Sammanfattning på sammanfattningen

Föreläsning 1 – innebörd av styrning

Artikel 1: Management control system as a package. Malmi and Brown

En central modell över former av styrningsverktyg utgör en byrå för att sortera styrningsmöjligheter i lådor. Föreslår en metamodell, en klassificering som uppmanar till att fundera vilka verktyg som finns att tillgå, vilka man använder och ger den centrala uppmaningen att se till att styrningsformerna tillsammans utför ett system, inte bara massa okoordinerade styrningsinitiativ. *En* användbar bild av vad styrning kan ta sig för uttryck. Menar att det är stor skillnad på ”decision-making” och ”control”

Utmaningar i att studera MCS som paket:

- Göra skillnad i MCS och information/beslutsstödjande system
- Vad ska MCS kontrollera?
- Vad ska MCS paketet innehålla och utesluta. Förstå hur olika MCS fungerar i kombination
- Utmaning i att studera MCS som paket då de ofta är väldigt stora och komplexa

Definition av MCS:

- Finns flera olika, vissa bredare, vissa smalare.
- Den artikeln tycker är rimlig är att alla system, regler, practices, värden och andra aktiviteter som skapas för att leda anställdas *beteende* MC medans om accounting system är designade för att stödja beslutsfattande vid någon organisatorisk nivå men inte kontrollerar användningen av dessa ska de inte kallas MC
- Att tydlig def. Saknas skapar problem bl.a. i tolkning av researchresultat och design av MCS
- MC inkluderar alltså alla system och metoder managers använder för att försäkra sig om att beteendet och besluten deras anställda tar är i linje med organisationens objektiv och strategier men exkluderar rena besluts-support system

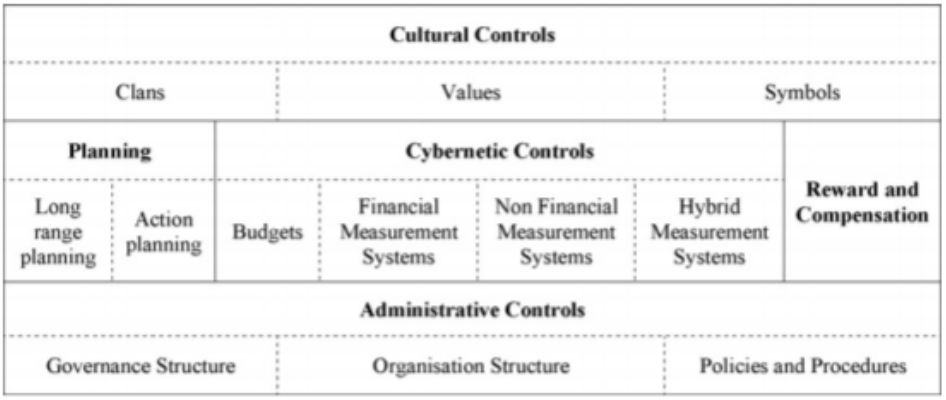


Fig. 1. Management control systems package.

Överst cultural då de är breda men subtila, sega att ändra och därför ger en kontextuell ram för andra kontroller. I mitten planning, cybernetic och reward and compensation, dessa är tight länkade i många organisationer och är presenterade i temporal ordning VtH. I botten är administrativ vilka skapar strukturen som planning, cybernetic och rewards and compensation utförs.

Table 1
Description of MCS package.

Elements	Description	Components
Planning	Ex-ante form of control (Flamholtz et al., 1985); first it sets out the goals of the functional areas of the organisation thereby directing effort and behaviour; second, it provides the standards to be achieved in relation to the goal, making clear the level of effort and behaviour expected; third, it enables congruence by aligning goals across the functional areas of an organisation, thereby controlling the activities of groups and individuals.	Action planning—goals and actions for the immediate future, usually a 12-month period, are established; has a tactical focus. Long-range planning—the goals and actions for the medium and long run are established; has a more strategic focus
Cybernetic	There are five characteristics of cybernetic control (Green and Welsh, 1988). First, there are measures that enable quantification of an underlying phenomenon, activity or system. Second, there are standards of performance or targets to be met. Third, there is a feedback process that enables comparison of the outcome of the activities with the standard. This variance analysis arising from the feedback is the fourth aspect of cybernetic control systems. Fifth is the ability to modify the system's behaviour or underlying activities.	*Budgets* (Bunce et al., 1995; Hansen et al., 2003), *Financial measures* (Ittner and Larcker, 1998), *Non-financial measures* (Ittner and Larcker, 1998), *Hybrids* that contain both financial and non-financial measures such as the Balanced Scorecard (BSC) (Greenwood, 1981; Kondrasuk, 1981; Ittner and Larcker, 1998; Kaplan and Norton, 1992, 1996a,b, 2001a,b; Malina and Selto, 2001)
Reward/compensation	Motivating and increasing the performance of individuals and groups through attaching rewards to control effort direction, effort duration, and effort intensity.	Attaching rewards and or compensation to achievement of goals (Flamholtz et al., 1985; Bonner and Sprinkle, 2002)
Administrative	Administrative control systems are those that direct employee behaviour through the organizing of individuals (organisation design and structure), the monitoring of behaviour and who employees are made accountable to for their behaviour (governance); and through the process of specifying how tasks or behaviours are to be performed or not performed (policies and procedures), (Simons, 1987).	*Organisational design and structure* (Otley and Berry, 1980; Emmanuel et al., 1990; Abernethy and Chua, 1996; Alvesson and Karreman, 2004), *Governance structures* within the firm (Abernethy and Chua, 1996), *Procedures and policies* (Macintosh and Daft, 1987; Simons, 1987)
Culture	The values, beliefs and social norms which are established influence employees behaviour. (Birnberg and Snodgrass, 1988; Dent, 1991; Pratt and Beaulieu, 1992).	*Value-based controls* (Simons, 1995), *Clan controls* (Ouchi, 1979), *Symbols* (Schein, 1997)

Diskussioner kan föras om huruvida samma MCS paket ska vara i alla nivåer av organisationen.

MCS package används för:

- Identifiera olika typer av styrinstrument
- Säkerställa att styrinstrumenten inte krockar med varandra
- Identifiera konfigurationer som är särskilt lämpliga för vissa situationer såsom strategi, bransch, ålder eller ledningens stil.

Artikel 2: Controllerhandboken, kap 1 – ekonomistyrning, en översikt

Controller – stabsfunktion är huvudansvar för en organisations ekonomistyrning. Att utforma och använda styrning.

En definition av ekonomistyrning: ”formaliserade, informationsbaserade rutiner, strukturer och processer som en organisations ledning använder för att formulera strategier och genomföra dem genom att påverka beteenden i organisationen”

Styrningsbegrepp

Beroende på mål finns olika typer av styrning

- Mål gällande hela organisationen – org.styrning, företagsstyrning el. ekonomistyrning. På engelska MC
- Om mål av redovisningskaraktär – ekonomistyrning, financial control, management accounting
- Om styrningen avser själva verksamheten – verksamhetsstyrning
- Ägarstyrning
- Även andra former såsom kvalité, miljö mm

Ekonomistyrning finns i alla organisationer, gräns mellan den och bolagsstyrning svår att dra

Vanliga beståndsdelar i ekonomiska styrningen

- Långsiktiga mål, härleds ur strategin

- Kortsiktiga mål, tex budget
- Olika mätsystem
- Rutiner för uppföljning
- Belöningssystem
- (intern) revision

Ekonomiska mått

- Redovisningsrelaterade mått: två slag, kassaflöden och resultat
- Analys av ekonomiska mått viktigt att ha i åtanke att fysiska resurserna och produktflödet ej löper paralellt
- Kvalitetsstyrning bidrar till god ekonomi och bör ses som en del av ekonomistyrning, så även produktionsstyrning.
- Med definitionen ”hushållning av resurser” kan de flesta mått som beskriver verksamheten sägas vara ekonomiska

Finansiella eller icke finansiella nyckeltal?

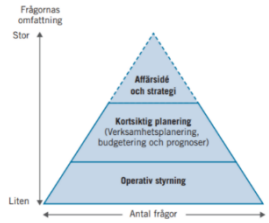
- Finansiella:
  - Mätn. Sker redan av legala skäl
  - Allt handlar ändå om pengar
  - Avkastn. Effektivt mått på framgång – mer är bättre. Räntabilitet el. resultatmått som EVA (economic value added)
- Icke finansiella mått
  - Kan anpassas till företagets strategi
  - Balanserade
  - Lättare att förstå för medarbetare i allmänhet

Företagsledning

- Styrmedel, MCS införs under lång tid vilket kan vara anledningen till att de är löst koordinerade
- De olika MCS spelar olika stor roll i olika företag och över tid
- Ekonomistyrningens beroende av förhållanden i samhället är subtilt – Code of conduct
- Icke vinstdrivande företag ska ha nollresultat och mäter i.st. effektivitet, kostn. per prestation

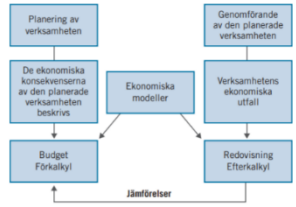
Huvudsakliga styrmedel

- Styrning genom val av organisation och uppdrag: struktur, fördelning av beslut och metoder
- Styrning genom formellt styrsytem: strategi, kortsiktig planering, operativ styrning
- Mindre formaliserad styrning – kultur och tankesätt



FIGUR 1.2 *Översikt över det formella styrsystemet.*

Man måste också välja grundfrom för styrningen, om man styr genom framförhållning (osäkerhet) eller styrning efterhand (merkostnader).



