

Examensarbete
VT-2003
Johan Nilsson

Kalkylering i den svenska finanssektorn

– en undersökning av spridning, användning och
utformning av ABC-kalkylering

Sammanfattning

Bakgrund

Nehler (2001) är en tvärsnittsstudie kring ABC, med fokus på företag inom svensk verkstadsindustri. I denna fanns ett förslag på framtida forskning att genomföra en liknande undersökning men inriktad på den svenska finansiella sektorn. Anledningen till att just den svenska finansiella sektorn är intressant är att det finns två anglosaxiska studier, Krumweide (1998) och Innes & Mitchell (2000), som visar på att företag inom service- och den finansiella sektorn har implementerat och använder ABC i större utsträckning än tillverkande företag.

Problemformulering

Vid utformningen av denna undersöknings forskningsfrågor har huvudsakligen Nehler (2001) samt Innes & Mitchell (1997) använts. Den förstnämnda behandlar, som redan nämnts, ABC i svensk verkstadsindustri och den senare behandlar ABC i den brittiska finanssektorn. Dessa två jämförelseperspektiv är intressanta att utgå ifrån vid en studie som denna, som behandlar ABC i den svenska finanssektorn. Därigenom har ett antal forskningsfrågor kring *spridning*, *användning* samt *utformning* av ABC uppstått.

Syfte

Syftet med denna studie är sammanfattningsvis att undersöka ABC i den svenska finanssektorn utifrån tre perspektiv, närmare bestämt *spridning*, *användning* samt *utformning*, och svara på de forskningsfrågor som kretsar kring detta.

Resultat

Spridning

ABC används i finansföretagen i Sverige, dock relativt begränsat då bredden på spridningen av metoden sammanfattas med att 23 % av den finansiella sektorn är användare eller potentiella användare av ABC, medan 77 % för tillfället inte är intresserade av metoden. Djupet på spridningen är inte stor då de flesta ABC-användarna (59 %) har ett parallellt ABC-system, det vill säga inte integrerat med övriga kostnadssystemen i företaget.

Användning

De flesta ABC-användare har implementerat ABC för att *de gamla kalkylerna inte gav tillräcklig information*. Sammantaget är införandet av ABC klart *efterfrågestyrt* inom de finansiella företagen, då konsulter och andra utbudsstyrda anledningar var ovanliga.

De vanligaste användningsområdena för ABC i den finansiella sektorn sammanfattas i tur och ordning i kategorierna *lönsamhets- och resultatanalys*, *prissättning*, *kostnadskontroll* och slutligen *aktivitets- och processtyrning*. Därmed används ABC i den finansiella sektorn primärt som ett rent kalkylverktyg och relativt lite för styrning och ABM-liknande syften. *Storlek* avseende *antal anställda* på företagen har, till skillnad från *antal kunder*, stor betydelse huruvida ett företag implementerat ABC eller inte. *Kalkylens strategiska betydelse* i företagen betyder på samma sätt, till skillnad från *kalkylens betydelse för budgetstyrning*, mycket i förklaringen till vilka företag som använder ABC.

Utformning

Med medianvärden vad gäller *antal aktiviteter* och *kostnadsdrivare* på 37 respektive 19 har företagen i den finansiella sektorn väldigt stora och komplicerade ABC-system. Troliga förklaringsfaktorer för detta är exempelvis att de har mer komplexa och mindre homogena produkter.

DEL 1 INLEDNING OCH METOD	5
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SAMMANSTÄLLNING AV FORSKNINGSFRÅGORNA.....	14
1.4 SYFTE.....	15
2. METOD	17
2.1 VETENSKAPLIGT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	17
2.2 HANDGRIPLIGT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	19
2.2.1 Sätt att samla in data	19
2.2.2 Avsikt med undersökningen	20
2.2.3 Typ av data	20
2.3 DEN SVENSKA FINANSIELLA SEKTORN	21
2.3.1 Finansiella sektorns funktioner	22
2.3.2 Vilka företag räknas till den finansiella sektorn?.....	22
2.4 ENKÄTUNDERSÖKNINGEN	23
2.4.1 Enkäten.....	23
2.4.2 Populationsanalys	25
2.4.3 Urvalsanalys.....	29
2.4.5 Datainsamling	30
2.4.6 Bortfallsanalys.....	31
DEL 2 TEORETISK REFERENS RAM	34
3. ACTIVITY-BASED COSTING (ABC).....	34
3.1 GRUNDLÄGGANDE BEGREPP OCH LOGIK I ABC	34
3.2 FÖRDELNING AV OMKOSTNADER ENLIGT ABC	37
3.3 ANVÄNDNINGSSOMRÅDEN FÖR ABC.....	38
3.3.1 Produktkalkylering, ett exempel	40
3.3.2 Kundkalkylering	41
3.3.3 Styrning av aktiviteter.....	42
4. TJÄNSTEFÖRETAG OCH FINANSIELLA FÖRETAG	45
4.1 SKILLNADER MELLAN TJÄNSTE- OCH FINANSIELLA FÖRETAG SAMT TILLVERKANDE FÖRETAG	45
4.2 ABC I TJÄNSTE- OCH FINANSIELLA SEKTORN	46
4.3 ABC I ETT FINANSIELLT FÖRETAG – ETT PRAKTISKT EXEMPEL	49
5. FÖR ENKÄTUNDERSÖKNINGEN RELEVANTA ASPEKTER AV ABC	52
5.1 SPRIDNING AV ABC.....	52
5.1.1 Hur bred är spridningen av ABC.....	52
5.1.2 Hur djup är spridningen av ABC.....	56
5.2 ANVÄNDNING AV ABC	58
5.2.1 Varför företag implementerat ABC	58
5.2.2 Till vad används ABC.....	59
5.2.3 Situationsfaktorer i företag som kan förklara användandet av ABC.....	61
5.2.4 Varför företag beslutat att inom kort införa ABC, prövat men sedan förkastat ABC respektive beslutat att inte införa ABC.....	63
5.3 UTFORMNING AV ABC.....	65
5.3.1 Antal aktiviteter	66
5.3.2 Antal kostnadsdrivare.....	67
5.3.3 Kostnadsfördelning.....	69
DEL 3 ANALYS OCH RESULTAT.....	70
6. SPRIDNING AV ABC I DEN SVENSKA FINANSIELLA SEKTORN.....	70
6.1 BREDDEN PÅ SPRIDNINGEN AV ABC	70
6.2 DJUPET PÅ SPRIDNINGEN (ANVÄNDNINGSGRADEN) AV ABC	72

7. ANVÄNDNING AV ABC I DEN SVENSKA FINANSIELLA SEKTORN.....	75
7.1 VARFÖR FÖRETAG IMPLEMENTERAT ABC	75
7.2 TILL VAD ANVÄNDS ABC	77
7.3 SITUATIONSFAKTORER I FÖRETAG SOM KAN FÖRKLARA ANVÄNDNINGEN AV ABC	79
7.3.1 <i>Företagsstorlek</i>	79
7.3.2 <i>Kalkylens strategiska betydelse</i>	83
7.3.3 <i>Kalkylens betydelse för budgetstyrning</i>	85
7.4 VARFÖR FÖRETAG BESLUTAT ATT INOM KORT INFÖRA ABC.....	87
7.5 VARFÖR FÖRETAG PRÖVAT MEN SEDAN FÖRKASTAT ABC.....	88
7.6 VARFÖR FÖRETAG BESLUTAT ATT EJ INFÖRA ABC	89
8. UTFORMNING AV ABC I DEN SVENSKA FINANSIELLA SEKTORN	91
8.1 ANTAL AKTIVITETER.....	91
8.2 ANTAL KOSTNADSDRIVARE	92
8.3 KOSTNADSFÖRDELNING.....	93
9. SLUTSATSER.....	95
9.1 SPRIDNING	95
9.2 ANVÄNDNING	98
9.3 UTFORMNING.....	102
KÄLLFÖRTECKNING.....	104
BILAGOR.....	107

Del 1 Inledning och Metod

1. Inledning

I slutet på 1980-talet publicerade Johnsson & Kaplan boken ”*Relevance lost: The rise and fall of Management Accounting*”. Kortfattat hävdas i den att företagens interna och externa miljö kraftigt har förändrats sedan kalkylmallarna konstruerades på 1920-talet, vilket gör de traditionella kalkylerna alltför schablonmässiga och därmed har de förlorat sin relevans. Budskapet, trots att det diskuterats tidigare exempelvis av Vagn Madsen, fick stor uppmärksamhet världen över och debatten gällande produktkalkyler tog ökad fart. Johnsson & Kaplan var som sagt varken först eller ensamma om sin kritik och som ett samlingsbegrepp för de kritiska åsikterna samt den litteratur som behandlar ämnet används idag ”*Relevance lost*” –budskapet.¹ Vid samma tidpunkt uppmärksammade Johnsson & Kaplan ett antal företag med mycket sofistikerade kalkylsystem. I kölvattnet av kritiken samt med utgångspunkt i dessa företag hade en ”ny” kalkylmodell utvecklats vilken Johnsson & Kaplan tillsammans med Cooper valde att benämna Activity Based Costing (ABC-kalkylering).² Denna kalkylmetod fick stor uppmärksamhet i professorernas hemland USA och har sedan dess varit en del av produktkalkylfloran i såväl praktiska som akademiska sammanhang. Utan att överdriva är ABC förmodligen det fenomen inom hela ekonomistyrningsområdet som rönt störst uppmärksamhet på mycket länge.³

Vad är då ABC? Det finns ett stort antal definitioner av begreppet och det är svårt att avgöra vad som är en ”korrekt” definition. Vissa kritiker till ABC menar till och med att ABC inte är någonting annat än en sofistikerad påläggskalkyl.⁴ Definitionerna på ABC som figurerar är dock likartade och bygger på samma principer, nämligen tvåstegsfördelning av resurskostnader via aktiviteter för att sedan allokera aktivitetskostnaden ut på produkter i proportion till deras användning av aktiviteterna.⁵

¹ Ask, U. & Ax, C. (1997); ”Produktkalkylering i litteratur och praktik – En beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri”, sid. 14

² Gerdin, J. (1995); ”ABC-kalkylering”, sid. 7

³ Nehler, H. (2001); ”Activity-Based Costing – En kvantitativ studie kring spridning, användning, utformning och implementering i svensk verkstadsindustri”, sid.1

⁴ Gerdin (1995); sid. 7

⁵ Gerdin (1995); sid. 7

Kritiken mot nyhetsvärdet i ABC anses av många ha mycket av sin grund i skillnader i kalkyltraditioner, främst då i amerikanska företag jämfört med företag i andra länder. Exempelvis i tysk kalkyltradition, som anses vara en mycket rik sådan, har företagen länge använt tvåstegsfördelning och differentierade påläggsbaser i sina kalkyler. Detta gäller även till stor del för svenska företag men däremot inte för amerikanska.

Intentionen med detta arbete är inte att välja sida i debatten vad gäller nyhetsvärdet i ABC, men det krävs trots (eller på grund av) det en allsidig och noggrann redogörelse för vad begreppet står för. Vid en tvärsnittundersökning som denna kring ABC är det viktigt att klart definiera vad som menas med ABC just för denna studie. Olika och oklara definitioner av ABC är ett av problemen vid jämförelser av resultat mellan olika studier, och även en av anledningarna till väldigt skiftande resultat. Denna undersökning väljer därför att huvudsakligen⁶ följa Nehler (2001), dels på grund av att den är på svenska och dels är en av två studier som denna studies resultat huvudsakligen jämförs med. Definitionen på ABC för denna studie är därmed följande:

ABC använder tvåstegsfördelning och är en kalkylmetod som allokerar, via resursdrivare, indirekta kostnader till aktiviteter i proportion till hur mycket resurser aktiviteten konsumerar. Denna allokering bildar en aktivitetskostnad som i sin tur allokeras, via aktivitetsdrivare, till kalkylobjekt i proportion till hur mycket av en aktivitetskostnad de konsumerar.

ABC-kalkylens budskap har haft stor betydelse för kalkyldebatten även i Sverige och det har skrivits en mängd litteratur i ämnet. Kritiken som riktas mot den traditionella kalkylen i debatten är dock främst baserad på amerikansk kalkylpraxis och därför är den, enligt många, inte helt relevant för icke-amerikanska förhållanden. Svensk kalkylpraxis är förhållandevis välutvecklad och företag i Sverige har länge haft mer sofistikerade kalkylmetoder än sina amerikanska motsvarigheter. Därför är den generella åsikten att ABC-budskapet tagits emot svalare vad gäller praktiska tillämpningar här i Sverige. Det finns samtidigt välkända exempel på svenska företag som i större eller mindre utsträckning genomdrivit ABC-projekt som varit framgångsrika, såsom Kanthal, Ericsson Telecom och ABB Industrial Systems.⁷ Detta gör att

⁶ Det som skiljer denna studies definition och den i Nehler (2001) är endast en begreppsskillnad. Här används Gerdins begrepp resursdrivare, aktivitetsdrivare samt kalkylobjekt.

⁷ Gerdin (1995); sid. 8

bilden av ABC i Sverige är diversifierad och åsikterna går isär vad gäller ABC-kalkylens framgång och utbredning. En uppfattning som emellertid varit vanlig är att ABC först och främst är en metod som är användbar i tillverkningsindustrin. Denna undersökning kring ABC är dock inriktad mot en annan sektor, nämligen den finansiella.

1.1 Bakgrund

Under cirka tio veckors tid har jag haft möjligheten att på nära håll följa ett företag i fordonsindustrin som under flera år arbetat med att implementera ABC-kalkylering. Situationen när jag kom till företaget var att de använde sig av olika kalkylmetoder, allt från bidragskalkylering till ABC, beroende på dels vem som gör kalkylerna, dels vilken kund kalkylen avsåg. Min roll under dessa veckor var att kartlägga de olika kalkylmetoderna som användes och ge dem en samlad bild av dagsläget, och på så sätt underlätta för de fortsatta ansträngningarna mot mer fullständig användning av ABC. Detta arbete gav mig kunskap och insikt i begreppet ABC och väckte en nyfikenhet avseende hur ABC-kalkylsituationen ser ut i andra företag i Sverige idag. Nyfikenheten ledde mig till en färsk licentiatavhandling av Henrik Nehler (2001) som på ett utmärkt och utförligt sätt genomfört en empirisk undersökning om ABC-kalkyleringens spridning, användning, utformning och implementering i svensk verkstadsindustri. I denna hittade jag förslag till framtida forskning, och ett av dessa förslag var att på ett liknande sätt som Nehler studera den svenska finanssektorns förhållande till ABC.

Anledningen till att just den svenska finansiella sektorn är viktig för fortsatt forskning, enligt Nehler, är att det finns två mycket intressanta anglosaxiska studier (en amerikansk och en brittisk) på detta område. Den amerikanska studien av Krumwiede (1998) visar att andelen företag i servicesektorn som har beslutat att implementera eller har implementerat ABC är klart högre, jämfört med tillverkande företag i samma studie. Den brittiska studien utförd av Innes & Mitchells (2000) är i detta sammanhang än mer intressant då den använder en uppdelning där finanssektorn behandlas separat. Studien kan därmed, bland andra intressanta resultat, visa att spridningen av ABC hos de största företagen i den engelska finanssektorn är hela 41 %.⁸

⁸ Studien baserades på "Times 1000", där företagens storlek rankas genom sysselsatt kapital

Innan Nehlers studie hade ingen större empirisk studie om ABC genomförts i Sverige, varför det har funnits väldigt begränsad kunskap inom detta område. Ax & Ask (1997) berör endast kort ABC i sin empiriska studie över allmän kalkylpraxis i svenska verkstadsindustriföretag. Visst har det hänt saker sen dess i forskningen kring ABC, men Nehler bröt ändå ny mark med sin empiriska studie och bidrog starkt till en kunskapsökning inom området. Det finns dock fortfarande behov av fler empiriska studier på området, inom andra branschsektorer och med andra fokuseringar. Därför fyller denna undersökning ett syfte då den riktar sig mot den svenska finansiella sektorn.

Oavsett vilka fenomen som studeras är finanssektorn väldigt intressant som val av studiesektor. Finanssektorn är en del av servicesektorn, som ständigt ökar i omsättning och betydelse och det finns idag inget som tyder på att tillväxten ska avta. Den finansiella sektorn svarar idag för drygt fyra procent av Sveriges BNP, förädlingsvärdet var cirka 80 miljarder 1998 och sektorn sysselsätter mer än 80 000 personer.⁹ Sektorn är dock ännu viktigare för samhällsekonomin än vad dessa siffror visar, då den till skillnad från många andra sektorer är direkt avgörande för all annan ekonomisk verksamhet. Finanssektorn har med andra ord karaktär av infrastruktur och stödfunktion i ekonomin. Även det omvända förhållandet gäller dock givetvis, att finanssektorn vore betydelselös om andra sektorer inte fanns och behövde finansiellt stöd.

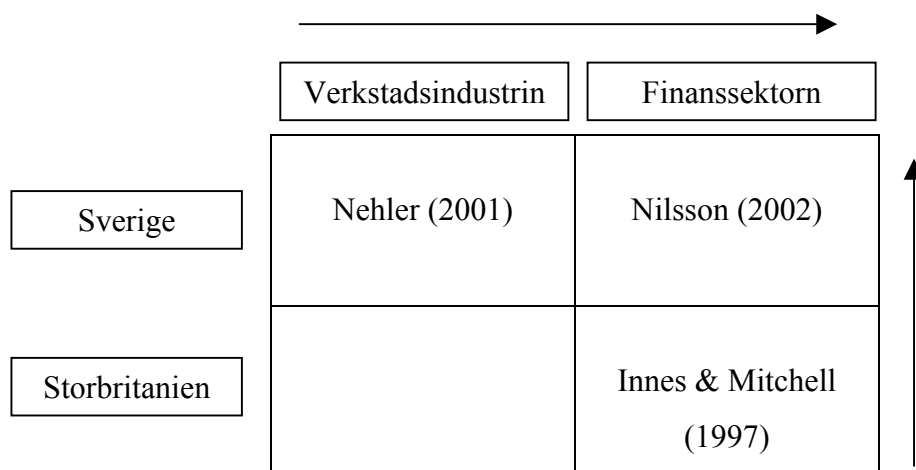
1.2 Problemdiskussion

Vid utformningen av forskningsfrågor har två tidigare genomförda tvärsnittsstudier använts som huvudsakliga forskningskällor, nämligen Nehler (2001) samt Innes & Mitchell (1997)¹⁰. Den förstnämnda behandlar, som redan nämnts, ABC i svensk verkstadsindustri och den senare behandlar ABC i den brittiska finanssektorn. Dessa två jämförelseperspektiv är

⁹ Statens Offentliga Utredningar (SOU 2000:11); "Finanssektorns framtid", sid. 2

¹⁰ Innes & Mitchell genomförde 1994 en stor enkätundersökning avseende ABC på de 1000 största företagen i Storbritannien uppdelat på tillverkande-, icke-tillverkande- samt finansiella företag. 1999 genomförde de samma undersökning igen för att spåra förändringar i användning av ABC sedan den förra studien gjordes, men då gjordes inte uppdelningen på företagstyp för alla frågor. Den publikation som Nehler refererar till i sitt förslag på framtida forskning, och som nämns i bakgrunden till denna studie, är Innes & Mitchell (2000) där de jämför de två tidigare undersökningarna. Kortfattat kommer de i denna fram till att ABC-användningen procentuellt sett sjunkit något från 1994 till 1999 men inte med statistisk signifikans. Den studie som här hänvisas till, Innes & Mitchell (1997), och som är den studie som huvudsakligen används som källa vid denna studie, sammanfattar i detalj resultaten från 1994 för just de finansiella företagen. Då det som sagt inte finns någon statistisk skillnad mellan studierna 1994 och 1999 kan den förstnämnda utan större problem användas för att jämföra med denna studie.

intressanta att utgå ifrån vid en studie som denna, som behandlar ABC i den svenska finanssektorn. Studierna har gått igenom i detalj och de resultat som anses intressanta att jämföra denna studies kommande resultat med har noterats. Därigenom har ett antal forskningsfrågor uppstått. Forskningsfrågorna, och därmed problemdiskussionen, för denna studie liknar därmed i vissa fall dessa forskares undersökningar, framförallt då Nehlers. Detta höjer vetenskapnivån och möjligheten att göra intressanta jämförelser.



Figur 1:1 Modell över forskningsfrågornas syfte och dimensioner

Samtliga resultat av denna studie kan enligt diskussionen ovan jämföras med resultaten från någon av de två studierna, och ofta båda, vilket alltså är ett medvetet val. Dessa undersökningar har därmed haft en så pass stor betydelse vid utformningen av denna undersökning att det relevant att lyfta fram dem särskilt. Två forskningsfrågor i denna studie som inte behandlas separat, utan genomgående, är därmed

- *Hur skiljer sig resultaten i denna studie från resultaten av en liknande studie utförd på den svenska verkstadsindustrin, Nehler (2001)?*
- *Hur skiljer sig resultaten i denna studie från resultaten av en liknande studie utförd på den engelska finanssektorn, Innes & Mitchell (1997)?*

ABC har, som nämndes i inledningen, efter "Relevance lost"-budskapet haft stor betydelse för kalkyldebatten och rönt stor framgång gentemot traditionella kalkylmetoder, såväl i dess hemland USA som runt om i världen. Vad gäller den praktiska spridningen av ABC är framgången inte lika självklar, och det finns ett antal tvärsnittsstudier som visar på låg

spridning. De flesta av dessa är dock inriktade på verkstadsindustrin. Bland europeiska studier kan nämnas Lukka & Grönlund (1996) som kommer fram till att endast 5 % av de finska verkstadsindustriföretagen är i implementeringsfasen av ABC och att inget av företagen ännu använder ABC. Brittiska studier visar liknande resultat så som Cobb m.fl. (1993) och Drury & Tales (1994) med en spridning på 6 % respektive 4 %. Det finns dock andra studier, inte minst amerikanska sådana, som visar på högre resultat. Exempelvis Armitage & Nicholson (1993) hävdar att spridningen bland verkstadsindustriföretagen i USA är 27 %. Det som sammanfattningsvis kan sägas om de utländska studier om spridning av ABC som utförts är att resultaten skiljer sig kraftigt åt, vilket anses bero på flera faktorer. De viktigaste av dessa är skillnad i kalkyltradition i olika länder, skillnad i definition av begreppet ABC, skillnad i bransch samt skillnad i studietidpunkt.¹¹

Vad gäller svenska ABC-studier är de flesta av karaktären djupgående fallstudier. Det finns fallstudier inom de flesta sektorer så som skolverksamhet, sjukvård, hotell, tillverkning, lagerverksamhet med mera. Däremot har det innan Nehler (2001) inte genomförts någon enkätundersökning med huvudfokus på ABC. Ax & Ask (1992) berör i periferin ABC i sin empiriska studie över kalkylpraxis i svenska verkstadsindustriföretag. De konstaterar att 22 % av dessa företag planerar att införa ABC. Nehlers undersökning fokuserar, liksom de flesta utländska, på verkstadsindustrin, vilket är en naturlig sektor att inrikta sig på, då ABC främst förknippas med denna sektor.

ABC-studier som inte endast är inriktade på verkstadsindustrin är relativt få, men det finns exempel på sådana. En holländsk studie genomförd av Groot (1997) fokuserar på matvaruindustrin och visar att 12 % av dessa företag använder ABC.¹² Tidigare nämnda Krumweide (1998) som fokuserar på servicesektorn, samt inte minst Innes & Mitchell (1994, 1999) med fokus på finanssektorn, sluter sig även till denna unika skara. De konstaterar i studierna att spridningen av ABC är högre i service- och finanssektorn än alla andra sektorer. Detta leder till en mycket intressant forskningsfråga:

- *Hur bred är spridningen av ABC i den svenska finanssektorn?*

¹¹ Nehler (2001); sid. 5 Dessa forskningsrapporter har därmed inte studerats primärt utan informationen kommer från referensen. Därmed utgör dessa undersökningar så kallat sekundärt material, vilket dock inte gör dem mindre intressanta. De forskningsrapporter som använts på detta sätt är därför inte heller nämnda i källförteckningen.

¹² Nehler (2001); sid. 5

Ett av problemen vid tvärsnittsstudier av ABC är att man aldrig kan veta om respondenterna har uppfattat ABC på ett entydigt sätt. Vad som är ABC för en respondent är en avancerad självkostnadskalkyl för en annan. Ett sätt att hantera detta problem är att använda en indelning som bygger på i vilken utsträckning företagen har implementerat ABC. Nehler (2001) har använt sig av en indelning som är tillfällig, parallell, partiell samt fullständig användning.¹³ Innes & Mitchells (1997) använder en liknande uppdelning av ABC men med de tre begreppen pilotprojekt, parallell användning samt enda huvudsakliga kostnadssystem.¹⁴ Denna studie följer den första indelningen, främst beroende på att denna indelning anses vara mer lättförståelig för respondenterna.

Ett intressant mått på spridning av ABC, förutom andelen användare, och som är kopplat till diskussionen ovan, är just till vilken grad företag implementerat ABC samt använder sig av det. Detta spridningsmått är, till skillnad från den förra forskningsfrågan som behandlar bredd, inriktad på att mäta djupet av spridningen av ABC. Nästa forskningsfråga är därmed följande:

- *Hur djup är spridningen (användningsgraden) av ABC i den svenska finanssektorn?*

ABC är från början skapat som en produktkalkylmetod, men utvecklingen har gått mot en mycket bredare användning. Både Nehler (2001) och Innes & Mitchell (1997) behandlar vad företagen som implementerat ABC använder det till. Även en amerikansk studie, Swenson (1995), behandlar ämnet och konstaterar att hela 92 % av företagen använder ABC till att förbättra processer. Därefter var de vanligaste användningsområdena prissättnings- och produktmixbeslut. Andra vanliga användningsområden var enligt studien produktutvecklingsbeslut, kundlönsamhetsanalys samt prestationsutvärdering. Cobb m.fl. (1993) visar i sin studie att produktkalkylering inte är det viktigaste användningsområdet för ABC, utan istället styrning av kostnader.¹⁵

Det finns även ett annat angreppssätt på denna fråga, och det är att undersöka varför de företag som valt att implementera ABC gjort det. Detta betyder med andra ord att studera

¹³ Se teorikapitlet för definition av dessa begrepp.

