



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen
HÖSTTERMINEN 2005

KANDIDATUPPSATS I EKONOMISTYRNING

Hur påverkar situationsvariabler balanserade styrkort?

**- en studie av organisationers arbete med
utformning och anpassning**

Författare:
Emma Rosell
Mattias Uppström

Handledare och
examinator:
Olle Westin

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Kandidatuppsats, HT 2005.

Författare: Emma Rosell och Mattias Uppström

Handledare: Olle Westin

Titel: Hur påverkar situationsvariabler balanserade styrkort? – en studie av organisationers arbete med utformning och anpassning

Bakgrund och problem: Organisationer och deras styrsystem påverkas av olika situationsvariabler. Även SEM-system och balanserade styrkort påverkas av variablerna, vilket gör det nödvändigt för organisationer att anpassa styrkortet till ändrade förhållanden. Därför är det intressant att titta på hur de fyra situationsvariablerna omgivning, strategi, organisationsstruktur och storlek påverkar en organisations balanserade styrkort samt hur arbetet med anpassning till dessa sker.

Syfte: Att beskriva och analysera hur den del av organisationers SEM-system som består av balanserade styrkort påverkas av samt anpassas till situationsvariablerna omgivning, strategi, organisationsstruktur och storlek.

Avgränsningar: Uppsatsen har begränsats till den del av SEM-systemen som består av balanserade styrkort samt att fokusera på varför och när en förändring av styrkortet skall ske.

Metod: Först gjordes en litteraturstudie följt av intervjuer med totalt fyra personer som arbetar inom olika organisationer. Intervjupersonerna är på olika sätt insatta i och arbetar med balanserade styrkort och strategier. Det empiriska resultatet har sedan jämförts och analyserats utifrån studiens teoretiska referensram, där kontingensteori kan anses utgöra grunden. Därefter diskuterades resultatet och slutsatser angående situationsvariablers påverkan på balanserade styrkort drogs.

Resultat och slutsatser: De fyra situationsvariablerna visade sig i varierande grad påverka utformningen på de intervjuade organisationernas balanserade styrkort. Likheter och olikheter i hur balanserade styrkort påverkas av situationsvariablerna samt hur organisationerna anpassar styrkortet till dem, framkom i studien. De situationsvariabler som i störst utsträckning påverkade utformningen av balanserade styrkort var omgivning och strategi.

Förslag till fortsatta studier: Studien kan utföras mer utförligt och djupgående inom de organisationer som intervjuats. Andra organisationer än de som medverkar i denna studie och som använder SEM-system och balanserade styrkort, kan intervjuas. Det vore även intressant att se hur en organisations balanserade styrkort påverkar situationsvariablerna. Eftersom SEM-system och balanserade styrkort är en relativt ny teknik, vore en liknande studie intressant om några år, eller hos organisationer som använt det längre än de som medverkat i studien.

INNEHÅLL

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMMOMRÅDE.....	1
1.3 SYFTE.....	2
1.4 AVGRÄNSNING	3
2 METOD	4
2.1 ANGREPPSSÄTT	4
2.2 DATAINSAMLINGSMETOD	4
2.2.1 Primärdata.....	5
2.2.2 Sekundärdata.....	5
2.3 URVAL	5
2.4 INTERVJUTEKNIK.....	6
2.5 EMPIRISTRUKTUR OCH ANALYSMETOD	7
2.6 SANNINGSKRITERIER.....	8
2.6.1 Reliabilitet.....	8
2.6.2 Validitet.....	8
2.7 KÄLLKRITIK	9
3. TEORETISK REFERENS RAM	11
3.1 PETTIGREWS MODELL	11
3.2 KONTINGENSTEORI	12
3.2.1 Kontingensteori inom ekonomistyrning.....	13
3.3 STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEMS	14
3.4 BALANSERADE STYRKORT SOM EN DEL AV STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT	15
3.4.1 Utformning av balanserade styrkort	16
3.4.2 Informationssystem och balanserade styrkort.....	18
3.5 TEORIKRITIK	18
3.5.1 Kritik mot kontingensteori.....	18
3.5.2 Kritik mot balanserade styrkort.....	19
3.6 SAMMANFATTANDE MODELL.....	20
4 EMPIRISKT RESULTAT MED ANALYS	21
4.1 BESKRIVNING AV DE INTERVJUADE ORGANISATIONERNA	21
4.1.1 Möbelföretaget	21
4.1.2 Regionsorganisationen.....	22
4.1.3 Oljeföretaget.....	23
4.1.4 Fordonsföretaget	24
4.2 SITUATIONSVARIABLER OCH STYRKORT	25
4.2.1 Omgivning	25
4.2.2 Strategi	27
4.2.3 Organisationsstruktur.....	30
4.2.4 Storlek	31
5 DISKUSSION OCH SLUTSATSER	34
5.1 DISKUSSION AV RESULTATET.....	34
5.1.1 Omgivning	34
5.1.2 Strategi	35
5.1.3 Organisationsstruktur.....	36
5.1.4 Storlek	37
5.2 SLUTSATSER	38
5.2.1 Modifierad modell	39
5.3 KRITIK MOT STUDIEN	39
5.4 FÖRSLAG TILL FÖRSATTA STUDIER	41

APPENDIX 1 - INTERVJUFRÅGOR

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1. EFFEKTIVT STRATEGIARBETE FÖR BALANSERADE STYRKORT.....	17
FIGUR 2. SITUATIONSVARIABLERS PÅVERKAN PÅ UTFORMNINGEN AV BALANSERADE STYRKORT.....	20
FIGUR 3. SITUATIONSVARIABLERS PÅVERKAN PÅ UTFORMNINGEN AV BALANSERADE STYRKORT. FÖRÄNDRAD MODELL UTIFRÅN STUDIENS SLUTSATSER.....	39

1. INLEDNING

I detta kapitel presenteras bakgrunden till vår studie. Här skall läsaren få en första inblick i problemområdet samt även introduceras för studiens frågeställningar, syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Under en organisations livstid finns ett flertal faktorer som påverkar dess verksamhet. Exempel på sådana kan vara externa faktorer så som händelser i omvärlden eller nya produktionsteknologier, eller interna faktorer som förändringar i strategi, organisationsstruktur eller storlek (Otley, 1980; Chenhall, 2003). Enligt Otley (1980) är det av stor vikt att en organisations styrsystem anpassas till dessa interna och externa faktorer, som vanligtvis brukar omnämnas som situationsvariabler. Chenhall (2003) tillägger även att styrsystemens effektivitet är beroende av variablerna.