FIGUR 1.6 *Modeller - det gemensamma för redovisning/efterkalkyl och budget/förkalkyl.*

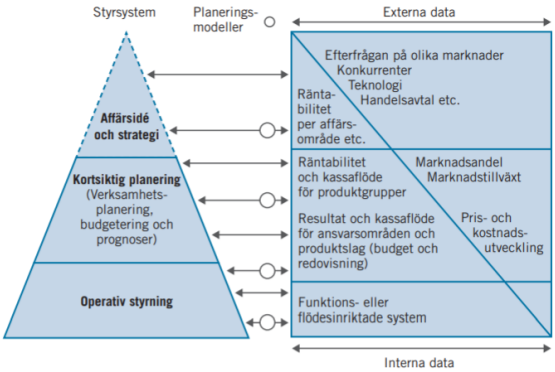
Målstrukturer

- Traditionellt baserat på räntabilitetsmått

- Alternativt sätt är där lönsamhet mäts genom att kapitalkostnad dras från resultatet, sk residualresultat, EVA
- En struktur där redovisningsmått kompletteras med andra mått till ett balanserat styrkort

Informationssystem

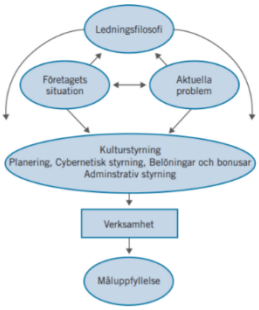
företags informationssystem utformas så de stödjer och kan användas för styrningen



FIGUR 1.5 *Översikt över styr- och informationssystemen.*

Ekonomisystem i affärssystem

Redovisning i det centrala ekonomisystemet



FIGUR 1.3 *Styrningens bestämningsfaktorer.*

Övrigt från föreläsning

Contingency theory

- Olika styrning i olika organisationer, inget rätt eller fel

Vilka contingencies (omständigheter) är dominanta?

- Vilken strategi företaget följer
- Vilka mål företaget jobbar mot
- Hur gammalt företaget är
- Vilken bransch det är i
- Var det ligger
- Ledningens åsikter

Inget definitivt svar!

Föreläsning 2 – klassisk ekonomistyrning

Artikel 3: ”continuous budgeting”, Frow N

Problem med traditionell budget

- Förändring -> inkompabilitet med traditionella budgetar med hierarkisk command and control.
- Årsbudget begränsar managers att arbeta flexibelt, arbete mellan avdelningar och svara innovativt på contingencies.
- Dock relevant med budget om kostnader ska kontrolleras och finansiella prestationer uppnås

Continuous budget

- Paradox om man ska prioritera efficiency eller flexibility, men man kan kombinera båda med formell budget och informella aktiviteter av managers
- Managing in process – att kontinuerligt använda budgetinfon diagnostisellt för att kolla framgång mot outlook
- Ger möjlighet att identifiera uppkommande risker och möjligheter och om lämpligt kunna omorganisera och planera resurser.
- Man mäter inte bara framgång utan måste även förstå vad som driver det
- Kan dock bli problem om ens resultat är för kompensation av annan avd. problem

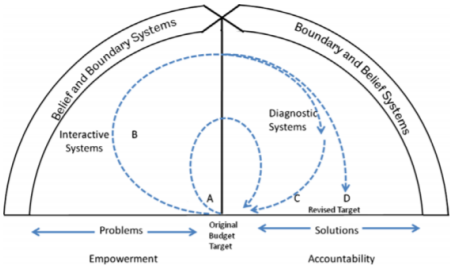


Fig. 1. The processes of continuous budgeting.

- Dessa budgetar tvingar dock managers att leverera specifika resultat och kan inte kontrollera dessa vilket gör att managers inte kan svara flexibelt på oförutsedda ändringar. Nackdel med budget är centralisering, decentralisering medför att lokala personer sätter mål och handlingar vilket skapar motivation.
- Continuous budgeting inte det enda eller primära instrumentet i management control.
- Viktigt att målsättning och lägen av ansvarighet från traditionell budget finns kvar

Artikel 4: who needs budgets? – Hope & Fraser

Nackdelar med budget:

- Vid överskridande av targets lägger man leveranser i nästa period vilket försenar värdefulla kassaflöden
- Om man inte når mål i försäljning försöker man få kunder köpa saker de returnerar
- Uppmuntrar ej till informationsdelning
- Saktar ner svarstiden till marknadens utveckling

Utan budget:

- Alternativa mått (både finansiella och ej) kommer upp till ytan
- Istället för att möta förutbestämda targets bedöms man utifrån hur ens framgång jämförs med konkurrenter och benchmarks
- Business units blir mindre och mer entreprenörsanda

- En mycket mer anpassningsbar organisation
- Anställda arbetar efter konstant jämförelse med andra grupper och vet inte hur de presterar i förväg – ger därför att oavsett
- Byter nummerprognoser med detaljerade planer, trendanalyser och rullande prognoser
- Man sparar tid som läggs på budgeting och prognosticering
- Istället för årliga targets – långsiktiga mål baserade på benchmarks såsom ROC.
- Man mäter key performance indicators (KPI) såsom vinst, kassaflöden, kostnadsratios, kundnöjdhet och kvalitet.
- Fri att göra misstag och fixa dem. Stor frihet i att ta beslut och kan därmed fixa resurser snabbare och slipper dokumentera massa.
- Anställda behöver inte så mycket övervakning och central service vilket påverkar kostnader.
- KPI:s kollas kontinuerligt 5-8 kvartal framåt och hjälper managers kontinuerligt förändra actionplans i takt med förändring i marknad och ekonomiska förhållanden
- Istället för att dölja oregulariteter och dåliga resultat, vill man rapportera dessa
- Strategin kommer underifrån istället för ovan
- Budgetar kan dock hjälpa seniora chefer hålla kontroll över flera divisioner och enheter. Kan dock leda till lönehantering i fel händer. Man kan också med budgetar bara fokusera på targetar och glömma kundnöjdhet helt.
- Man kan med olika team skapa tävling där alla vill vara bäst utan budgetar, vill man motverka konkurrens kan man göra ås att man inte får belöning om man presterar bäst, därigenom gynnas samarbete.

Artikel 5: Management control affects implementation strategies decentralised org. – sundberg

Formell vs informell kontroll

- Formell kontroll – studera beräkningar och modeller baserade på kvantitativ, ofta monetär info
- Informell kontroll – personlig och kulturell kontroll
- En mix av formell och informell med hård kvantitativ kärna av formell management control kompletterad med en informell kontroll som kan anses mjukare och svårare att samla under samma rubrik.
- Bara formell kan förhindra strategisk utveckling. Ignorerar influensen på intraorganisatoriskt beteende av sociala faktorer såsom status och relation av individer. Kan därmed bara delvis erhålla info som krävs för att motivera människor att agera
- Formal består av dokumentation till skillnad från informal, men som ändå influerar individuellt beteende i organisationen
- Formal både byråkratisk och marknadsmekanism, marknad är tex budgetering framgång mm och byråkrati fördelning av ansvar, belöningssystem mm
- Informell består av gruppnormer företagskultur mm
- Formell handlar om att kommunicera målen för management, management beöver informera underordnade om målen via tex budget. Detta behövs dock inte om individerna vill uppnå samma mål som organisationen. Arbetat länge, el typ religion.
- Maximal organisatorisk effekt om båda är starka
- Skillnad på denna och MCS package är att de beskriver och förklarar praktiken samt korrelation med framgång

Decentralisering

- Kan städa upp i rörig organisation

- Kan leda till färre synergier och svårigheter att identifiera core competence som delas mellan olika enheter
- Formell management kontroll, corporate management behövs för att se över de olika delarna och vad som behöver minskas och stärkas
- Risk för intern konkurrens vid decentralisering
- Man behöver något mer än finansiell planering och uppföljning för att hålla ihop autonoma enheter.
- Ändringar i strategi och kontroll tar lång tid. Det är komplext och dynamiskt med strategi och kontroll
- Decentralisering kan leda till effektivitet minskar då synergier inte exploateras. Det är då informell kontroll behövs som cement för att hålla ihop enheterna.

Övrigt från föreläsning

Budgetprocess:

- Planering
- Genomförande
- Uppföljning
- Agerande

Föreläsning 3 – strukturer för styrning

Artikel 6: Agency theory – Eisenhart

- Viktig men kontroversiell teori. Erbjuder unik insikt i informationssystem, outcome osäkerhet, motivationsfaktorer och risk.
- Löser två problem som uppstår i agencyrelationer. Då mål för principal och agent går emot varandra och då det är svårt eller dyrt för principal att verifiera vad agent gör. Det andra är problemet av riskdelning då principal och agent har olika attityd mot riks.
- Har rötter i information economics
- Två strömar som kompletterar varandra. Positivist identifierar olika kontraktalternativ och principal-agent indikerar vilket som är mest effektivt.