¹⁴ Fri översättning av deras engelska begrepp

¹⁵ Nehler (2001); sid. 7

anledningar till varför företagen övergett eller ersatt de gamla kalkylmetoderna med ABC. Enligt Nehler kan anledningarna främst vara av två olika karaktärer, efterfrågestyrda och utbudsstyrda. Efterfrågestyrd spridning och implementering av ABC innebär att företagen saknat något i den traditionella kalkylen och därmed är öppna för nya metoder. Utbudsstyrda anledningar till att företag börjat använda ABC är mer externa faktorer, som påtryckningar eller influenser av exempelvis konsulter eller konkurrenter. Nehler kommer i sin undersökning fram till att det i verkstadsindustrin är en klart efterfrågestyrd spridning av ABC som skett.¹⁶

Detta leder till en dubbel forskningsfråga som lyder:

- *Vad använder företagen som implementerat ABC inom den svenska finansiella sektorn metoden till? Varför har dessa företag implementerat ABC?*

Innes & Mitchells (1997) diskuterar i sin publikation inte någonting om förklaringar, det vill säga situationsfaktorer, till varför finansföretag använder sig av ABC. Det är ju anmärkningsvärt då de konstaterar i sin studie att dessa företag använder sig av ABC i högre grad än andra företag. Nehler (2001) behandlar dock förklaringsfrågan vad gäller företag i verkstadsindustrin utförligt och kommer fram till intressanta resultat. Nedan följer en kort redogörelse för hur Nehler behandlar frågan.

Nehler utgår i sin studie först ifrån 27 stycken variabler, härledda från allmän teori kring ABC, som anses förklara varför vissa företag använder ABC. Exempel på sådana variabler är andel direkt lön, antal kostnadsställen samt konkurrensgrad.¹⁷ Utifrån dessa variabler har Nehler utformat enkätfrågor som respondenterna skall besvara. Variablerna görs om till 27 stycken nollhypoteser som sedan med hjälp av T-test testas utifrån erhållna enkätsvar.¹⁸ Resultatet av detta är att ett stort antal hypoteser icke kan förkastas, det vill säga att det inte finns något samband mellan variabeln och användning av ABC i svensk verkstadsindustri. Ett antal hypoteser visar dock på ett positivt samband mellan den bakomliggande variabeln och användning av ABC i svensk verkstadsindustri. För att reducera datamängden och därigenom

¹⁶ Det bör dock poängteras att det inte alltid är så enkelt som det låter att skilja efterfrågan från utbud. Ett företag kan ju uppleva att de efterfrågar en ny kalkylmetod först när utbudet finns.

¹⁷ För fullständig genomgång av dem se Nehler (2001) sid. 72

¹⁸ Signifikansnivån i T-testet är satt till 0,05, vilket är den absolut vanligaste inom samhällsvetenskaplig forskning

enklare och bättre kunna sammanfatta och analysera de 27 testade variablerna genomförs dock en så kallad faktoranalys. Målet med faktoranalysen är att sammanfoga de 27 variablerna i ett mindre antal mer homogena faktorer som har en logisk gemensam nämnare.¹⁹ Dessa faktorer är inte slumpmässigt valda utan skall beskriva essensen i materialet. Ur Nehlers faktoranalys uppkommer nio stycken faktorer, som alltså tillsammans innehåller de ursprungliga 27 variablerna. Dessa analyseras och namnges av Nehler och exempel på dessa nio faktorer är storlek och automatiseringsgrad. De nio faktorerna testas nu återigen med hjälp av T-test för att se om de förklarar användningen av ABC i svensk verkstadsindustri. Ur detta uppstår slutligen tre stycken signifikanta faktorer som enligt Nehler förklarar användningen av ABC i svensk verkstadsindustri. Dessa faktorer är *storlek*, *kalkylens strategiska betydelse* samt *kalkylens användning för budgetstyrning*. Intressant är att många av de teorier och anledningar som anhängare till ”Relevance lost”-budskapet lagt fram för införandet av ABC inte ingår i dessa tre.

Självklart vore det i denna studie väldigt intressant att genomföra en liknande behandling av förklaringsfrågan för att undersöka vilka av de många variabler som figurerar i teorin och anses förklara användningen av ABC som är signifikanta i den svenska finanssektorn. Detta kommer dock inte att ske, främst av en praktisk anledning. Nehlers sätt att behandla forskningsfrågan varför företag använder ABC kräver ett stort antal enkätfrågor, vilket denna studie försöker undvika på grund av risken för att få en låg svarsfrekvens. Då frågan dock är så pass intressant kan den inte lämnas helt utanför studien. Sättet som denna studie därför till viss del innefattar frågan är att utgå ifrån att de tre situationsfaktorer som Nehler kommer fram till förklarar den svenska verkstadsindustrins användning av ABC, och undersöka huruvida de faktorerna även är överrepresenterade hos användarna av ABC i den svenska finanssektorn. Forskningsfrågan lyder därmed

- *Kan användningen av ABC i svenska finansföretag förklaras med de tre situationsfaktorerna storlek, kalkylens strategiska betydelse samt kalkylens användning för budgetstyrning?*

Ovan diskuterades att det är intressant att undersöka varför företag implementerat och använder ABC. Det är på samma sätt även intressant att undersöka de företag som av olika

¹⁹ För fullständig redogörelse för faktoranalysen se Nehler (2001) sid. 107

anledningar ej använder ABC, och varför det är så. Även om fokus i denna studie är de företag som implementerat ABC, är dock en forskningsfråga därför riktad även mot företagen som inte använder ABC.

- *Varför har företag inom den svenska finansiella sektorn beslutat att inom kort införa ABC, prövat men sedan förkastat ABC respektive beslutat att inte införa ABC?*

Tvärsnittsstudier som beskriver hur företag har utformat sina ABC-system är sällsynta. En studie som i begränsad omfattning dock behandlar frågan är Drury & Tales (1994) då de studerar hur många kostnadsdrivare företagen i brittisk verkstadsindustri använder.²⁰ De kommer fram till att antalet som de flesta använder är mellan 4 och 20 stycken. Även Innes & Mitchells (1997) tar i begränsad omfattning upp frågan i sin studie, men då endast avseende hur stor del av de totala kostnaderna som fördelas i ABC-systemet samt hur ofta företagen samlar information vad gäller resursutnyttjandet av aktiviteter. Det senare tolkas som hur ofta aktivitetskostnaderna uppdateras. Nehler (2001) tar däremot upp frågan utformning på ett mer genomgripande sätt. Frågor som han tar upp är bland annat antal och val av kostnadsdrivare, antal och vilka aktiviteter, uppdateringsproblematik, fördelning av kostnader, koppling till den externa redovisningen med mera.

Förutom intresset vad gäller utformning av företags ABC-system finns det en avsikt med att ställa frågor kring detta ämne i enkäten. Frågorna ger nämligen en indikation på huruvida respondenterna som angett att de använder ett ABC-system verkligen uppfattat ABC för vad det verkligen är. Denna undersökning tar därmed upp även utformning av ABC-system, dock i något begränsad omfattning. Forskningsfrågan som behandlar detta formuleras därmed:

- *Hur har svenska finansföretag utformat sitt ABC-system, vad gäller antalet aktiviteter och antalet kostnadsdrivare samt fördelning av de totala kostnaderna?*

1.3 Sammanställning av forskningsfrågorna

Forskningsfrågorna är många och för att öka tydligheten kan de därför behövas lyftas ut ur problemdiskussionen och sammanställas.

²⁰ Nehler (2001); sid. 8

Spridning

- *Hur bred är spridningen av ABC i den svenska finanssektorn?*
- *Hur djup är spridningen (användningsgraden) av ABC i den svenska finanssektorn?*

Användning

- *Varför har företag inom den svenska finansiella sektorn implementerat ABC? Vad använder dessa företag ABC till?*
- *Kan användningen av ABC i svenska finansföretag förklaras med de tre situationsfaktorerna storlek, kalkylens strategiska betydelse samt kalkylens användning för budgetstyrning?*
- *Varför har företag inom den svenska finansiella sektorn beslutat att inom kort införa ABC, prövat men sedan förkastat ABC respektive beslutat att inte införa ABC?*

Utformning

- *Hur har svenska finansföretag utformat sitt ABC-system, vad gäller antal aktiviteter och antal kostnadsdrivare samt fördelning av de totala kostnaderna?*

Jämförelser

- *Hur skiljer sig resultaten i denna studie med resultaten från andra liknande studier, främst en studie utförd på den svenska verkstadsindustrin, Nehler (2001), samt en utförd på den brittiska finanssektorn, Innes & Mitchell (1997)?*

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är sammanfattningsvis att undersöka ABC i den svenska finanssektorn utifrån tre perspektiv, närmare bestämt *spridning*, *användning* samt *utformning*. Dessa perspektiv är samtliga väldigt omfattande och kan därmed innefatta ett stort antal undersökningsfaktorer. Intentionen med denna undersökning är därför inte att fullständigt redogöra för den svenska finanssektorns förhållande till dessa frågor, utan att behandla någon

eller några faktorer för respektive perspektiv. Syftet är med andra ord huvudsakligen att undersöka brett istället för djupt vilket därmed utgör en avgränsning i undersökningen.

Forskningsfrågorna i denna studie är valda med utgångspunkten att resultaten skall kunna jämföras med två andra liknande studier, se figur 1:1. Ytterligare ett syfte med undersökningen är nämligen att jämföra ABC i den svenska finanssektorn med ABC i dels den svenska verkstadsindustrin och dels den engelska finanssektorn. Detta är anledningen till den breda undersökningsansats som beskrivs ovan.

2. Metod

En metod kan generellt sägas vara ett redskap för hur ny kunskap skapas och används för att uppnå undersökningens mål. Vidare är metoden ett sätt att säkerhetsställa kunskapens kvalitet och giltighet. I metodkapitlet redogörs för hur undersökningen går till, och vikten av att utförligt redogöra för det ligger på två plan. Dels är det nödvändigt ur forskarens synvinkel att lägga upp och strukturera det framtida arbetet, dels är det ett sätt för läsaren att utvärdera arbetet som genomförts.

2.1 Vetenskapligt tillvägagångssätt

Inledningsvis bör man ha klart för sig vilket kunskapsbidrag som det vetenskapliga arbetets resultat skall tillföra inom det valda området. Valet av forskningsansats handlar i hög grad om relationerna mellan teori och empiri.²¹ I litteratur som berör ämnet metod i ett vetenskapligt perspektiv brukar två metodansatser nämnas.²² Den första, deduktiv metod, kan beskrivas som en bevisande ansats där forskaren tar sin utgångspunkt i teorin. Från denna teori hämtas ett system av påståenden som används för att forma, i verkligheten testbara, hypoteser.²³ De framtagna hypoteserna testas sedan empiriskt och genom logisk slutledning uppnås ett resultat. Den andra metodansatsen kallas induktiv metod, och är en förklarande metod där forskaren utgår ifrån sin insamling av data. Ur detta material försöker han/hon dra mer generella och teoretiska slutsatser. Utifrån skilda och verkliga fenomen uppnås således resultat i form av generella utsagor, dvs. teorier och modeller.

I arbetet med denna undersökning används i allra högsta grad ett deduktivt tillvägagångssätt. Genom inläsning av relevant teori och praktisk erfarenhet har en uppfattning och kunskap om produktkalkylering och då främst ABC-kalkylering skapats. Denna praktiska och teoretiska kunskap har använts för att hitta lämpliga forskningsproblem för undersökningen. De forskningsproblem som tas upp i problemdiskussionen kommer främst ifrån två tidigare studier inom samma område, se kapitel 1.2 för närmare beskrivning av detta.

²¹ Wallén, (1996); "Vetenskapsteori och forskningsmetodik", s. 105

²² Holme, I. & Solvang, B. (1991); "Forskningsmetodik", sid. 51

²³ Wiedresheim-Paul, F. & Eriksson, L.T. (1991); "Att utreda, forska och rapportera", s. 150

Mot bakgrund av ovan förda kunskapsdiskussion kan nämnas att skillnaden mellan vetenskap och sunt förnuft är hur kunskapen har genererats.²⁴ För att kunskapen skall betraktas som trovärdig krävs att den är framtagen i enlighet med metoder för vetenskapligt arbete.²⁵ En del i detta är att forskaren har en hög vetenskaplig insikt i det han/hon tar sig an. Ovan har hävdats att denna undersökning är deduktiv, till skillnad från induktiv, då jag utgått ifrån befintlig teori både i utformning av forskningsfrågor och empiriskt testande för att uppnå resultat. Det finns dock vissa som påstår att det ligger i sakens natur att det inte finns någon helt induktiv forskning, då all forskning är normativ, det vill säga inte helt neutral och värderingsfri.²⁶ Det är med andra ord som forskare, enligt förespråkarna för detta, omöjligt att helt tömma sin hjärna på kunskap och referensram och vara helt induktiv. Därmed kan det sägas att det egentligen inte handlar om att skilja på om undersökningen är deduktiv eller induktiv, utan istället om vilka premisser och befintlig kunskap som studien bygger på och hur det påverkar resultatet. För denna undersökning skulle en premiss som påverkar resultatet kunna vara en onyanserat positiv (eller negativ) bild hos forskaren av begreppet ABC. Som framgår av diskussionen om definitionen av ABC som förs i inledningskapitlet så råder det skilda meningar om nyhetsvärdet och de faktiska framgångsfaktorerna som ABC medför gentemot en mer traditionell kalkyl. Författaren till denna undersökning tar inte sida i debatten vilket alltså skulle kunna påverka studien, utan försöker i den mån det är möjligt vara värderingsfri.

Två begrepp som även är viktiga att diskutera i detta sammanhang är *validiteten* och *reliabiliteten* i undersökningen. Validitet, eller giltighet, är relationen mellan de teorier och variabler som undersökningen bygger på och därmed i förlängning slutsatserna å ena sidan och det verkliga fenomenet å andra sidan.²⁷ Om validiteten är låg i en undersökning betyder det således att slutsatserna kan vara logiskt korrekta men ogiltiga i sin tillämpning i verkligheten. För att få en hög validitet i denna undersökning krävs främst att enkätfrågorna verkligen mäter det de avser att mäta genom att respondenterna verkligen förstår frågorna och tillhörande svarsalternativ samt att rätt typ av företag inkluderas i urvalet. Det första uppnås genom att använda tidigare liknande studier som anses vara lämpliga samt att de är utformade

²⁴ Björnsson, P. m.fl. (1999); "Tillverkningsförhållandets betydelse för produktkalkylering – en empirisk studie om svensk verkstadsföretag val av kalkylmetod", sid. 55

²⁵ Neuman, L. (1994); "Social research methods", sid. 25

²⁶ Kleppesto, S. (2002); Föreläsning i Företagets kunskapsutveckling, 2002-04-09,

²⁷ Kleppesto (2002); 2002-03-29

enligt respondenternas kunskap kring kalkylering och ABC. Att rätt företag inkluderas i urvalet uppnås genom en aktiv urvalsanalys, se 2.4.3.

Reliabilitet, eller pålitlighet, är relationen mellan det som i undersökningen ämnas mätas och den data som finns tillgänglig i analysen.²⁸ En låg reliabilitet betyder således att fel i datainsamlingen ger lägre kvaliteten på dataunderlaget och därmed på slutsatserna. För denna undersökning ligger risken för låg reliabilitet främst i hanteringen av det stora antalet enkäter och adresser, exempelvis felaktig inmatning av enkätsvar samt genom slarv, vilket dock genom noggrannhet och planering undviks. En annan faktor som kan ge låg reliabilitet är om personer på företagen med otillräckliga eller felaktiga kunskaper om kalkylering svarar på enkäten. Detta undviks genom att undersöka vilken titel som lämpligast står som adressat samt att det noga påpekas i följebrevet att enkäten bör skickas vidare om så anses behövt.

2.2 Handgripligt tillvägagångssätt

Det handgripliga, eller praktiska, angreppssättet definieras som sätt att skaffa data.²⁹ Begreppet kan vidare delas upp i tre punkter nämligen sätt att samla in data, avsikt med undersökningen samt typ av data.

2.2.1 Sätt att samla in data

Jag har i denna undersökning valt att använda mig av en enkät som det huvudsakliga sättet att samla in empiriska data. På det sätt som mina forskningsfrågor kom till och som de utformades fanns inget annat alternativ. Som beskrivits i kapitel 1.2 kom de till genom att jag läste en redan genomförd enkätundersökning om ABC och tog mig an ett förslag på framtida forskning som togs upp i slutet på den. Detta präglar hela undersökningen och gör utformning av forskningsfrågor och enkäten till ett kritiskt moment i undersökningsprocessen.

Själva enkäten behandlas djupare längre fram i detta metodkapitel men här bör nämnas att detta sätt att samla in data uppfyller kriterierna för en kvantitativ undersökning. Forskaren kan generellt välja om behövlig data skall vara av kvalitativ eller kvantitativ natur.³⁰ Den grundläggande skillnaden dessa två emellan är att forskaren med kvantitativa metoder

²⁸ Kleppesto (2002); 2002-03-29

²⁹ Wiedresheim-Paul & Eriksson (1991); s. 51

omvandlar information till siffror och mängder, som sedan används till statistiska analyser. Med kvalitativa metoder däremot är det forskarens uppfattning eller tolkning av information som står i förgrunden, och informationen varken kan eller behöver omvandlas till siffror. Det bör dock nämnas att det inte finns någon absolut skillnad mellan dessa två begrepp, då de båda är arbetsredskap, varför de utan större problem kan kombineras i en och samma undersökning. Detta görs även i denna undersökning då enkätsvaren först omvandlas till siffror, data och tabeller som statistiskt analyseras. Därefter tolkas dessa data och tabeller kvalitativt och jämförs med andra liknande undersökningar.

Data samlas även in på andra sätt i undersökningen, främst då från tidigare liknande studier. Dessa data är dock inte en del av det empiriska materialet som denna studies resultat bygger på utan används främst i utformningen av forskningsfrågorna och enkäten. Vidare används de för jämförelse med resultaten från denna studie. Insamlade data består även till viss del av enkätfrågorna från de tidigare undersökningarna.³¹ Denna studies enkätutformning bör ju stämma någorlunda överens med de andra studierna för att man skall kunna göra intressanta jämförelser mellan resultaten.

2.2.2 Avsikt med undersökningen

Avsikten med denna undersökning är att undersöka ABC i den svenska finanssektorn utifrån tre perspektiv, närmare bestämt *spridning*, *användning* samt *utformning*. Ytterligare en avsikt med undersökningen är att jämföra ABC i den svenska finanssektorn med ABC i dels den svenska verkstadsindustrin och dels den engelska finanssektorn.

2.2.3 Typ av data

Insamlade data kan delas in i primär- och sekundärdata där primärdata är data som forskaren själv samlar in. Sekundärdata är sådana som andra samlat in, exempelvis för andra undersökningar, som forskaren tar del av och tolkar. I mitt fall använder jag såväl primär- som sekundärdata, men de används på olika sätt. Sekundärdata har använts för att utforma denna undersökning, vad gäller forskningsfrågor, enkätfrågor med mera, och består främst av tidigare utförda liknande undersökningar. Primärdata har använts för att få svar på

³⁰ Holme & Solvang (1991); sid. 76

forskningsfrågorna och därmed uppnå resultat, och utgörs av de svar som erhålls av respondenterna till enkäten.

2.3 Den svenska finansiella sektorn³²

Denna undersökning är inriktad mot den svenska finanssektorn. Det är därför meningsfullt att kortfattat beskriva denna sektor, både allmänt samt utifrån de aspekter som har störst betydelse för denna undersökning.

Finanssektorn är en oundgänglig del av den ekonomiska infrastrukturen i det svenska samhället som för länge sedan passerade det rena självhushållningsstadiet. Man kan tänka sig utvecklade ekonomier som saknar exempelvis stålindustri eller träindustri, men inte sådana som saknar en fungerande finanssektor. Detta förhållande är naturligtvis omvänt, att utan ett utvecklat samhälle med en fungerande ekonomi och tillverkningsindustri med mera har den finansiella sektorn ingen uppgift att fylla. Finanssektorn är av tradition betraktad med viss skepsis av stora grupper av medborgare, vilket inte bara beror på bankkriser, spekulationsbubblor och underminering av demokratiskt fattade beslut som i vissa tider präglar debatten. En djupare folklig skepsis mot det samhällsekonomiska värdet av finansiella verksamheter tycks finnas i samhället. Säkerligen beror detta till stor del på den intuitiva svårigheten att förstå den finansiella sektorns oundgänglighet och faktiska syfte. För att förstå dess samhällsekonomiska bidrag krävs en viss insikt och det kan ofta vara lättare att se de finansiella företagens misslyckanden än deras nytta.

Finanssektorn har under de senaste 10-15 åren genomgått en omvälvning av verksamhetsförutsättningarna, vilket skett snabbare och mer genomgripande än för de flesta andra branscher och näringsgrenar. De två främsta drivkrafterna bakom detta är IT-utvecklingen samt internationaliseringen. Effekterna av omvälvningen kan avläsas i bland annat nya finansiella tjänster samt nya sätt att producera och distribuera traditionella tjänster.³³

³¹ Detta gäller dock endast Nehler (2001) då Innes & Mitchells (1997) inte inkluderar enkätundersökningen i sin rapport. I den senares fall är det endast resultaten som använts.

³² Statens Offentliga Utredningar (SOU 2000:11); "Den finansiella sektorns samhällsekonomiska betydelse"

³³ Finansinspektionen, Rapport (2001:6); "Finanssektorns stabilitet 2001"

2.3.1 Finansiella sektorns funktioner

Den finansiella sektorns grundläggande funktioner kan sägas vara tre, nämligen finansiering, riskhantering och betalningsförmedling. Med finansiering menas att reala resurser avstås av någon idag mot löfte om återbetalning av mer resurser vid ett senare tillfälle. Att behovet av finansiering finns beror huvudsakligen på två faktorer, nämligen att det tar tid att producera varor samt att hushållen vill utjämna sin konsumtion över livets olika faser. Veldig enkelt uttryckt kan den första av den finansiella sektorns tre grundläggande syften därmed vara att se till att sparare och investerare finner varandra.

Den andra huvuduppgiften för den finansiella sektorn är att hantera de risker som all verksamhet oundvikligen är förknippad med. Risk kan antingen vara specifik eller systematisk. Ett exempel på hantering av den förstnämnda typen av risk är företagsspecifik risk vilket är den risk som finns att ett företag oväntat skall börja gå med förlust utan att samma sak inträffar i andra företag. Den finansiella sektorn erbjuder då genom olika instrument såsom aktier och andra värdepapper möjligheten att sprida riskerna i ett stort antal företag. När risken är systematisk kan den inte elimineras genom riskspridning, men finansmarknaden erbjuder då möjligheten att mot betalning få någon annan, som har bättre förutsättningar att bära risken, att överta den, till exempel genom försäkring.

Den sista huvuduppgiften för den finansiella sektorn är betalningsförmedling. Mindre än tio procent av betalningarna i svensk ekonomi sker idag med hjälp av sedlar och mynt, och i takt med den finansiella teknologins utveckling minskar andelen snabbt. Därmed ökar behovet av betalningsförmedling i samma takt.

2.3.2 Vilka företag räknas till den finansiella sektorn?

En viktig fråga, inte minst för denna undersökning, är vad som skall räknas till den finansiella sektorn, och detta behandlas mer konkret för denna studie i nästa avsnitt om urvalsanalys. Det kan tyckas enkelt, men finanssektorn kan betraktas från olika håll, och på så sätt definieras olika. För det första kan den ses som hela det stora nätverket av marknader för finansiella instrument. För det andra kan den betraktas utifrån ett funktionellt perspektiv, det vill säga att till finanssektorn hör alla verksamheter som kan betraktas som finansiella. Detta inkluderar därmed all sådan verksamhet som syftar till något av de tre ovan nämnda huvudsyftena för den finansiella sektorn, vilket gör att avdelningar inom de flesta större företag som sysslar

med en helt annan huvudverksamhet skulle inkluderas. För det tredje kan den finansiella sektorn helt enkelt betraktas som den samling institutioner som i officiell statistik betecknas som finansiella. För denna undersökning kring ABC i den finansiella sektorn är det intressant att fånga arbetsmetoder i den sektor där finansiella tjänster produceras för försäljning på marknaden till kunder. Därmed är den naturliga utgångspunkten att följa det sista betraktelsesättet, och därmed inkludera institutioner i den privata sektorn (till exempel banker, fondkommissionärer, försäkringsbolag) som förmedlar finansiella tjänster till kunder samt sådana offentliga institutioner vars uppgift det är att medverka i denna finansiella sektor.

Enligt den svenska näringsgrenstatistiken (SNI 92) omfattas den svenska finanssektorn av *Avdelning J: Finansiell verksamhet*. Den består därmed av de tre huvudbranscherna *Banker och andra kreditinstitut* (SNI J65), *Försäkringsbolag* (SNI J66) samt *Serviceföretag till finansiell verksamhet* (SNI J67).

Ett annat vanligt sätt att med officiell statistik definiera den finansiella sektorn är genom de företag och institutioner som står under Finansinspektionens tillsyn. Finansiell verksamhet och finansiella företag har ju särdrag som gör att de är föremål för särskild lagstiftning och för tillsyn, varför register behövs för detta. Detta register, som Finansinspektionen håller, skiljer sig i ett par avseenden från SCB:s statistik, vilket behandlas mer i avsnittet om populationsanalys. Redan här kan dock nämnas allmänt att statistik om den finansiella sektorn, liksom mycken annan statistik för tjänstesektorn, alltid varit mer bristfällig än statistik för varuproduktion.

2.4 Enkätundersökningen

2.4.1 Enkäten

Övergången från teori till empiri sker genom utformningen av själva enkäten och detta är som tidigare nämnts ett viktigt och kritisk moment i undersökningsprocessen. Enkäten och dess frågor är utformad för att ge svar på de forskningsfrågor som diskuterats i kapitel 1, och är det sätt som empiriskt material insamlas. Utformningen av enkäten, och bakomliggande forskningsfrågor, har i sin tur krävt att en stor mängd data och material samlats in och behandlats.

Det har nämnts tidigare att denna undersökning bygger på Nehler (2001) samt Innes & Mitchell (1997), vilket inte minst gäller vid utformningen av enkätfrågorna. Nehler (2001) innefattade ett stort antal enkätfrågor, drygt 80 stycken, medan den brittiska studien endast presenterar resultaten av enkäten, och inte bakomliggande frågor. I arbetet med framtagandet av enkätfrågor till denna undersökning, har därför Nehlers enkät och resultat tillsammans med Innes & Mitchells resultat använts. Detta innebär att ett urval av Nehlers frågor, som dels passar resultaten från de båda studierna samt dels anses mest intressanta, är inkluderade i denna enkät. Därmed härstammar de flesta enkätfrågor i denna undersökning från Nehlers enkät, dock är vissa av dem ändrade och anpassade för denna undersökning. Detta kan inte anses vara något problem, utan snarare skapar det en högre vetenskaplighet i undersökningen. Det är inget vetenskapligt självändamål att utforma annorlunda och nya enkätfrågor, när det finns en utmärkt enkät som berör samma ämne att tillgå.

Enkäten till denna undersökning består av 21 frågor av olika typ. Några frågor (3-6, delvis 19) är öppna frågor, det vill säga utan svarsalternativ, och andra frågor (7-9) är ställda så att respondenten svarar med hjälp av en femgradig intervallskala. De flesta frågor (1-2, 10-18, 20-21) är dock flervalfrågor (vilket av följande alternativ använder ni?). Vid vissa av dessa frågor kan endast ett svarsalternativ markeras, medan andra kan besvaras med flera alternativ.