Enligt Brignall & Ballantine (2004) kan ovanstående resonemang kring situationsvariabler också appliceras på informationssystem, en grupp där bland annat SEM-system (Strategic Enterprise Management systems) ingår. Dessa system används för att underlätta en organisations styrning på strategisk nivå. Enligt Fahy (2001) erbjuder SEM-system en strukturerad lösning för att öka en organisations prestation. Systemen kan förändra ledares arbetssätt och styrning av organisationer, och kan även påverka roller och färdigheter hos personal som är involverade i prestationsmätning, ledning och organisatorisk förändring (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Brignall et al., 1999). Före SEM-systemens tid användes andra typer av system för styrning, så som Enterprise Resource Planning (ERP) och Material Resource Planning (MRP). SEM-systemen har dock ett mer strategiskt fokus än sina föregångare och stödjer ett flertal tekniker som används för att styra en organisation och sägs vara prestationshöjande. Exempel på sådana är Business Process Redesign (BPR), Customer Relationship Marketing (CRM), Supply Chain Management (SCM), Activity-Based Management och Balanced Scorecard (Fahy, 2000, 2001).

Bland ovan nämnda tekniker väljer denna studie att fokusera på Balanced Scorecard, som på svenska brukar översättas med balanserade styrkort. Bakgrunden till att denna teknik utformades var att dess upphovsmän Kaplan & Norton ansåg att traditionell prestationsmätning och styrning var alltför inriktad på finansiella mått. Dessa menade att för att en organisations skall kunna överleva i dagens samhälle krävs en mer balanserad styrning, med fokus på strategi. Styrkortet skall därför fungera som ett ramverk som hjälper organisationer att implementera strategier på ett snabbt och tillförlitligt sätt. (Kaplan & Norton, 1992).

1.2 Problemområde

I ovanstående avsnitt har vi beskrivit hur såväl informations- som styrsystem påverkas av situationsvariabler som en organisations omgivning, strategi, organisationsstruktur och storlek. Detta medför att det är nödvändigt att konsekvent

anpassa organisationens system genom dess livscykel (Otley, 1980; Drury and Tayles, 2000). Vid utformningen av SEM-systemens föregångare, ERP-system, har organisationer ofta misslyckats med att stödja de påverkande variablerna (Kumar & Hillesberg, 2000; Soh et al 2000). Brignall & Ballantine (2004) menar att det därför är viktigt att ta hänsyn till variabler relaterade till en produkts och en organisations livscykel vid design och implementering av SEM-system.

Enligt Pettigrew (1985) varierar situationsvariablernas påverkan mellan olika organisationer och är bland annat sammanknutna med organisationens affärsidé och strategier (Pettigrew, 1985). En organisations affärsidé och strategier varierar över tiden och följer hur företaget, dess tjänster och dess produkter avancerar i sin livscykel (Govindarajan & Shank, 1992). Detta medför att det är nödvändigt att SEM-system kan variera mellan och förändras inom organisationer med tiden. Således ställer det krav på att SEM-systemen är anpassningsbara så att dessa och de påverkande variabler som är relevanta för en organisation kan vara ömsesidigt anpassade (Brignall & Ballantine, 2004).

SEM-system och deras påverkan och interaktion med organisationer är ett område som nyligen börjat studeras. Sådana studier är troligtvis väsentliga för en organisations framgång och bör vara relevanta för SEM-systems framgång eller misslyckande. (Brignall & Ballantine, 2004; Fahy, 2000, 2001; Gould, 2003). Att området är nytt och outforskat är en av anledningarna till att vi fann det intressant att studera. Valet av frågeställningar gick till så att vi utgick från en av de forskningsfrågor som Brignall & Ballantines artikel *Strategic enterprise management systems: new directions for research* (2004), vilken fungerat som en första inspiration till studien, mynnar ut i. Frågeställningarna har dock modifierats, efter att vi tagit del av andra teorier. Bland annat har vi valt att endast fokusera på den del av SEM-systemen som utgörs av balanserade styrkort. Anledningen till att vi valt att fokusera på just denna del är att balanserade styrkort är en etablerad och utbredd metod som vi tycker är intressant att fördjupa oss i. Vidare ger Brignall & Ballantine (2004) exempel på situationsvariabler som är intressanta att studera. Dessa är konkurrenssituation, strategi och affärsidé. Efter att ha tagit del av andra forskares synsätt och teorier har vi dock valt att istället utgå ifrån variablerna omgivning, strategi, organisationsstruktur och storlek. Detta tillvägagångssätt har fört oss fram till följande två frågeställningar:

- *Vilken påverkan har de fyra situationsvariablerna, omgivning, strategi, organisationsstruktur och storlek på organisationers balanserade styrkort?*
- *Hur arbetar organisationer med att anpassa styrkortet till variablerna?*

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera hur den del av organisationers SEM-system som består av balanserade styrkort påverkas av samt anpassas till omgivning, strategi, organisationsstruktur och storlek.

1.4 Avgränsning

- Vi har valt att begränsa oss till den del av SEM-systemen som består av balanserade styrkort.

2 METOD

Detta kapitel syftar till att beskriva det valda tillvägagångssättet samt analysera de metodmässiga överväganden som gjorts i samband med studiens genomförande. Kapitlet avslutas med en diskussion kring studiens reliabilitet, validitet och källkritik.

2.1 Angreppssätt

När forskningsmetod skall väljas finns två grundläggande angreppssätt, den kvantitativa, samt den kvalitativa metoden, vilka representerar två olika sätt att samla in och bearbeta information. (Patel, R & Davidsson, B. 1991). Den kvantitativa metoden kännetecknas av användning av mätningar samt kvantifiering med hjälp av matematik och statistik. (Backman, 1998). Informationen omvandlas sedan till siffror och mängder, vilket gör det möjligt att ta fram tvärsnittsinformation över uppfattningar och förhållningssätt inom ramen för undersökningen. Metoden kan sägas gå på bredden. (Holme & Solvang, 1997). Syftet med den kvalitativa metoden är istället att skapa en helhetsbild över det som skall undersökas. Därefter försöker forskaren beskriva och tolka resultatet. Metoden kan sägas gå på djupet. (Ibid).