Positivist agency theory

- Mindre matematiskt än principal agent
- Fokuserar nästan bara på specialcaset av förhållandet mellan ägare och managers i stora organisationer
- Två propositioner 1*. When the contract between the principal and agent is outcome based, the agent is more likely to behave in the interests of the principal.* En är att outcome-based kontrakt är effektiva i att tygla agentopportunism, argumentet är att sådana kontrakt sammanför preferenserna av agenterna med principal då belöningen för båda beror på samma ageranden och därför minskar konflikten med självintresse mellan agent och principal.
- *2: when the principal has information to verify agent behavior, the agent is more likely to behave in the interests of the principal.* Den andra är att informationssystem också tyglar agent opportunism. Argumentet för det är att då informationssystem informerar principal om vad agenten faktiskt gör, är de troliga att tygla agentopportunism då agenten inser att hen inte kan lura principal.

Principal – agent

- Mer abstrakt och matematisk än positivist, bredare fokus. Inkluderar även fler förhållanden.

- Enkla modellen: antar målkonflikt, en outcome som är lätt att mäta och en agent som är mer riskavert än principal.
- Ett fall från denna är komplett information. Behaviour based contract då lämpligt.
- Andra fallet är brist på info om vad agenten gör. Två val finns då, ett är att investera i informationsystem. *3. Informations systems are positively related to behaviour-based contracts and negatively related to outcome based contracts.*
- Det andra valet är att kontraktera på outcomes av agentens beteende, alltså outcome-based kontrakt. Överför dock risken på agenten. Outcome osäkerhet gör detta alternativ dåligt. *4: outcome uncertainty is positively related to behaviour-based contracts and negatively related to outcome-based contracts.*
- Hjärtat är denna teori är vägandet mellan kostnaden att mäta beteende och kostnaden att mäta outcome och föra över risken till agenten.
- Utvidgningar av enkla modellen kan göras. Ett är relaxera riskavert agent. *Proposition 5: the risk aversion of the agent is positively related to behaviour-based contracts and negatively related to outcome-based contract. Proposition 6: the risk aversion of the principal is negatively related to behaviour-based contracts and positively related to outcome-based contracts.*
- Man kan relaxera antagandet av målkonflikt. *Proposition 7: the goal conflict between principal and agent is negatively related to behaviour-based contracts and positively related to outcome-based contracts.*
- Ytterligare utvidgning är programmerbarheten i lämpligt beteende i förväg. *Proposition 8: task programmability is positively related to behaviour-based contracts and negatively related to outcome-based contracts.*
- En annan utvidgning är mätbarheten på outcome. *Proposition 9: outcome measurability is negatively related to behaviour-based contracts and positively related to outcome based contracts.*
- Sista är förhållandet mellan principal och agent. *Proposition 10: the length of the agency relationship is positively related to behaviour-based contracts and negatively related to outcome based contracts.*

Table 2
Comparison of Agency Theory Assumptions and Organizational Perspectives

	Perspective				
Assumption	**Political**	**Contingency**	**Organization Control**	**Transaction Cost**	**Agency**
Self-interest	X			X	X
Goal conflict	X			X	X
Bounded rationality		X	X	X	X
Information asymmetry		X		X	X
Preeminence of efficiency		X	X	X	X
Risk aversion					X
Information as a commodity					X

Agency theory har flera länkar till organisationsperspektiv.

De olika kontrakten (info från internet):

- **Outcome-based** fokuserar på den önskvärda outcomen av arbetet som ska utföras snarare än hur det utförs.
- **Behaviour-based** fokuserar på hur det arbete som ska utföras utförs snarare än vad outcomen blir.

Artikel 7: control with fairness in transfer pricing – Eccles

Ekonomiska ansvarsenheter

- Kostnadsenhet
  - jobbar mot budget
- Intäktsenhet
- Resultatenhet
  - matchar intäkter och kostnader
- Investeringsenhet
  - intäkter och kostnader samt tillgångar och skulder

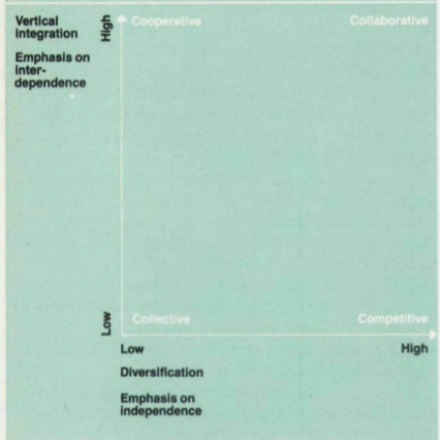
Dessa enheter kräver internpriser

- Vad som gör att en transfer-pricing policy fungerar är en effektiv managementprocess där top management övervakar samspelet mellan enheterna och ändrar transfer-pricing policyn för att reflektera ändringar i strategin. Detta fungerar både i vertikalt integrerade organisationer med samarbete och i diversifierade företag där managers vill öka sin egna vinst.
- Antingen först sätta pris och sedan bestämma ifall handel sker internt eller externt eller vice versa
- Ingen simpel lösning på transfer pricing, kräver upprepande uppmärksamhet genom managementprocesser.
- Ett enkelt ramverk har utvekclats som visar transfer-pricings komplexitet. Två breda dimensioner av strategi, applicerbara på corporate, företagsenhet och produtkionsnivå är basen i det ramverk kallat Managers analytical plane (MAP).
  - Dimension 1 är vertikal integration, dvs den grad företaget utför produktion och distributionsaktiviteter som andra företag kan utföra. Vertikal integration leder till ömsesidigt beroende mellan vinst center när varje steg av produktion och distribution processer är utvärderade på lönsamhetsbasis.
  - Andra dimensionen är diversifiering, vilket är den grad ett företag är engagerat i olika verksamheter. Diversifiering är bestämt av graden på produkt-marknad segmentation. Den resulterar i en betoning på de självständiga bidragandena av varje verksamhet nä de är separerade som vinst center.
- De två dimensionerna kan operera samtidigt.
- Fem extra viktiga egenskaper: 1. naturen för corporate strategy och den strategiska planeringsprocessen, 2. De primära medel av kontroll av topp management, 3. Kiterierna för prestationsmätning, utvärdering och belöning 4. Definitionen av rättvisa i företaget och 5. Naturen av managerialprocessen.
- Tre typer av rena företagsstrukturer; competitive, cooperative och collaborative (inget transfer pricing i collective), dessa är poler i MAP och företag placerar sig på den.

Exhibit II Characteristics of competitive, cooperative, and collaborative organizations

Characteristic	Competitive	Cooperative	Collaborative
Strategy	Aggregate of division's strategies	Total company strategy	Mutually defined total company business perspectives
Structure	Multidivisional	Functional	Matrix
Systems	Profits, ROI compared with budget, internally and externally	Costs compared with budgets and history	Combination of costs, profit, and ROI compared with budget
Processes	Bottom-up; distributive bargaining	Top-down; integrative bargaining	Iterative; mixed-mode bargaining
Method of managers' fairness evaluation	Impartial spectator	Shared fate	Rational trust
Top management control	Through systems on outcomes	Through structure on actions	Through processes balancing structure and systems

Exhibit I MAP and the four 'pure' organizational types



Competitive organisation

- Ett svar på detta är **market-based** transfer pricing. En typ av detta är cost-plus-profit markup. Om det inte finns någon extern marknad får man estimera ett sådant pris. Metoder för att bestämma vinstpålägg inkluderar jämförbara produkter, medelvinster och medelvärde på avkastning på tillgångarna på säljenheten. Denna metod är vanlig i elektronikföretag.
- Man kan också låta enheterna göra upp om marknadspriser och sedan dra av en del av detta pga frånvaron av säljkostnader, fordringars bärkostnader och kreditrisk. Men i takt med att interna transaktioner motsvarar externa, genom användningen av säljpersoner uppskrivna på interna konton till exempel, blir denna rabatt mindre förståelig för säljenheten.
- Enhets heads tycker att en no-policy inställning är den mest rättvisa situationen då top-management inte lägger sig i deras autonomitet. Å andra sidan så vill top-management öka interna utbyten. Att lösa dena paradox kan göras genom **dual-pricing**.
- Dual pricing kombinerar fördelarna med market-based pricing och obligatorisk intern handel. Det innebär att köpenheten får transfer godset till kostnaden, och köpenheten blir krediterade med marknadspriset. Som kompensation för inblandningen i flexibiliteten får köparen köpa produkten till lägre än marknadspris vilket leder till att de kan visa högre vinster.
- Dual pricing kan användas för att bibehålla ett företags placering på MAP men även för att flytta företaget till en önskad framtida placering. Dual pricing kan användas för att öka vertikal integation.
- Metoden har dock nackdelar, om dubbelräkningseliminationen inte är förutsedd korrekt kan nettoinkomsten av hela företaget bli lägre än nettovinsten av enheterna. En annan nackdel är att köpenheten får produkten till kostnaden och har därför lite motivation att förhandla. Ingen av enheterna har egentligen motivationen att övervaka prestationen hos den andra. Ibland kan också kostnaden i ett tidigt skede vara högre än marknadspriset.
- Med dessa nackdelar kan inte företag använda denna metod under en lång tid på alla produkter.