Enkätfrågorna är kopplade till forskningsfrågorna enligt följande:

Spridning

- Forskningsfråga: *Hur bred är spridningen av ABC i den svenska finanssektorn?*
Enkätfråga: 10
- Forskningsfråga: *Hur bred är spridningen (användningsgraden) av ABC i den svenska finanssektorn?*
Enkätfråga: 16

Användning

- Forskningsfråga: *Varför har företag inom den svenska finansiella sektorn implementerat ABC? Vad använder dessa företag ABC till?*
Enkätfrågor: 15, 17, 18

- Forskningsfråga: *Kan användningen av ABC i svenska finansföretag förklaras med de tre situationsfaktorerna storlek, kalkylens strategiska betydelse samt kalkylens användning för budgetstyrning?*

Enkätfrågor: 3-9

- Forskningsfråga: *Varför har företag inom den svenska finansiella sektorn beslutat att inom kort införa ABC, prövat men sedan förkastat ABC respektive beslutat att inte införa ABC?*

- Enkätfrågor: 11-14

Utformning

- Forskningsfråga: *Hur har svenska finansföretag utformat sitt ABC-system, vad gäller antal aktiviteter och antal kostnadsdrivare samt fördelning av de totala kostnaderna?*

Enkätfrågor: 19-21

2.4.2 Populationsanalys

En population definieras som de samtliga enheter man önskar få upplysning om och därmed uttala sig om. Den grundläggande populationen för denna undersökning är den svenska finanssektorn. Det är dock inte riktigt så enkelt utan det finns ett antal faktorer som gör att denna population behöver definieras noggrannare, vilket berörs nedan.

För att erhålla populationsdata som gör utskicket av enkäten möjlig, den så kallade urvalsramen, har information i form av SNI-koder ifrån Statistiska Centralbyrån (SCB) använts. Enligt SCB innefattas den finansiella sektorn av *Avdelning J: Finansiell verksamhet*. Avdelning J och innefattande SNI-koder, uppdelat i kategorier på antal anställda, ser i sin helhet ut enligt följande:

<i>Avdelning J: Finansiell verksamhet</i>	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100-199	200-499	500-	Totalt
J 65 Banker och andra kreditinstitut	1565	743	68	74	38	24	20	7	2539
J 65110 Riksbanken	-	-	-	-	-	-	1	-	1
J 65120 Affärs-, spar- och föreningsbanker	15	33	24	27	21	12	6	6	144
J 65210 Finansiella leasingbolag	165	51	2	2	-	-	-	-	220
J 65220 Andra finansiella bolag	77	98	18	24	7	7	7	1	239
J 65231 Investmentbolag	137	81	7	8	-	2	1	-	236
J 65232 Värdepappersfonder	1171	480	17	13	10	3	5	-	1699
J 66 Försäkringsbolag	577	175	15	26	16	15	8	10	842
J 66011 Fondförsäkringsbolag	9	6	2	-	-	1	-	1	19
J 66012 Övriga livförsäkringsbolag	71	20	4	8	1	1	1	4	110
J 66020 Pensionsfonder, försäkringsföreningar	404	35	-	4	1	-	-	-	444
J 66030 Skadeförsäkringsbolag	93	114	9	14	14	13	7	5	269
J 67 Serviceföretag till finansiell verksamhet	2258	1279	73	43	9	12	7	1	3682
J 67110 Adm. Serviceföretag till finansförmedling	9	5	4	1	1	2	-	-	22
J 67120 Fondkommissionärer m.fl.	1123	439	20	13	3	3	1	-	1602
J 67130 Andra serviceföretag till finansförmedling	446	182	9	11	-	-	4	1	653
J 67201 Försäkringsmäklare	446	525	33	10	4	3	1	-	1022
J 67202 Övr. serviceföretag till försäkrings- och pensionsfondverksamhet	234	128	7	8	1	4	1	-	383
Totalt	4400	2197	156	143	63	51	35	18	7063

Tabell 2:1 Den svenska finansiella sektorn med avseende på antal företag kategoriserat efter antal anställda år 2002³⁴

³⁴ www.scb.se

Tabellen ovan visar hur den Finansiella sektorn (J65-J67) enligt SCB:s statistik ser ut i sin helhet. För denna undersökning krävs dock att denna modifieras på flera sätt.

Innes & Mitchell har i sin studie över brittiska finansiella sektorn exkluderat ”investment management”-företag vilket antas bero på att de inte är intressanta att undersöka då de inte har externa kunder på samma sätt som de andra företagen. För denna studie exkluderas Riksbanken (SNI 65110) och Investmentbolag (SNI 65231) från SCB:s statistik av samma anledning. Det kan dock finnas även andra finansiella företag som inte är intressanta för denna undersökning, exempelvis för att de saknar externa kunder eller endast arbetar med en produkt, varför de inte har samma incitament att införa ABC. För att dessa inte skall inkluderas i studien uppmanades dessa företag att inte fylla i enkäten utan skicka tillbaka den blank. Resultatet av denna åtgärd var att ett antal enkäter kom tillbaka på detta sätt, se vidare under kapitlet om urvalsanalysen.

Ytterligare en avsiktlig avgränsning i populationen är antalet anställda i de företag som inkluderas, som för denna undersökning är satt till minst 20 anställda. Anledningen till det är att små företag knappast har resurser eller anledning att införa ABC som ett större företag. Nehler (2001) har avgränsningen 50 anställda, men detta avser verkstadsindustriföretag som av naturliga skäl alltid har fler anställda än finansiella företag. Innes & Mitchell (1997) fokuserar endast på de största finansiella företagen i England, och preciserar inte närmare hur stora de är. Det kan dock antas att de därmed har större företag i genomsnitt i sin studie än i denna undersökning, vilket därför bör tas i beaktande vid en jämförelse. Detta leder till följande population för denna studie:

<i>Avdelning J: Finansiell verksamhet</i>	Antal företag
J 65 Banker och andra kreditinstitut	151
J 65120 Affärs-, spar- och föreningsbanker	72
J 65210 Finansiella leasingbolag	2
J 65220 Andra finansiella bolag	46
J 65232 Värdepappersfonder	31
J 66 Försäkringsbolag	75
J 66011 Fondförsäkringsbolag	2
J 66012 Övriga livförsäkringsbolag	15
J 66020 Pensionsfonder, försäkringsföreningar	5
J 66030 Skadeförsäkringsbolag	53
J 67 Serviceföretag till finansiell verksamhet	72
J 67110 Adm. serviceföretag till finansförmedling	4
J 67120 Fondkommissionärer m.fl.	20
J 67130 Andra serviceföretag till finansförmedling	16
J 67201 Försäkringsmäklare	18
J 67202 Övr. serviceföretag till försäkrings- och Pensionsfondverksamhet	14
Totalt	298

Tabell 2:2 *Den totala populationen för denna studie*

Som nämnts tidigare finns det brister i statistiken över finansiella företag. Vid användandet av SCB:s statistik finns det finansiella företag som borde registrerats under SNI 67-69 enligt ovan, men som av olika anledningar inte finns med i denna statistik. Detta beror på att vissa företag saknar branschkod, eller som fallet är med värdepappersfonder som inte kommer med då de saknar organisationsnummer. Andra exempel på bortfall i statistiken är lokala försäkringsbolag, försäkringsmäklare samt två tredjedelar av fondbolagen. Detta kan tyckas allvarligt för möjligheten att utifrån en sådan statistik kunna dra allmänna slutsatser om den finansiella sektorn som denna undersökning ämnar göra, men det är inte så allvarligt som det kan verka. Följderna av dessa bortfall är nämligen långtifrån så stora så att de påverkar en kvantitativ analys med statistiken som grund. Däremot visar de att den offentliga statistiken fortfarande är något ofullständig för finansiella företag.³⁵

³⁵ Finansinspektionen, Rapport (2001:6);

2.4.3 Urvalsanalys

Ofta finns det ingen möjlighet att samla in data från samtliga medlemmar i populationen. Därför måste normalt ett urval göras, och detta urval bör göras på ett sådant sätt att erhållna data kan användas för att uttala sig om hela populationen. Detta innebär att urvalet måste vara representativt, vilket betyder att var och en av de utvalda motsvarar en del av populationen på ett sådant sätt att hela urvalet är en miniatyr av populationen.³⁶

Först var tanken att göra ett slumpmässigt urval bland populationen i tabell 2:2, och ett sådant kan se ut på flera olika sätt. Många av dem liknar i stor utsträckning varandra och de vanligaste typerna är obundet slumpmässigt urval, bundet slumpmässigt urval, stratifierat urval, klusterurval, areaurval samt flerstegsurval.³⁷ Det mest lämpliga hade då varit att utföra ett obundet slumpmässigt urval med stratifiering.

För denna studie är populationen dock så väl avgränsad och lämplig i storlek att ett urval inte har behövts göras utan istället har en totalstudie genomförts. Detta betyder att samtliga enheter i populationen i ett första skede är inkluderade i undersökningen, och att utskicket därmed är identiskt med tabell 2:2.

Som nämdes tidigare var dock ambitionen att i undersökningen inte fånga några företag som av olika anledningar saknar externa kunder. Därför skickades tillsammans med enkäten en uppmaning att om företaget i fråga inte hade externa kunder, eller av andra anledningar inte ansåg sig passa in i undersökningen exempelvis om de inte var ett finansiellt företag (observera *inte passa in* till skillnad från *inte vilja delta*), skulle de skicka tillbaka enkäten blank. Det kom 38 stycken sådana blanka svar, de flesta med en kort beskrivning över företagets situation. Bedömningen gjordes att samtliga dessa företag skulle strykas från urvalet, vilket därmed minskade urvalet med 38 företag. Det slutgiltiga urvalet är således inte enligt tabell 2:2 utan modifierades till 260 stycken företag, och ser ut enligt följande tabell.

³⁶ Trots (1994); sid. 28

³⁷ Trots (1994); sid. 33

<i>Avdelning J: Finansiell verksamhet</i>	Antal företag
J 65 Banker och andra kreditinstitut	136
J 65120 Affärs-, spar- och föreningsbanker	69
J 65210 Finansiella leasingbolag	2
J 65220 Andra finansiella bolag	42
J 65232 Värdepappersfonder	24
J 66 Försäkringsbolag	62
J 66011 Fondförsäkringsbolag	2
J 66012 Övriga livförsäkringsbolag	12
J 66020 Pensionsfonder, försäkringsföreningar	1
J 66030 Skadeförsäkringsbolag	47
J 67 Serviceföretag till finansiell verksamhet	61
J 67110 Adm. Serviceföretag till finansförmedling	4
J 67120 Fondkommissionärer m.fl.	18
J 67130 Andra serviceföretag till finansförmedling	13
J 67201 Försäkringsmäklare	15
J 67202 Övr. Serviceföretag till försäkrings- och Pensionsfondverksamhet	11
Totalt	260

Tabell 2:3 *Det slutgiltiga urvalet för denna studie*

2.4.5 Datainsamling

Enkäten skickades som sagt till 298 företag från början, men då 38 stycken ströks ur urvalet var det 260 giltiga utskick. Efter efterforskningar valdes att adressera brevet till kalkylansvarig/ekonomichef. Detta ansågs dels vara den bästa adressaten för att sannolikt få tillbaka flest enkäter samt dels bör den då hamna hos den person som har insikt i företagets kalkylfrågor. Det följde även med en uppmaning att ifall de ansåg att någon annan inom företaget var bättre lämpad att svara på enkäten skulle de skicka denna vidare. Då den allra största delen av enkäterna också besvarades av antingen ekonomichef eller kalkylansvarig anses därmed resultaten från enkäterna vara valida. Den totala svarsfrekvensen för undersökningen (efter ett påminnelseutskick) ser ut som följande:

Antal utskick	260
Antal svar	165
Svarsfrekvens	64 %

Tabell 2:4 *Svarsfrekvens för undersökningen*

En svarsfrekvens på 64 % anses vara väldigt hög och därmed tillfredsställande för undersökningen. Många liknande undersökningar har avsevärt lägre svarsfrekvens, exempelvis Nehler uppnådde endast 33 %. Andra utländska studier visar på ännu lägre svarsfrekvenser.

2.4.6 Bortfallsanalys

Då svarsfrekvensen enligt ovan är så pass hög anses en djupare bortfallsanalys inte vara nödvändigt. Det kan dock vara intressant att kort titta på om det är någon större skillnad på de företag som svarat på enkäten, och därmed är inkluderade i analysen, och de som valt att inte svara. Om så är fallet kan ju det betyda att en felaktig bild av finanssektorn speglas i analysen. De två dimensionerna som valts att undersöka i bortfallsanalysen, och om det skiljer sig på de som svarat respektive inte svarat, är storlek på företagen samt vilken typ av finansiellt företag det är.

Antal företag i respektive storlekskategori som svarat respektive inte svarat sammanfattas i nedanstående tabell:

Antal anställda	Svarat	Ej svarat
20-49	55	46
50-99	46	11
100-199	26	24
200-499	25	8
500-999	7	2
1000-1499	1	1
1500-1999	1	0
2000-2999	2	1
3000-4999	0	0
5000-9999	1	2
10 000-	1	0
Totalt	165	95

Tabell 2:5 *Bortfallsanalys med avseende på antal anställda*

Detta ger ett ungefärligt medelvärde i de företag som svarat på 296 stycken anställda, och i de företag som inte svarat på 306 stycken.³⁸ Detta visar att det inte är någon större skillnad vad gäller antal anställda på de företag som svarat respektive inte svarat. Självklart är dessa medelvärden väldigt känsliga för de övre kategorierna varför det kan vara lämpligt att exempelvis ta bort det företag med flest anställda bland de som svarat och inte svarat. Detta ger då ett ungefärligt medelvärde bland de företag som svarat på 236 antal anställda och bland de som inte svarat på 230 anställda. Som sagt visar detta att medelvärdena är väldigt känsliga för de övre kategorierna, men det är ju inte det absoluta medelvärdena som är intressanta i detta fall utan att jämföra dem med varandra. Därmed är visat att det inte råder någon större skillnad i antal anställda för de företag som svarat respektive inte svarat.

Vad gäller vilken typ av finansiellt företag som svarat respektive inte svarat sammanfattas det i nedanstående tabell:

Typ av företag	Svarat	Ej svarat
J 65	89 (65%)	48 (35 %)
J 65120	48 (70 %)	21 (30 %)
J 65210	2 (100 %)	0 (0 %)
J 65220	24 (57%)	18 (43 %)
J 65232	15 (63 %)	9 (37 %)
J 66	38 (60 %)	24 (40 %)
J 66011	1 (50 %)	1 (50 %)
J 66012	8 (67 %)	4 (43 %)
J 66020	0 (0 %)	1 (100 %)
J 66030	29 (62 %)	18 (42 %)
J 67	38 (62 %)	23 (38 %)
J 67110	3 (75 %)	1 (25 %)
J 67120	15 (83 %)	3 (17 %)
J 67130	8 (62 %)	5 (48 %)
J 67201	7 (47 %)	8 (53 %)
J 67202	5 (46 %)	6 (54 %)
Totalt	165 (64 %)	95 (36 %)

Tabell 2:6 *Bortfallsanalys med avseende på typ av finansiellt företag*

³⁸ Det ungefärliga medelvärdet är beräknat genom att ta mittenvärdet i intervallen för alla kategorier utom den sista där den nedre gränsen användes, dvs 10 000.

Som framgår av tabellen ligger de tre huvudkategorierna (SNI J65-J67) samtliga ligger väldigt nära mönster för den totala svarsfrekvensen (64 % svarat och 36 % inte svarat). Därmed är kategorierna ungefär lika representerade och det material som analyseras ger en bra bild av det totala urvalet. Vad gäller underkategorierna är det självklart vissa avvikelser från mönstret, speciellt de underkategorier som representerats av väldigt få företag i urvalet. På det hela taget visar dock tabell 2:6 att det material som analyseras väl representerar urvalet och därmed inte nämnvärt påverkar resultaten.

Del 2 Teoretisk referensram

3. Activity-Based Costing (ABC)

I inledningen till denna undersökning beskrevs kortfattat vad ABC är, bland annat genom att presentera principer som är gemensamma för de många definitioner som figurerar för ABC. Vidare presenterades undersökningens val av definition på ABC, vilken löd enligt följande:

ABC använder tvåstegsfördelning och är en kalkylmetod som allokerar, via resursdrivare, indirekta kostnader till aktiviteter i proportion till hur mycket resurser aktiviteten konsumerar. Denna allokering bildar en aktivitetskostnad som i sin tur allokeras, via aktivitetsdrivare, till kalkylobjekt i proportion till hur mycket av en aktivitetskostnad de konsumerar.

För den oinvidde läsaren säger detta dock inte alltför mycket om vad ABC egentligen är. Därför följer nu en grundläggande teoretisk referensram gällande begreppet ABC. Det betyder inte att all teori och de begrepp som behandlas nedan ingår i denna undersökning. Dock kan det behövas en grundläggande förståelse för ABC för att ta till sig resultaten av enkäten på ett tillfredsställande sätt.

3.1 Grundläggande begrepp och logik i ABC

ABC kan generellt beskrivas som en ekonomisk mätteknik och uttryckt med en liknelse är ABC ett mätverktyg som ger beslutsunderlag på samma sätt som en tumstock ger beslutsunderlag till en snickare.³⁹ En något mer konkret och förklarande beskrivning av ABC är att det är en metod för att fastställa och fördela förbrukningen av ett företags resurser. Det centrala för en metod som visar förbrukningen av resurser bör således vara att skapa en logisk modell som avspeglar hur företagets resurser används. Samtidigt måste den vara så enkel att

³⁹ SAM-konsulterna (1993); sid. 101

den praktiskt kan användas i det dagliga arbetet.⁴⁰ För att möjliggöra detta behövs ett antal grundläggande begrepp.

- *Resurser* utgörs av produktionsfaktorer som arbete, teknologi och material, vilka erfordras för att kunna utföra aktiviteter. Dessa gör nytta och är ursprunget till ett företags kostnader.⁴¹ Resurserna behövs således antingen för att utföra en aktivitet, till exempel arbete, eller för att konsumeras av aktiviteten, till exempel material.⁴²
- *Aktiviteter* används för att beskriva allt som sker i ett företag och utgörs av handlingar eller processer exempelvis orderhantering eller fakturering. Aktiviteten förbrukar en viss mängd input, det vill säga resurser, i syfte att generera en viss mängd output, i form av volym av aktiviteten. En aktivitet kan därmed betraktas som en resursomvandlingsprocess.⁴³ I princip är allting som sker i ett företag en enskild aktivitet, till och med att flytta ett papper, men detta är naturligtvis inte en lämplig aktivitet att inkludera, utan vissa aktiviteter måste aggregeras. Valet av aggregeringsnivå är en avvägning mellan kostnader för ytterliggare mätning och önskemålet om exaktheten i den orsakslogiska kalkylen.⁴⁴
- *Kalkylobjektet* är slutmålet för kostnaderna. Normalt utgörs kalkylobjektet av enskilda produkter eller service, men kan även vara produkt- och servicegrupper, kunder eller marknader. Efterfrågan på rapporter över ekonomiska konsekvenser av olika beslut styr valet av kalkylobjekt.⁴⁵
- *Direkta kostnader* påförs, per definition och liksom i traditionell kalkylering, direkt på kalkylobjektet. Övriga kostnader är *indirekta kostnader*, eller omkostnader, och de fördelas med hjälp av fördelningsnycklar. Detta gäller både vid fördelning av kostnader till aktiviteter och från aktiviteter till kalkylobjekt, se de två drivardefinitionerna nedan.⁴⁶

⁴⁰ SAM-konsulterna (1993); sid. 37

⁴¹ Turney (1991); sid. 96

⁴² Hård m.fl. (1995); sid. 19

⁴³ Gerdin (1995); sid. 66

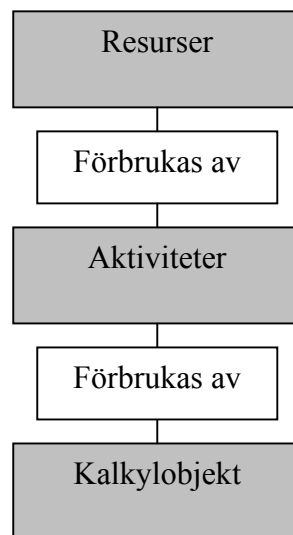
⁴⁴ Gerdin (1994); sid. 17

⁴⁵ Gerdin (1995); sid. 68

⁴⁶ I mycket av litteraturen kring ABC används begreppet *kostnadsdrivare* både som begrepp för fördelning av kostnader till aktiviteter, och som fördelningsnyckel från aktiviteter till kalkylobjekt. Gerdin menar att dessa två

- *Resursdrivare* är faktorer som används som fördelningsnycklar när kostnader skall fördelas till aktiviteter. Grundtanken är att resursdrivaren ska uttrycka olika aktiviteters förbrukning av resurser. Därmed förenar denna drivare aktiviteter och resurser genom att fördela kostnader från huvudboken till aktiviteter.⁴⁷
- *Aktivitetsdrivare* är ett mått på kalkylobjektens anspråk på aktiviteterna, och är därmed en fördelningsnyckel från aktiviteter till kalkylobjekt. Logiken är att aktivitetsdrivaren skall indikera kalkylobjektets förbrukning av resurser.⁴⁸ I själva enkätundersökningen kommer begreppet *kostnadsdrivare* att användas för både resursdrivare och aktivitetsdrivare, för att hålla det på en nivå som respondenterna har större sannolikhet att förstå.

Grundlogiken i ABC är således att resursförbrukningen i ett företag inte sker utan orsak, utan resurser förbrukas därför att aktiviteter utförs. ABC bygger därmed på två antaganden. Det första är att det är aktiviteter som förbrukar resurser, och det andra är att olika produkter (kalkylobjekt) skapar efterfrågan på aktiviteter.



Figur 3:1 Grundlogiken i ABC⁴⁹

innebörder inte går att förena i samma begrepp. Här används därför två olika drivarebegrepp för detta och kostnadsdrivarbegreppet är således ett samlingsbegrepp. För ytterligare information kring begreppsproblematiken se Gerdin (1994).

⁴⁷ Turney (1991); sid. 318

⁴⁸ Gerdin (1995); sid. 63

⁴⁹ Gerdin (1995); sid. 63

Denna grundlogik i ABC förefaller så långt dock inte skilja sig nämnvärt från traditionell påläggskalkylering. Den senare kalkylmetoden använder ju också en stegvis fördelning av omkostnader via kostnadsställen till olika produkter eller service. Kritikerna till nyhetsvärdet i ABC hävdar just detta, och att ABC endast ersätter begreppet ”kostnadsställe” med ”aktivitet”. Utan att delta i denna debatt, finns det dock en väsentlig skillnad mellan ABC och traditionell kalkylering som enkelt kan förklaras. Den traditionella kalkylen förespråkar nämligen, även om differentierade pålägg används, egenskaper hos den enskilda produktenheten (till exempel direkt lön eller maskintimmar) som fördelningsgrund för omkostnader. Detta betyder i förlängningen att den traditionella kalkylen antar att det är den enskilda produktenheten som förbrukar samtliga resurser hos ett företag.⁵⁰ ABC-kalkylen gör ju ett annat grundläggande antagande, att det är aktiviteter som förbrukar resurserna i företaget.

Ett annat grundläggande antagande för ABC är att ingen skillnad görs mellan fasta och rörliga kostnader eller mellan sär- och samkostnader. Kalkylen är därmed långsiktig då alla kostnader på lång sikt antas vara rörliga. Enligt Cooper, som förespråkade ABC, håller detta antagande dock sällan i praktiken. ABC bygger på antagandet om en linjär kostandsfunktion, men i verkligheten är det istället troligtvis fråga om en serie av små stegfunktioner.⁵¹

3.2 Fördelning av omkostnader enligt ABC

ABC används vid kalkylering för att fördela ett företags omkostnader till kalkylobjekt. Det är hur denna fördelning görs som främst skiljer ABC-kalkylering från traditionell kalkylering. ABC-metodens sätt att fördela omkostnaderna är genom att först dela upp arbetsuppgifterna som finns i företaget i olika aktiviteter. Aktiviteterna måste definieras så att de kan skiljas från varandra. Sedan är det naturligtvis så att det knappast är meningsfullt att i praktiken inkludera samtliga arbetsuppgifter, utan någon sorts aggregering måste som sagt göras.⁵² Detaljeringsnivån på aktiviteterna kommer därmed att ligga någonstans mellan funktioner och arbetsuppgifter. Vidare måste det vara möjligt att kvantitativt kunna bestämma omfattningen av varje aktivitet, och dessutom att kostnaderna för varje aktivitet, med tillräcklig noggrannhet, kan bestämmas.⁵³ För varje aktivitet bestäms sedan vad som på lång sikt

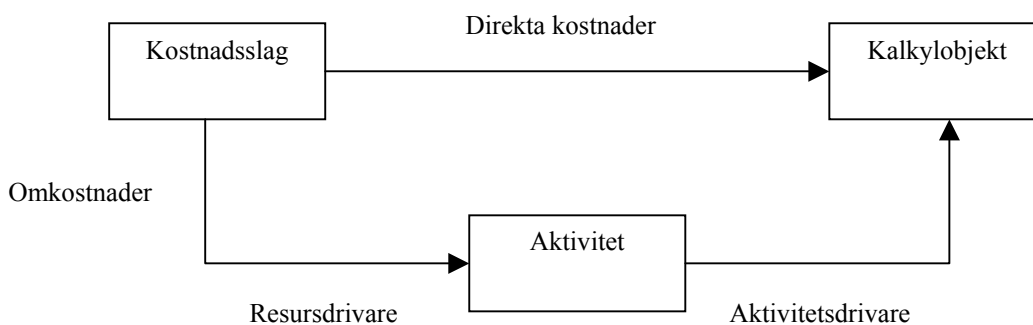
⁵⁰ Gerdin (1995); sid. 65

⁵¹ Nehler (2001); sid. 126

⁵² Gerdin (1995); sid. 66

⁵³ Hansson, S. & Nilsson, S-Å. (1990); ”Produktkalkylering”, s. 118

orsakar hur stora kostnaderna blir för denna, det vill säga resursdrivaren. Slutligen fördelas kostnaderna för aktiviteten till kalkylobjektet genom aktivitetsdrivaren, vilket visar i vilken omfattning objektet utnyttjar aktiviteten. Det principiella tillvägagångssättet vid ABC-kalkylering, och fördelningen av kostnaderna kan visas i en figur.