Med utgångspunkt i uppsatsens problemformulering och syfte har vi valt att använda en kvalitativ metod. Då vårt mål var att beskriva och analysera de situationsvariabler som påverkar en organisations balanserade styrkort samt undersöka hur organisationer anpassar styrkorten till dessa, ansåg vi det intressant att ta fram en helhetsbild av detta fenomen. Eftersom studiens problemområde är relativt komplext ansåg vi att en kvantitativ metod inte skulle ge en tillräckligt nyanserad bild. Vidare ville vi undersöka hur våra intervjupersoner uppfattade situationsvariablernas påverkan samt hur anpassning till dessa sker, något som vi ansåg framkom bättre i en personlig intervju där forskare och intervjuperson fick möjlighet att interagera med varandra. Detta skulle inte vara möjligt med ett kvantitativt angreppssätt, med exempelvis enkäter som datainsamlingsmetod. Sammantaget medförde detta att en kvalitativ metod var lämplig att använda.

2.2 Datainsamlingsmetod

Information om vilken påverkan situationsvariabler har på balanserade styrkort samt hur arbetet med anpassning till dessa sker har främst framtagits med hjälp av intervjuer med personer som arbetar med metoden. Detta kan sägas utgöra uppsatsens primärdata. Utöver detta har även insamlandet av sekundärdata i form av litteraturstudier varit en del av vårt tillvägagångssätt.

2.2.1 Primärdata

För att skapa oss en bild av hur företag som använder eller överväger att använda balanserade styrkort ser på situationsvariablers påverkan på styrkortet samt anpassning till dessa har primärdata samlats in genom intervjuer. De personer som intervjuats arbetar på något sätt med balanserade styrkort, antingen som controllers eller projektledare i sina egna organisationer eller som konsulter i andra organisationer.

De företag vi var intresserade av att intervjua kontaktades i ett första stadium via e-post eller telefon. Detta tillvägagångssätt ledde till fyra intervjuer med personer inom olika typer av organisationer. Dessa organisationer benämns i uppsatsen som "Fordonsföretaget", "Möbelföretaget", "Oljeföretaget" och "Regionsorganisationen". Intervjuerna med personer på Möbelföretaget och Regionsorganisationen kan karaktäriseras som respondentintervjuer, eftersom de personer vi intervjuat har erfarenhet av hur situationsvariabler påverkar balanserade styrkort samt hur arbetet med anpassning till dessa sker i den egna organisationen. Intervjun med personen på Oljeföretaget kan istället karaktäriseras som en informantintervju, eftersom intervjupersonen arbetar som konsult och inte är anställd i företaget. Intervjupersonen kan därmed ses som en "ersättningsobservatör". (Holme & Solvang, 1997). Vi anser dock att denna person trots detta var intressant att intervjua, då personen är väl insatt i Oljeföretagets arbete med balanserade styrkort. Utöver detta har intervjupersonen bred erfarenhet av strategiarbete samt implementering av balanserade styrkort hos olika kunder, vilket gör att vi anser att vi genom en intervju kunde erhålla värdefulla data till studien. Intervjun med personen på Fordonsföretaget kan ses som en blandning mellan respondent- och informantintervju. Detta eftersom Fordonsföretaget inte hade implementerat balanserade styrkort, men intervjupersonen trots detta hade tankar kring hur det skulle fungera om en implementering genomfördes, samt kring varför detta inte gjorts. Det faktum att intervjupersonen även har erfarenhet av balanserade styrkort som konsult inom andra organisationer har medfört att denne även kunde bidra till studien med mer generell kunskap.

2.2.2 Sekundärdata

För att forma en bakgrund samt ta del av tidigare forskning inom vårt eget samt närliggande områden har vi använt oss av litteraturstudier. Litteraturen består i detta fall av böcker, rapporter, samt vetenskapliga artiklar. Artiklarna har främst hämtats ur databaser, men i vissa fall även ur tidskrifter i pappersformat på biblioteket. Litteraturen har varit till god hjälp för att skapa ökad förståelse för vårt forskningsområde, samt även legat till grund för vår teoretiska referensram.

2.3 Urval

Eftersom det i Sverige finns ett okänt, och förmodligen mycket stort, antal organisationer som använder balanserade styrkort, är det av praktiska skäl omöjligt att genomföra en totalundersökning av dessa inom ramen för vår studie. Ur

målpopulationen gjordes därför ett urval av fyra organisationer, där urvalskriterierna i första hand var att hitta organisationer som arbetat med balanserade styrkort under en tid. Dock ansåg vi det även intressant att studera företag som inte kommit lika långt i sitt arbete med styrkort. Urvalet gick till så att vi fick tag i vår första kontakt, som var en person på Fordonsföretaget, genom Handelshögskolan. Denna kontakt gav senare en ny, vilken i sin tur gav ännu en. Genom våra kontakter på företagen kunde vi med andra ord få tips om fler företag som kunde vara intressanta att intervjua. Denna typ av urval kan ses som tillfällighetsurval, vilket innebär att de enheter som är lättast att få tag i väljs. En nackdel med ett sådant urvalsförfarande är att risken är relativt stor att de enheter som väljs inte är representativa för populationen. (Holme & Solvang, 1997,). Vi anser dock att det faktum att vi använde oss av urvalskriterier medförde att vi fick det urval vi önskade, även om det delvis kan ses som en tillfällighet vilka organisationer som blev intervjuade.

Trots att tillvägagångssättet underlättade kontakten med organisationerna, hade vi svårt att hitta organisationer som uppfyllde våra urvalskriterier och där det dessutom fanns personer som var villiga att ställa upp på intervju. Dessa svårigheter är orsaken till urvalets begränsade storlek.

2.4 Intervjuteknik

Kvalitativa intervjuer syftar till att få intervjupersonen att ge innehållsrika svar som kan hjälpa till att skapa en rik och nyanserad bild av det område som undersöks. För att erhålla detta används inte standardiserade frågor, eftersom det normalt inte skall förekomma särskilt stor styrning från forskarens sida. Istället skall intervjupersonerna själva ha möjlighet att påverka intervjuens utveckling, vilket innebär att intervjun kan sägas vara av samtalskaraktär. (Holme & Solvang, 1997). I vårt fall tillämpades detta genom att de övergripande frågorna strukturerades upp i en mall. När intervjuerna genomfördes ställdes frågorna med utgångspunkt i denna mall, dock med relativt stor flexibilitet med avseende på intervjupersonernas svar. Vi ansåg det viktigare att få svar på frågorna, än att svaren kom i ”rätt ordning”.

