellt, vilket också kan jämföras med förkastning av Beyond Budgeting.

6 Referenslista

Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The Diffusion and Rejection of innovations. *The Academy of Management Review*, 16 (3), 586-612.

Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *The Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285.

Al-Sayed, M., & Dugdale, D. (2015). Activity-based innovations in the UK manufacturing sector: Extent, adoption process patterns and contingency factors. *The British Accounting Review*, xxx, 1-21. Tillgänglig: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2015.03.004>

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2005). Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations - The Case of the Balanced Scorecard in Sweden. *Management Accounting Research*, 16(1), 1-20.

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2007). Management accounting innovations: Origins and diffusion, I: Hopper, Trevor; Northcott, Deryl; Scapens, Robert (Red.), *Issues in Management Accounting*, Prentice Hall, London, 357-376.

Ax, C. & Bjørnenak, T. (2011). *Towards a dynamic perspective on management accounting innovations*, Working paper, School of Business and Economics and Law at the University of Gothenburg and the Norwegian School of Economics and Business Administration, Bergen.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. (4., omarb. uppl.) Malmö: Liber.

Ax, C. & Larsson, E (2015). *Fashioning a Global Management Accounting Innovation in a Local Context; The Case of Beyond Budgeting in Sweden* (del av doktorsavhandling). Göteborg, BAS Publisher. Tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/39834>

BBRT. (2012). *12 Beyond Budgeting Principles*. Hämtad 2015-11-26 från, <http://www.slideshare.net/LESSConf/the-beyond-budgeting-principles>. [Slide 5]

Becker, S.D., Messner, M. & Schäffer, U. (2011). Identity dilemmas in the diffusion of innovations: The case of beyond budgeting. Working Paper, HEC Paris, University of Innsbruck and WHU – Otto Beisheim School of Management.

Beyond Budgeting Institute. (2014). *What is Beyond Budgeting*. Hämtad 2015-11-17 från, <http://bbrt.org/about/what-is-beyond-budgeting/>

Barley, R.S. & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363-399.

Bjørnenak, T. & Olson, O. (1999). Unbundling management accounting innovations. *Management Accounting Research*, 10, 325-338.

- Bogsnes, B. (2009). *Implementing beyond budgeting: unlocking the performance potential*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Bradford, M. G., & Kent, W. A. (1977). *Human Geography: Theories and Their Application*. Oxford: Oxford University Press.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ekholm, B.G. & Wallin, J. (2000). Is the annual budget really dead?. *European Accounting Review*, 9:4, 519-539. doi: 10.1080/09638180020024007
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Boston: Harvard Business School Press.
- Libby, T & Lindsay, R. M (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21, 56-75. doi: 10.1016/j.mar.2009.10.003
- Larsson, E. (2012) *Managementmoden och popularitetssvängningar - En studie av Lean-konceptet i svensk populärpress 1990-2008* (Licentiatavhandling). Tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/28467>
- Larsson, E. (2015) *Management Accounting Fashion Setting. Studies On Supply-Side Actors in Sweden* (Doktorsavhandling). Göteborg, BAS Publisher. Tillgänglig: <http://hdl.handle.net/2077/39834>
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. (5. ed.) New York: Free press.
- March, J.G. (1978). Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice . *The Bell Journal of Economics*, 9(2), 587-608.
- Wallander, J. (2013[1994]). *Budgeten - ett onödigt ont*. (2., rev. uppl.) Stockholm: SNS förlag.
- Wallander, J (1999). Budgeting: an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15, 405-421.
- Wallander, J. (2003). *Decentralisation - why and how to make it work: the Handelsbanken way*. (1. ed.) Stockholm: SNS förlag

7 Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

De kursiva meningarna i guiden är endast ett stöd för författaren under intervjun och bifogades inte till intervjuobjekten.

Inledningsvis ställs generella frågor om ert företag, dess bransch och nuvarande styrmodell. Därefter följer mer specifika frågor om er kännedom om och upplevelse av Beyond Budgeting samt orsaker till varför ni valt bort modellen. Huvuddelen av intervjun syftar till att finna en djupare förståelse för vilka effekter/faktorer som utvärderats inom Beyond Budgeting och senare varit orsaker till att modellen förkastats.