Figur 3:2 *Kostnadsfördelning enligt ABC-kalkylering*⁵⁴

3.3 Användningsområden för ABC

På svenska översätts ABC oftast med aktivitetsbaserad kalkylering (ABC-kalkylering), vilket visar på att just produktkalkylering var det ursprungliga användningsområdet för ABC. Exempelvis i avsnitt 3.2 ovan används ABC i denna mening. Därmed är det produkten som stått i fokus för kalkylering och användning av ABC alltsedan metoden introducerades. Under 90-talet har dock nya användningsområden för ABC dykt upp, och aktivitetsinformation kan därmed nyttjas för andra faktorer än produkter. Tre sådana områden som ABC och aktivitetsinformation idag kan användas för är produkt- och kundkalkyler samt styrning av aktiviteter.⁵⁵

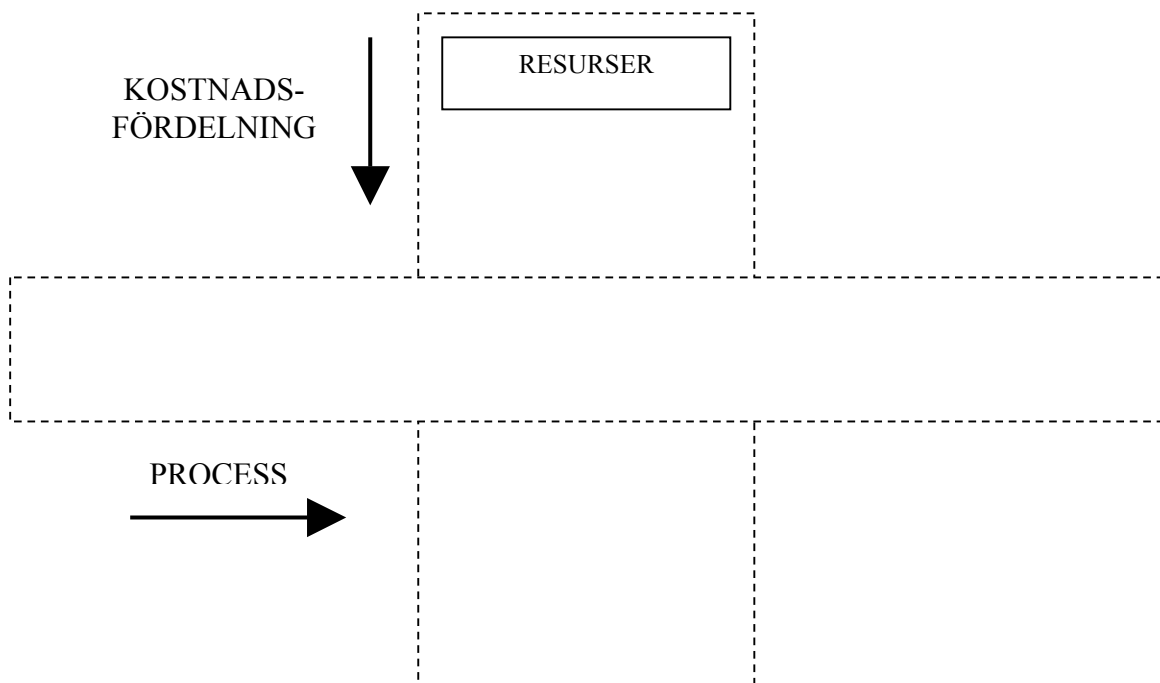
De två användningsområdena produkt- och kundkalkylering utförs i syfte att finna ”korrekta”, eller rättvisa, fördelningsgrunder för omkostnaderna. Ambitionen, eller målet, med dessa kalkyler är därmed att uppskatta kalkylobjektens förbrukning av företagets resurser. När aktivitetsinformation istället används för styrning av aktiviteter är angreppssättet och syftet

⁵⁴ Andersson, G. (1997); ”Kalkyler som beslutsunderlag”, sid. 130. (Omarbetad)

⁵⁵ Gerdin (1995); sid. 134.

annorlunda, detta då det är effektiviteten i aktivitetens resursomvandling som är av primärt intresse. Kalkylobjektet kan i detta fall därmed sägas vara aktiviteten själv.⁵⁶

Utifrån dessa tre olika användningsområden för aktivitetsinformation kan, som diskussionen ovan antyder, två olika perspektiv identifieras, nämligen kalkyl- och styrningsperspektivet. Det förstnämnda perspektivet innebär, som sagt, att resurser fördelas till olika kalkylobjekt, så som produkter eller kunder. Styrningsperspektivet används däremot, som namnet antyder, för att styra aktiviteterna. Detta är alltså två olika användningsperspektiv av ABC. Det finns en referensram som länkar samman perspektiven och denna ser ut enligt nedanstående figur.



Figur 3:3 Referensram som knyter samman kalkyl- och styrningsperspektivet⁵⁷

Vid kalkylperspektivet, som utgörs av den lodräta delen av figur 3.3, betonas att omkostnaderna ska fördelas till kalkylobjekten enligt orsakslogiska grunder i syfte att förbättra kalkylerna. Tanken är därmed att bättre kalkylinformation ska ge bättre underlag för till exempel prissättnings-, produktvals-, och kundbeslut.

⁵⁶ Gerdin (1995); sid. 141

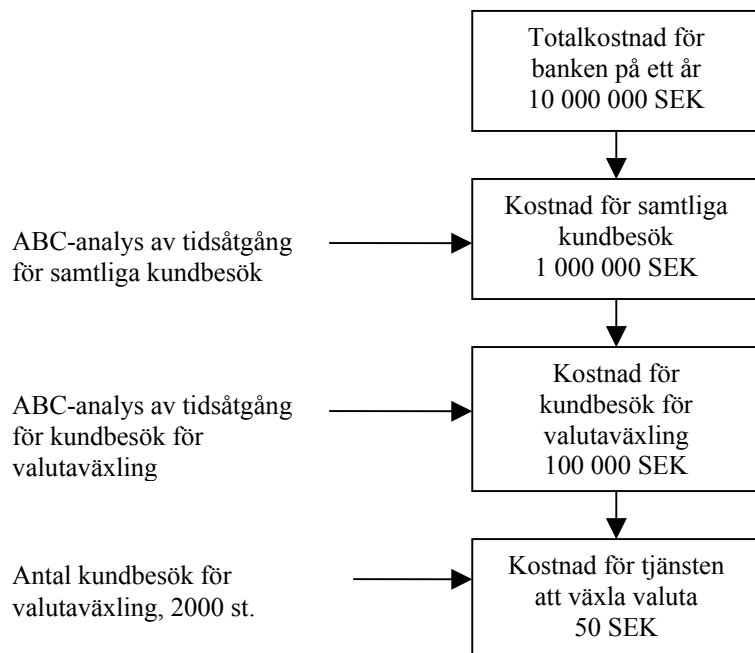
⁵⁷ Gerdin (1995); sid. 141

Kalkylperspektiv tar dock inte upp frågan: Varför ser kostnadsbilden ut som den gör? Detta beaktas med styrningsperspektivet, som utgörs av den vågräta delen av figur 3.3. Detta då aktiviteterna analyseras bland annat med avseende på om de är nödvändiga eller ej, om aktiviteterna utförs kostnadseffektivt samt hur aktiviteterna förhåller sig till varandra. Perspektivets betoning på styrning gör att det ibland kallas ”Activity-based Management” (ABM).

Nedan följer en mer detaljerad diskussion avseende de tre användningsområdena för ABC.

3.3.1 Produktkalkylering, ett exempel

Produktkalkylering är det ursprungliga användningsområdet för ABC, som uppstod som en reaktion på de traditionella kalkylernas påstådda förlorade relevans. Hur en produktkalkyl med ABC går till framgår relativt klart av avsnitt 3.2, men för att klargöra ytterligare används ett förenklat principiellt exempel som visar hur en ABC-kalkyl kan räkna ut vad det kostar för en bank att växla valuta åt en kund.



Figur 3:4 Princip för ABC-kalkylering⁵⁸

⁵⁸ SAM-konsulterna (1993); sid. 38. (Omarbetad)

Som framgår av det förenklade principexempel påverkas slutresultatet, 50 kronor per styck, av flera olika faktorer. Närmare bestämt påverkas det av:

1. Andelen av de totala kostnaderna på 10 000 000 kronor som drivs av totala antalet kundbesök (1 000 000 kronor).
2. Andelen av kostnaderna för samtliga kundbesök som drivs av kundbesök för valutaväxling (100 000 kronor)
3. Antalet kundbesök för valutaväxling (2000 stycken)

3.3.2 Kundkalkylering⁵⁹

Att kalkylera på enskilda kunder eller kundgrupper kan göras även med traditionella kalkylmetoder. Dessa kundkalkyler bygger dock på två grundantaganden vilka är att samtliga kostnader är långsiktigt rörliga kostnader samt att samtliga kostnader kan fördelas till enskilda kunder. Detta gör att en kundkalkyl som bygger på dessa antaganden kan visa lönsamheten per kund, men det är tveksamt vilka slutsatser som kan dras utifrån kalkylunderlaget. För det första är det högst osäkert att en kundkalkyl som bygger på ett traditionellt sätt att fördela kostnader verkligen visar kundernas anspråk på företagets resurser. För det andra, om kalkylen trots allt verkligen är ”rätt”, så är det ett antal viktiga frågor som inte kan besvaras med hjälp av underlaget, vilket gör kalkylen bristfällig. Exempelvis om en kundkalkyl visar att kund A ger företaget en förlust med 10.000 kronor, säger den ingenting om vad som händer om företaget skulle göra sig av med denna kund. Det är ju inte så att företagets resultat kommer att förbättras med 10.000, utan snarare tvärtom. Detta beror på att de kostnader som försvinner tack vare kundens försvinnande antagligen understiger de intäkter som uteblir. Annan viktig information som en traditionell kundkalkyl inte säger något om är hur relationen till kunden kan rekonstrueras så att denna långsiktigt blir mer lönsam för företaget.

Det finns däremot anledning att tro att en kundkalkyl som bygger på ABC kan öka förståelsen och informationen kring frågor som diskuterats ovan. Detta beror på att aktivitetsinformation verkligen kan visa, som med produkter, hur olika kunder förbrukar företagets resurser. En kundkalkyl med ABC skiljer sig inte nämnvärt från en produktkalkyl, annat än att kalkylobjektet i detta fallet är en kund, kundgrupp eller liknande.

De flesta känner till att ett fåtal av kunderna står för merparten av intäkterna, och en annan vanlig föreställning är att de största kunderna också är de mest lönsamma.⁶⁰ En kundkalkyl baserad på ABC används för att ge mer detaljerad information vad gäller faktorer som kundernas produktval och köpmönster, vilket i större utsträckning än storleken påverkar hur lönsamma de är. Exempelvis kan en kund som omsätter mer än en annan kund ha ett väldigt komplicerat köpmönster som innebär mycket extra arbete för företaget, och detta fångar ABC-kalkylen upp. Detta innebär att aktivitetsinformation inte bara ger bättre möjligheter att mäta lönsamheter hos kunder, utan även hur lönsamheten kan förbättras. Kunder kan, genom rabatter med mera, uppmuntras till ett visst köpbeteende som att köpa produkter mer sällan, och även själva kunna göra en avvägning mellan leveranstid och kostnad. Vidare kan kunskap om aktiviteter ge viktig information om hur aktiviteterna utförs tillsammans med kunden, och därmed möjligheter till att omorganisera dessa. Exempelvis kan en leverantör och en kund, om aktiviteten ordermottagning är en hög kostnad för företaget och därmed kunden, samarbeta för att bygga upp ett gemensamt beställningssystem vilket skulle kunna reducera kostnaden avsevärt. Slutligen kan aktivitetsinformation ge underlag för att trimma företaget och dess aktiviteter, och detta har med styrning av aktiviteter att göra och behandlas därför nedan.

3.3.3 Styrning av aktiviteter⁶¹

Det tredje användningsområdet, och det andra stora perspektivet, vad gäller användandet av ABC och aktivitetsinformation är alltså styrning av aktiviteter. Utgångspunkten för styrningsperspektivet är att aktivitetsinformation som framkommer med ABC innehåller uppgifter om hur aktiviteten utförs samt även aktivitetens förhållande till andra aktiviteter. Synsättet innebär att aktiviteterna i ett företag bildar aktivitetskedjor, som förenas genom att det finns ett gemensamt mål till exempel att ”tillhandahålla service till kunderna”. Tillsammans bildar de en process som utför en viss funktion, och samtliga dessa funktioner utförs för att i slutändan tillgodose kundernas behov.

Två faktorer som kan kontrolleras och därmed styras vid en analys av ovan diskuterade aktivitetskedjor är aktivitetens nödvändighet samt effektivitet. Nödvändighet handlar mycket om huruvida en aktivitet skapar värde för kunden, det vill säga om den bidrar till att tillgodose

⁵⁹ Gerdin (1995); sid. 134

⁶⁰ SAM-konsulterna (1993); sid. 17

kundens behov och krav. Genom en analys av företagets aktivitetskedjor blir verksamheten mer genomskinlig och aktiviteter som ej är värdeskapande kan styras mot att elimineras eller liknande. Sedan är det självklart så att ett företag inte endast kan syssla med aktiviteter som är direkt värdeskapande för dess kunder, utan vissa aktiviteter är nödvändiga att utföra ändå. Givet att aktiviteterna är värdeskapande, eller på andra sätt nödvändiga, är nästa fråga om aktiviteten utförs på ett kostnadseffektivt sätt. Exempelvis aktiviteten ”fakturahantering” kan kanske utföras avsevärt enklare med nya rutiner för attester eller genom ett nytt redovisningssystem. Genom att analysera hur de enskilda aktiviteterna och aktivitetskedjorna utförs kan hela verksamheten styras mot effektivare och bättre arbetssätt.

Två andra viktiga begrepp i styrningsperspektivet som bör tas upp är kostnadsdrivare och prestationsmått. Informationen om kostnadsdrivare som en aktivitetsanalys ger syftar i styrningsperspektivet till att förklara varför en aktivitet utförs samt aktivitetskostnadens storlek och föränderlighet. Tanken är att analysen av kostnadsdrivarna ska ge en uppfattning om vilka faktorer som förklarar kostnadsbilden och på vilket sätt förändringar i en kostnadsbestämmande faktor påverkar kostnaderna.⁶² Med andra ord är det viktigt att identifiera kostnadsdrivarna eftersom de bestämmer kostnadernas storlek och förändring, och med information om dessa faktorer kan kostnaderna styras.

Prestationsmått används vid utvärdering av aktiviteternas effektivitet som diskuterades ovan. Därmed är det en sorts utvärdering av aktiviteterna som görs med hjälp av prestationsmått. Utvärderingen kan göras i form av monetära termer som exempelvis kostnad per förekomst av aktiviteten, eller i icke monetära termer så som tidsåtgång eller kvalitet. Enligt styrningsperspektivet ligger således nyckeln till kostnadseffektiviseringar i planering och uppföljningen av prestationsmått, då de, direkt eller indirekt, bör ge en uppfattning om de faktorer som förklarar aktivitetskostnadens storlek och förändring.

Styrningsperspektivet kan te sig något komplicerat, och diskussionen ovan alltför teoretisk. Ett enkelt och kort exempel enligt nedan kan öka tydligheten och förståelsen för användningen av ABC för styrning av aktiviteter.

⁶¹ Gerdin (1995); sid. 142

⁶² Begreppet ”kostnadsdrivare” här är inte synonymt med varken ”resursdrivare” eller ”aktivitetsdrivare”, utan betyder här de faktorer som förklarar varför en aktivitet utförs och omfattningen av densamma

Kostnaden för resursförbrukningen spåras till olika aktiviteter som utförs, antingen direkt eller fördelas med hjälp av resursdrivare. Anta till exempel att kostnaden för aktiviteten ”hantering av fakturor” uppgår till 250.000 kronor under ett budgetår. Aktivitetens output är 10.000 hanterade fakturor, vilket innebär att kostnaden per förekomst av aktiviteten är 25 kronor per faktura. Denna genomsnittskostnad kan, enligt ABM-förespråkarna, användas både för utvärdering av aktivitetens effektivitet, vilket alltså utgör prestationsmättet, och för att fördela aktivitetskostnaden vidare till något kalkylobjekt, det vill säga som aktivitetsdrivare. Vid effektivitetsmätning av aktiviteten kan det monetära måttet (kostnad per förekomst) kompletteras med ett antal icke monetära mått, så som antal felaktigt hanterade fakturor och tidsåtgång per faktura.

4. Tjänsteföretag och finansiella företag

Den traditionella ekonomiska styrningen är huvudsakligen utformad för en varuproducerande verksamhet.⁶³ Anledningen till det är antagligen att då ekonomistyrningen, och därmed de traditionella kalkylmetoderna utformades, var varuindustrin överlägsen tjänsteindustrin i såväl storlek som betydelse. Majoriteten av all litteratur som berör ABC är även skriven med utgångspunkten i denna typ av verksamhet. I det tidigare teorikapitlet har ambitionen varit att skriva utifrån ett finansiellt företags perspektiv, men på grund av ovanstående faktum har det ibland varit svårt. Detta kapitel tar därför upp viktiga faktorer för tjänsteföretag och finansiella företag samt hur de skiljer sig jämfört med varutillverkande företag. Det bör dock observeras att tjänsteföretag inte är en enhetlig samling företag. Det finns en mängd variationer och skillnader tjänsteföretag emellan, som inte låter sig fångas i enkla och hanterliga definitioner.⁶⁴ Vidare finns det karakteristika som gör den finansiella sektorn unik, även om den är en del av tjänstesektorn.

4.1 Skillnader mellan tjänste- och finansiella företag samt tillverkande företag

Den mest grundläggande skillnaden mellan tjänsteföretag och producerande industriföretag är att de förstnämnda producerar tjänster och de andra producerar varor. Därför ingår det i definitionen av ett tjänsteföretag att urskilja de särdrag som skiljer en tjänst från en vara. Normalt hänvisas då till fyra karakteristika som skiljer en tjänst från en vara: tjänster är mer eller mindre ogripbara, tjänster är aktiviteter, tjänster produceras och konsumeras samtidigt samt att kunden deltar i produktionsprocessen.⁶⁵ Det finns dock kritik mot dessa karakteristika, då de inte enligt kritikerna stämmer överens med alla olika typer av tjänster som finns. Ett annat problem är att det inte alltid är så lätt att skilja på en vara eller en tjänst, eller ett tjänsteföretag från ett tillverkande företag. Detta beror på att de flesta produkter innehåller både en materiell och en immateriell del.⁶⁶ För den finansiella sektorn, och därmed

⁶³ Edvardsson, B. & Gummesson, E. (1988); "Management i tjänstesamhället", sid. 16

⁶⁴ Holmberg, I. (1992); "Ledning av tjänsteföretag – en kritisk granskning av kunskapsläget", sid. 6

⁶⁵ Grönroos, C. (1996); "Marknadsföring i tjänsteföretag", sid. 48

⁶⁶ Thomson, K. (1999); "Aktivitetsbaserad styrning – ett värdeskapande bidrag i service managementutvecklingen?", sid. 26

detta arbete, är dock dessa problem knappast något bekymmer, då ett finansiellt företag och dess tjänster är relativt lätt att identifiera.

En generell faktor som gör att tjänsteföretag skiljer sig från tillverkande företag är genom att indirekta kostnader är vanligare än direkta kostnader i tjänsteföretagen.⁶⁷ Detta beror på att tjänsteföretagen är arbetskraftsintensiva medan varutillverkande företag är kapitalintensiva. Följden blir att tjänsteföretagen får höga lönekostnader medan tillverkningsföretagen får höga kapitalkostnader i form av räntor och avskrivningar.⁶⁸

4.2 ABC i tjänste- och finansiella sektorn

ABC-kalkylering har sitt ursprung i tillverkande företag, och det är också sådana typer av företag som traditionellt förknippas med att använda metoden. På senare tid har dock även tjänsteföretag fått upp ögonen för ABC och de möjligheter som metoden medför. Följande citat från 2000 visar på spridningen av ABC i service- och den finansiella sektorn:

*”Gone are the days when activity-based costing was just for manufactures. Now, it has crept into service industries such as healthcare, banking and insurance.”*⁶⁹

Att ABC kan medföra nytta även i tjänsteföretag är knappast förvånande då ABC fokuserar på ”tjänsteproduktionen” i tjänsteföretag. Tjänsteföretag behöver ABC för att sammankoppla resursernas kostnader med de intäkter som kommer från de produkter och kunder som nyttjar dessa resurser. Eftersom ett tjänsteföretags kostnader i princip alltid på kort sikt är fasta har denna typ av företag till och med större nytta av ABC än ett tillverkande företag.⁷⁰

Berts & Kock hävdar på liknande sätt att ABC-kalkylering kan användas av de flesta affärsdrivna organisationer, så även tjänsteföretag. Ett problem som tjänsteföretag ofta står inför är att krav från kunder på ökad service innebär att kostnaderna ökar utan en likvärdig ökning av intäkter. Därför är det viktigt att företagen inte minskar den service som erbjuds, utan istället minimerar kostnaderna genom att eliminera icke värdeskapande aktiviteter. Oftast

⁶⁷ Berts, K. & Kock, S. (1995); “Implementation considerations for activity based cost systems in service firms”

⁶⁸ Pirrong, D. (1993); “As easy as ABC – Using Activity Based Costing in Service Industries”

⁶⁹ Baxendale, S. & Dornbusch, V. (2000); “Activity-based costing for a hospice”, sid. 1

⁷⁰ Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1998); “Cost & Effect – using integrated cost systems to drive profitability and performance”, sid. 228

är det brist på den typen av information, som i sin tur visar vilka kunder som verkligen är vinstgivande. Detta kan ABC hjälpa tjänsteföretagen med, och i en allt hårdare konkurrenssituation är verktyg som ger företagsledningen ”rätt” information allt viktigare.⁷¹

Ett utmärkande drag, som gäller för många tjänsteföretag, är att marginalkostnaden för att betjäna ytterligare en kund är mycket låg. Om tjänsteföretagen skulle basera sina priser på de kortsiktiga marginalkostnaderna skulle de i princip erbjuda sina tjänster gratis, vilket naturligtvis skulle leda till stora förluster. Därför behöver dessa företag använda sig av olika former av kapacitetsbaserad kalkylering vid prissättning för att täcka sina kostnader.⁷² Företagsledningen inom tjänsteföretag känner idag, på ett tillfredställande sätt, ofta till de totala kostnaderna som företaget har, ibland även fördelat på ansvarsenheter. Detta betyder dock inte att de har detaljerad kostnadsinformation. För insikten om vinstgivande kunder som nämndes ovan behövs exempelvis information vad det kostar att stå den enskilde kunden till tjänst då kunden drar nytta av olika resurser i olika mängd.⁷³

Trots de åsikter som finns angående nyttan av ABC för tjänsteföretag har forskningen och praktiska tillämpningar alltså tidigare varit låg. Av den sparsamma befintliga litteratur som finns kring ABC och tjänste- och den finansiella sektorn är det ytterst lite som har teoretisk förankring. Den övervägande delen är istället skriven ur en praktisk synvinkel.⁷⁴ Anledningarna till metodens låga användning i tjänstesektorn är säkerligen till viss del samma som hos övriga typer av företag, det vill säga svårigheterna och kostnaderna att införa metoden, begränsad kunskap med mera.

Det finns dock andra faktorer som kan göra det än svårare att införa ABC för ett tjänsteföretag. En sådan faktor kan vara att tjänsteföretag är mindre homogena än tillverkningsföretag.⁷⁵ Detta betyder att man vid varuproduktion kan tillverka helt identiska varor medan man vid tjänsteproduktion måste individanpassa varje tjänst efter kundens önskemål. Utan kunden produceras ju inte tjänsten och därmed kan kunden ses som en medarbetare i tjänsteproduktionen.⁷⁶ Det betyder att en viss tjänst kan variera i karaktär och

⁷¹ Berts & Kock (1995); sid. 57-63

⁷² Cooper & Kaplan (1998); sid. 232

⁷³ Cooper & Kaplan (1998); sid. 233

⁷⁴ Hård m.fl. (1995); sid. 26

⁷⁵ Hård m.fl. (1995); sid. 28

⁷⁶ Kullvén, H. (1994); ”Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv”, sid. 60

kostnad beroende på saker som kundens egenskaper och önskemål.⁷⁷ Exempelvis kan tjänsten ”Köp av aktier” för en kunds räkning variera mycket i tid och kostnad, beroende på om kunden vill diskutera köpet, ställer en massa frågor med mera. Följden av tjänsteföretagens lägre homogenitet blir att verksamheten måste delas upp i ett större antal aktiviteter, vilket leder till att indelningen av aktiviteter blir svår och tidskrävande.⁷⁸

Det faktum att utförandet av samma tjänst ofta varierar kraftigt medför inte bara problem vid införandet av ABC, utan innebär också allmänna kalkyleringssvårigheter för tjänsteföretag. Kalkylerna blir därför inte alltid så rättvisande, och det är svårt att få fram självkostnaden för en enskild tjänst.⁷⁹

Ett annat problem vid införandet av ABC i tjänsteföretag är att de anställda ofta arbetar med många olika aktiviteter. Detta leder till att det blir svårt att exakt räkna ut vad varje anställd lägger på varje aktivitet. Då ABC-system normalt är relativt komplicerade och dyra att införa kan detta innebära stora kostnader för tjänsteföretaget, alternativt en mindre noggrann kalkyl.⁸⁰

Ovan har diskussionen handlat om tjänsteföretag i allmänhet. Det råder självklart skillnader även tjänsteföretag emellan, och hur de finansiella företagen passar in i denna bild måste diskuteras. Bland annat är variationen stor vad gäller antalet aktiviteter som krävs för att producera en viss tjänst hos olika typer av tjänsteföretag. Vidare skiljer sig tjänsteföretag genom vilken kostnadsstruktur de har. Ett finansiellt företag, exempelvis en bank, har normalt en enklare kostnadsstruktur jämfört med andra företag som restauranger och hotell. Detta gör att kostnaderna lättare kan härledas, och därmed är det lättare att identifiera aktiviteterna och dess drivare.⁸¹ Problemet ovan, med svårigheten i att dela upp verksamheten i aktiviteter, kan således sägas vara mindre för finansiella företag än andra tjänsteföretag.

⁷⁷ Hård m.fl. (1995); sid. 26

⁷⁸ Pirrong (1993);

⁷⁹ Pirrong (1993);

⁸⁰ Berts & Kock (1995); sid. 61

⁸¹ Berts & Kock (1995); sid. 60

4.3 ABC i ett finansiellt företag – ett praktiskt exempel ⁸²

För att utöka resonemanget vad gäller ABC i den finansiella sektorn följer här ett konkret exempel på ett finansiellt företag, närmare bestämt Skandinaviska Enskilda Banken, som arbetat med att implementera ABC. De åsikter och problem som just detta företag har kring ABC, och som de förmedlat till författarna av källan som detta avsnitt bygger på (se fotnot 78)), är inte allmänna teorier, utan är just ett exempel på hur det kan se ut.

Under 1994 insåg man i Skandinaviska Enskilda Banken att de dittills använda kalkylmetoderna behövde förnyas. Det största problemet med de gamla kalkylerna var att mäta tid och tidsåtgång inom banken, samt vad denna tidsåtgång kostade. Då en stor del av arbetet i banken utgörs av tid med kunderna, upplevdes kalkylmetodernas svagheter som ett stort dilemma. Ansvarig kalkylpersonal inom banken började fundera över olika alternativa kalkylmetoder, och därefter valde de att starta ett ABC-projekt. Kalkylarbetet inom S-E-Banken hade tidigare endast varit inriktat på att alla kostnader skulle kunna hänföras till produkter. Att man valde just ABC-metoden som ny kalkylmetod var just för att detta ger möjligheter till att kalkylera med tidsåtgång, det vill säga kundrelaterade kostnader.