Intervjuens övergripande teman skickades till intervjupersonerna via e-post före intervjuernas genomförande. Detta för att tydliggöra intervjuens inriktning och ge intervjupersonerna möjlighet att ge så genomtänkta och sanningsenliga svar som möjligt. Tillvägagångssättet gav även intervjupersonerna tillfälle att ställa frågor innan intervjun, något som bör öka sannolikheten för att de förstod innebörden i frågorna. En nackdel kan här vara att spontaniteten i svaren minskas, vilket reducerar trovärdigheten i studiens resultat, med avseende på validiteten. Dock anser vi att de frågor som skickades ut var så pass övergripande, att de inte kom att styra intervjupersonernas exakta svar.

Intervjuerna med personer på Möbelföretaget och Oljeföretaget genomfördes via telefon. Detta på grund av att Möbelföretagets huvudkontor finns på en ort som vi inte hade möjlighet att åka till samt att även konsulten som informerade om Oljeföretaget arbetar på annan ort. Telefonintervjuer kan generellt sätt sägas ge mindre information än besöksintervjuer, då det är svårare att ställa avancerade frågor via telefon och risken för mindre genomtänkta svar ökar. (Dahmström, K.

2000). Detta kan ses som en nackdel för vår studie. Det faktum att vi hade teknik som möjliggjorde att vi båda två kunde ställa frågor samt att de personer vi intervjuade verkade bekväma med telefonen som redskap för intervju, anser vi dock medförde att intervjuerna fungerade väl. Det faktum att intervjufrågorna skickades ut i förväg minskade även risken för mindre genomtänkta svar.

Samtliga intervjuer spelades in på minidisc och transkriberades därefter. En fördel med detta tillvägagångssätt är att risken för att glömma något eller inte hinna med att anteckna elimineras. En nackdel skulle kunna vara att en minidisc inte är helt tillförlitlig då problem med tekniken kan uppstå. För att minska betydelsen av det inspelade materialet förde vi därför även kompletterande anteckningar. I vårt fall fungerade dock tekniken optimalt, vilket gjorde att det inspelade materialet kunde användas utan problem.

Efter intervjuerna mailades det transkriberade materialet till intervjupersonerna, för att ge dessa möjlighet att komplettera om så önskades. Vi anser att detta tillvägagångssätt fungerade väl och säkerställde att de data som låg till grund för vår empiri på detta sätt väl överensstämde med det intervjupersonerna ville få sagt. I likhet med den diskussion som fördes kring att intervjuerna skickades ut i förväg, kan detta tillvägagångssätt minska spontaniteten i svaren. Dock överväger fördelarna även i detta fall nackdelarna, eftersom vi anser att det är viktigt för studien att intervjupersonerna själva tycker att svaren överensstämmer med det de vill få sagt.

2.5 Empiristruktur och analysmetod

Enligt Jacobsen (2002) består analysmetoden av tre faser. I den första fasen skall erhållen primärdata dokumenteras, utan att forskarnas personliga förståelse färgar svaren. Därefter skall systematisering och förenkling ske, i syfte att skapa överskådlighet och ordning. I den tredje och avslutande fasen sker tolkningen. Här skall resultatet av analysen ges en mening och ett innehåll och det är också här som slutsatser kan dras. (Backman, 1998).

I arbetet med denna studie inledde vi den första analysfasen med att ordagrant transkribera intervjuerna. Därefter gjordes en sammanfattning av respektive intervju i syfte att skapa struktur samt ge oss en överblick över informationen. Dessa sammanfattningar skickades sedan tillbaka till intervjupersonerna för granskning. När intervjuerna granskats, strukturerades innehållet ytterligare en gång för att underlätta den analysprocess som därefter påbörjades. Analysen gick till så att teori och empiri studerades växelvis, i syfte att underlätta sökandet efter kopplingar dem emellan. I studien har vi försökt förhålla oss kritiska till teorierna, för att minska risken att komma fram till ett resultat som inte är objektiva. För att underlätta denna process har vi utöver det material som stödjer teorierna även fördjupat oss i material som förhåller sig kritiskt till dessa, vilket presenteras under avsnittet *Teorikritik* i teorikapitlet.

Det empiriska materialet samt analysen av densamma har vi valt att redogöra för i ett sammanhängande kapitel. Vår uppfattning är att det underlättar för läsaren att ha

direkt tillgång till de empiriska resultaten i samband med att dessa analyseras. Kapitlet inleds med korta presentationer av intervjuorganisationerna för att därefter övergå i beskrivning av resultatet samt analys av de fyra situationsvariablerna. I analysen har vi försökt hitta likheter i intervjupersonernas svar, för att se mönster och samband, men samtidigt har vi även letat efter skillnader mellan de olika personernas synsätt. Detta för att analysen skall bli så verklighetstrogen och nyanserad som möjligt. Delvis innehåller analysen vissa element av diskussion, varav de mest intressanta och relevanta aspekterna sedan diskuteras vidare kring i det avslutande kapitlet, där även studiens frågeställningar besvaras och slutsatser dras. Att vi valt att låta avsnitt med viss diskussionskaraktär ingå i analyskapitlet kan hänföras till att analys och diskussion ligger väldigt nära varandra, samt att vi tror att det är lättare för läsaren att följa resonemanget om kopplingen mellan analys- och diskussionskapitlen är tydlig.

2.6 Sanningskriterier

Reliabilitet och validitet är två centrala begrepp gällande datainsamling och analys av data. Med reliabilitet avses här om informationen samlats in på ett tillförlitligt sätt, det vill säga om informationen är pålitlig. Validitet fokuserar på huruvida informationen är relevant för den studie som utförts. (Holme & Solvang, 1997).

2.6.1 Reliabilitet

Reliabiliteten är som beskrivits ovan ett mått på en studies tillförlitlighet. Om en studie ger samma resultat vid oberoende observationer under samma omständigheter anses den ha en hög reliabilitet. Med andra ord, ett lågt slumpinflytande genererar en hög reliabilitet. (Bell, 2000).

För att stärka reliabiliteten i vår studie deltog båda författarna vid samtliga intervjutillfällen. Detta tillvägagångssätt medförde att två parallellt registrerade svar på intervjufrågorna alltid kunde tillgås. Vi anser att detta ökar reliabiliteten, då två överensstämmande uppfattningar om svaren väger tyngre än ett. Även det faktum att alla intervjuer spelades in på minidisc anser vi öka reliabiliteten då det på så vis fanns möjlighet att gå tillbaka och se om svaren uppfattats korrekt.