Cooperative organisation

- **Actual full cost** är en transfer-pricing metod där ett företag överför aktuella kostnaden och enheterna delar varandras framgång, det är en ren cooperative typ. Detta kalkuleras genom att del alla fixa och variabla kostnader för en period med antal enheter producerade. Då produktkostnader innefattar evaluering av inventarie, delade produktionskostnader mm

vilket inte är precisa mått så definieras kostnader och kalkyleras genom bedömning och konsensus. En svårighet med detta är att kostnader fluktuerar. Köpenheter vet inte heller priset förrän produktionsenheterna är klara.

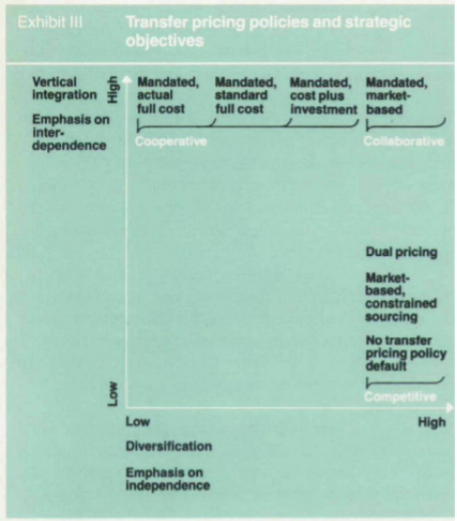
- **Standard full cost** är en transfer-pricing metod kan de reducera variationen i priset köpenheten erbjuds. Denna metod möjliggör att mer precist mäta varje enhets bidragande. Det gör det även möjligt att mer klart skilja på cost-center(internal transactions) och profit-center (external sales). Denna metod kan även reducera effekten som ömsesidigt beroende har på prestationsmått. Ett standard-cost system försöker identifiera vad det skulle kosta att producera en enhet om man kör med nästan full kapacitet. Ett problem är huruvida managers tror att standard cost motsvarar vad det skulle kosta i verkligheten med en effektiv operation.
- **Cost plus investment –** även när managers är överrens om vilka standardkostnader och variationer som finns, så är ändå standard-full-cost metoden problematisk. Säljenheten får inte någon vinst på interna transaktioner, vilket resulterar i lägre vinstmarginaler och ROI procent. Även om top management inte bryr sig så mycket om det så kan enhetsmanagers känna att deras vinster syns i köpenheternas prestation. En lösning på detta är att använda cost-plus-investment metoden för att etablisera ett transfer-price när man handlar internt. Denna metod för över den mängd på full cost basis, men för även över den portion av säljenhetens tillgångar som används för interna behov till bokföringen hos köpenheten. Denna metod har en liknande roll som dual pricing. Problem med denna metod är att då omständigheter ändras så kan det bli dålig reflektion på balansen mellan intern och extern sales.

Collaborative organisation

- **Management process and conflict** i collaborative organisationer så medför den nödvändiga interna anskaffningen av varor delen av transfer-pricing policyn av cooperative organisationer är kombinerad med den marknads-baserade transfer-price (including cost-plus-profit-markup) delen av transfer-price policyn av competitive organisationer. Vissa företag lutar mer mot cooperative från collaborative då de vill få mer betoning på individuell enhets prestation medans andra vill öka entreprenörandan och därmed inför mer diversifiering.

Använda MAP, 5 steg

1. Lokalisera inter-business-unit relationer på MAP
2. Jämföra position med existerande transfer-pricing policy
3. Analysera organisatoriska egenskaper
4. Leta efter speciella problem
5. Överväga framtida strategi



- Map måste kompletteras med management omdöme

Vanliga transfer-pricing problem

1. Performance problems: när någon enhet har problem att nå vinstmålen så är ändrandet av transfer pricing den enklaste fixen för lägsta nivån. Om båda enheterna presterad dåligt så blir konflikten extra svår och ingen förändring i transfer-pricing hjälper då orsaken är extern.

2. Interpersonal disputes: dispyter över transfer-prices kan vara pga dispyter som har annan orsak.
3. Power imbalance: om utbytet är en stor del av en enhet och en obetydlig del av den andra kan leda till konflikt.
4. 4. Demand fluctuation: om efterfrågan är hög så är köpenheten glad att ha försäkrat leverantör som säljer till lägre än marknadspris. Men säljenheten har externa kunder som är mycket mer attraktiva. Det är även vice versa
5. Product pricing: ett klagomål på market-based transfer-price är att produkten blir okonkurrenskraftig, detta då externa leverantörer skulle få vinst. Ett klagomål på cost-based transfer-pricing är att produkten inte är prissatt aggresivt nog resulterande i förlust av vinst.

Ingen enkel läsning till dessa problem finns, men det kan skötas effektivt. För att göra det behöver man kunna känna igen att naturen av problemet varierar med ett företags placering på MAP och den rikting man vill gå i.

Artikel 8: Malone – bringing the market inside

Nya teknoligier möjliggör interna marknader tex vid trading med utsläppskvot. Teknologi möjliggör info att delas till låg kostnad.

Kvantitativa riskanalyser använder siffror och räknar fram risk. Kvalitativa riskanalyser handlar mer om känsla, hur personer bedömer risken, och placerar riskerna som hög, medel eller låg. '

Det finns två olika typer av tänkande:

- System 1-tänkande:
  - drivs av: instinkt, känslor, omfattande träning
- System 2-tänkande:
  - drivs av: överväganden, analytiskt tänkande, baserat på fakta
  - Riskhanteringen måste vara påtvingande och kraftfull för att få individer att använda system 2-tänkande.
  - Man bör:
    - utmana existerande antaganden, i och utanför organisationen
    - kommunicera risk-informationen på ett bra sätt (genom riskverktyg)
    - se till så att det inte finns några "luckor" i riskhanteringen i andra funktioner

trading ideas

- Ibland involverar interna marknader inte köp och sälj eller personers tid, utan utbyte av information.
- Tex att man inom företaget köper och säljer prognoser på framtid säljsiffror. Detta enligt fall ger väldigt bra siffror då man vill betta på det man tror men kanske inte ge samma siffror till chef av olika anledningar.

Allocating assets

- Använda interna marknaden till att omfördela hårda tillgångar såsom tillverkningskapacitet.
- Till exempel att man kan köpa chip denna vecka för 80€ men om åtta veckor för 60€.
- Ingen kan se hela bilden i fördelningen av tillverkningsresurserna.
- En intern marknad är snabbare och mer flexibel vid oväntade händelser.
- Interna priser kan också hjälpa till att individualisera service då man kan sätta pris på att tex snabba på en order.
- Denna metod kan också hjälpa att hålla marknaden effektiv.

- Interna vinster kan länkas till riktig kompensation tex som bonus.

Potentiella nackdelar:

- I principen kan en intern marknad ta in i ett enskilt företag effektivitet, flexibilitet och motivationen av en fri marknad. Människor kan köpa och sälja till varandra baserat på deras egna intresse och det översiktliga resultatet är konstant omfördelning av resurser till de ställen de är mest värdefulla.
- Detta medför dock även potentiella problem, tex kan bestämmelser som är bra i det stora hela inte tas då de inte gynnar en eller båda av parterna involverade. Detta kan dock motverkas i en intern marknad genom att managers skapar tilläggande regler som håller resultaten i linje med övergripande corporate målen.
- Andra nackddelar är om ett företag krymper så är förmågan att lösa konflikter genom centraliserad auktoritet mer viktig än att uppmuntra till kreativitet och självständighet.
- Det är även ibland svårare att ta kontroll över risker och kvalitet eller att utnyttja economies of scale i interna marknader, detta kan dock ofta motverkas med lite kreativitet.
- Slutligen så kommer appliceringen av dessa ideer att innebära organisatoriska förändringar i bla. sturkturer, incitamentsystem och informationssystem. Men också förändring i organisatorisk kultur.

Artikel 9: risk management – the revealing hand – Kaplan & Mikes

Vissa tror att öka makten och influensen av risk management kommer ha en ogynnsam efekt genom att hämma innovation och entreprenörsmässiga aktiviteter. Artikeln argumenterar för att planerandet av utövningen ska guidas av a revealing hand som möjliggör risker att identifieras och sedan dämpade på ett kostnads-effektivt sätt. Riskmanagement anses inte vara en naturlig procedur för människan att utföra, och människan tenderar att överse viktiga risker och underskatta och underbehandla de som identifieras.

The revealing hand: Risk-funktionen som en avslöjande hand som på ett kostnadseffektivt sätt skapar transparens och begränsar skada
Riskmanagement är svårmätt då det är eventuella händelser som sker i framtiden. Det är även omöjligt att göra en helt objektiv mätning.