ABC-analysen genomfördes i två olika faser, en intervjufas och en struktureringsfas. Intervjuer gjordes på 15 av totalt 220 S-E-Bankkontor samt ett backoffice kontor. Vid intervjuerna sattes kriteriet att minst en person per befattning skulle intervjuas, då det var alltför resurskrävande att intervju samtliga. Ett problem var dock att på ett bankkontor har de anställda ofta en informell specialisering, det vill säga att personalen gör olika saker trots samma befattning. Detta löstes genom att ett intervjuprotokoll lämnades kvar efter varje intervju, och resten av personalen fick då komplettera detta protokoll, om de hade något att tillägga. Ett annat problem vid intervjuerna var att det var svårt för personalen att bryta ned hela sin tid på allt de gör. Bankarbete innebär väldigt många olika aktiviteter för de anställda, och det kan vara svårt att komma på alla arbetsuppgifter som utförs, och inte minst hur lång tid varje uppgift tar. Detta löstes genom att ta fram strukturerade listor på allt som kan tänkas hända på ett bankkontor, och använda dessa listor vid intervjuerna.

När intervjuerna var färdiga bestämdes benämningar på de olika typer av aktiviteter som utfördes i banken. Vidare fastställdes kostnadsdrivare (aktivitetsdrivare) för varje aktivitet.

⁸² Höråker & Johnsson (1997) ”ABC-kalkyler för produktkalkylering och prissättning i bank”

Det uppfattades som väldigt svårt att reducera antalet kostnadsdrivare till ett lämpligt antal. Till slut stannade kombinationen kostnadsdrivare och destination (undergrupp till kostnadsdrivare) därför på cirka 100 stycken. Ett par exempel på kostnadsdrivare kunde vara antalet besök gällande kundrådgivning eller övertrasseringar.

Komplexiteten i banken medförde att S-E-B i vissa fall fick ge avkall på precisionsgraden i sin ABC-kalkyl. Enligt S-E-B själva har metoden visat sig svår att tillämpa i en bank där en och samma person på ett kontor utför en rad olika arbetsuppgifter relaterade till en mängd olika produkter. Trots det var man på S-E-B övertygade om att ABC-kalkylering var den rätta kalkylmetoden för dem att använda. De fördelar som nämndes var:

- Orsakslogiken träder fram, det vill säga man ser vad det är som driver kostnaderna.
- De icke-värdeskapande aktiviteterna träder fram. Vidare kan nyhetskostnader och rena kundkostnader med mera spåras på ett helt annat sätt än tidigare.
- Metoden tar hänsyn till den kundrelaterade tiden som inte går att hänföra till någon speciell produkt.

S-E-B är dock medvetna om att ABC-kalkylering även har nackdelar. De största nackdelarna som upplevdes inom banken var:

- Metoden är mycket resurskrävande. Den grupp inom S-E-B som arbetade med ABC-projektet bestod av fyra personer, och dessutom medverkade två externa konsulter under en del av tiden.
- ABC-metoden är känslig för sortimentsförändringar, speciellt när antalet produkter ökar. Vid användandet av den traditionella kalkylmetoden gör de endast en påläggsberäkning för varje ny produkt utan att det påverkar de gamla produkterna. Vid kalkylering med ABC måste de istället börja om från början så att alla indirekta kostnader fördelas rättvist över det nya antalet produkter.

ABC-projektet i S-E-B hade som målsättning att den nya kalkylmetoden skulle användas till följande:

- *Kostnadsanalyser* – Innebär att undersöka vad som bygger upp varje förekommande kostnad. Detta görs genom att se vilka kostnadsdrivare som har tillfört kostnader och vilka aktiviteter som ligger bakom förekomsten av dessa kostnadsdrivare. Därefter sker en utvärdering av vilka aktiviteter som är nödvändiga att utföra för att få fram respektive produkt. Detta görs för såväl extern som intern prissättning.
- *Analys av produktlönsamhet* – Genom ABC-kalkylen görs en utvärdering av vilka produkter (tjänster) som är lönsamma. Detta görs genom att jämföra intäkterna för respektive tjänst med kostnaden för densamma.
- *Analys av kundlönsamhet* – För varje kund undersöks vilka tjänster ur bankens sortiment som kunden använder och hur ofta de används. Därefter ställs den kostnad som framkommit genom ABC-kalkylen mot de intäkter som kunden ger. Detta kan göras på enskilda större kunder samt olika kundgrupper.

5. För enkätundersökningen relevanta aspekter av ABC

Detta kapitel behandlar teoretiska utgångspunkter kring de aspekter på ABC som enkäten i denna undersökning skall ge svar på. Närmare bestämt behandlas i tur och ordning spridning, användning samt utformning av ABC. Som diskuterats i avsnitt 1.4 är dessa aspekter alla väldigt omfattande och denna undersökning syftar inte till att behandla dem fullständigt, utan bredden på forskningsfrågorna medför att endast någon eller några frågor kring respektive aspekt behandlas. I samma avsnitt hävdades att bredden beror på att resultaten från denna undersökning skall jämföras med resultaten från två andra liknande studier. Dessa är Innes & Mitchell (1997), som behandlar ABC i den brittiska finansiella sektorn, samt Nehler (2001), som behandlar ABC i den svenska verkstadsindustrin. Givetvis är det intressant att även lyfta blicken från dessa två studier något, och relatera resultaten av denna studie till andra liknande studier som inte är fokuserade på samma sektorer och länder. Därför innehåller detta kapitel en bredare teoretisk grund än resultaten från endast de två huvudsakliga jämförelsestudierna, främst då andra tvärsnittsstudier men även vissa studier av mer djupgående karaktär. De tre aspekterna som behandlas nedan kommer, som tidigare nämnts, från Nehler (2001) varför delar av hans teoretiska arbete även kan användas här.

5.1 Spridning av ABC

5.1.1 Hur bred är spridningen av ABC

Innan Nehler (2001) hade inte någon empirisk tvärsnittsstudie av ABC genomförts i Sverige. Ask & Ax, två forskare verksamma vid Handelshögskolan i Göteborg, har ägnat ämnet produktkalkylering som helhet stor uppmärksamhet under 90-talet, och har därmed kort berört ABC. I deras doktorsavhandling från 1997, som handlar om kalkylpraxis i Sverige, konstaterar de att 23,2 % av verkstadsindustriföretagen planerade att införa ABC.⁸³ Detta är en siffra som ofta, av utländska forskare, används som hänvisning på hur många företag i Sverige som planerar att införa ABC. Siffran har även använts felaktigt, exempelvis hos Groot (1999), som exempel på hur många företag i Sverige som är i implementeringsfasen av ABC.⁸⁴

⁸³ Ask & Ax (1997); sid. 121

⁸⁴ Nehler (2001); sid. 5

Nehler behandlar dock spridningsfrågan av ABC i svensk verkstadsindustri i sin empiriska undersökning från 2001 och kommer fram till resultatet enligt nedanstående tabell.

	N	%
Ej diskuterat ABC	77	53,0
Beslutat att ej använda ABC	7	5,0
Diskuterar att använda ABC	28	19,0
Beslutat att införa ABC	7	5,0
ABC har prövats & förkastats	3	2,0
ABC är implementerat	23	16,0
Totalt	145	100

Tabell 5:1 *Spridning av ABC i svensk verkstadsindustri*⁸⁵

Tabellen visar att de flesta företagen, närmare bestämt 53 %, inte har diskuterat ABC. Av övriga siffror är de mest intressanta att 16 % av företagen i svensk verkstadsindustri implementerat ABC, samt att totalt 21 % av företagen har implementerat eller beslutat att implementera ABC.

Som tidigare diskuterats är antalet studier som empiriskt behandlar ABC i den finansiella sektorn väldigt få och kanske är Innes & Mitchell (1997) den enda kända. Denna behandlar spridningen av ABC i den brittiska finansiella sektorn och konstaterar följande resultat.

	ABC användare		Icke ABC användare	
	N	%	N	%
Banker	6	19	4	13
Andra finansiella bolag	5	16	2	7
Försäkring & Investmentbolag	6	19	8	26
Totalt	17	54	14	46

Tabell 5:2 *Spridning av ABC i brittiska finansiella sektorns största företag*⁸⁶

Som tabellen visar är det enligt studien hela 54 % av företagen som använder ABC. Undersökningen är baserad på de största företagen i den finansiella sektorn, och spridningen

⁸⁵ Nehler (2001); sid. 79

av ABC kan klart misstänkas vara större i dessa än i mindre liknande företag. Spridningen är dock väldigt hög även jämfört med de största tillverkande och icke-tillverkande företagen som enligt forskarna har en användning på 15,5 respektive 22 %.⁸⁷ Nehlers resultat, att 16 % av företagen i svenska verkstadsindustrin implementerat ABC, är väldigt nära de 15,5 % av de tillverkande företagen som Innes & Mitchells studie klassar som användare av ABC. Vad gäller de olika typerna av företag i den finansiella sektorn så är spridningen av ABC väldigt likartad dessa emellan vilket är ett intressant resultat.

Krumweide (1998) berör indirekt den finansiella sektorn då hans amerikanska undersökning behandlar företag i servicesektorn, där ju de finansiella företagen ingår. Studien konstaterar att 61 % av serviceföretagen är ”adopters” av ABC vilket är en väldigt hög siffra.⁸⁸ Av alla företag i undersökningen, det vill säga både service- och tillverkande företag, är resultatet att 49 % av företagen är ”adopters” av ABC, 25 % överväger (det vill säga diskuterar) ett införande av ABC, 21 % har inte övervägt ABC samt slutligen 5 % har övervägt men förkastat ABC. Den höga spridningen av ABC i studien förklaras antagligen av det faktum att den är utförd på amerikanska företag samt att Krumweides definition på ”adopters” är företag som både implementerat och beslutat att implementera ABC.

Vid en bred geografisk ansats finns det, till skillnad från det svenska och finansiella perspektivet, ett stort antal tvärsnittsstudier angående spridning av ABC. De flesta är antingen baserade på verkstadsindustriföretag eller utan begränsning vad gäller typ av företag. Nehler (2001) redogör grundligt för de studier som genomförts och resultaten av dem kan sammanfattas enligt följande:⁸⁹

- Företag i Tyskland har, på grund av landets egna välutvecklade kalkyltradition, ett mycket lågt användande av ABC.
- Hos de nordiska ländernas företag är spridningen av ABC ungefär lika vanligt, runt 15 %. Den relativt låga siffran kommer utav att Nordens kalkyltradition främst

⁸⁶ Innes, J. & Mitchell, F. (1997); “The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom’s Largest Financial Institutions”, sid. 5

⁸⁷ Innes, J & Mitchell, F. (2000); “Activity-based costing in the U.K’s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results”, sid. 4

⁸⁸ Detta resultat är det enda som är uppdelat på tillverkande företag och serviceföretag. Därför är denna studie ej intressant att inkludera som en av de huvudsakliga jämförelsestudierna.

⁸⁹ För en mer utförlig genomgång över ABC och geografi se Nehler (2001), sid. 60

härstammar från Tyskland och därmed är välutvecklad. Dock finns en uppåtgående trend från och med början av 90-talet till mitten/slutet av decenniet.

- Studier över brittiska företag visar relativt olika resultat, dock med en likartad uppåtgående trend som i Norden. I början av 90-talet publicerades ett par studier, exempelvis Drury & Tayles (1994), som visade en spridning på runt 5 %. Senare studier, som Innes & Mitchell (1995), visar högre resultat då de konstaterar att 20 % av företagen hade implementerat ABC.
- Amerikanska studier, exempelvis ovan diskuterade Krumweide (1998) samt Shim & Stagliano (1997) med ett resultat på 27 %, visar att en större andel av företagen implementerat ABC jämfört med Europa. Detta beror antagligen på att USA är hemlandet för ABC, samt att de amerikanska företagens kalkylpraxis länge varit underutvecklad jämfört med europeiska företag. Mönstret över tiden i Europa, vad gäller ABC-användare, gäller även amerikanska företag.

Det finns ett antal publikationer som behandlar ABC och den finansiella sektorn som inte är tvärsnittsstudier utan mer av sorten fallstudier. Detta tyder på en spridning av ABC inom denna sektor, och även om det är svårt att kvantifiera spridningen med hjälp av dessa publikationer är de intressanta att ta del av. En publikation från 1994 som behandlar ABC i banker inleds med följande citat:

*“While activity-based costing (ABC) has been used extensively in manufacturing, only in the last few years has it been implemented in financial services institutions, such as banks.”*⁹⁰

I en publikation, som visar på populariteten i spridning av ABC bland banker, diskuteras en konferens från 1995 som fokuserade på ABC i den finansiella sektorn. En delegat kommenterade:” *It is very fashionable and hard to avoid*” om ABC i finanssektorn.⁹¹

Dessa publikationer är dock svåra att använda som jämförelseobjekt, men de är intressanta då de visar konkreta exempel på spridning av ABC i den finansiella sektorn.

⁹⁰ Hamilton, R. (1994); “Activity-based costing in banking: A case study”, sid. 1

⁹¹ Hanks, J. (1995); “ABC is a firm favourite with high street banks”, sid. 1

5.1.2 Hur djup är spridningen av ABC

Ett annat mått som visar spridningen av ABC är till vilken grad som företag använder metoden. Det är ju en avsevärd skillnad i att modifiera några fördelningsnycklar i den traditionella självkostnadskalkylen och att indela hela företaget i aktiviteter och dessutom integrera systemet med externredovisningen. I båda fallen kan företagen påstå att de har implementerat ABC.⁹² Detta mått speglar djupet i spridningen av ABC, till skillnad från det förra spridningsmättet som visar på bredden i spridningen.

Företag kan alltså välja att implementera ABC i olika stor utsträckning. Nehler (2001) använder, med tillhörande definitioner, följande indelning.

1. *Tillfällig användning* – Kan se ut på flera sätt men gemensamt är att ABC använts endast vid ett eller ett par tillfällen. Ett exempel är AB Motala Verkstad som under ett par år av dålig lönsamhet använde sig av ABC-tankegångar för att göra en tillfällig utvärdering av produkternas lönsamhet.
2. *Parallell användning* – ABC-systemet används kontinuerligt vid sidan av det traditionella ekonomisystemet.
3. *Partiell användning* – En del av företagets kostnadsmassa fördelas med traditionella kostnadsmetoder medan andra fördelas med hjälp av ABC.
4. *Fullständig användning* – ABC-systemet är integrerat i ekonomisystemet.

Med denna indelning av ABC-användning kom Nehler (2001) fram till följande resultat:

	N	%
Tillfällig användning	2	8,7
Parallell användning	4	17,4
Partiell användning	13	56,5
Fullständig användning	4	17,4
Totalt (som skall svara)	23	100

Tabell 5:3 *Till vilken grad svenska verkstadsindustriföretag använder ABC*⁹³

⁹² Nehler (2001); sid. 74

⁹³ Nehler (2001); sid. 81

Som framgår av tabellen är den klart vanligaste användningsformen för ABC i verkstadsindustrin en partiell användning då hela 56,5 % angett detta. Vidare angav 17,4 % av företagen en fullständig användning av ABC vilket får anses vara en relativt hög siffra. Detta tyder på att företagen till ganska stor del lyckats integrera ABC-systemen med övriga kostnadssystem och därmed är spridningen av ABC i svenska verkstadsindustriföretag relativt djup. Nehler anser det vara något överraskande att inte fler än 17,4 % av företagen angett parallell användning då det, enligt honom, är förhållandevis enkelt att bygga upp ett sådant system.

Innes & Mitchell (1997) använder en liknande tankegång vad gäller frågan om till vilken grad företag använder ABC. De använder dock endast tre begrepp för att dela in användandet av ABC. Denna indelning ser ut som följande:

1. *Pilot testing basis*
2. *Used in parallel with another costing system*
3. *Used as the sole main costing system*

Indelningen gav i enkäten följande resultat:

	N	%
Pilot testing basis	5	29
Used in parallel with another costing system	9	53
Used as the sole main costing system	3	18
Totalt (som skall svara)	17	100

Tabell 5:4 *Till vilken grad de största britiska finansiella företagen använder ABC*⁹⁴

Tabellen visar att en parallell användning, med 53 %, är det vanligaste sättet att använda ABC bland de brittiska finansiella företagen. Därefter var pilotprojekt det näst vanligaste med 29 % och slutligen ABC som huvudsakliga kostnadssystem med 18 %.

Denna indelning kan kopplas samman med denna studies (och Nehlers) indelning genom att *tillfällig användning* och *pilot testing basis* anses vara likvärdig användning. Vidare antas

⁹⁴ Innes, J. & Mitchell, F. (1997); sid. 6

parallell användning och *partiell användning* vara likvärdigt med *used in parallel with another costing system* samt slutligen *fullständig användning* likvärdigt med *used as the sole main costing system*.

5.2 Användning av ABC

5.2.1 Varför företag implementerat ABC

Ett annat sätt att undersöka spridningen och implementeringen av ABC är att se på orsaker varför företagen har infört metoden. I svensk verkstadsindustri är anledningarna till att företag infört ABC följande enligt Nehler (2001):

	N	%
Det förra kalkylsystemet gav missvisande information	13	57
Det förra kalkylsystemet gav ej tillräcklig information	12	52
Vi har läst om metoden och den verkade passa oss	3	13
Annan anledning	3	13
Våra konkurrenter använder metoden	1	4
Konsulter har rekommenderat metoden	1	4

Tabell 5:5 *Varför företag har infört ABC i svensk verkstadsindustri*⁹⁵

De tre första kategorierna visar att spridningen av ABC i svensk verkstadsindustri kan sägas vara efterfrågestyrd. Detta betyder att de anledningar som företagen som använder ABC angett är sådana som visar på att man saknar något i den traditionella kalkylen och därmed är öppen för nya metoder. De sista kategorierna är mer av utbudskaraktär, då det är externa anledningar som styrt företagen att införa ABC.

Detta resultat skiljer sig i viss mån från andra utländska studier, exempelvis Björnenak (1997), som pekat ut konsulter som väldigt viktiga för spridningen av ABC och dess användning.

⁹⁵ Nehler (2001); sid. 118

5.2.2 Till vad används ABC

I kapitel 3 nämndes att det finns tre övergripande användningsområden för ABC och aktivitetsinformation, nämligen produktkalkyler, kundkalkyler samt styrning av aktiviteter. Nedan följer en genomgång som mer konkret visar vad andra studier kommit fram till vad gäller företags användande av ABC. Nehler (2001) behandlar användandet av ABC i svensk verkstadsindustri och kommer fram till följande resultat.

	N	%
Resultat- /Lönsamhetsanalys	16	70
Prissättning mot marknaden	12	52
Offertgivning	12	52
Kostnadskontroll	12	52
Internprissättning	11	48
Köpa in / tillverka själv (Outsourcingbeslut)	11	48
Kostnadsreducering	11	48
Lagervärdering	9	39
Orderkalkylering	8	35
Budgetering	7	30
Försäljningsstrategier	7	30
Produktutvecklingsbeslut	7	30
Aktivitetsanalys	7	30
Processutveckling	4	17
Investeringskalkyler vid investeringar	3	13
Produktval	2	9
Val av tillverkningskvantiteter	2	9
Kapacitetsstyrning i produktion	1	4
Investeringar vid ersättningsinvesteringar	1	4
Annat användningssyfte	1	4

Tabell 5:6 *Vad ABC används till inom svensk verkstadsindustri*⁹⁶

Hela 70 % av företagen använder ABC till resultat- och lönsamhetsanalys, vilket därmed är det vanligaste användningen. Detta faller inom användningsområdet kalkylperspektivet som diskuterades i avsnitt 3.2. De mest frekventa användningarna därefter kan huvudsakligen delas in i huvudgrupperna prissättning och kostnadskontroll där den första gruppen faller inom kalkylperspektivet och den andra mer åt styrningsperspektivet. Den förstnämnda huvudgruppen innehåller tillämpningar som prissättning mot marknaden (52 %), offertgivning (52 %) samt internprissättning (48 %). Kostnadskontrolltillämpningarna är kostnadskontroll

⁹⁶ Nehler (2001); sid. 82

(52 %), kostnadsreducering (48 %) samt outsourcingbeslut (48 %). De användningsområden som är rena styrningsanvändningar, det vill säga aktivitetsanalys och processutveckling kommer däremot relativt långt ner i listan. Därmed kan slutsatsen av Nehlers behandling av frågan dras att svenska företag inom verkstadsindustrin främst använder ABC på ett konservativt sätt, nämligen i ett rent kalkylperspektiv. De mer ABM-liknande ändamålen, i form av kontroll- och reduktion av kostnader, används relativt frekvent men de användningar som är allra mest styrningsinfluerade verkar inte de svenska verkstadsindustriföretagen ha tagit sig an i allt för stor utsträckning.

Ask & Ax (1997) behandlade de mest frekventa kalkylsituationerna i svensk verkstadsindustri i deras studie över allmän kalkylpraxis. De tre mest frekventa användningarna enligt Ask & Ax var prissättning mot marknaden (81 %), lönsamhetsanalys (76 %) samt offertgivning (72 %). Dessa tre användningar placerade sig högst även i Nehlers studie varför resultaten undersökningarna emellan i detta avseende stämmer väl överens.

Innes & Mitchell (1997) har i sin studie över den brittiska finansiella sektorn inkluderat frågan om användandet av ABC. De kommer fram till följande resultat:

	N	%
Kostnadsreducering	16	94
Prissättning mot marknaden	14	82
Kostnadsmodellering	12	71
Budgetering	10	59
Utformning av nya service –beslut	10	59
Marknadsbeslut (Antal produkter och service)	10	59
Kundlönsamhetsanalyser	9	53
Prestationsutvärdering och förbättring	7	41
Annat användningssyfte	2	12

Tabell 5:7 Vad ABC används till inom den brittiska finansiella sektorn⁹⁷

Som framgår av tabellen är den vanligaste användningen kostnadsreducering då hela 94 % av företagen använder ABC till detta. Tillsammans med den tredje vanligaste användningen kostnadsmodellering (71 %) är området kostnadskontroll det mest frekventa bland dessa företag. Den näst vanligaste applikationen är prissättning mot marknaden (82 %) vilket mer är

⁹⁷ Innes & Mitchell (1997); sid. 7 (fri översättning)

av typen produktkalkylering. Andra intressanta reflektioner är att budgetering och kundanalyser med ABC är relativt vanligt, samt att de mer resultat- och strateginriktade användningarna är relativt sett mindre vanliga användningsområden för ABC enligt studien.

En studie av Cobb m.fl. (1993) hävdar att det viktigaste användningsområdet för ABC inte är produktkalkylering utan snarare styrning av kostnader, det vill säga kostnadskontroll. Detta påstående stämmer därmed väl överens med Innes & Mitchells studie.

Det finns dock studier som visar andra resultat, exempelvis Swenson (1995) som konstaterar att ABC –information användes mest frekvent för att förbättra företagets processer. Detta är ju den mest direkta ABM-liknande användning och skiljer sig därmed något från de tidigare studierna. Det ligger dock delvis i linje med Cobb m.fl., och de andra studierna, då dessa studier konstaterar att kontroll av kostnader är en viktig användning för ABC.

5.2.3 Situationsfaktorer i företag som kan förklara användandet av ABC

Innes & Mitchell (1997) ägnar inte frågan varför företag inom den finansiella sektorn har implementerat ABC någon uppmärksamhet. Det finns därför ingen teori från deras studie på detta område som kan användas och jämföras med denna studies resultat.

Nehler (2001) behandlar dock frågan varför företag inom den svenska verkstadsindustrin använder ABC utförligt. Varför betyder i detta fall att undersöka vilka faktorer som företag som använder ABC uppvisar i större utsträckning än de som inte använder ABC. Nehler utgår i sitt empiriska arbete ifrån ett stort antal variabler (27 stycken) som antas förklara användningen av ABC, både från litteraturen härledda variabler och också sådana som är empiriskt och statistiskt testade. Detta innebär att publikationer som ingår sträcker sig från Copper & Kaplans klassiska verk från slutet av 1980-talet till färskva tvärsnittsstudier så som Groot (1999).⁹⁸

Efter att ha behandlat variablerna empiriskt och statistiskt kommer Nehler fram till att det är tre signifikanta faktorer som förklarar varför företag inom den svenska verkstadsindustrin

⁹⁸ För komplett tabell över variablerna se Nehler (2001); Tabell 4.2

använder ABC.⁹⁹ Då en faktoranalys genomförts innefattar de tre faktorerna ett antal av de 27 ursprungliga variablerna. Faktorerna är

- *Storlek*
- *Kalkylens strategiska betydelse*
- *Kalkylen används för budgetstyrning*

Faktorn *storlek* byggs upp av variablerna antal anställda, omsättning, antal kunder samt antal kostnadsställen, och är inte en helt överraskande förklaringsfaktor. Större företag har ju dels de resurser och den kunskap som krävs för att kunna implementera ABC i större utsträckning än mindre företag och dels kan de antas även ha större behov av ABC då de ofta har fler produkter och kunder. Vidare har dessa företag ett större kontaktnät med andra företag, konsulter och akademiker som diskuterar metoder som ABC, och därmed större möjlighet att komma i kontakt med metoden. Storlek är också en faktor som konfirmerar resultaten från många andra undersökningar, i såväl andra länder som andra branscher.

Kalkylens strategiska betydelse innefattar de två variablerna kalkylens roll strategiskt samt kalkylens roll för beslut. Därför tyder Nehlers resultat på att företag som anser att kalkyler är ett viktigt instrument såväl strategiskt som vid annat beslutsfattande använder ABC i större utsträckning än andra företag. Resultatet visar att dessa företag efterfrågat en metod som ger ett bättre underlag för beslutsfattande. Visserligen är ABC enligt många studier resurskrävande och komplicerat att införa och underhålla, men denna förklaringsfaktor visar dock att företagen som använder ABC anser att metoden genererar ett ökat värde, trots problemen och den höjda mätkostnaden som ABC innebär. Resultatet stämmer till viss del överens med ett par andra studier på området, men Nehlers studie är den första som lyfter fram kalkylens strategiska betydelse som en mycket viktig och avgörande förklaring till varför företag använder ABC.

Slutligen resulterade Nehlers studie över förklaringsfaktorer i att företag som *använder kalkylen för budgetstyrning* i större utsträckning implementerat ABC än andra företag. I denna faktor är förklaringsvariablerna uppsättningsgrad av efterkalkyler samt vikten av budgetuppföljning inkluderade. Dessa variabler handlar om hur frekvent företagen använder

⁹⁹ För en utförligare förklaring hur Nehler statistiskt kommer fram till sitt resultat se avsnitt 1.2 i denna

kalkyler och hur viktig kalkylinformationen är för styrningen i företagen. Variablerna har ett starkt samband eftersom företag som lägger stor vikt vid budgetuppföljning regelbundet måste upprätta efterkalkyler då dessa är nödvändiga för avvikelsetransaktioner vid budgetuppföljning. Resultatet bygger antagligen på liknande principer som den ovanstående faktorn, vilket kan uttryckas som att företag som är användare av ABC utnyttjar kalkylen som ett styrinstrument i större utsträckning än andra företag. Användarföretagen har ett intresse för kalkylering och lägger stor vikt vid budgeten som de frekvent följer upp med efterkalkyler. Även detta resultat kan anses vara något avvikande från andra studier på området.