Ytterligare något som ökar studiens reliabilitet är det faktum att de transkriberade intervjuerna skickades tillbaka till intervjupersonerna, för att ge dem möjlighet att rätta till misstag i efterhand. Därmed minskas risken för feltolkade svar. Något som är viktigt att påpeka i detta sammanhang är dock risken att intervjupersonerna inte vill stå för den information de lämnat, när den visas svart på vitt, trots att det tidigare uttalandet bättre stödjer personens verkliga åsikt. Trots detta anser vi att detta utgör en mindre nackdel än den effekten som felaktigt återgiven information kan ge.

2.6.2 Validitet

Begreppet validitet kan delas in i underbegreppen extern och intern validitet. Här innebär extern validitet huruvida studiens resultat är relevant för den totala populationen. Inom begreppet ryms resonemang kring överförbarhet och generaliserbarhet. Intern validitet fokuserar istället på frågan om studiens resultat besvarar de frågeställningar som ställts upp, det vill säga hur väl resultatet avspeglar forskarens avsikt med studien. (Jacobsen, 2002).

Även om tillfällighetsurval kan ses som bristfällig urvalsmetod i andra avseenden ger metoden ökade möjligheter att få tag i "rätt person" ute i organisationerna. Eftersom den första intervjupersonen förmedlade kontakten till nästa var denne väl medveten om studiens syfte och kunde på så vis hjälpa oss att hitta personer som var väl insatta i området. Genom att intervjua personer som arbetar med och har stor erfarenhet inom det område vi undersöker, ökar sannolikheten att få relevanta svar på våra frågeställningar och därmed i sin tur ett resultat med hög validitet.

När de övergripande frågorna till intervjuerna skapades var utgångspunkten uppsatsens syfte och problemformulering. Vår ambition var att skapa frågor som var väl underbyggda av uppsatsens teoretiska resonemang, vilket sammanfattats i den teoretiska modell som avslutar teorikapitlet. Detta tillvägagångssätt ansåg vi borde medföra att för studien användbara och relevanta frågor skapades, något som ökar studiens validitet.

Ytterligare något som är intressant att diskutera gällande validiteten är det faktum att intervjupersonerna i förväg fick ta del av intervjuernas övergripande teman. Vi är medvetna om att detta kan minska spontaniteten i svaren, vilket påverkar validiteten negativt. Dock gav tillvägagångssättet intervjupersonerna möjlighet att leverera väl genomtänkta svar, något som vi anser påverkar validiteten positivt.

Slutligen är det faktum att studien endast innehåller intervjuer med fyra organisationer värt att diskutera kring. Det låga antalet, samt den i viss mån bristfälliga urvalstekniken medför att studiens externa validitet får ses som relativt låg. Dock skulle det krävas ett mycket stort antal intervjuer för att dra några generella slutsatser om företag som arbetar med balanserade styrkort i Sverige, något som den korta tid som fanns tillgänglig för studien inte lämnar utrymme för. Vidare är inte heller syftet med den kvalitativa ansatsen att i första hand dra generella slutsatser, vilket således heller inte var syftet med vår studie. Om generella slutsatser varit syftet hade en kvantitativ metod istället varit att föredra.

2.7 Källkritik

För att en undersökning skall erhålla en förhöjd reliabilitet är det viktigt med en kritisk granskning av det insamlade materialet (Johansson-Lindfors, 1993). Detta har i vår studie hanterats genom att vi tagit del av kritik mot de teorier som varit utgångspunkt för studien, något som medför att vi kunnat förhålla oss mer kritiska. Att ingen kritik mot SEM-system tagits med, beror på att någon sådan inte kunnat uppbringas, vilket kan förklaras med att tekniken är relativt ny. Det faktum att tekniken är ny kan även vara till nackdel för studien på så vis att korsreferenser i litteraturen kan förekomma, något som vi dock har försökt undvika genom att

granska litteraturen. Att vi har använt oss av ett fåtal artiklar som inte kan anses vara av vetenskaplig karaktär är inte heller till fördel för studien, dock kan detta hänföras till att endast ett mindre antal artiklar av vetenskaplig karaktär har hunnit skrivas om SEM-system ännu. Slutligen har vi använt oss av så aktuell litteratur som möjligt, även om vi också ansett det av intresse att ta med äldre artiklar som nämnvärt påverkat forskningen inom de ämnesområden vi har studerat, främst gällande kontingensteorin.

3. TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel kommer vi att presentera de teorier som ligger till grund för uppsatsen. Vi börjar med en beskrivning av kontingensteorins mest centrala beståndsdelar, då denna teori kan sägas vara det ramverk som uppsatsen utgår ifrån. Därefter definierar och redogör vi för SEM-system och balanserade styrkort. Kapitlet avslutas med ett kritikavsnitt samt en sammanfattande modell över teorierna.

3.1 Pettigrews modell

Den artikel av Brignall & Ballantine (2004) som fungerat som inspiration till studien, tar sin utgångspunkt i den modell för framgångsrik organisationsförändring och prestationsförbättring som Pettigrew (1985) tagit fram. Pettigrew kritiserar tidigare forskning inom organisationsförändringsområdet för att inte ta tillräcklig hänsyn till kontext, teori och process. Han menar att så länge som förändring inte studeras i förhållande till sin omgivning kommer de förändringsteorier som utvecklas att vara bristfälliga och ofullständiga, vilket leder till att teorierna inte fungerar som en guide för handling. (Pettigrew, 1985). För att komma tillrätta med problemet konstruerade Pettigrew en egen modell, tänkt att användas för förståelse av organisationsförändring. Modellen består av tre delar; kontext, innehåll och process¹. *Kontext* kan definieras som *varför och när* en organisationsförändring sker. Här skiljer Pettigrew på inre och yttre kontext, där yttre kontext handlar om det som sker utanför organisationen, exempelvis konkurrens och konjunktursvängningar, och inre kontext handlar om det som sker inom organisationen, exempelvis organisationsstruktur och ledarskapsprocesser. *Innehåll* definieras som *vad* som händer när en organisationsförändring sker och berör aspekter som verktyg och tekniker för förändring. Slutligen definieras *process* som *hur* en organisationsförändring sker. I denna del av modellen fokuseras på hur olika intressenter i organisationen interagerar med varandra i förändringsarbetet. (Pettigrew et al, 1992).