Principen av revealing hand

- Måste vara kraftfull och påträngande för att få individer att aktivera system 2 och noggrant tänka på risker. Den måste uppnå: 1. Utmana existerande antaganden om världen, internt och externt, 2. Kommunicera riskinformation, formulerat som verktyg såsom riskkartor, stresstester och scenarion, 3. Det måste dra till uppmärksamhet och hjälpa att stänga hål i kontrollen av risker som andra kontrollfunktioner lämnar öppna och därmed komplettera utan att störa existerande management control utföranden.

Standardiserad risk-management

- Efter finanskrisen kom forskning på att en bra risk management är gynnsamm, och med detta så kom rekommendationer om att adoptera olika riskmanagementverktyg. Dessa falerar dock i att de inte ger övertalande bevis av kvalitet, djup, bredd och generell effektivitet av riskmanagement i anammande organisationer. Man måste kommunicera risk management genom hela organisationen för att den ska vara gynnsam vilket dessa inte är, enkla undersökningar avslöjar inte heller vissa saker som tex. hur riskproffs har motverkat högriskprojekt med otillräckliga förväntade returer.

Risk management observerat

- Artikeln har ett bottom-up härledande approach för att förstå effektiv risk management program vilket kan användas till att belysa varför risk management är svår att kodifiera och strandardisera.
- Tre typer av av risk management
- Independent overseers–"exclusive focus on compliance, internal controls, and risk prevention. This has been the traditional domain for risk management, particularly in highly regulated environments"
- Business partner–"influences key strategic decisions, such as approval or veto of new projects, the quantity of resources dedicated to risk mitigation, and final recommendations about whether to go forward with the scheduled launch of a mission"
- Independent facilitator–"do not influence formal decision-making. Rather, they set the agenda for highly interactive risk management discussions and facilitate the communication of risk up, down, and across the organization"
- Ytterligare en roll är *a dual or hybrid role* där riskfunktionen balanserar samtycke med business orientation genom att utplacera separata grupper av självständiga och inbäddade risk managers.

Risk management utformning

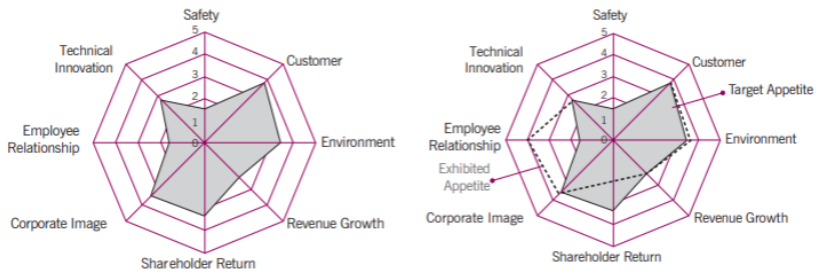
- Tre fundamentala komponenter:
    - Processes for identifying, assessing and prioritizing risks.
    - Frequency of risk meetings
    - Risk tools
- Trestegslösning i utvecklandet av effektivt riskmanagementsystem:
    1. Komma överens om företagets belief system, om dess objektiv, värden och prioriteter.
    2. Formulera företagets "risk appetite" om hur mycket och vilken typ av risk som tolereras
    3. Kontinuerlig övervakning och benchmarking av ett företags risktagande beteende mot dess anslutna riskaptit

Table 2 **Risk Appetite Scale**

Rating	Philosophy	Tolerance for Uncertainty	Choice	Trade-off
	Overall risk-taking philosophy	Willingness to accept uncertain outcomes or period-to-period variation	When faced with multiple options, willingness to select an option that puts objectives at risk	Willingness to trade off against achievement of other objectives
5. Open	Will take justified risks	Fully anticipated	Will choose option with highest return; accept possibility of failure	Willing
4. Flexible	Will take strongly justified risks	Expect some	Will choose to put at risk, but will manage impact	Willing under right conditions
3. Cautious	Preference for safe delivery	Limited	Will accept if limited, and heavily out-weighed by benefits	Prefer to avoid
2. Minimalist	Extremely conservative	Low	Will accept only if essential, and limited possibility/extent of failure	With extreme reluctance
1. Averse	"Sacred" Avoidance of risk is a core objective	Extremely low	Will select the lowest risk option, always	Never

Source: Quail, R. "Defining Your Taste for Risk," *Corporate Risk Canada*. Spring 2012: 24-30.

Figure 1 **Target Risk Appetite**



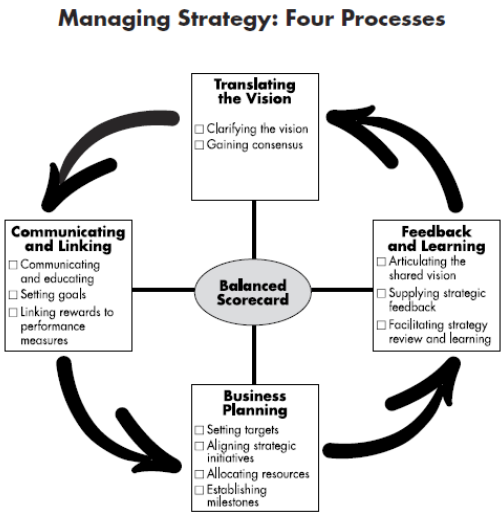
Source: Quail, R. "Defining Your Taste for Risk," *Corporate Risk Canada*. Spring 2012: 24-30.

Föreläsning 4 – styra med mätetal

Aritkel 10: using balanced scorecard… - Kaplan & Norton

Mäter prestation från tre ytterligare perspektiv – kunder, interna företagsprocesser och lärande och tillväxt. Detta möjliggör för företag att övervaka finansiella resultat samtidigt som man övervakar framgång i att bygga de förmågor och erhålla de intangible tillgångar man behöver för framtida tillväxt. Inte en ersättning till finansiella mätningar utan ett komplement. En stor brist i traditionella management systems: deras oförmåga att länka ett företags long-term strategi med short-term handlingar.

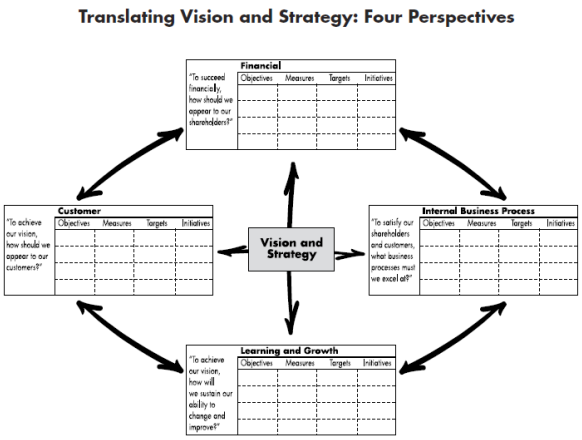
Fyra management processer:



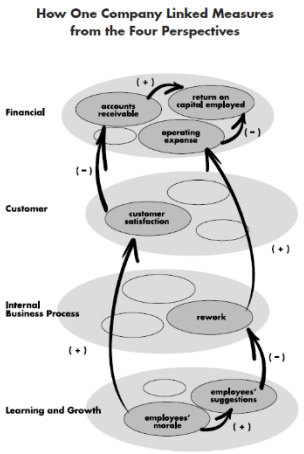
1. Translating the vision – bygga konsensus runt företagets vision och strategi. ”the number one supplier” översätts inte lätt i operationella termer som ger användbara guider för agerande på lokal nivå. För att folk ska agera enligt visionen och strategin så måste de uttryckas som ett integrerat set av objektiv och mätningar som beskriver long-term drivmedlen av framgång
2. Communicating and linking – låter managers kommunicera deras strategi upp och ner i organisationen och länka det till departementiska och individuella objektiv.
3. Business planning – låter företag integrera dess verksamhet och finansiella planer. Nästan alla organisationer idag implementerar flera olika ändringsprogram, alla med olika champions, gurus och konsulter, och varje en tävlande för seniora executives tid, energi och resurser. Managers finner det svårt att integrera de diversifierade initiativen för att uppnå strategiska målen. Men när managers använder de ambitiösa målen satta för balanserade styrkortsåtgärder som bas för omordning av resurser och sättande av prioriteringar, kan de underta och coordinerera bara de initiativ som flyttar dem mot deras long-term strategiska objektiv
4. Feedback and learning – ger företag kapaciteten för vad som kallas strategiskt lärande. Med balanserade styrkort i centrum av dess management system, kan ett företag övervaka short-term resultat från de tre additionella perspektiven och evaluera strategin i ljuset av nyliga prestationer. Styrkorten möjliggör alltså företag att modifiera strategier för att motsvara nutid lärning.

fyra perspektiv:

- Financial dåtid
- Internal business process nutid
- Customer nutid
- Learning and growth framtid



Scorecard användare engagerar sig ofta i tre aktiviteter: kommunikation och utbildning, sätta mål och länka belöningar med prestationsmått.