Sammanfattningsvis kan dessa förklaringsfaktorer till stor del sägas avvika från den amerikanska ursprungliga litteraturen kring ABC. Många av argumenten i "Relevance lost"-litteraturen och Coppers ursprungsartiklar över varför företag bör införa ABC finns inte representerade i de tre faktorer som ovan presenterats. Exempel på sådana klassiska variabler är andel indirekta kostnader, andel tjänstemän, standardiseringsgrad samt prissättningsfrihet. Inte heller upplevd kvalitet på nuvarande kalkylsystem vad gäller förmågan att kunna kalkylera lönsamhet per produkt och kund fanns med i Nehlers förklaringsfaktorer. Avvikelserna förklarar Nehler med att det råder stor skillnad i kalkyltradition mellan Sverige och främst då USA, där den största delen av litteraturen på området uppkommit. Det är därför troligt att det i Sverige är de företag som är genuint intresserade av kalkylering som har implementerat ABC, och inte de som har haft stora problem med sina traditionella kalkyler. Detta kan till viss mån tyda på att spridningen av ABC är mer utbudsstyrd än efterfrågestyrd, vilket därmed strider mot Nehlers egna resultat kring detta presenterat i bland annat tabell 5:5.

5.2.4 Varför företag beslutat att inom kort införa ABC, provat men sedan förkastat ABC respektive beslutat att inte införa ABC

I denna undersökning över ABC är självklart fokus på de företag som infört metoden och faktorer kring det. Det är dock intressant att undersöka anledningen till varför många företag har en annan ABC situation.

De företag i verkstadsindustrin som beslutat att inom kort införa ABC angav enligt Nehler (2001) följande anledningar till det.

publikation, eller Nehler (2001); sid. 107

	N	%
Det nuvarande kalkylsystemet ger missvisande information	5	71
Det nuvarande kalkylsystemet ger ej tillräcklig information	5	71
Införandet av ABC är ett koncernbeslut	2	29

Tabell 5:8 *Varför företag i verkstadsindustrin beslutat att inom kort införa ABC¹⁰⁰*

Detta visar att nästan alla företag har beslutat att använda ABC på grund av efterfrågestyrda skäl, och att missvisande kalkyler och att kalkylerna inte ger tillräcklig information är lika stora problem och därmed skäl att införa ABC.

De företag i verkstadsindustrin som prövat men sedan förkastat ABC angav enligt Nehler (2001) följande anledningar:

	N	%
Den var för komplicerad	1	33
Den tillförde ingen ny information	1	33
Den var för dyr att underhålla	1	33
Det var för tidskrävande att samla in den behövande informationen	1	33
Den var för tidskrävande att använda	1	33
Vårt företag saknar kompetens att införa metoden	1	33
ABC stödjer ej produktionssystemet	1	33

Tabell 5:9 *Varför företag inom verkstadsindustrin prövat men sedan förkastat ABC¹⁰¹*

Då det endast var tre företag i studien som hade prövat och sedan förkastat ABC kan inte några större tolkningar av tabellen göras. Det som dock kan sägas är att ABC inte verkar vara så väldigt tidskrävande och komplicerat eftersom det endast är tre företag som upplevt ovanstående problem som ett verkligt hinder och därmed inte fortsatt med sin implementering av ABC.

¹⁰⁰ Nehler (2001); sid. 121

¹⁰¹ Nehler (2001); sid. 121

Slutligen finns det ett antal anledningar till varför företagen inom verkstadsindustrin beslutat att inte pröva ABC. Dessa sammanfattas i nedanstående tabell.

	N	%
Den var för tidskrävande att använda	3	43
Det var för tidskrävande att samla in den behövande informationen	3	43
Nöjda med dagens kalkylsystem	3	43
För komplicerad	2	29
Passar ej företagets kalkylsituation	2	29
För dyrt att införa metoden	2	29
Den var för dyr att underhålla	1	14
Använder ej fullständig kostnadsfördelning	1	14
Vårt företag saknar kompetens att införa metoden	1	14

Tabell 5:10 *Varför företag inom verkstadsindustrin beslutat att inte införa ABC*¹⁰²

Svaren ovan kan sammanfattas i kalkyl- och implementeringsrelaterade svårigheter samt företagsspecifika anledningar, där dessa är ungefär lika vanligt förekommande.

5.3 Utformning av ABC

Vid utformning av ett ABC-system i ett företag måste en avvägning göras mellan *mätkostnaden* och *felkostnaden*.¹⁰³ Med mätkostnad menas den kostnad företaget har för att samla in och underhålla data i systemet, och med felkostnad menas de kostnader som uppstår på grund av felaktiga beslut som beror på felaktiga kalkyler. Självklart är det svårt att i praktiken mäta dessa kostnader men de bör vara med i tanken då ABC-systemet utformas. Mätkostnaden ökar med ökad noggrannhet i systemet medan felkostnaden på motsatt sätt minskar med ökad noggrannhet. Enkla ABC-system kommer därmed att uppvisa låga mätkostnader men istället ge upphov till förvrängda kalkyler och därmed höga felkostnader, och tvärtom för ett komplext ABC-system.¹⁰⁴

Faktorer som påverkar komplexiteten i ett ABC-system, och därmed kostnaderna ovan, är bland annat antal aktiviteter och aktivitetsdrivare samt hur stor del av de totala kostnaderna

¹⁰² Nehler (2001); sid. 120

¹⁰³ Cooper, R. (1989); "The rise of activity-based costing – part two: When do I need an activity-based cost system?", sid. 41-48

som fördelas. Därför behandlas dessa faktorer i nämnd ordning nedan, både teoretiskt och genom resultat av empiriska studier på respektive område.

5.3.1 Antal aktiviteter

Ett stort antal aktiviteter i ABC-systemet innebär en mer noggrann kalkyl, men det finns en gräns för hur många som får anses vara rimligt. Vissa arbetsuppgifter bör därför samlas under en och samma aktivitet, och frågan är då hur många arbetsuppgifter som skall inkluderas i en aktivitet. Ju fler arbetsuppgifter som inkluderas i aktiviteten, desto mindre är sannolikheten att aktiviteten producerar en homogen output, och enligt grundlogiken i ABC är det viktigt med homogen output eftersom det då är möjligt att avgöra olika kalkylobjekts förbrukning av aktivitetens ”tjänster”.¹⁰⁵ Samtidigt medför en alltför detaljerad kalkyl höga mätkostnader. Därmed är det en avvägning hur många aktiviteter som skall ingå i deras ABC-system som företaget själv får ta ställning till. I ett företag med goda möjligheter att samla in och bearbeta data till en låg kostnad kan ABC-systemet vara relativt detaljerat, medan för ett företag som har komplicerad produktionsprocess och stor produktdifferentiering krävs en låg aggregeringsnivå för att behålla precision i kalkylen.¹⁰⁶

Antalet huvudaktiviteter som ingår i ABC-systemen i svensk verkstadsindustri är relativt få, då 76 % av användarna har färre än 31 aktiviteter och hela 64 % har färre än 16 stycken aktiviteter. Tendensen är vidare att större företag har fler antal aktiviteter än mindre företag, exempelvis av de fem företag som använder fler än 50 aktiviteter är fyra av dem stora företag med mer än 500 anställda.

¹⁰⁴ Nehler (2001); sid. 125

¹⁰⁵ Gerdin (1995); sid. 67

¹⁰⁶ Gerdin (1995); sid. 68

Den detaljerade tabellen över resultaten ser ut som följande:

	N	%
1-5	5	23,8
6-10	3	14,3
11-15	5	23,8
16-20	2	9,5
21-30	1	4,8
Fler än 50	5	23,8
Totalt (som har svarat)	21	100

Tabell 5:11 *Antalet huvudaktiviteter i ABC-kalkylerna i svensk verkstadsindustri*¹⁰⁷

Dessa resultat stämmer någorlunda överens med andra studier på området. Exempelvis Drury & Tales (2000) konstaterar att 23 % av ABC-användarna har fler än 50 aktiviteter. En norsk studie av Björnenaks (1997) visar att företagen i norska verkstadsindustrin hade ett medelvärde på cirka 30 aktiviteter. Utan att beräkna ett exakt medelvärde konstaterar Nehler att det innebär att norska företag har fler aktiviteter i sina ABC-system än i Sverige. Medianvärdet kan dock beräknas till ungefär 13 stycken aktiviteter.

5.3.2 Antal kostnadsdrivare

Även antalet kostnadsdrivare som används för att fördela de indirekta kostnaderna till kalkylobjekt påverkar hur rättvis och exakt kalkylen i ABC-systemet är. Antalet kostnadsdrivare som bör användas påverkas således av vilken noggrannhet som eftersträvas i kalkylen, och ju större antal kostnadsdrivare som används, desto högre kalkylsäkerhet uppnås, men detta innebär naturligtvis även högre mätkostnad.¹⁰⁸ Antal kostnadsdrivare bestäms dock även av produktkomplexiteten och omkostnadernas sammansättning i företaget.¹⁰⁹ Den förstnämnda faktorn hänför sig till om företagets produkter tar i anspråk företagets aktiviteter i lika eller olika stor utsträckning. Om produkternas anspråk på aktiviteterna skiljer sig väsentligt åt krävs fler kostnadsdrivare för att precisionen i kalkylen skall bibehållas. Om däremot produkterna förbrukar aktiviteterna i samma proportioner kan flera aktiviteter slås samman och färre kostnadsdrivare behöver användas. Vad gäller omkostnadernas sammansättning har de betydelse för antalet kostnadsdrivare då det generellt gäller att ju

¹⁰⁷ Nehler (2001); sid. 159

¹⁰⁸ Nehler (2001); sid. 127

större andel av totala kostnaden som en aktivitet förbrukar, desto större effekt kommer en felaktigt vald fördelningsgrund att få. Detta innebär att mindre kostnadskrävande aktiviteter kan slås ihop och fördelas med en gemensam kostnadsdrivare utan att precisionen i kalkylen påverkas i allt för hög grad.

Nehlers resultat över antalet kostnadsdrivare som svenska verkstadsindustriföretag använder är också intressant, då även detta är inkluderat i denna studie.¹¹⁰ Resultatet ser ut enligt följande:

	N	%
1-5	11	50
6-10	7	31,8
11-15	1	4,5
16-20	2	9,1
Fler än 20	1	4,5
Totalt	22	100

Tabell 5:12 *Antalet kostnadsdrivare i ABC-kalkylerna i svensk verkstadsindustri*¹¹¹

Tabellen visar att de flesta ABC-användare har ett relativt litet antal kostnadsdrivare i sina ABC-system, då 50 % endast använder 1-5 stycken och ytterligare 31,8 % använder 6-10 kostnadsdrivare. Detta tillsammans innebär att cirka 82 % av de svenska verkstadsindustriföretagen har färre än 11 stycken kostnadsdrivare. Något exakt medelvärde går inte att beräkna ur tabell 5.3.1, men en ungefärlig uppskattning av Nehler ger att företagen har cirka 7 kostnadsdrivare i medeltal. Medianvärdet för antal kostnadsdrivare i verkstadsindustrin är cirka 6 stycken.

Jämfört med andra liknande studier intar Nehlers resultat enligt honom själv något av ett mellanläge. Det är klart lägre än Cooper & Kaplans uppfattning att det även i relativt enkla ABC-system förekommer ett stort antal kostnadsdrivare. Studier som Drury & Tales (2000) samt Innes & Mitchell (2000) visar även de på att ABC-systemen som företag använder är uppbyggda av ett större antal kostnadsdrivare.

¹⁰⁹ Gerdin (1995); sid. 73

¹¹⁰ Nehler använder begreppet kostnadsdrivare, se fotnot 46 för vidare information för förklaring av skillnad mellan kostnadsdrivare och aktivitetsdrivare. I fortsättningen används begreppet kostnadsdrivare.

¹¹¹ Nehler (2001); sid. 163

5.3.3 Kostnadsfördelning

När det gäller hur stor del av de totala kostnaderna som skall fördelas i ett ABC-system kretsar problematiken kring vilka kostnadsslag som skall ingå. ABC-litteraturen ställer sig frågande till om alla kostnadsslag i ett företag bör ingå i en ABC-kalkyl. Cooper & Kaplan (1988) hävdar exempelvis att det är två typer av kostnadsslag som inte ska ingå i ABC-systemet, nämligen för outnyttjad kapacitet, det vill säga underbeläggning av aktiviteter under en kalkylperiod, samt kostnader för forskning och utveckling. Även Innes & Mitchell (1995) menar att ett flertal indirekta kostnadsslag är svåra att allokera till kalkylobjekt, och bör därför lämnas utanför ABC-kalkylen, exempelvis reklam för företagsnamn eller styrelsekostnader.

Vad gäller undersökningar som behandlar hur stor del av de totala kostnaderna som skall fördelas i ett ABC-system kan frågan tas upp på något olika sätt.

Nehler (2001) behandlar frågan genom att bland annat fråga huruvida samtliga kostnader fördelas ut eller ej. Detta ger följande resultat:

	N	%
Samtliga kostnader fördelas	9	40,9
Samtliga kostnader fördelas ej	13	59,1
Totalt	22	100

Tabell 5:13 *Andel företag som fördelar samtliga kostnadsslag i ABC-kalkylen*¹¹²

Som tabellen visar fördelar hela 41 % av ABC-användarna i svensk verkstadsindustri samtliga kostnader i sin ABC-kalkyl. Detta anser Nehler vara en hög siffra med tanke på de svårigheter som finns med att rättvist kunna allokera ett flertal av de indirekta kostnadsslagen.

Innes & Mitchell (1997) behandlar frågan något annorlunda. De undersökte hur många procent av de totala kostnaderna hos ABC-användarna som är inkluderade i ABC-systemet. De kom fram till att i genomsnitt är 78 % av de totala kostnaderna inkluderade, och därmed fördelade, i ABC-systemet. Denna siffra är svår att jämföra med Nehlers resultat på antal företag som fördelar samtliga kostnader.

¹¹² Nehler (2001); sid. 157

Del 3 Analys och Resultat

6. Spridning av ABC i den svenska finansiella sektorn

6.1 Bredden på spridningen av ABC

Med spridningens bredd av ABC i den svenska finanssektorn menas enkelt uttryckt hur stor del av denna sektor som använder ABC, prövat men förkastat ABC och så vidare. Resultatet kan sammanfattas enligt nedanstående tabell.

	N	%
Ej diskuterat ABC	114	70
Beslutat att ej införa	7	4
En diskussion pågår om att införa ABC	12	7
Beslutat att införa ABC	10	6
ABC har prövats men förkastats	5	3
ABC är implementerat	17	10
Totalt	165	100

Tabell 6:1 *Spridningens bredd av ABC i den svenska finanssektorn*

Tabellen visar att en klar majoritet av företagen, närmare bestämt 70 %, inte har diskuterat ABC överhuvudtaget. Det näst vanligaste svaret är dock att ABC är implementerat och används i företaget, då 17 av företagen, eller 10 %, angivit detta. Därefter följer 12 stycken företag som diskuterat att införa ABC det vill säga cirka 7 %, företag som beslutat att införa ABC inom en snar framtid med 6 %, företag som beslutat att ej införa ABC med 4 % och slutligen ABC har prövats men sedan förkastats med 3 % av företagen.

Svaren kan även grupperas så att företag som redan har implementerat ABC samt beslutat att inom kort införa ABC är totalt 16 %. Andelen företag som aktivt beslutat att inte införa ABC samt prövat ABC men sedan förkastat metoden är tillsammans 7 %.

Först och främst kan det vara intressant att jämföra dessa resultat gällande den svenska finansiella sektorn med Nehlers resultat över svensk verkstadsindustri. Generellt kan då sägas att även om resultaten till viss del skiljer sig visar de samtidigt vissa likheter och tendenser, framförallt vad gäller rangordningen för de olika svarsalternativen. Den allmänna skillnaden är att ABC har en bredare spridning i företag inom verkstadsindustrin än finansiella företag i Sverige. En större andel verkstadsindustriföretag har implementerat ABC (16 % jämfört med 10 %), diskuterat ABC (47 % jämfört med 30 %) samt diskuterar att införa ABC (19 % jämfört med 7 %). Andelen företag som aktivt tagit avstånd ifrån ABC, det vill säga de som beslutat att ej införa metoden eller de som har provat men sedan förkastat ABC är i princip lika stora i de två studierna (7 % i båda fallen). I gengäld är andelen verkstadsföretag som ej diskuterat ABC lägre än i finanssektorn.

Är det då förvånande att ABC inte verkar ha en lika bred spridning i finanssektorn som i verkstadsindustrin i Sverige? En av bakgrunderna till denna studie var att det fanns tendenser i utländska undersökningar att service- och finansiella företag börjat använda ABC, kanske till och med i större utsträckning än traditionella tillverkningsföretag. Den ena av dessa studier var dock amerikansk och den andra fokuserade på endast de största företagen varför ett högt resultat var att vänta i båda dessa fall. Att införa ABC tar tid, och det är ingenting som görs utan resurser och långsiktigt engagemang. Vidare är en bransch som finanssektorn allmänt väldigt konservativ och trögrörlig. Därför anser jag att detta resultat inte strider mot påståendet att ABC på senare år spridit sig inom service- och finanssektorn. Det är trots allt 16 % av företagen i denna studie som implementerat eller beslutat att implementera ABC vilket inte är en obetydlig siffra.

Jämfört med studien av ABC i brittiska finansiella sektorn av Innes & Mitchell (1997) så är dock detta resultat klart lägre vad gäller andelen ABC användare, som i deras studie uppgick till hela 54 %. Att deras studie fick ett så högt resultat är till stor del beroende av att deras urval endast utgjordes av de största brittiska företagen, och därför måste detta tas i beaktande vid en jämförelse. Hur storleken på företagen påverkar ABC användningen för denna studie behandlas djupare i avsnitt 7.3.1.

En annan aspekt som är intressant att analysera och jämföra med Innes & Mitchells studie är hur spridningen av ABC är fördelad på olika delar av den finansiella sektorn. Resultatet av en sådan analys för denna undersökning visar att fördelningen är väldigt lika vad gäller

användandet av ABC samt de som beslutat att införa ABC inom de olika delarna av den finansiella sektorn. Andelen inom SNI 65 är cirka 14 %, SNI 66 15 % och SNI 67 16 %. Detta tyder på att ABC är lika användbart och applicerbart oavsett typ av finansiellt företag och dess verksamhet. Resultatet ligger helt i linje med Innes & Mitchells studie som också visar på en väldigt likartad andel användare av ABC i de olika delarna av sektorn.

Resultatet vad gäller spridningens bredd av ABC-användare kan även jämföras med andra liknande studier med skilda geografiska fokus. Jämfört med andra studier utförda inom de nordiska länderna så är resultat från denna studie något lägre än normalt, men inte uppseendeväckande lågt. Det finns även studier som visar på klart lägre ABC-användande. Många amerikanska studier visar på klart högre resultat över användandet och spridningen av ABC varför denna studies resultat är väldigt lågt jämfört med dessa. Detta har som tidigare diskuterats mycket med kalkyltradition att göra samt att ABC härstammar från amerikanska forskare.

6.2 Djupet på spridningen (användningsgraden) av ABC

En annan intressant faktor som också är relaterad till spridningen av ABC är hur djup denna spridning är. Detta betyder närmare bestämt vilken användningsgrad de företag har som angett att de implementerat ABC. Att ange att företaget använder sig av ABC kan ju betyda väldigt olika från fall till fall.

Resultatet över spridningens djup, det vill säga användningsgrad, i den svenska finanssektorn beskrivs av följande tabell:

	N	%
Tillfällig användning	1	6
Parallell användning	10	59
Partiell användning	4	24
Fullständig användning	2	11
Totalt	17	100

Tabell 6:2 *Spridningens djup (användningsgrad) av ABC i den svenska finanssektorn*

Den klart vanligaste användningsformen för ABC bland svenska finansföretag är en parallell användning då 10 företag, eller 59 %, angett detta. Detta anses inte vara ett överraskande resultat då det är relativt enkelt att bygga ett parallellt ABC-system som kan användas separat och utan att integreras med det övriga ekonomisystemet.

Resultatet skiljer sig dock markant från hur det enligt Nehler ser ut i svensk verkstadsindustri, då endast 17 % av dessa företag parallellt använder sig av ABC. Svenska verkstadsindustriföretag angav istället att den vanligaste användningsgraden var en partiell användning av ABC (56,5 %). Att denna skillnad råder kan förklaras med det faktum att ABC, enligt kapitel 6.1 ovan, spridit sig mer bland företagen i verkstadsindustrin än i finanssektorn. Det kräver ju mer av ett företag som partiellt använder sig av ABC än att använda det parallellt. Inte minst gäller detta tidsmässigt, då det kan ta tid innan ABC-systemet integrerats med övriga kostnadssystem i företaget, Skillnaderna i användningsgrad bekräftar och överensstämmer därmed med resultaten över spridningens bredd för verkstadsindustrin och finanssektorn.

Bland svenska finansföretag var det 4 av 17 företag, det vill säga 24 %, som använder ABC partiellt, vilket alltså innebär att det delvis måste vara integrerat med andra kalkylsystem. 2 av ABC-användarna angav att de fullständigt använder sig av ABC. De företag som därmed, delvis eller fullständigt, har integrerat sitt ABC system med övriga ekonomisystem är totalt 35 % av ABC-användarna, eller 6 stycken företag. Av totalt 165 företag som svarade utgör detta cirka 4 % av den svenska finanssektorn. Det är en låg siffra vilket visar på att spridningen av ABC inte är särskilt djup bland finansföretagen i Sverige.

Att tillfällig användning av ABC är den minst vanliga användningsgraden (1 företag) är knappast förvånande då det innebär stora resurser och kostnader att initiera även ett tillfälligt projekt. Därmed verkar företagen dra sig för att investera i ett ABC projekt om de inte är säkra på att de vill fortsätta använda det i någon form.

En jämförelse med den brittiska studien är inte lika relevant då den inte skiljer på parallell och partiell användning av ABC. Det som ju är mest intressant är om företagen på något sätt har integrerat sitt ABC-system med övriga kostnadssystem vilket denna uppdelning inte tillåter helt att avgöra. Den brittiska studien har dock ett klart högre resultat över pilotprojekt (29 %) än både denna studie och Nehlers vilket delvis anses ha att göra med att det är större företag

som ingått i den brittiska studien. Dessa företag har därmed större resurser att pröva konceptet och använda det tillfälligt även om de inte anser sig vilja använda det i framtiden. Slutligen är det en något större andel brittiska företag som använder ABC fullständigt än denna studie då 18 % angett detta som svar.

7. Användning av ABC i den svenska finansiella sektorn

7.1 Varför företag implementerat ABC

För de 17 företag som enligt kapitel 6.1 svarat att de implementerat och använder sig av ABC är en intressant faktor att undersöka varför de infört ABC från början. Detta var en följdfråga i enkäten, och resultatet ser ut enligt tabellen nedan.

(n=17)	N	%
Förra kalkylmetoden gav ej tillräcklig information	8	47
Koncernstandard	6	35
Förra kalkylmetoden gav missvisande information	4	24
Har läst om den och verkade passa vårt företag	3	18
Konsulter har rekommenderat oss metoden	1	6

Tabell 7:1 *Varför företagen har implementerat ABC*

Den vanligaste anledningen till att företagen infört ABC är för att den gamla kalkylmetoden som användes inte gav tillräcklig information, då 47 % av företagen svarade detta. Därefter har 35 % av företagen svarat att det är en annan anledning än de alternativ som erbjöds i frågan, där samtliga dessa angav som anledning att det är rådande koncernstandard att använda ABC. Att de gamla kalkylmetoderna gav felaktig och därmed missvisande information var det 24 % av företagen som angav som anledning till varför de infört ABC. Detta är en relativt låg siffra då ett grundläggande syfte med ABC är just att fördela kostnaderna till kalkylobjekt mer korrekt och rättvist än de traditionella kalkylmetoderna. Istället för *missvisande information* i de gamla kalkylerna är det *ej tillräcklig information* som är den största orsaken till att införa ABC bland de finansiella företagen. I verkstadsindustrin var det ungefär lika vanligt mellan missvisande och ej tillräcklig information som anledning till att företagen infört ABC.

Utan att göra alltför stor sak av detta kan det vara intressant att fundera över varför de finansiella företagen i större utsträckning saknar information i de gamla kalkylerna än verkstadsindustrieföretagen. Antagligen beror det mycket på att traditionella kalkyler i verkstadsföretag är mer utvecklade än i finansiella företag på grund av längre kalkyltradition, fler kalkylingenjörer med mera. Därmed kan de få ut mer information i sina traditionella kalkyler än de finansiella företagen. Detta betyder i sin tur att de finansiella företagen kan ha mer att få ut av att införa ABC än andra företag.

Endast den sista anledningen, det vill säga att konsulter påverkat, och även kanske till viss del anledningen som har med rådande koncernstandard att göra, kan ses som mer utbudsstyrda anledningar att införa ABC. De andra svaren är ju mer efterfrågestyrda, då det handlar om sätt att lösa upplevda problem med dåvarande befintliga kalkylmetoder genom ABC. Fördelningen mellan efterfrågestyrda och utbudsstyrda anledningar är således minst 15 företag mot 7, beroende på hur man ser på de företag som infört metoden på grund av rådande koncernstandard. Därmed kan, genom denna frågas resultat, införandet av ABC ses som mer efterfrågestyrt än utbudsstyrt i den svenska finanssektorn.

Idén att skilja på efterfrågestyrda och utbudsstyrda anledningar till införandet av ABC kommer ifrån Nehler då han gör en sådan distinktion, vilket också nämns i avsnitt 5.2.1 Även i svensk verkstadsindustri är införandet av ABC mer efterfrågestyrt, varför det stämmer överens med denna studies resultat. Andra utländska studier visar däremot att konsulter har haft stor betydelse för spridningen och användningen av ABC, vilket därmed skiljer sig från hur det verkar se ut i Sverige.

7.2 Till vad används ABC

Enligt avsnitt 3.3 finns det två huvudsakliga användningsperspektiv för ABC, och inom dessa områden finns det i sin tur ett stort antal konkreta användningar för ABC. Resultatet avseende vad företagen i den svenska finanssektorn använder ABC till framgår av tabell 6.3.