Vid användning av Pettigrews kontextbegrepp föreslår Brignall & Ballantine (2004) att institutionell teori, intressentmodellen samt kontingensteori kan vara lämpliga som teoretiska ramverk. Den forskning som grundlade den nyinstitutionella teorin utfördes av Meyer & Rowan (1977) och DiMaggio & Powell (1983). Teorin behandlar hur organisationer reagerar på tryck från omgivningen genom att anamma de strukturer och processer som allmänt anses vara lämpade. DiMaggio och Powell (1983) diskuterar även kring begreppet institutionell isomorfism, vilket går ut på att organisationer tenderar att med tiden bli allt mer lika, eftersom de, för att anpassa sig till omgivningens krav, väljer att använda sig av samma tekniker och strukturer.

Intressentmodellen utvecklades av Cyert & March (1963) och betraktar en organisation som en koalition av intressen. Olika grupper har olika mål och därmed även olika förväntningar på organisationen, något som påverkar såväl de olika intressegruppernas som hela organisationens beteende. För organisationens ledare är

¹ Eng. Context, content, process

viktiga uppgifter att skapa balans mellan gruppernas olika krav och åsikter samt att bygga upp gemensamma uppfattningar om organisationen och dess omgivning.

Dessa två teorier är dock, enligt Brignall & Ballantine (2004), lämpade att använda vid undersökning av hur system för prestationsmätning kan integreras när SEM-system utvecklas. Vad gäller det område som denna studie behandlar föreslår Brignall & Ballantine istället att kontingensteori kan vara lämplig att använda, något som vi också valt att göra. Denna teori kommer att presenteras närmare i följande avsnitt.

3.2 Kontingensteori

Kontingensteorin uppstod på 1950- och 60-talen och har sedan dess utvecklats till ett viktigt bidrag inom den ekonomiska teorin. Teorin uppkom till en början som en reaktion på den klassiska organisationsteorins synsätt att det finns ”ett bästa sätt” att utforma organisationer. Förgrundsgestalter inom den tidiga organisationsutvecklingen såsom Frederick Taylor såg organisationsutformning som ett tekniskt problem där huvuduppgiften var att se till att människor anpassade sig till den organisatoriska maskinen. (Morgan, 1999). Som en reaktion på detta tankesätt genomgick organisationsforskningen under mitten av 1900-talet omvälvande förändringar (Otley, 1980). Det nya synsätt som uppstod gick ut på att, istället för att se på organisationer som maskiner, se på dessa som öppna system, vilket innebär att en organisation och dess omgivning kontinuerligt samspekar samt är ömsesidigt beroende av varandra. (Morgan, 1999).

En av de teorier som bygger på uppfattningen att organisationer är öppna system är kontingensteorin. Teorin grundar sig i synsättet att en organisation bör utformas så att den uppfyller omgivningens krav. Därmed finns det inte längre, som hos Taylor, något bästa sätt att utforma organisationer. Istället är organisationer beroende av de uppgifter som skall utföras samt den miljö de verkar i. Ledningen, har till uppgift att utforma organisationen så att den är väl anpassad till sin omgivning. (Morgan, 1999). Den studie som anses utgöra gränsen mellan mekanistiskt och organiskt sätt att se på organisationer utfördes av Burns & Stalker (1961). Dessa två menade att det är möjligt att identifiera flera olika organisationsformer, samt att det är viktigt att organisationer är flexibla i den föränderliga omvärld vi står inför. Burns & Stalkers uppfattningar byggdes under 60-talet på av Woodward (1965), som i större utsträckning även fokuserade på teknologi. Hon fann att olika former av produktionsteknologi ställer olika krav på individer och organisationer samt att man utifrån en given teknologi kan tänka sig ett flertal olika organisationsformer. Enligt Woodward har framgångsrika företag en god passform mellan organisationsstruktur och teknologi. Denna passform kan dock ses som ett strategiskt val.

Ytterligare en viktig undersökning inom kontingensteorin utfördes under 60-talets senare del av Lawrence & Lorch (1967). De arbetade utifrån hypotesen att olika typer av marknadsmässiga och teknologiska förhållanden kräver olika typer av organisationer, samt att de organisationer som verkar i osäkra miljöer kan behöva använda sig av olika organisationsformer i olika enheter, något som inte är nödvändigt i de organisationer som verkar i en stabil omgivning. Resultatet av undersökningen innebar stöd för hypotesen. Lawrence & Lorch kunde därmed visa

att en hel organisation kanske inte skall vara uppbyggd på samma sätt, utan organisationsformen kan behöva variera mellan olika organisatoriska enheter, beroende på i vilken miljö respektive enhet befinner sig i.

3.2.1 Kontingensteori inom ekonomistyrning

Liksom inom organisationsteori har forskning inom ekonomistyrningsområdet en lång tradition av användande av kontingensteori (Chenhall 2003). När kontingensteori appliceras på detta område innebär det att det inte är möjligt att hitta ett styrsystem som fungerar lika bra i alla organisationer oavsett omständigheter. Istället måste de funktioner som systemet består av anpassas till de externa och interna förhållanden som påverkar organisationen. Detta ger att de specifika aspekter som finns inom ett styrsystem måste definieras för att sedan matchas med de omständigheter som aspekterna är beroende av. De omständigheter som påverkar systemen kallas på engelska ”contingent variables”, vilket skulle kunna översättas med situationsvariabler. (Otley, 1980). Otley sammanfattade och strukturerade på 1980-talet den tidiga kontingensteoriforskningen och kom fram till tre grupper av situationsvariabler. Dessa är teknologiska variabler, organisationsstruktur och omvärldsmässiga variabler. Enligt Chenhall (2003) har forskare under senare år använt dessa teorier, dock anpassade till nutida förhållanden, för att förklara hur effektiviteten i styrsystem är beroende av situationsvariablerna. Exempel på variabler som nämns i detta sammanhang, och som vi valt att fokusera på i studien, är omgivning, strategi samt organisationsstruktur och storlek. Enligt Brignall (1997) kan de två förstnämnda relateras till var organisationen och dess produkter befinner sig i livscykeln.