Artikel 11: balanserat styrkort, controllerhandboken

Styrkort:

- 15-20 nyckeltal, alla härledda ur organisationens vision och strategi
- Svara på dessa frågor vid utformningen av styrkort:
    - hur strategierna bör utformas för att nå företagets mål
    - hur medarbetarna runt om i organisationen ska engageras i dialoger kring verksamhetens inriktning – hur bör t.ex. befintlig styrning förändras?
    - om, och i så fall hur, resultatet (enligt styrkortet) ska påverka individuella och gemensamma belöningar vad som krävs för mätning, rapportering och IT-stöd. “

Strategikarta

Generellt: fokuseras inte så mycket på i Kaplan/Norton. De tror istället att styrkortet ska utgå ifrån en redan i förväg färdigställd strategi. Senare litteratur (mycket skandinaviskt) beskriver istället processen med att ta fram strategin som interaktiv - att målen formuleras och omprövas genom diskussion om styrkort och strategikartor, före under och efter verksamhetens genomförande.

“Strategikartans roll kan sägas vara att:

- åskådliggöra företagets affärsmodell och de antaganden som denna bygger på
- dokumentera antagandena
- översätta dessa i mål osch nyckeltal som blir logiska mot bakgrund av strategin. “

“Strategikartan är en teknik för att visualisera ett företags strategier med explicit referens till sambanden mellan perspektiven i styrkortet.”

Nyckeltal

2 slags nyckeltal

1. Drivers - bygger på en övertygelse om att de leder till något som är önskvärt, och genom att följa drivaren kan vi få en tidig indikation på framtida framgång. (sambandet mellan framgången och nyckeltalet kan vara en logisk självklarhet, erfarenhetsbaserad eller en hypotes)
2. Outcomes - (står inget om i texten men antar att det är rena resultat-nyckeltal)

- Ibland är nyckeltalen relevanta för alla i företaget, ibland endast för vissa
- Nyckeltalen bör relatera till strategin samt spegla det sätt vår organisation skapar värde

→ KOPPLINGEN mellan nyckeltal och strategi är alltså det viktiga, inte nyckeltalen i sig

Balanserat styrkort är inte en metod för alla

- Styrkorten ska appliceras på en mellan-nivå i hierarkin, vid kopplingen mellan aktivitet och lönsamhet, och framförallt där det finns affärsmöjligheter genom synergier.
- Brukar säga att BSC det inte kan användas på för små företag (mindre än 25 personer) eller i företag med relativt enkel produkt med en relativt stabil marknad.
- Inte heller i organisationer där ledningskulturen är "command-and-control". Ledningen måste vara öppen med att bli ifrågasatta och medarbetarna för att ifrågasätta och hålla dialog om företagets strategi, annars försvinner syftet.
- Krävs också att organisationen satsar resurser på att hålla dialog, ta fram och rapportera kring nyckeltal. Styrkortet kommer bara ge något om det satsas på helhjärtat.

Artikel 12: critical analysis on balanced scorecard – Nørreklit

Causal relationship (kausal, orsakssamband, orsak-och-verkan) *Logical relationship* (logiskt samband) *Finality relationship Interdependence* (ömsesidigt beroende) *Internal/ external commitment* (inre/yttre engagemang) *Congruence* (kongruens, inbördes överensstämmelse) *Coherence* (koherens, sammanhållning.

Norreklit kommer fram till slutsatsen att orsakssambandet (*the causal relationship)* som presenteras av Kaplan och Norton är tvetydigt. Norreklit ifrågasätter även om det balanserade styrkortet fyller sin tänkta funktion som styrningsverktyg.

Norreklit kommer fram till slutsatsen att orsakssambandet ovan är tvetydigt. Kaplan och Norton har troligtvis en annan uppfattning än Norreklit om vad begreppet *causal relationship* (kausalt samband) innebär - det finns indikationer på att Kaplan och Norton snarare syftar på *finality relationships* och *logical relationships*. Ett *logical relationship* är att 2+ 2 = 4 medan det finns ett *causal relationship* mellan rökning och lungcancer. Ett *finality relationship* uppstår när mänskliga handlingar, önskningar och åskådningar är relaterade till varandra. Handlingar utförs för att dessa har anpassats till *the views and wishes of a person.* Norreklit tar upp följande tre huvudargument varför orsakssambandet i styrkortet är tvetydigt:

- Tidsdimension saknsas
- Relationen mellan mätetalen tvetydigt
- Cause and effect dimensionen kritiseras då de inte finns i vissa fall
- Ömsesidigt beroendet mellan de fyra perspektiven snarare än kausalt

Alla intressenter inkluderas heller inte i styrkortet tex institutionella.

Slutsats

Ett system som är tvetydigt och ej lyckas integrera alla relevanta variabler kommer visa resultat vilka ej är tillförlitliga (*not valid*). Det kausala orsakssambandet som Kaplan och Norton använder sig av i det balanserade styrkortet är ej tillförlitligt. Vidare så är det balanserade styrkortet svår-rotat i både organisation och miljö. Detta leder till glapp mellan den planerade strategin och de strategiska handlingar som utförs av medarbetarna. Alltså, det balanserade styrkortet måste justeras och utvecklas för att kunna klassas som ett tillförlitligt styrverktyg enligt Norreklit.

Föreläsning 5 – styrning bortom mätetalen

Artikel 13: Sustainable management control – Westelius

Ekologiska synsätt:

Business ecology: En definition är att det är en ny term för vad som brukade kallas nätverk (mer samarbete mellan likasinnade) eller virtuella organisationer (samarbete lett och organiserat av ett starkt parti, eller i alla fal av ett parti med en stark och säljande vision). En annan tolkning ser konceptet som något mer djupgående. Det söker sedan efter att fånga en värld med många kommunikationsmöjligheter och många chanser för border- och limit-överskridande företagsinitiativ och reseideer. Något som ingen kan kontrollera, det finns säkerligen starkare och svagare spelare men ingen har hela bilden eller total kontroll och det är dynamiken som är framgrunden.

Management control flora – de olika modeller som finns för management control.

Koncept och verktyg

Alla management control terms huller om buller är ett ekologiskt synsätt på läget. De olika termerna används i olika kombinationer och utan central överblick eller noggranna överväganden. Ett ramverk för att sortera dem: en dimension att använda är att arrangera termerna genom abstraktionsnivå. Vissa är mer av ett koncept eller grundläggande approach (economism, stakeholder perspective, management by values. Andra är mer specifika verktyg (full costing, target costing, burndown chart). Flera är också emellan dessa två poler men en mer eller mindre klar koppling till ett grundläggande approach och har – eller har inspirerat – en eller flera verktyg. Man kan därmed plotta dem i en tvådimensionell graf ->

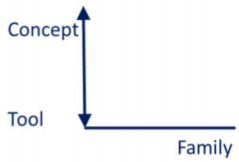
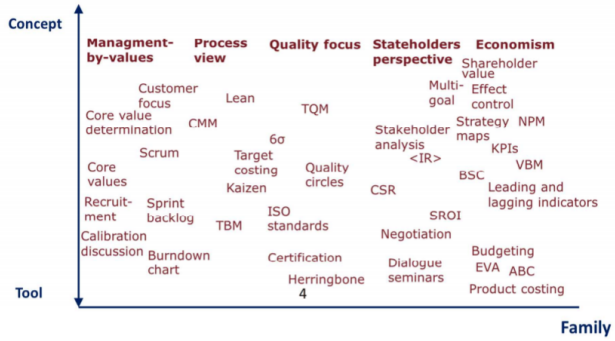


Figure 2 Two term dimensions

Den horisontella dimensionen är mer nominell, med klasser (familjer av koncept) och inte en spårbar skala. Att placera verktyg eller koncept i en familj betyder nödvändigtvis inte att de är kompatibla med varandra, och att de tillhör olika familjer betyder inte heller att de är inkompatibla. Men kompabilitet kan förväntas vara större inom en familj och risken för kollision ökar om verktyg kombineras mellan familjer.



Tv. Management by values, guidande principen är att överenskomna värden ska styra individuella anställdas handlingar. Inkluderar övre halvan av simons levers av kontroll. Vad som är önskvärt och bör undvikas. Interactive control system – tex prata med anställda, calibration conversations.

Individuella koncept kan passa in i flera familjer och fler än två familjer kan ha koppling till varandra, så till skillnad mot linnés växtkarta så är det ingen ren hierarki.

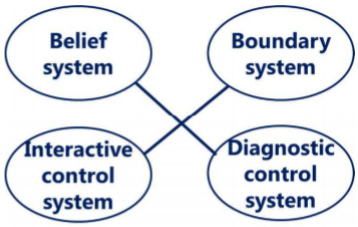


Figure 4 Simons' Levers of control

Grafen nämnd ovan skulle lätt kunna utökas till en tredimensionell graf med en ny dimension – organisational function vilken kan användas för att fånga var i organisationen varje management control term är mest nuvarande.

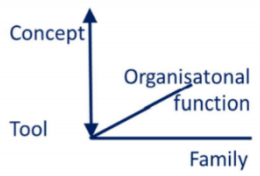


Figure 5 A three-dimensional space for organising management control terms

Hållbarhet är ingen familj. Olika organisational functions kan ha olika syn på hållbarhet även om de flesta har någon typ av löpande fråga aspiration.

Olika mänskliga behov som styrningen måste möta

Hård och mjuk kontroll, nyckelindikationer och kärnvärden, och olika externa faktorer är i åtanke för att sätta olika krav för management control.