(n=17)	N	%
Resultat-/Lönsamhetsanalys	12	71
Prissättning mot marknad	10	59
Kostnadskontroll	8	47
Aktivitetsanalys	8	47
Internprissättning	6	35
Kostnadsreducering	6	35
Försäljningsstrategier	5	29
Processutveckling	5	29
Budgetering	3	18
Utveckling av nya produkter	3	18
Mätning av personalprestationer	3	18
Annat användningssyfte	2	12
Produktval	1	6
Investeringskalkyler	1	6

Tabell 7:2 *Vad används ABC till inom den svenska finanssektorn*

Som framgår av tabellen är det vanligaste användningsområdet för ABC i den svenska finanssektorn resultat- och lönsamhetsanalys då hela 71 % av ABC-användarna angivit att de använder metoden till detta. Därefter är det vanligaste användningsområdet prissättning mot marknaden med 59 %. Båda dessa användningssyften faller inom kalkylperspektivet som diskuterades i avsnitt 3.2. Det var ju inom kalkylområdet som ABC från början var tänkt att användas, och det är därför naturligt att företag som implementerat ABC använder det till just detta. Andra relativt vanliga användningar för ABC som även faller inom kalkylperspektivet är internprissättning (35 %) samt försäljningsstrategier (29 %).

Det finns dock flera vanliga användningssyften som mer eller mindre faller inom det andra huvudsakliga användningsområdet, nämligen styrningsperspektivet. Detta är först och främst aktivitetsanalys, vilket i allra högsta grad är styrning eller ABM, som 47 % av företagen använder ABC till. Ett annat användningssyfte som också är ett klart styrningsverktyg är

processutveckling som 29 % av företagen använder ABC till. Jämfört med verkstadsindustrin använder därmed de finansiella företagen i större utsträckning ABC till styrning.

Andra användningar som inte är lika direkta ABM-applikationer men ändå styrningsliknande verktyg och som är vanliga i de finansiella företagen är kostnadskontroll (47 % av företagen) och kostnadsreduceringar (35 % av företagen). Dessa är ungefär lika vanliga användningsområden inom verkstadsindustrin.

Sammanfattningsvis kan de vanligaste användningarna för ABC i svenska finansiella företag grupperas i fyra områden, i tur och ordning efter hur vanliga de är:

- lönsamhets- och strategibedömning (resultat/lönsamhetsanalys samt försäljningsstrategier),
- prissättning (prissättning mot marknad samt internprissättning),
- kostnadskontroll (kostnadskontroll samt kostnadsreduceringar)
- aktivitets- och processtyrning (aktivitetsanalys samt processutveckling)

De två första användningsgrupperna är rena kalkylanvändningar, medan de två sista är mer styrning och ABM-liknande användningar. Detta mönster stämmer överens med vad företagen i den svenska verkstadsindustrin använder ABC till, förutom att styrning av aktiviteter och processer som sagt är vanligare bland de finansiella företagen.

I brittiska finansiella företag är kostnadsreducering och kostnadskontroll två vanliga användningsområden, vilket innebär att de använder ABC till styrning i relativt stor utsträckning. De mer kalkyl- och resultatriktade användningarna som de svenska finansiella företagen angett som vanligast är däremot inte de vanligaste användningsområdena för de brittiska. Därmed skiljer sig denna studies resultat från den brittiska, även om den svenska finansiella sektorn ju använder ABC mer till styrning än verkstadsindustrin.

En följdfråga i enkäten tog direkt upp de två olika användningsområdena för ABC, det vill säga kalkylering/ABC samt styrning/ABM. Resultatet av denna fråga redovisas i tabellen nedan.

(n=17)	N	%
Kalkylering/ABC	13	76
Styrning/ABM	8	47

Tabell 7:3 *Inom vilka områden ABC används*

Tabellen visar, helt väntat, att ABC mer används till just kalkylering (76 %). Dock bekräftar även tabellen resultatet ovan, det vill säga att styrning även är ett relativt vanligt användningsområde bland de finansiella företagen (47 %). Bland företagen i verkstadsindustrin i Sverige svarade 91 % att de använder ABC till kalkylering och endast 30 % av dem svarade styrning.

7.3 Situationsfaktorer i företag som kan förklara användningen av ABC

Som beskrivits i avsnitt 5.2.3 behandlar Nehler frågan om det finns faktorer som användare av ABC i verkstadsindustrin visar upp i högre utsträckning än icke-användare. Resultatet av detta var att faktorerna företagsstorlek, kalkylens betydelse för beslutsunderlag samt kalkylens betydelse för budgetstyrning var de viktigaste för att ett företag skulle implementera och använda ABC.

7.3.1 Företagsstorlek

Ett företags storlek kan mätas på en mängd olika sätt, där vissa mått är bättre och mer relevanta än andra. Ett storleksmått som normalt används är företagets omsättning, men för denna undersökning är det inget lämpligt mått då omsättning normalt inte används av företag inom den finansiella sektorn, då ett finansiellt företags själva syfte är att omsätta pengar i olika former, exempelvis in- och utlåning eller köp av aktier. Därför säger det väldigt lite om företaget, till skillnad från ett tillverkande företag.

För denna undersökning har två andra storleksmått definierats som de mest relevanta för forskningsfrågans syfte. Dessa är antal aktiva kunder som företaget har samt hur många anställda företaget har.

För att på ett rimligt sätt kunna jämföra storleken på företagen i undersökningen och analysera materialet har urvalet delats upp i fyra stycken kvartiler med avseende på de två olika måtten. Först behandlas storleken med avseende på antal anställda och därefter med avseende på antal aktiva kunder. Uppdelningen i fyra kvartiler med avseende på antal anställda ser ut som följande.

Kvartil	Antal anställda
1 (0-25%)	0-40
2 (26-50%)	41-83
3 (51-75%)	84-210
4 (76-100%)	211-max

Tabell 7:4 Uppdelning på kvartiler med avseende på antal anställda

Efter denna uppdelning kan nu en analys av företagets situation avseende ABC-kalkylering göras för att undersöka huruvida antalet kunder har betydelse. Resultatet av denna analys presenteras i nedanstående tabell.

	Kvartil				Totalt
	1	2	3	4	
Ej diskuterat ABC	34	40	22	18	114
Beslutat att ej införa ABC	2	1	1	3	7
En diskussion pågår om att införa ABC	1	1	5	5	12
Beslutat att införa ABC	2	0	4	4	10
ABC har prövats men förkastats	0	0	2	3	5
ABC är implementerat	1	0	8	8	17

Tabell 7:5 Företagets ABC situation uppdelat på kvartiler med avseende på antal anställda

Som framgår av tabellen råder en klar förskjutning mot att de företag som befinner sig i den tredje och fjärde kvartilen i mycket större utsträckning har implementerat ABC, då det är 16 av 17 företag (94 %) i dessa två kvartiler. Vidare är mönstret lika klart för kvartil tre och fyra

vad gäller företagen som har prövat ABC men förkastat metoden med 5 av 5 företag (100 %) inom kvartil tre och fyra, företagen som beslutat att inom kort införa ABC med 8 av 10 stycken (80 %) samt företag som diskuterar att införa ABC med 10 av 12 (83 %) inom kvartil tre och fyra. Slutligen är mönstret motsatt för alternativet som innebär att företagen inte diskuterat ABC överhuvudtaget, då det i större utsträckning är de företag som befinner sig i kvartil 1 och 2 som svarat detta. Intressant är att kvartil tre och fyra visar på väldigt likartade resultat. Detta antyder att det är en viss gräns på antal anställda, på knappt 100 stycken, som till stor del verkar ha betydelse för företagets ABC situation. Därefter spelar det i princip ingen roll hur stort företaget är med avseende på antal anställda.

Sammanfattningsvis visar denna analys att antalet anställda hos ett företag inom den finansiella sektorn har stor betydelse för företagets situation avseende ABC-kalkylering. Dock är det inget linjärt samband som råder, utan en gräns på knappt hundra anställda verkar vara avgörande.

Samma analys som ovan kan nu göras med avseende på antal aktiva kunder för att undersöka denna storleksfaktors betydelse för företagens ABC situation. Kvartiluppdelningen med avseende på antal aktiva kunder ser ut enligt följande.

Kvartil	Antal aktiva kunder
1 (0-25%)	0-269
2 (26-50%)	270-17247
3 (51-75%)	17248-92000
4 (76-100%)	92001-max

Tabell 7:6 Uppdelning på kvartiler med avseende på antal aktiva kunder

Därefter kan analysen genomföras och resultatet sammanfattas i nedanstående tabell.

	Kvartil				Totalt
	1	2	3	4	
Ej diskuterat ABC	31	32	31	20	114
Beslutat att ej införa ABC	1	1	1	4	7
En diskussion pågår om att införa ABC	1	3	4	4	12
Beslutat att införa ABC	3	1	1	5	10
ABC har prövats men förkastats	1	1	1	2	5
ABC är implementerat	4	3	4	6	17

Tabell 7:7 Företagets ABC-situation uppdelat på kvartiler med avseende på antal aktiva kunder

Av de företag som implementerat ABC är det 10 stycken av 17 (59 %) som tillhör kvartil tre och fyra, vilket inte är någon större överrepresentation. De övriga tre alternativ som för antal anställda var klart dominerat av kvartil tre och fyra, visar inte heller alls lika stor överrepresentation av de företag som har fler aktiva kunder. Bland företagen som prövat ABC men förkastat metoden tillhör 3 av 5 (60 %) kvartil tre eller fyra, företagen som beslutat att inom kort införa ABC är det 6 av 10 (60 %) samt bland de företag som diskuterar att införa ABC 8 av 12 (67 %). Av de företag som inte diskuterat ABC visar resultaten att det i något större utsträckning är företagen med färre aktiva kunder som har denna situation.

Sammanfattningsvis kan sägas att storleksmättet antalet aktiva kunder inte visar någon signifikant påverkan på de finansiella företagens ABC situation. Det kan dock sägas att de företag med flest kunder visar en större medvetenhet kring ABC, då de i större utsträckning diskuterat ABC.

Varför är det då antal anställda som verkar vara den viktiga förklaringsfaktorn vad gäller storlek för ABC i de finansiella företagen? Troligen kan detta förklaras med att ett finansiellt företag med många kunder, men kanske få anställda, har en mycket enkel produktportfölj, och

därför inte behöver använda ABC för prissättning eller strategiska beslut. Ett finansiellt företag med många anställda har däremot säkerligen ett mycket större och mer diversifierat produktutbud, och har därför större behov av kalkylering.

7.3.2 Kalkylens strategiska betydelse

Kalkylens strategiska betydelse innefattar i denna studie fyra stycken olika variabler. De fyra variablerna är *kalkyler som underlag för strategiska beslut*, *kalkyler för att beräkna processkostnader*, *kalkyler för att beräkna produktkostnader* samt *kalkyler för att beräkna kundkostnader*. Samtliga frågor var i enkäten utformade så att företagen fick svara på i hur stor utsträckning som kalkyler används för respektive variabel på en skala från ”i väldigt liten utsträckning” till ”i väldigt stor utsträckning”. I analysen gjordes sedan dessa svar om till numeriska siffror där det förstnämnda svarsalternativet fick siffran 1 och den sistnämnda siffran 5. Resultatet av analysen framgår av tabellen nedan.

	Används kalkyler som underlag för strategiska beslut?	Används kalkyler för att beräkna processkostnader?	Används kalkyler för att beräkna produktkostnader?	Används kalkyler för att beräkna kundkostnader?
Ej diskuterat ABC	3,25	2,19	2,82	2,75
Beslutat att ej införa ABC	3,71	2,43	3,14	2,14
En diskussion pågår om att införa ABC	3,00	2,17	2,83	2,67
Beslutat att införa ABC inom kort	2,80	2,50	3,00	2,40
ABC har prövats men förkastats	2,80	2,60	2,80	3,20
ABC är implementerat	3,59	3,24	4,00	3,29
Totalt medelvärde	3,24	2,34	2,97	2,77

Tabell 7:8 *Kalkylens betydelse för beslutsunderlag i företagen med avseende på ABC-situation*

Siffrorna i tabellen avser alltså i hur stor utsträckning företagen med olika ABC situationer använder kalkyler för de olika syftena. En låg siffra betyder således att företagen i mindre

utsträckning använder kalkyler till ett specifikt syfte, medan en hög siffra visar att företagen i större utsträckning använder kalkyler. Tabellen kan analyseras på flera sätt. Det intressantaste, och också huvudsyftet med tabellen, är att analysera huruvida de företag som implementerat ABC skiljer sig från de andra företagen med avseende på hur stor utsträckning de använder kalkyler.

I kolumnen som anger i hur stor utsträckning företagen använder kalkyler för att beräkna produktkostnader och raden för de företag som implementerat ABC finns den högsta siffran (4,00) i tabellen. Siffran för dessa företag kan jämföras med de andra raderna och då framgår att den klart ligger över medelvärdet (2,97) och över samtliga andra företag med andra ABC situationer. Resultatet kan tydas på två sätt. Det kan tydas som att de företag som valt att implementera ABC har gjort det för att de lägger större strategiskt vikt vid att kunna använda kalkyler för att beräkna produktkostnader. Det andra sättet som det kan tydas på är att dessa företag i större utsträckning använder kalkyler till att beräkna produktkostnader just för att de implementerat ABC och därmed har bättre möjlighet till det. Sannolikt är svaret en kombination av dessa två, då de inte behöver utesluta varandra. Det är snarare fråga om vad som är orsak och vad som är verkan.

I kolumnen för hur kalkyler används till att beräkna processkostnader finns den högsta siffran även för de företag som implementerat ABC (3,24). Dessa företags medelvärde ligger också klart över det totala medelvärdet (2,24) bland samtliga företag i denna kolumn. Företagen med en annan ABC situation ligger inte heller särskilt nära i hur stor utsträckning de använder kalkyler för att beräkna processkostnader som de företag som implementerat ABC. Detta tyder på samma sätt som ovan på att de företag som implementerat ABC anser det viktigare att kunna använda kalkyler till att beräkna processkostnader samt att de i större omfattning gör just detta.

Även i kolumnen som visar i hur stor utsträckning företagen använder kalkyler till att beräkna kundkostnader visar företagen som implementerat ABC en högre benägenhet till detta (3,29) än medelvärdet (2,77), och än samtliga andra företag med andra ABC situationer. Det är dock inte riktigt lika stora skillnader som i de två tidigare fallen ovan.

Den första kolumnen visar i hur stor utsträckning kalkyler används som underlag till strategiska beslut, och detta är ju en något öppnare fråga än de andra. De redan behandlade

frågorna tar ju även upp exempel på underlag till olika typer av strategiska beslut som exempelvis vilka kunder företaget skall satsa på. Tabellen visar att de företag som implementerat ABC i något större utsträckning (3,59) än medelvärdet (3,24) använder kalkyler till strategiska beslut. Det är dock företagen som beslutat att inte införa ABC som i störst utsträckning angett att de använder kalkyler som underlag till strategiska beslut. Detta är ett något överraskande resultat, som inte riktigt kan förklaras mer än att det är en fråga som är något öppen för egna tolkningar.

Sammanfattningsvis visar en analys av kalkylens strategiska betydelse i företagen enligt ovan att det faktiskt har stor betydelse för företagens ABC situation. Alla fyra variabler som ingick i analysen visade att företagen som implementerat ABC använder kalkyler i mer eller mindre högre utsträckning än medelvärdet av samtliga företag. De variabler som skilde sig mest för de företag som implementerat ABC jämfört med de andra företagen var att kalkyler används till att beräkna produkt- och processkostnader.

Som nämdes tidigare kan det även vara intressant att jämföra kolumnerna med varandra, för att på så sätt se vad som är de viktigaste strategiska betydelseerna och användningsområdena för kalkyler i företagen. Det som företag i störst utsträckning använder kalkyler till är som underlag för strategiska beslut (3,24), vilket också stämmer med resultaten i avsnitt 7.2. Detta är ju också en bredare fråga varför det kanske inte är helt överraskande att det ser ut så. Därefter används kalkyler till att beräkna produktkostnader (2,97) och kundkostnader (2,77) i relativt stor utsträckning vilket ju är vanliga och åtminstone den förstnämnda traditionellt vad kalkyler används till. Slutligen används kalkyler för att beräkna processkostnader (2,34), och då detta syfte mer är av styrningsperspektiv enligt bland annat avsnitt 3.3 är det inte helt oväntat att det inte används i lika stor utsträckning.

7.3.3 Kalkylens betydelse för budgetstyrning

Denna faktor handlar om hur frekvent företagen använder kalkyler och hur viktig kalkylinformation är för styrningen i företagen. Faktorn består av variablerna *upprättning av efterkalkyler* samt *vikt av budgetstyrning*. På samma sätt som i avsnitt 7.6.2 behandlas dessa två variabler utifrån en femgradig skala där 1 är ”i mycket liten utsträckning” samt ”mycket liten vikt” och 5 står för ”i mycket stor utsträckning” samt ”mycket stor vikt”.

Analysen av enkätsvaren gav följande tabell:

	I hur stor utsträckning upprättas efterkalkyler i Ert företag?	Hur stor vikt läggs vid budgetstyrning i Ert företag?
Ej diskuterat ABC	2,39	3,24
Beslutat att ej införa ABC	2,57	3,86
En diskussion pågår om att införa ABC	2,50	3,67
Beslutat att införa ABC inom kort	2,10	3,10
ABC har prövats men förkastats	2,40	3,40
ABC är implementerat	2,29	3,29
Totalt medelvärde	2,38	3,30

Tabell 7:9 Kalkylens betydelse för budgetstyrning med avseende på företagens ABC-situation

För variabeln "i hur stor utsträckning upprättas efterkalkyler" visar tabellen att det inte är vanligast bland de företag som implementerat ABC. Vidare råder det relativt små skillnader mellan företagen med olika ABC-situation vilket tyder på att variabeln efterkalkyler inte har någon större betydelse för företagets ABC-situation.

Även variabeln "hur stor vikt som läggs vid budgetstyrning" visar på samma mönster. Detta betyder att företagen som implementerat ABC inte lägger större vikt vid budgetstyrning (3,29) än samtliga företag (3,30), samt att det råder relativt små skillnader mellan företagen med olika ABC-situation. Därmed har vikten av budgetstyrning inte heller någon påverkan på företagens benägenhet att använda ABC.

Sammanfattningsvis betyder detta att varken "efterkalkylers betydelse" eller "kalkylens betydelse för budgetstyrning" har någon betydelse för huruvida företagen inom den finansiella sektorn implementerat och använder ABC eller inte.

7.4 Varför företag beslutat att inom kort införa ABC

På samma sätt som ovan är det intressant att undersöka varför de 10 företag som beslutat att inom snar framtid införa ABC tagit detta beslut. De har svarat enligt följande på den frågan:

(n=10)	N	%
Nuvarande kalkylmetod ger ej tillräcklig information	10	100
Nuvarande kalkylmetod ger missvisande information	3	30

Tabell 7:10 *Varför företag beslutat att inom en snar framtid införa ABC*

Tabellen visar att samtliga 10 företag angett att den nuvarande kalkylmetoden de använder inte ger tillräcklig information. Vidare har tre av företagen angett att deras kalkylmetod även ger felaktig och därmed missvisande information. Detta resultat visar ännu tydligare att införandet av ABC är efterfrågestyrt i den svenska finanssektorn. Detta då ett antal andra mer utbudslänkande alternativ fanns med i enkätfrågan, exempelvis att konkurrenterna använder ABC, konsulter har rekommenderat metoden samt att på grund av den rådande finanskrisen behövs en ny kalkylmetod. Men inget av företagen angav alltså något av dessa alternativ.

Även bland dessa företag, liksom de som redan infört ABC, verkar problemet med traditionella kalkylmetoder vara just att de inte ger tillräcklig information. Ett av de huvudsakligen ursprungliga syftena med ABC var att mer korrekt och rättvisst fördela kostnader, och därmed få mindre missvisande kalkyler. De flesta företagen i denna undersökning har dock beslutat att införa ABC för att få mer information, även om mer korrekt information också till viss del eftersträvas. Nehlers resultat över verkstadsindustrin visar att dessa företag till lika stor del har infört och vill införa ABC på grund av missvisande kalkyler och kalkyler med ej tillräcklig information. I den svenska finanssektorn verkar företagen dock huvudsakligen som sagt vilja införa ABC för att få ytterligare information om exempelvis produkter och kunder, vilket bekräftar resultatet i avsnitt 7.1 kring anledningar till varför företag implementerat ABC. Detta beror säkerligen på samma orsaker för de företag som diskuterades i avsnitt 7.1, det vill säga att verkstadsindustriföretag normalt har mer utvecklade traditionella kalkyler än finansiella företag.

7.5 Varför företag prövat men sedan förkastat ABC

Enligt tabell 6:1 är det endast 5 företag som prövat men sedan förkastat ABC. Detta kan tolkas som att företag normalt inte satsar tid och resurser på att införa ABC om de inte tror att metoden verkligen kommer att implementeras och användas. Det kan också tolkas som att metoden inte är så väldigt komplicerad och svår att implementera då de som prövat metoden ofta har fortsatt.

Vad de 5 företag som dock prövat och sedan förkastat ABC själva har svarat på varför de gjort det framgår av nedanstående tabell.

(n=5)	N	%
Metoden passade ej företagets kalkylsituation	3	60
Alltför tidskrävande att använda metoden	3	60
Alltför tidskrävande informationssamling	2	40
Fullständig kostnadsfördelning var ej behövlig	2	40
Metoden tillförde ingen ny information	2	40
Metoden var alltför komplicerad	1	20
Den gamla kalkylen gav mer relevant information	1	20
Metoden var för dyr att underhålla	1	20

Tabell 7:11 *Varför företag har prövat ABC men sedan förkastat metoden*

De kalkyl- och implementeringsrelaterade svårigheter som enligt teorin kan uppstå med ABC verkar vara anledningarna till att företagen förkastar metoden efter att ha prövat den. Även om de kanske har hört att det är tids- och resurskrävande att införa ABC kan de ha underskattat detta.

Något förvånande är dock att det finns flera företagsspecifika anledningar till att företagen förkastat ABC som de rimligtvis borde kunna ha vetat eller tagit reda på genom att sätta sig in i metoden. Exempelvis att metoden inte passade företagets kalkylsituation och att fullständig

kostnadsfördelning ej var behövlig är sådana anledningar som redan i diskussionsstadiet skulle kunna få företaget att inte pröva ABC. Här bör dock påpekas att i begreppet pröva ABC kan det skilja på hur avancerat och långt företaget gått, men då det även fanns ett alternativ som var att de beslutat att ej införa ABC (utan att pröva) får man anta att företagen verkligen prövat metoden.

En annan fråga som ställdes till de företag som prövat men förkastat ABC var huruvida de trots det använde tankegångar ifrån metoden till exempelvis mer ABM-liknande syften. Resultatet av denna fråga var att 2 stycken av dessa fem företag faktiskt använde tankegångar ifrån ABC till ABM-liknande syften.

7.6 Varför företag beslutat att ej införa ABC

Det fanns endast 7 företag som, efter någon form av diskussion kring ABC utan att ha gått så långt att de prövat, valt att inte införa metoden. Dessa företag svarade följande på frågan varför de valt att inte införa ABC.

(n=7)	N	%
Metoden passar ej företagets kalkylsituation	4	57
Vi saknar behövlig kompetens för att införa metoden	4	57
Alltför tidskrävande informationssamling	3	43
Alltför tidskrävande att använda metoden	3	43
Vi är nöjda med nuvarande system	2	29
Metoden är för dyr att underhålla	1	14
Metoden är alltför komplicerad	1	14
Vi använder ej fullständig kostnadsfördelning	1	14
Annat skäl	1	14

Tabell 7:12 *Varför företagen beslutat att ej införa ABC*

De vanligaste svaren bland dessa företag stämmer, med ett undantag, väl överens med de kalkyl- och implementeringsrelaterade problemen samt företagsspecifika anledningarna som företagen i avsnitt 7.5 svarat. Undantaget är dock att fyra av företagen (57 %) svarade att de saknar kompetens att införa ABC, vilket kan tydas som att skulle införa metoden om de hade denna kompetens internt eller på ett lämpligt sätt kunde få den externt. Detta bekräftar därmed till viss del tidigare resultat att införandet av ABC mer är efterfrågestyrt, och att företagen alltså inte svämmer över av kompetens och utbud om att införa ABC.

Bland företagen i verkstadsindustrin var avsaknaden av kompetens att införa ABC inte lika stor vilket därmed kan tolkas som att kunskapen om metoden är större i verkstadsindustrin än i den finansiella sektorn. Detta är kanske inte överraskande då det som tidigare diskuterats finns en större kalkyltradition bland verkstadsindustriföretag, och att ABC länge varit förknippat endast med denna typ av företag.

8. Utformning av ABC i den svenska finansiella sektorn

Utformningen av ett företags ABC-system kan se ut på väldigt många olika sätt och kan innefatta flera olika undersökningsvariabler. Denna undersökning har dock fokuserat på tre stycken väsentliga variabler som verkligen har med utformningen av själva kalkylen att göra, och inte faktorer runt omkring. Exempel på sådana variabler runt omkring kalkylen skulle kunna vara datamiljön för ABC kalkylen, aktivitetsansvariga samt standardkostnader. Här behandlas dock endast antalet aktiviteter och antalet kostnadsdrivare i ABC kalkylen samt hur stor del av kostnaderna som fördelas. Självfallet har bara de företag som implementerat och använder ABC svarat på dessa frågor.

8.1 Antal aktiviteter

Ett stort antal aktiviteter i ABC kalkylen ger en mer noggrann kalkyl, men som diskuterades i avsnitt 5.3 finns det gränser för vad som kan vara rimligt beroende på kostnader och komplexitet. Antalet aktiviteter för företagen inom den svenska finansiella sektorn framgår av nedanstående tabell.

	N	%	Ack.%
1-5	2	13	13
6-10	1	7	20
11-15	2	13	33
16-20	0	0	33
20-30	1	7	40
31-50	5	33	73
Fler än 50	4	27	100
Totalt	15	100	

Tabell 8:1 *Antal aktiviteter i ABC-systemet*

Som framgår av tabellen har knappt en tredjedel av företagen fler än 50 aktiviteter och 60 % av dem har 31 eller fler aktiviteter i sitt ABC-system. Detta betyder att endast 40 % av företagen har mindre än 31 stycken aktiviteter vilket ändå är väldigt många aktiviteter. Två stycken av ABC-användarna valde att inte svara på denna fråga varför det endast är 15 företag totalt som har svarat.

I Nehlers resultat över svensk verkstadsindustri hade 76 % av användarna färre än 31 stycken aktiviteter och hela 62 % färre än 16. Ett ungefärligt medianvärde på antalet aktiviteter i Nehlers studie var cirka 13 stycken. För denna studie är medianvärdet ungefär 37 stycken aktiviteter vilket alltså är avsevärt mycket fler. Resultatet innebär därmed att de finansiella företagen verkar ha betydligt fler aktiviteter i sina ABC-system än de inom verkstadsindustrin i Sverige.

8.2 Antal kostnadsdrivare

Även antalet kostnadsdrivare påverkar hur korrekt kostnaderna fördelas i ABC-kalkylen. Dock är det som med antalet aktiviteter att ett alltför stort antal kostnadsdrivare innebär onödiga mätkostnader och en alltför hög komplexitet, vilket diskuteras i avsnitt 5.3.