Omgivning syftar i det här fallet på den miljö en organisation verkar i och innefattar faktorer såsom konkurrenssituation, konjunktur, marknadsandel och relationer med kunder och leverantörer. Beroende på dessa faktorer kan omgivningen vara statisk eller dynamisk, enkel eller komplex samt stabil eller turbulent. Beroende på omgivningens beskaffenhet upplever organisationer en viss grad av osäkerhet (Fisher, 1998). I en omvärld med ökad komplexitet och turbulens, och därmed även ökad osäkerhet, krävs ett mer komplext och sofistikerat styrsystem, än om omgivningen är enkel och stabil. Detta eftersom styrsystemet i ett sådant fall måste klara av att utvärdera prestationer i fler dimensioner. (Haldma & Läät, 2002).

Strategi har i detta fall att göra med hur en organisation skall agera på lång sikt för att kunna vara konkurrenskraftig. Ett vedertaget synsätt inom den ekonomiska litteraturen är att organisationer kan använda strategin för att påverka sin omgivning. Samtidigt finns även synsättet att det omvända förhållandet råder, det vill säga att det istället är omgivningen som påverkar strategierna. Om dessa två synsätt slås ihop innebär detta att företagets strategiska situation innehåller såväl möjligheter som begränsningar. Här är ledningens uppgift att ta till vara möjligheterna och reducera begränsningarna. (Lindvall, 2001). Även strategi och organisationsstruktur har enligt kontingensteorin ett nära samband. Enligt Anthony & Govindarajan (1998) kräver olika typer av strategi olika typer av organisationsstruktur, som i sin tur sedan kräver olika typer av ekonomiska styrsystem. Slutligen finns även en stark koppling mellan organisationers styrsystem och strategi. Enligt Govindarajan & Shank (1992) är det av största vikt att dessa

matchas med varandra. Som exempel på detta beskriver Simons (1991) hur ett företag som har tillväxt som strategi troligtvis befinner sig på en växande marknad där konkurrensen många gånger kan vara stor. Den högre risk och osäkerhet som detta medför kräver ett mer flexibelt styrsystem.

Situationsvariabeln organisationsstruktur utgör den formella specifikation som fördelar de roller som återfinns bland organisationens medlemmar. Utöver detta visar strukturen även vilka grupper i organisationen som skall utföra specifika uppgifter, något som behövs för att säkerställa att alla aktiviteter inom organisationen utförs. Vidare påverkar organisationsstrukturen organisationens effektivitet, motivationen bland dess medlemmar samt även dess informationsflöden och styrsystem. (Chenhall 2003).

Vad gäller storlek tas en viktig aspekt upp av Chenhall (2003) som beskriver hur en organisation som växer måste kunna hantera en större mängd information än tidigare. För att detta skall vara möjligt för organisationen bör någon form av styrverktyg införas. Exempel på sådana styrverktyg kan vara regler, dokumentation, specialisering av roller och funktioner samt även utökade hierarkier. Dagens stora organisationer utvecklar ofta nära relationer med kunder och leverantörer, något som suddar ut gränser mellan organisationer och därmed indirekt ökar organisationens storlek. Den ökade storleken har medfört en högre grad av komplexitet i organisationerna och därmed även ökade krav på administration, något som kräver ett mer avancerat styrsystem.

Brignall & Ballantine (2004) hävdar att det resonemang kring situationsvariabler som förts ovan även kan överföras till SEM-system. Eftersom faktorer så som omgivning och strategi varierar mellan olika organisationer vid en viss tidpunkt samt inom en organisation över tid bör även SEM-systemens utformning variera inom och mellan organisationer. SEM-system bör alltså anpassas efter de inre och yttre variabler som påverkar systemen.

3.3 Strategic Enterprise Management systems

Det ständiga sökande efter konkurrensfördelar och prestationshöjande aktiviteter, som många företag utför, har skapat en marknad för nya tekniker för prestationsmätning och styrning (Fitzgerald et al., 1991; Kaplan & Norton, 1992). Två tekniker som haft prestationsmätning och styrning av verksamheter som förebild är Enterprise Resource Planning systems (ERP) och på senare tid även Strategic Enterprise Management systems (SEM). SEM-system sägs ge en strukturerad lösning för att höja en organisations prestationer (Fahy, 2001). ERP introducerades på många stora företag under 1990-talet och har därefter växt till sig kraftigt och har numera mer eller mindre ersatt sin föregångare Materials Requirement Planning (MRP). SEM är en modernare teknik som är mer inriktat på strategier än ERP och MRP. Tekniken utformas i allmänhet för att placeras ”ovanpå” ERP-lösningar och andra system som stödjer prestationsmätning och styrning av en verksamhet (Brignall & Ballantine, 2004).

Leverantörer av ERP menar att systemen ger en integrerad lösning för att planera, utföra och kontrollera de *horisontella* processerna i ett företag, det vill säga de

processer som tillsammans utgör företagets värdekedja. SEM sägs förlänga dessa principer till att stödja strategiska ledningsprocesser *vertikalt*. Därmed blir det möjligt för information att gå åt två håll i ett företag: ledningen kan övervaka prestation via information från företagets affärssystem och justeringar av strategin kan förmedlas ner till lägre nivåer via nya mål och nyckeltal. (Norton et al, 1999) SEM skall länka samman mätning och kontroll av prestation till olika nivåer i organisationer, vilket är ett försök att säkerställa att beslutsfattande på operativ nivå är fokuserat på organisationens strategi (Fahy, 2001). SEM-system liknar därmed tidigare informationssystem för styrning, men skiljer sig från dessa på ett par punkter. Det finns, enligt Brignall & Ballantine (2004), fem krav som skall uppfyllas för att ett system skall klassificeras som ett SEM-system. Det första kravet är att systemen skall vara byggda på ett ERP-system, men eftersom dessa framförallt stödjer transaktioner och inte beslutsstöd krävs ytterligare funktionalitet. På grund av det första kravet skall SEM-system använda data warehousing för att lagra, hämta och omvandla data. Det tredje kravet innebär att systemen skall ha integrerade verktyg och applikationer för prestationsmätning. Exempel på sådana tekniker tas upp nedan. Det fjärde kravet är att systemen skall ha ett internt samt ett externt perspektiv. Det femte och sista kravet går ut på att systemen skall vara avsedda för att stödja strategiskt beslutsfattande. Resonemanget kan även sammanfattas i följande definition av SEM (vår översättning):

”En teknik vilken sätter tonvikt vid strategiskt ledarskap och som fokuserar på att skapa och bevara värdet för ägarna genom integrerad användning av de bästa modeller och analystekniker som finns” (Gould, 2003 s. 6).