Fyra typer av mänskliga behov som måste mötas i organiserad samarbete, summerade i modellen MARC.

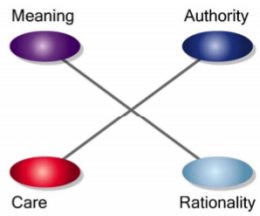
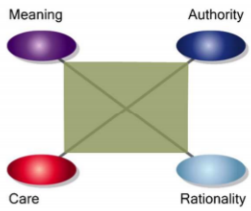


Figure 6 The MARC model

- Meaning: det ordlösa, att kunna se en högre mening och att tillåtas använda intuition
- Authority: (koordination och styrka att agera (när de andra tre inte tillfredsställer detta)) att erkänna och följa de val av en överordnad och att ställa in och följa regler.
- Rationality: förnuft: att kunna se logiken och vara tillåten att fråga.
- Care: mänskliga relationen – att bli sedd som en människa och att uppleva och uttrycka glädje

Kollar man på familjerna så hanterar tratitionell management control högra sidan. Process också högra sidan. Stakeholder fokuserar också på högra till en viss grad, men också viss del av vänstra tex care. Quality focus kan ibland ta en ställning i mysticism snarare än rationalitet och starkt länkas till mening.

Höger sida tung så är det troligt att nya ideer och verktyg från vänstra sidan gör entre och vice versa. För att hålla ihop stora organisationer är övre halvan betonad. Långsiktigt hållbara styrningar behöver möta alla fyra typer av behov som figur fyra, men frågan är om det är möjligt. Om man kollar på familjerna ser man att det är ovanligt med sådan uppsättning av balaserat paket. Man kan såklart mixa mellan familjerna men det ökar risken för kollision.



Crystal ball – utmaningar i framtiden

Miljöproblemet kommer i framtiden kräva uppmärksamhet och utveckla kontroll-verktyg- även digitaliseringen ändrar förutsättningar för både utförande och kontroll. Vidare så har även kön, etnicitet och olika politiska funderingar börjat komma att ta mer plats i management floran och främst i framtiden. Jämställdhet är också ett växande problem. Stora konflikter i och mellan länder kan också ställa till problem med existerande verktyg.

Artikel 14: classical music and business – Westelius

Symfoniorkestrar

Det har blir alltmer populärt att ta in dirigenter som föreläser på ledarskapsprogram. Symfoniorkestrar delar många likheter med ”hierarchic business organizations”. Dirigenterna bestämmer tolkning, timing och har sista ordet. Dirigenten koordinerar spelandet genom rörelser

och gester. Detta är en metafor av ledarskap där fokuset är på den ledande kvinnan/mannen som försöker förmedla en idé eller vision till medlemmarna av organisationen.

Att ledas, tolka signaler och spela en roll med andra orkestermedlemmar; Att följa en dirigent, är inte så stor skillnad från att följa en företagschef. Alla måste anpassa sig och kulturen växer fram. Dirigenten ger en generell timing att börja men en kombination av att lyssna på de andra instrumenten och titta på ledtrådarna från ”the first chair” ger det exakta ögonblicket.
På grund av orkesterns fysiska gruppering efter instrumentet blir det svårare att samordna instrumenten som ligger längre bort. Som i ett företag uppnås samordningen i stor utsträckning genom att placera mellanchefer – ”the first chairs” - nära varandra och i nära kontakt med dirigenten, deras chef.

Hur orkestern hanterar en prestation är genom tydlig arbetsfördelning, strikt hierarki, detaljerade skriftliga instruktioner (noter) och noggrann repetition. Men det här är inte tillräckligt. Framför allt måste varje medlem lyssna uppmärksamt och vara medveten om vad de andra spelarna gör.

- Funktionellt och hierarkiskt organiserat
- Även om det finns mer lokalt beslutsfattande och ansvar som vilar på varje individ än vad som kan vara omedelbart uppenbart

Stråkkvartetter

Här går författaren från den stora hierarkiska organisationen till en mindre och annan form av organisation, stråkkvartetten. Stråkkvartetten är mer självorganiserad. De verkar i en miljö som liknar företagsmarknader, där framgång eller relativ brist på framgång kan bestämmas av regler som varken är klara eller tydliga.

“In chamber music, the absence of clear rules leaves room for complex interaction and freedom in setting goals and quality standards.”
I likhet med entreprenörskap där målet kan vara att arbeta i enlighet med dina egna övertygelser, medan ekonomiska frågor är ett medel för att fortsätta.

Repetition ger kvartettmedlemmarna tid att experimentera, argumentera och utveckla något som skulle gynna andra organisationer också. När man spelar strängkvartett är teamet fysisk nära som ger full sensorisk inmatning. Medlemmarna ser varandras minutrörelser och hör vad de spelar och säger. Denna närhet uppnås sällan i företag.

Kvartettens självorganiserade natur innebär att alla medlemmar måste godkänna om kvartetten ska fortsätta. I företag är det ibland möjligt att organisera sig själv, men oftast blir de tilldelade till team.

“Pulling together a quartet is more like forming a group in a virtual organization; potential members belong to the networks of the initiators or their networks’ networks.”

- Den formella strukturen är frånvarande
- Självorganiserande
- Gruppen består inte av en ledare och tre underordnade
- Det finns inte ens ett formellt roterande ledarskap, såsom i de svenskt industriella självorganiserande grupperna på sjuttiotalet och åttiotalet
- Ständigt skiftande ledarskap eller fortlöpande självorganisering och konstant konsensusbyggnad för att utveckla och ställa standarder och fatta andra beslut
- Mångfacetterad och multisensorisk kommunikation (multifaceted and multisensory)

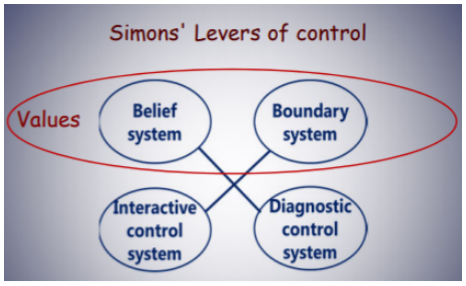
- Fysisk närhet ger möjlighet, känslomässigt engagemang ger en inställning, och den ickeverbala uppgiften och behovet av kontinuerlig samordning ger en efterfrågan på att använda all tillgänglig sensorisk ingång.

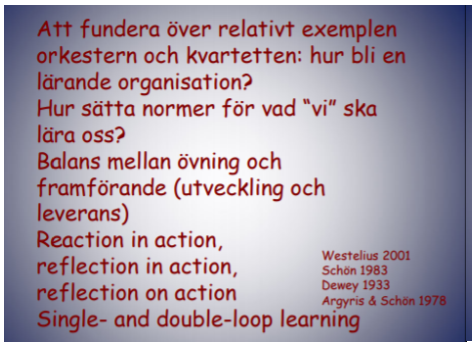
Reflektion och sammanfattning

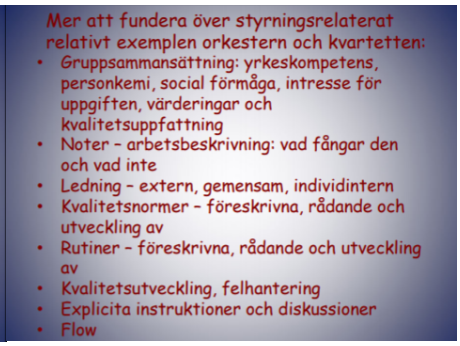
För att bara nämna ett exempel beskriver Westelius sökandet efter kvalitet i kvartetter som "interaktivt" kunskapsutveckling. "Denna sökning sker huvudsakligen i repetitioner där 90% av kvartetten arbetar är klart. Den extrema närheten i kvartettrepetitioner är kopplad till hög sårbarhet. Genom att arbeta nära och kommunicera öppet kan medlemmar irritera varandra och långvarig agitation utesluter snabbt lärande. Det som är slående är därför Westelius upptäcker att de bättre kvartetterna upprätthåller ett "flöde" av omarbetande, ju bättre flödet desto snabbare och djupare lärandet.

Avslutningsvis tror Westelius att vi kan dra nytta av värdefull inspiration genom att reflektera över praxis i musikens rike och i synnerhet den självorganiserande kvartetten. Vi kan försöka uppnå riktigt lyssnande på oss själva, våra kollegor och våra motsvarigheter i affärsnätverket och våra interaktioner - inte bara lyssna på det som sägs men använda alla sinnen och låta känslor och känslor spela en roll. Den interaktiva och ömsesidiga karaktären att ge ledtrådar, uppfatta, följa och kalibrera för att uppnå enighet som kvartettrepetitioner uppvisar kan påverka vår syn på ledarskap, standardinställningar och beslutsfattande. Slutligen, genom att använda exemplet på en organisation där lärandet ständigt är fokuserat, kan vi ifrågasätta de uppsatta rutinerna och rutinerna i vårt dagliga arbete.

Från föreläsning







Föreläsning 6 – hållbar styrning

Artikel 15: a guide to social return on investment

Vad är Social Return on Investment?