Antalet kostnadsdrivare bland ABC-användarna i den svenska finanssektorn framgår av följande tabell.

	N	%	Ack. %
1-5	1	7	7
6-10	1	7	14
11-15	4	27	41
16-20	2	13	54
Fler än 20	7	46	100
Totalt	15	100	

Tabell 8:2 *Antalet kostnadsdrivare i ABC-systemen för ABC-användarna i den svenska finansiella sektorn*

Tabellen visar att nästan hälften, eller 46 %, av företagen använder sig av mer än 20 stycken kostnadsdrivare i sina ABC-system och att endast 2 företag, eller 14 %, använder färre än 11 kostnadsdrivare. Medianvärdet på antal kostnadsdrivare är cirka 19 bland de svenska finansiella företagen. Två av ABC-användarna valde att inte svara på denna fråga varför det endast är 15 företag totalt som har svarat.

Detta resultat är avsevärt högre än resultaten för svensk verkstadsindustri, då hela 82 % av dessa företag använder färre än 11 kostnadsdrivare. Medianvärdet bland

verkstadsindustriföretagen var cirka 6 stycken kostnadsdrivare vilket är avsevärt lägre än medianvärdet på 19 stycken i denna studie. Därmed visar analysen av antalet kostnadsdrivare i svenska finansföretag, liksom analysen av antalet aktiviteter, att dessa företag verkar ha klart mer avancerade ABC-system än verkstadsindustriföretagen.

Denna studies resultat ligger även högre vad gäller antalet kostnadsdrivare än andra europeiska studier. Nehler själv påstår som tidigare nämnts att hans resultat intar ett mellanläge bland dessa studier, dock verkar det som om Nehlers resultat ligger lägre än de flesta. Amerikanska studier visar att företagen använder sig av ett stort antal kostnadsdrivare, ungefär som denna studies resultat.

Varför är det då så att både antalet aktiviteter och antal kostnadsdrivare bland de finansiella företagens ABC-system är avsevärt fler än i verkstadsindustrin? Först och främst har tjänsteföretag ofta mer komplexa produkter att erbjuda vilket också innebär att de kan behöva vara mer komplexa organisationer. Vidare är produkterna ofta mindre homogena, vilket diskuterades i kapitel 4, vilket innebär att de kan behöva mer avancerade ABC-system för att fånga detta. En annan faktor som skiljer tjänsteföretag är att de anställda ofta utför avsevärt fler olika arbetsmoment än de anställda i verkstadsindustrin varför fler aktiviteter kan vara motiverat. Det kan dock ifrågasättas huruvida så många aktiviteter som de finansiella företagen har verkligen är motiverat med tanke på den diskussion som förts kring felkostnader och mätkostnader.

8.3 Kostnadsfördelning

Denna studie behandlar även frågan om samtliga kostnader fördelas samt hur stor del av de totala kostnaderna som fördelas ut på kalkylobjekten med hjälp av ABC-systemet. Med de totala kostnaderna menas självklart endast de indirekta kostnaderna då de direkta kostnaderna per definition fördelas direkt. Huruvida samtliga kostnader fördelas eller inte bland ABC-användarna framgår av följande tabell.

	N	%
Samtliga kostnader fördelas	8	47
Samtliga kostnader fördelas ej	9	53
Totalt	17	100

Tabell 8:3 *Antal företag som fördelar samtliga kostnader i ABC-kalkylen*

Enligt tabellen är det ungefär lika många av ABC-användarna som fördelar samtliga kostnader som inte gör det. Då det enligt teorin finns sådana kostnader som inte bör eller är besvärliga att fördela ut på kalkylobjekt kan det tyckas mycket att nästan hälften av företagen trots allt angett att de gör det. Resultatet stämmer dock relativt väl överens med Nehlers resultat som var att 41 % av ABC-användarna i verkstadindustrin fördelade ut samtliga kostnader.

En följdfråga som ställdes till de företag som angav att de inte fördelade samtliga kostnader var hur stor del av de totala kostnaderna som de fördelade i ABC-kalkylen. Frågan var öppen vilket innebar att de själva fick ange en siffra och inte välja mellan olika alternativ som exempelvis vid antal aktiviteter. Resultatet framgår nedan.

	N	%	Ack. (%)
30 %	1	11	11
50 %	3	33	44
60 %	2	23	67
70 %	1	11	78
80 %	1	11	89
85 %	1	11	100
Totalt	9	100	

Tabell 8:4 *Hur stor del av de totala kostnaderna som fördelas hos de företag som inte fördelar samtliga kostnader*

Resultaten skiljer sig åt med ett brett spann ifrån 35 % upp till 85 % av kostnaderna som fördelas. I snitt är det dock 59 % av de totala kostnaderna som fördelas bland de företag som inte fördelar samtliga kostnader, vilket är en relativt låg siffra. Detta tyder på att de företag som inte fördelar samtliga kostnader, har valt att exkludera relativt många kostnader i sin ABC-kalkyl.

9. Slutsatser

I detta kapitel sammanställs kortfattat svaren på de ställda forsningsfrågorna.

9.1 Spridning

Hur bred är spridningen av ABC i den svenska finanssektorn?

Spridningens bredd åsyftar hur stor del av den finansiella sektorn som använder ABC, samt vilken situation de företagen som inte använder ABC befinner sig i. Resultatet kan sammanfattas i följande punkter:

- 10 % av företagen inom den finansiella sektorn har implementerat och använder ABC, och ytterligare 6 % har beslutat att inom kort införa metoden
- Hos 7 % av företagen pågår en diskussion om möjligheten att införa ABC
- 7 % av företagen har aktivt beslutat att inte införa ABC eller, efter ha prövat ABC, valt att förkasta metoden
- 70 % av företagen har inte diskuterat ABC överhuvudtaget

Resultaten visar att en klar majoritet av företagen i den svenska finansiella sektorn inte diskuterat ABC överhuvudtaget, vilket tyder på en blygsam spridning av metoden. Samtidigt är det 16 % som implementerat och använder ABC eller inom en snar framtid gör det, vilket dock visar att det finns en någorlunda spridning av metoden bland de finansiella företagen. Sammanfattningsvis är 23 % av den finansiella sektorn användare eller inom kort potentiella användare av ABC, medan 77 % för tillfället inte är intresserade av metoden

En jämförelse av dessa resultat med den svenska verkstadsindustrin visar att spridningen i denna sektor är bredare än i den finansiella. I verkstadsindustrin är det 16 % av företagen som implementerat ABC, 5 % som beslutat att införa ABC samt 19 % som diskuterar att införa metoden. Detta betyder att det sammanlagt är 40 % av företagen inom svensk verkstadsindustri som är användare eller potentiella användare av ABC, jämfört med 23 % enligt ovan, vilket sammanfattar skillnaderna sektorerna emellan.

Denna skillnad kan delvis helt enkelt förklaras av att det finns en längre kalkyltradition i verkstadsindustrin varför det är naturligt att denna sektor ligger före i tiden. Andra förklaringar kan vara att det finns svårigheter förknippat med tjänsteföretag som exempelvis att deras produkter är mindre homogena och att de anställda ofta utför ett stort antal arbetsuppgifter.

Jämfört med situationen i britiska finansiella företag verkar spridningen av ABC i de svenska finansiella företagen vara väldigt blygsam. Den brittiska studien fokuserade dock endast på de största företagen, vilket delvis förklarar en spridning på hela 54 % i denna studie. En högre spridning i Storbritannien kan antagligen även förklaras av skillnader i kalkyltradition mellan anglosaxiska och andra europeiska länder, där den i de förstnämnda länderna inte varit lika utvecklad.

Spridningens bredd av ABC i olika sektorer av den finansiella sektorn, SNI65-SNI67, visar på väldigt lika resultat. Detta betyder att ABC är användbart oavsett vilken typ av verksamhet inom den finansiella sektorn som ett företag är inriktat mot.

Hur djup är spridningen (användningsgraden) av ABC i den svenska finanssektorn?

Spridningens djup syftar till hur användningsgraden av ABC ser ut, och är i denna studie uppdelad på fyra olika grader av användning. De viktigaste resultaten sammanfattas i följande punkter.

- Inom den finansiella sektorn är parallell användning av ABC klart vanligast med 59 % av företagen som använder ABC på detta sätt

Resultatet betyder kort sagt att spridningen av ABC inom den svenska finansiella sektorn inte är särskilt djup. Att parallell användning är den vanligaste användningsgraden är på ett sätt ett väntat resultat då det är relativt enkelt att bygga upp ett parallellt ABC-system, och kräver mindre resurser, jämfört med att mer eller mindre integrera det med andra kostnadssystem i företaget. ABC kan också sägas vara ett relativt nytt fenomen inom den finansiella sektorn varför det är väntat att företagen inte utvecklat integrerade ABC-system.

Resultatet skiljer sig dock klart från hur användningsgraden i den svenska verkstadsindustrin ser ut, där partiell användning är klart vanligast med 57 %. I den finansiella sektorn är motsvarande siffra 24 %.

Partiell användning är en djupare användning av ABC, och kräver mer av företaget än att använda det parallellt. Därmed kan med denna skillnad i resultat spridningen sägas vara djupare i verkstadsindustrin än i den finansiella sektorn. Skillnaden kan delvis förklaras av att spridningen av ABC i verkstadsindustrin är större i antal användare enligt avsnitt 9.1 och därmed kan antas även vara djupare. Detta beror på att ABC traditionellt sett varit förknippat med verkstadsindustrin varför dessa företag antagligen använt ABC under en längre tid. Därmed har de fått längre tid på sig att delvis, eller partiellt, integrera ABC-systemet, till skillnad från de finansiella företagen som antydde ovan. En annan anledning kan vara att det i verkstadsindustrin antagligen finns en mer allmän utvecklad kalkyltradition än i finanssektorn, ungefär som att jämföra anglosaxiska och europeiska kalkyltraditioner. Om så är fallet har industriföretagen mer vana vid tvåstegsfördelning och differentierade pålägg, och därmed lättare att implementera och integrera ett ABC-system.

- 24 % av ABC-användarna i den svenska finansiella sektorn använder ett partiellt integrerat ABC system. 11 % av ABC-användarna har ett fullständigt integrerat ABC-system.

De 35 % av ABC-användarna ovan är de som i någon utsträckning regelbundet använder ett integrerat ABC-system. Dessa företag utgör endast knappt 4 % av samtliga företag inom den finansiella sektorn. Endast 1 % av företagen i den finansiella sektorn använder ett fullständigt ABC-system, vilket är en ännu lägre siffra.

En undersökning av användningsgraderna i svenska finansiella företag visar därmed att spridningen av ABC är allt annat än djup, då företagen i stor utsträckning använder ABC parallellt med andra kostnadssystem i motsatts till integrerat. Jämfört med verkstadsindustrin spåras samma mönster att spridningen där är djupare, även om den inte är speciellt djup där heller.

Bland brittiska finansiella företag var det relativt många (29 %) som använde ABC som pilotprojekt, det vill säga tillfällig användning. Motsvarande siffra för tillfällig användning i

denna undersökning var endast 6 %. Detta har säkerligen återigen att göra med att de brittiska företagen var större och därmed har mer resurser till förfogande för att pröva och tillfälligt använda ABC. Den brittiska studien visade dock liksom denna studie, och till skillnad från verkstadsindustrin i Sverige, att parallell användning var vanligast (53 %).

9.2 Användning

Varför har företag inom den svenska finansiella sektorn implementerat ABC?

- 47 % av de företag inom den finansiella sektorn som implementerat ABC har gjort det på grund av att den traditionella kalkylmetoden ej gav tillräcklig information och 24 % på grund av att befintliga kalkyler gav missvisande information

Resultatet ovan visar på de brister som många företag upplever med de traditionella kalkylmetoderna och ABC införs då som ett sätt att lösa upplevda problem med befintliga kalkylmetoder. Slutsatsen från detta, vilket också bekräftas med andra resultat, är därmed att införandet av ABC är klart efterfrågestyrt inom de finansiella företagen. De utbudsstyrda anledningarna som exempelvis konsulter, som en utländsk studie pekar ut som nyckelpersoner, har haft har väldigt liten betydelse för implementeringen och användningen av ABC i Sverige.

En annan intressant slutsats av resultatet ovan är att det är större efterfrågan på en kalkylmetod som ger mer information istället för en som ger bättre information. Här skiljer sig den finansiella sektorn från verkstadsindustrin eftersom fler finansiella företag angett att just ej tillräcklig information varit det största problemet med de gamla kalkylerna. Detta beror med stor sannolikhet på att traditionella kalkyler i verkstadsföretag är mer utvecklade än i finansiella företag och därmed kan de få ut mer information i sina icke ABC-kalkyler än de finansiella företagen, men inte nödvändigtvis bättre information.

Vad använder företagen inom den finansiella sektorn ABC till?

De vanligaste användningsområdena för ABC för företagen inom den finansiella sektorn kan delas in i fyra huvudgrupper. Dessa är i ordning hur vanligt förekommande de är hos företagen:

- Lönsamhets- och strategibedömning (Resultat/Lönsamhetsanalys 71 %, Försäljningsstrategier 29 %)
- Prissättning (Prissättning mot marknaden 59 %, Internprissättning 35 %)
- Kostnadskontroll (Kostnadskontroll 47 %, Kostnadsreducering 35 %)
- Aktivitets- och processtyrning (Aktivitetsanalys 47 %, Processutveckling 29 %)

De två första grupperna innehåller användningar som är rena kalkylverktyg, vilket också var tanken med ABC när metoden utvecklades. Därför är det ett väntat resultat att dessa användningar är mest förekommande hos företagen, och det stämmer även överens med hur ABC används i verkstadsindustrin.

De andra två grupperna är mer att ABC används till styrning, där den sista i allra högsta grad är av ABM-liknande karaktär. Det kan tyckas att styrningsperspektivet inte har någon större betydelse då denna grupp hamnat längst ner, och kostnadskontrollgruppen näst längs ner. Faktum är dock att det, jämfört med verkstadsindustrin, är relativt höga siffror som de finansiella företagen visar upp för aktivitets- och processtyrning. Verkstadsindustrin har för motsvarande användningsområden 30 % respektive 17 % av företagen. Även de styrningsliknande användningarna i form av kostnadskontroll och kostnadsreducering kommer högt upp på listan. Därmed kan slutsatsen dras att även om de finansiella företagen använder ABC främst till kalkylering, använder de även metoden till kostnadskontroll samt styrning av aktiviteter och processer.

Jämfört med brittiska finansiella företag är dock de styrningsliknande användningsområdena för ABC som kostnadskontroll inte lika vanligt förekommande i svenska finansiella företag. De mer resultat- och strategiinriktade användningarna som de svenska finansiella företagen angett som vanligast är inte de vanligaste användningsområde för de brittiska. Därmed skiljer sig denna studies resultat från den brittiska inom detta område.

- 73 % av de företag som implementerat ABC i den finansiella sektorn använder metoden till kalkylering och 47 % använder det till styrning/ABM

Den slutsats som diskuterades ovan, att kalkylering är vanligast men att styrning/ABM också är relativt vanligt, bekräftar av ovanstående resultat som direkt undersöker huruvida företagen i finansiella sektorn använder ABC till kalkylering eller styrning/ABM. Det bekräftar även att styrning är vanligare bland finansiella företag än företag i verkstadsindustrin, då endast 30 % av verkstadsindustriföretagen angett styrning/ABM och hela 91 % kalkylering.

Kan användningen av ABC i svenska finansföretag förklaras med de tre situationsfaktorerna storlek, kalkylens strategiska betydelse samt kalkylens användning för budgetstyrning?

Vad gäller hur och om företagens storlek kan förklara användningen av ABC är svaret på frågan enligt nedanstående punkter:

- Storlek avseende antalet anställda på företagen i den finansiella sektorn har stor betydelse för förklaring av företagens användning av ABC
- Storlek avseende antal kunder hos företagen i den finansiella sektorn kan inte sägas ha någon signifikant betydelse för företagens användning av ABC

Huruvida kalkylens betydelse för strategi och beslutsunderlag samt budgetstyrning i företagen förklarar företagens benägenhet att införa ABC framgår slutsatse av nedanstående punkter:

- Kalkylens strategiska betydelse i företagen inom den finansiella sektorn har stor betydelse i förklaringen till varför företagen använder av ABC
- Kalkylens betydelse för budgetstyrning i företagen inom den finansiella sektorn är ingen förklaringsfaktor till varför företagen använder ABC

Varför har företag inom den svenska finansiella sektorn beslutat att inom kort införa ABC, prövat men sedan förkastat ABC respektive beslutat att inte införa ABC?

- Samtliga företag (100 %) inom den svenska finansiella sektorn som beslutat att inom kort införa ABC har gjort det för att nuvarande kalkyler inte ger tillräcklig information.

Detta resultat bekräftar och visar ännu tydligare slutsatsen i avsnittet om de företag som implementerat ABC, det vill säga att de finansiella företagens största anledning till att införa ABC är att deras traditionella kalkyler inte ger dem tillräcklig och behövlig information.

Det enda andra anledning till varför företaget beslutat att inom kort införa ABC som angavs (30 %) var att nuvarande kalkylmetoder gav missvisande information. Detta bekräftar därmed den andra slutsatsen i avsnittet om ABC-användarna ovan, nämligen att införandet av ABC klart är efterfrågestyrt.

- De få företag inom den finansiella sektorn som prövat men förkastat ABC har gjort det antingen på grund av, de i teorin härledda, kalkyl- och implementeringsrelaterade svårigheter metoden medför eller för att metoden av någon företagsspecifik anledning inte passade företaget.

Att företag prövar ABC men sedan förkastar metoden på grund av de i teorin härledda nackdelarna kan tyda på att det verkligen finns stora nackdelar och problem med att införa ABC. Det är dock relativt få företag som totalt sett prövat och sedan förkastat ABC, vilket därmed gör att frågan som helhet delvis kan tolkas som att metoden inte innebär alltför stora komplikationer. Att däremot vissa företag upplever att metoden inte passar deras kalkylsituation är en annan sak, men det är något märkligt att de var tvungna att pröva metoden för att upptäcka det.

- De företag inom den finansiella sektorn som beslutat att inte införa ABC har förutom vanliga kalkyl- och implementeringsrelaterade svårigheter nämnt saknad av kompetens som en stor anledning till detta.

Ur resultatet att företagen inom den finansiella sektorn saknar kompetens att införa ABC kan man dra slutsatsen att det finns en efterfrågan bland dessa företag att införa ABC, men att just kompetensen är ett hinder för detta. Att det i större utsträckning saknas kompetens i den finansiella sektorn än i verkstadsindustrin beror på det faktum att kalkyler i allmänhet, och speciellt ABC, har större och längre tradition i verkstadsindustrieföretag.

9.3 Utformning

Hur har svenska finansföretag utformat sitt ABC-system, vad gäller antal aktiviteter och antal kostnadsdrivare samt fördelning av de totala kostnaderna?

- ABC-användarna i den svenska finansiella sektorn har ett medianvärde på cirka 37 stycken aktiviteter i sitt ABC-system och nästan 30 % av företagen har fler än 50 aktiviteter

Utifrån detta resultat kan slutsatsen dras att de finansiella företagen har ett väldigt stort antal aktiviteter i sina ABC-system. Företagen i verkstadsindustrin har ett ungefärligt medianvärde på 13 aktiviteter och endast cirka 25 % av dessa företag har fler än 30 aktiviteter. Därmed har de finansiella företagen klart fler aktiviteter i sina ABC-system än verkstadsindustriföretagen i Sverige.

- ABC-användarna i den svenska finansiella sektorn har ett medianvärde på cirka 19 stycken kostnadsdrivare i sitt ABC-system. Nästan hälften av företagen, eller 46 %, har mer än 20 kostnadsdrivare och endast 14 % har mindre än 11 stycken.

Detta resultat visar att de finansiella företagen har väldigt många kostnadsdrivare i sina ABC-system. Verkstadsindustrin visar ett ungefärligt medianvärde på 6 kostnadsdrivare, endast 4 % av företagen har mer än 20 aktivitetsdrivare och hela 82 % av dessa företag har mindre än 11 stycken. Slutsatsen är att det även råder en väsentlig skillnad på hur många kostnadsdrivare som ingår i ABC-systemen för företagen i de olika branscherna.

Varför företagen inom den finansiella sektorn verkar använda ABC-system med avsevärt fler aktiviteter och kostnadsdrivare kan delvis förklaras genom skillnader sektorerna emellan, även om det är något överaskande att det enligt denna studie råder så stor skillnad. Den främsta skillnaden som kan förklara varför de finansiella företagen har fler aktiviteter och kostnadsdrivare är att de ofta har mer komplexa och mindre homogena produkter.

- Bland de finansiella företagen som använder ABC är det ungefär lika vanligt att fördela samtliga kostnader som att inte göra det. De företag som inte fördelar samtliga kostnader fördelar drygt hälften av sina kostnader (59 %).

Enligt teorin kring ABC så finns det flera kostnader som är svåra eller olämpliga att fördela med metoden. Därför kan det tyckas mycket att ungefär hälften av de finansiella företagen ändå gör det. Resultatet stämmer dock väl överens med hur det ser ut bland företagen i verkstadsindustrin.

Bland de företag som inte fördelar samtliga kostnader är medelvärdet på hur stor del som fördelas relativt lågt. Slutsatsen av detta är att antingen fördelas samtliga kostnader, eller så väljer företagen att exkludera fördelningen av en relativt stor del av de totala kostnaderna i sin ABC-kalkyl.

Källförteckning

Tryckta källor

Litteratur

- Andersson, G. (1997); "Kalkyler som beslutsunderlag", Studentlitteratur, Lund
- Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1998); "Cost & Effect – using integrated cost systems to drive profitability and performance", Harvard Business School Press, Boston
- Edvardsson, B. & Gummesson, E. (1988); "Management i tjänstesamhället"
- Gerdin, J. (1995); "ABC-kalkylering", Studentlitteratur, Lund
- Grönroos, C. (1996); "Marknadsföring i tjänsteföretag", Liber Ekonomi, Malmö
- Hansson, S. & Nilsson S-Å. (1990); "Produktkalkylering", Liber-Hermods, Malmö
- Holme, I. & Solvang, B. (1991); "Forskningsmetodik", Studentlitteratur, Lund
- Johnsson, H.T. & Kaplan, R.S. (1987); "Relevance lost – The rise and fall of Management Accounting", Harvard Business School Press, Boston
- Neuman, L. (1994); "Social research methods", Allyn and Bacon, Needham Heights
- Petersson, L-E. (1986); "Undersökningsplanering och urvalsmetodik", IHM Läromedel AB, Göteborg
- Samarbetande konsulter SAM, (1993); "Lönsamma kunder Lönsamma företag – ABC-teknikens grunder", Brombergs, Stockholm
- Trots, J. (1994); "Enkätboken", Studentlitteratur, Lund
- Wallén, (1996); "Vetenskapsteori och forskningsmetodik"
- Wiedersheim-Paul, F. & Eriksson, L.T. (1991); "Att utreda, forska och rapportera", 4:e upplagan, Liber-Hermods, Malmö

Avhandlingar och Uppsatser

- Ask, U. & Ax, C. (1997); "Produktkalkylering i litteratur och praktik – En beskrivande och förklarande studie av svensk verkstadsindustri", *doktorsavhandling*, Göteborgs universitet
- Björnsson, P., Dahlborg O., Kristensson A., Larsson F. (1999); "Tillverkningsförhållandets betydelse för produktkalkylering – en empirisk studie om svensk verkstadsföretag val av kalkylmetod", *kandidatuppsats*, Lunds universitet

Holmberg, I. (1992); "Ledning av tjänsteföretag – en kritisk granskning av kunskapsläget", Handelshögskolan, Stockholm

Hård, H., Kisch, E., Kjellin, Å. (1995); "ABC-kalkylering i ett tjänsteföretag", *kandidatuppsats*, Lunds universitet

Höråker, & Johnsson, (1997) "ABC-kalkyler för produktkalkylering och prissättning i bank" *kandidatuppsats*, Lunds universitet

Kullvén, H. (1994); "Ekonomisk styrning ur ett tjänsteperspektiv", *doktorsavhandling*, Göteborgs universitet

Nehler, H. (2001); "Activity-Based Costing – En kvantitativ studie kring spridning, användning, utformning och implementering i svensk verkstadsindustri", *licentiatavhandling*, Linköpings universitet

Thomson, K. (1999); "Aktivitetsbaserad styrning – ett värdeskapande bidrag i service managementutvecklingen?", *licentiatavhandling*, Stockholms universitet

Artiklar

Baxendale, S. & Dornbusch, V. (2000); "Activity-based costing for a hospice", *Strategic Finance*, Vol. 81, Issue 9

Berts, K. & Kock, S. (1995); "Implementation considerations for activity based cost systems in service firms", *MCB University Press Limited*, 1998 Vol. 33, No. 6

Cooper, R. (1989); "The rise of activity-based costing – part two: When do I need an activity-based cost system?", *Journal of cost management*, winter

Cooper, R. & Kaplan, R.S. (1988); "Measure Costs Right: Make the Right Decision", *Harvard Business Review*

Gerdin, J. (1994); "Driver kostnadsdrivaren kostnaden - Begreppsförvirring kring ABC", *Ekonomi & Styrning*, nr. 3

Hamilton, R. (1994); "Activity-based costing in banking: A case study", *The Management Accounting Magazine*, Vol. 68, Issue 4

Hankes, J. (1995); "ABC is a firm favourite with high street banks", *Management Accounting*, January

Innes, J. & Mitchell, F. (1995); "ABC: A follow-up survey of CIMA members", *Management Accounting*, July/ August

Innes, J. & Mitchell, F. (1997); "The Application of Activity-based Costing in the United Kingdom's Largest Financial Institutions", *The Service Industries Journal*, Vol. 17, No.1

Innes, J., Mitchell, F. & Sinclair D. (2000); "Activity-based costing in the U.K's largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results", *Management Accounting Research*, Vol. 11

Krumwiede, K. R. (1998); "ABC, why it's tried and how it succeeds", *Management Accounting* (Montvale), April

Pirrong, Gordon D. (1993); "As easy as ABC – Using Activity Based Costing in Service Industries", *The National Public Accountant*, February, Washington

Turney, P. B. B. (1991); "Common Cents – The ABC Performance breakthrough", *Cost Technology*, Hillsboro

Rapporter

Finansinspektionen, Rapport (2001:6); "Finanssektorns stabilitet 2001", DNR 01-9229-600

Statens Offentliga Utredningar (SOU 2000:11); "Finanssektorns framtid", *Betänkande från Finansmarknadsutredningen*, Volym A, Bilaga 2, "Den finansiella sektorns samhällsekonomiska betydelse"

Statens Offentliga Utredningar (SOU 2000:11); "Finanssektorns framtid", *Betänkande från Finansmarknadsutredningen*, Volym C, Bilaga 22, "Attitydenkät"

Muntliga källor

Kleppesto, S. (2002); "Företagets kunskapsutveckling", 2002-04-09, *föreläsning*

Elektroniska källor

www.finansinspektionen.se

www.scb.se

www.sou.gov.se

Bilagor