Företagets namn:

Intervjupersonens namn:

Kort information om intervjupersonens bakgrund på företaget:

Övergripande företagsinformation

Syftar till att få en bild av organisationen samt eventuell imitationsbenägenhet.

- Hur ser er organisationsstruktur ut?
- Hur ser branschen ut?
 - *Påverkan från branschen?*
- Hur ser konkurrenssituationen ut?
 - *Syftar till att finna orsaker till counter-bandwagon.*
- Hur mycket påverkas Ni av konkurrenter/företag inom samma bransch?
 - *Syftar till att ta reda på om de är benägna att imitera eller inte*

Nuvarande ekonomistyrningsmodell

Syftar till att få en övergripande bild av företagets nuvarande budgetering och eventuellt finna bakomliggande orsaker som lett till förkastning av Beyond Budgeting.

- Hur skulle ni övergripande beskriva er styrmodell/budgetprocess idag?
 - *Centraliserad organisation? Decentraliserad organisation?*
- Vad är styrmodellens syfte?
 - *Vilka effekter förväntas budgeteringen uppnå?*
 - *Kan dess syfte inte uppnås med Beyond Budgeting? Varför inte?*

Beyond Budgeting – design & retorik

Fokusavsnitt. För att förstå respondentens förståelse och kunskap om Beyond Budgeting samt företagets utvärdering av konceptet.

- Hur definierar ni Beyond Budgeting?
 - *Vad menar personen med Beyond Budgeting? Uppfattning av Beyond Budgeting?*
 - *Ex; Decentraliserad organisation? Dynamisk styrning? Relativa mål?*
 - *Vilka designegenskaper har personen uppfattat med Beyond Budgeting?*
- När och hur fick ni kännedom om Beyond Budgeting?
- Vad med Beyond Budgeting fängade ert intresse?
- Har ni utvärderat modellen i nuvarande företag?
 - Om Ja: Varför valde ni att utvärdera modellen?
 - Om Nej: Varför valde ni att inte utvärdera modellen?

- Vilka effekter förväntade ni er av Beyond Budgeting med hänsyn till ert företag?
 - *Syftar till att förstå varför de budgeterar och vilka problem/processer som budgeteringen förväntas lösa. Ex; mål, lösa ett problem etc.*
 - *Var det något problem/process eller liknande som Beyond Budgeting förväntades lösa?*

Orsaker till förkastning av modellen

Fokusavsnitt. Försök att komma på djupet med orsaker. Vad är det man förkastar när man säger nej till Beyond Budgeting?

- Vilka hinder ser ni med Beyond Budgeting?
- Vad skulle ni säga är främsta orsakerna till att ni förkastat Beyond Budgeting?
- Vad är det ni säger nej till när ni förkastat Beyond Budgeting?
- Finns det något med Beyond Budgeting ni saknar?
- Vilka egenskaper i nuvarande budgetering anser ni inte kan ersättas av Beyond Budgeting?

Om utvärdering/utredning av modellen skett:

- Hur gick utvärderingen av Beyond Budgeting till?
 - *Vilka frågor/parametrar var det man utvärderade?*
 - *Tittade man på andra företag?*
 - *Hur mycket påverkas man av "organisationer inom gruppen"?*
- Vilka vad delaktiga?
- Vad var det som utvärderades? (*parametrar/faktorer/effekter*)
- Vad var utvärderingens slutsats?

Tidsperspektivet

Syftar till att finna hur långt man tagit frågan om Beyond Budgeting och när man valde att förkasta

- När i utvärderingsprocessen förkastades modellen?
- Vem eller vilka tog slutgiltiga beslutet om förkastning?

Till sist:

- Vad anser ni är de mest avgörande skillnaderna mellan traditionell budgetering och Beyond Budgeting med hänsyn till ert företag?
 - *Återigen för att hitta vad företaget egentligen sagt nej till vid förkastning. Kan någon av dessa skillnader vara orsak till förkastning?*
- Tror ni att Beyond Budgeting kan bli aktuellt för er i framtiden?
 - *Varför?*