" Social Return on Investment (SROI) is a framework for measuring and accounting for this much broader concept of value; it seeks to reduce inequality and environmental degradation and improve wellbeing by incorporating social, environmental and economic costs and benefits "

SROI mäter sociala, miljömässiga eller ekonomiska effekter och använder valutavärden för att representera förändringar av dessa. Mätetalen möjliggör jämförelser mellan fördelar mot kostnad. Ex en investering av 1€ som ger en output på 3€ i social value. SROI handlar om värde snarare än pengar, och valuta används därmed egentligen bara som ett sätt att illustrera.

Det finns två typer av SROI

- Utvärderande, baserat på resultat som redan finns
- Förutsägande, förutspår hur mycket socialt värde som kommer skapas ur viss aktivitet
    - Används i planeringsstadiet för att maximera inverkan och kan användas som framework för kommande mätningar

Principerna bakom SROI

Enligt artikeln finns det sju bakomliggande principer som pekar på hur SROI ska användas:

- Involve stakeholders.
    - Involvera intressenter och informera om hur mätning och värdering kommer att ske.
- Understand what changes.
    - Uppskatta hur förändring skapas och utvärdera det.
- Value the things that matter.
    - Värdera outcomes.
- Only include what is material.
    - Identifiera vad som måste vara med för att skapa en sann helhetsbild. Ha i åtanke att materialet ska kunna presenteras så att intressenter kan dra slutsatser om impact.
- Do not over-claim.
    - Ta bara med de värden som organisationerna ansvarar för/kan påverka
- Be transparent.
- Verify the result.

Steg för genomförande av en SROI- analys

1. *Establishing scope and identifying key stakeholders.*
   Definiera gränserna för analysen, vem som ska vara involverad och hur intressenterna ska involveras.
2. *Mapping outcomes*
   Engagera intressenterna för att kunna utveckla en ”impact map” som illustrerar sambanden mellan inputs, outputs och outcomes.
3. *Evidencing outcomes and giving them a value*
   Utveckla outcome indikatorer, samla in data, definiera tidsspann att analysera och värdera outcomen.
4. *Establishing impact.*
   Eliminera de resultat som skulle ha skett i vilket fall. Räkna sedan ut impact.
5. *Calculating the SROI.*
   Räkna ut NPV och ratio, genomför en känslighetsanalys och räkna slutligen ut payback tiden. Eller med andra ord, addera positiva effekter, subtrahera negativa och jämför resultat mot investering. $SROI = \frac{Present\ Value}{Value\ of\ inputs}$
6. *Reporting, using and embedding*
   Dela resultatet till intressenter.

Hur kan SROI användas

SROI kan användas till strategisk planering, förbättringsarbete, kommunikation av inverkan, attraherande av investerare eller som beslutsunderlag till investeringar.

- SROI kan *förbättra service* genom att ex underlätta strategiska beslut och tydliggöra kopplingen mellan vad organisationen vill och vad intressenterna vill uppnå.
- SROI kan bidra till *bättre hållbarhet* genom att ex göra anbud mer övertygande eller underlätta till finansiella bidrag

SROI är mindre användbart om intressenterna ex inte ör intresserade i resultatet eller den strategiska planeringen redan är igång och implementeras.

Artikel 16: Creating shared value – Porter & Cramer

I dagens värdeskapande och CSR-mind-set, så ligger samhälleliga faktorer och frågor i företagens periferi och inte i företagens kärnfokus. Säger att företag bortser från de viktigaste kundbehoven och större externa faktorer, såsom hotade naturresurser, som påverkar deras företagande. Författarna hävdar att detta istället borde vara huvudfokus.

Ett företags ändamål bör vara att skapa delat värde, och se bortom kortsiktiga trade-offs. Den tidigare synen på värdeskapande, har ett mind-set där företag tror att man måste minska sina trade-offs för att kunna skapa delat värde, men författarna anser att detta inte är sant.

Delat värde beskrivs som det koncept som fokuserar på kopplingen mellan ekonomisk och social utveckling, och hävdar att företag genom att fokusera på delat värde, kan växa ekonomiskt. Säger att företag skapa ekonomiskt värde genom att skapa värde för samhället genom att se till dess behov och utmaningar.

Delat värde

Ett koncept där policys och operationell praxis ökar konkurrenskraften hos ett företag, medan den samtidigt simultant ökar de ekonomiska och sociala förhållandena i samhällena där det verkar. Delat värdeskapande fokuserar på att identifiera och expandera the kopplingen mellan social och ekonomisk utveckling.

Kan skapas genom 3 sätt:

- ***Återskapa/återinföra/omskapa produkter och marknader.*** (tex fokusera på nya marknader i länder som inte har det lika ekonomiskt förspänt. Detta kan därför ge möjlighet till utveckling hos socialt utsatta ekonomier, samtidigt som företaget breddar sin marknad.)
- ***Omdefiniering av produktivitet i värdekedjan.*** Ett företags värdekedja påverkar och påverkas av flera olika sociala faktorer. Möjligheten till att skapa ekonomisk värde uppstår då när företaget kan välja att ta hänsyn till dessa externa faktorer. Det finns en stark korrelation mellan social utveckling och produktivitet i värdekedjan. (Tex ta initiativ till minskning av miljöförstöring, bortom de lagar och skattepåtryckningar som finns.)

Bland följande **fem områden** är detta som mest utbrett där både samhälle och företag kan gynnas:

- **Energianvändning och logistik.** T.ex. företag kan minska sin energianvändning, kostnader och använda bättre teknologi, och på sådant även ha en minskad miljöpåverkan, och samtidigt minska sina kostnader och öka effektivitet.
- **Resursanvändning.** T.ex. minska utsläpp och svinn, genom användning av bättre teknologi och processer, och minska kostnader för företag medan man bidrar till ett hållbarare samhälle.
- **Anskaffning.** T.ex. säkerställa goda förutsättningar för lokala leverantörer, vilket gynnas det lokala samhället samt kvaliteten på de produkter som företaget köper in.
- **Distribution.** T.ex. se över distributions modeller, för minskade kostnader och effektivisering, vilket samtidigt kan minska resursanvändning och miljöpåverkan.
- **Produktivitet hos anställda.** T.ex., företag går från att hålla nere löner hos anställda, till att ”värna” om de anställda, och se dessa som resurser. Genom att investera i anställda som

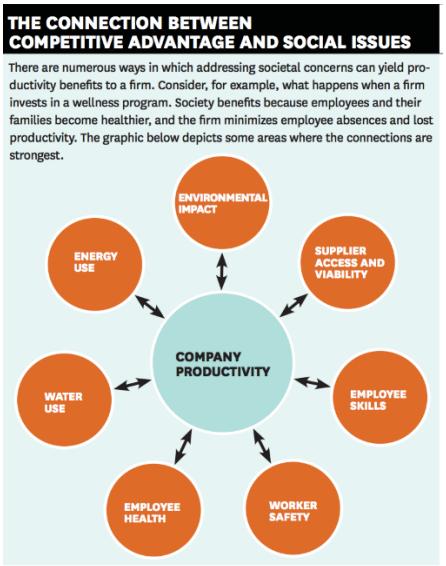
resurser, ökar ”effektivitet och hållbarheten” hos dessa, samtidigt som samhället gynnas både i ekonomiskt och i hälsotermer.

- **Plats/ Placering.** T.ex., från att förut ha förflyttat produktion och organisation, till plats med mindre kostnader, har man börjat ifrågasätta denna inställnings verkliga produktivitet. Detta då t.ex. en spridd produktion och logistik, kan innebära mer kostnader och administration. Vissa har därför börjat flytta tillbaka produktion, och företag som få gör detta har möjlighet till att skapa delat värde i de viktiga samhällena när detta görs via återinvestering i samhälle och jobbtillfällen.
- ***Byggande av stödjande industrikluster vid företagets närhet.*** För att en organisation ska fungera, krävs det att omkringliggande funktioner, som ska stötta företaget i logistik, distribution, service osv ska fungera. Utan ett fungerande kluster av funktioner i omkringliggande samhälle, anser författarna att ett företag får det svårt att nå sitt fulla värde. Genom att därför bidra till byggande av stöttande industrikluster, bidrar företaget på sådant sätt till sin egen framgång, samtidigt som de investerar i det lokala samhället med arbetstillfällen och ekonomisk tillväxt

Diskussion och sammanfattning

Om synen på värdeskapande och värdekedjan ändras så kan innovation och ny ekonomiskt värde skapa för företag. Vinst med samhälleligt syfte i åtanke representerar en högre form av kapitalism – som möjliggör samhällen att avancera snabbare samtidigt som företag kan växa ännu mer. Den vanliga synen på CSR måste företagen gå bortom, och röra sig mot CSV (creating shared value).

CSV kan tillämpas genom de 3 olika vägarna som nämndes tidigare. CSV kommer kräva konkret och skräddarsydd metrik, och även ökat samarbete mellan organisationer och intressenter.



Företags syn på värdeskapande är förlegad. Genom att se på värdeskapande, ur ett delat värdeperspektiv, kan både företags affärsverksamhet förnyas och utvecklas ekonomiskt. Detta samtidigt som social utveckling sker.