SEM-system skall stödja integrerade verktyg och applikationer för att ha möjlighet att applicera prestationshöjande tekniker, som till exempel Customer Relationship Marketing (CRM), Activity-Based Management (ABM och ABC), Corporate Performance Monitoring (CPM) och den centrala tekniken inom CPM, balanserade styrkort (Balanced Scorecard: BSC: Fahy, 2000, 2001). CPM beskriver de metoder, beräkningar, processer och system som används för att övervaka och styra ett företags prestationer (Geishecker, 2002). Balanserade styrkort kopplar samman kedjor längs olika prestationsnivåer och tekniken är användbar under den strategiska planeringsprocessen (Kaplan & Norton, 1992; Norton et al, 1999). Som vi beskrivit tidigare har vi i denna studie valt att fokusera på balanserade styrkort som en del av SEM.

3.4 Balanserade styrkort som en del av Strategic Enterprise Management

Traditionell prestationsmätning var inriktad på finansiella mått, något som fungerade under den industriella epoken. I dagens organisationer blir kompetens och färdighet allt viktigare, vilket gör att denna typ av mätning ofta inte räcker till. Operationella mått och ett mer långsiktigt sätt att se på strategier blir allt viktigare och ledare vill idag ha en balanserad presentation av både finansiella och operationella mått. (Kaplan & Norton, 1992). Detta är bakgrunden till att Kaplan & Norton bestämde sig för utveckla en ny metod, det balanserade styrkortet. Balanserade styrkort (BSC) kan sägas vara ett ramverk som, enligt upphovsmännen,

hjälpel framförallt större företag, med skiftande organisatorisk struktur, att implementera sina strategier snabbt och tillförlitligt.

Balanserade styrkort skall omvandla en organisations strategi till olika mått och mål som lättare kan förstås, kommuniceras och arbetas med. Tekniken fokuserar i första hand på organisationens strategi istället för på kontroll. När ett styrkort är formulerat utefter strategin utgör detta ett ramverk för organisationens styrsystem. Balanserade styrkort består vanligtvis av fyra perspektiv: det finansiella perspektivet, det interna perspektivet, innovations- och lärandeperspektivet samt kundperspektivet. Strategiska mål, kritiska framgångsfaktorer, mått och handlingsplaner skall identifieras för respektive perspektiv om styrkortet skall följa metoden. (Kaplan & Norton, 1992)

Att få en organisation att arbeta med och fokusera på sin formulerade strategi anses centralt och blir allt svårare ju större och mer komplexa organisationer blir. I stora organisationer är det en lång väg mellan de som formulerar strategier och de som ser till att de fullföljs, vilket försvårar implementeringen av strategierna. Enligt Norton et al (1999) kan organisationer för att lyckas med implementeringen av strategierna använda balanserade styrkort och göra SEM-systemen till en central funktion.

3.4.1 Utformning av balanserade styrkort

Ett balanserat styrkort måste utformas för respektive organisation eftersom olika faktorer påverkar en organisations unika situation. Det finns med andra ord inget unikt utformat balanserat styrkort som passar alla organisationer. Balanserade styrkort tar sin utgångspunkt i organisationens vision och strategier, vilket kräver olika utformade styrkort för olika verksamheter. (Ax et al, 2002). Följande steg beskriver den process för utformning av balanserade styrkort som en organisation genomgår och som vi i denna studie har ansett vara de mest centrala (inspiration till stegen har hämtats från Kaplan & Norton (1996), Norton et al (1999) samt Ax et al (2002)). Det första steget handlar om att bryta ner företagets vision och strategi till respektive perspektiv. Nästa steg handlar om att välja ut de viktigaste framgångsfaktorerna för respektive perspektiv som krävs för att uppnå affärsidén och strategin. Det sista steget för utformningen av balanserade styrkort är att bestämma hur framgångsfaktorerna skall mätas och vilka mått som skall användas. Notera att organisationerna bör ha en tydligt framarbetad vision och strategi *innan* denna process startar, annars måste de arbeta fram sådana eftersom styrkortet bör vara nära sammanknutna med strategin (Kaplan & Norton, 1996).

Enligt Norton et al (1999) måste SEM-systemen stödja utveckling, underhåll, kommunikation och operationalisering av balanserade styrkort. Detta ställer krav på att kommunikationen inom hela organisationen, vid utveckling och underhåll av styrkortet, fungerar på ett tillfredsställande sätt. Vidare skall SEM-systemen länka samman balanserade styrkort med övriga styrsystem, för att underlätta för strategin att nå ut i hela organisationen. Norton et al (1999) menar att organisationer som lyckats med implementeringen av balanserade styrkort har gjort det genom att fokusera på strategin i varje del av styrsystemet. Ett sådant arbetssätt kallas Strategic Enterprise Management och beskrivs i kommande stycke.

Strategiarbete är en kontinuerlig process eftersom framtiden är osäker. Strategin är en hypotes om hur framtiden ser ut och hur organisationen skall agera för att komma dit. *SEM-processen måste kontinuerligt testa strategierna och förändra riktning om det är nödvändigt.* Det innebär att ovanstående utformningsprocess av balanserade styrkort är en kontinuerlig process och styrkortet bör således förändras så fort någon situationsvariabel som påverkar styrsystemet förändras. Norton et al (1999)

Vidare är strategiarbete en process som så många som möjligt inom en organisation skall vara delaktiga i. Eftersom många företag idag är kunskapsföretag är det inte möjligt att enbart hålla strategiarbete och beslutsfattande på högre nivåer i en organisation, vilket gör att det är viktigt att även den operativa nivån är med och arbetar med strategifrågorna. *SEM-processen måste säkerställa att alla i organisationen är förenade med strategierna, förstår dem och kan arbeta med dem.* Kunskapsnätverk bör sättas samman som arbetar med strategifrågor eftersom kunskap finns på alla nivåer i organisationen. *SEM-processen måste stödja arbetet med kunskapsnätverk.* Slutligen är strategiskt ledarskap en viktig aspekt av arbetssättet. Detta innebär att chefer arbetar med strategifrågor och får organisationen att veta hur framtiden skall se ut. Cheferna bör få med personalen i arbetet med visionen och inspirera dem att fortsätta trots motgångar. *SEM-processen måste vara baserad på aktivt ledarskap hos de ansvariga.* Norton et al (1999)

Strategiarbetet är alltså en iterativ process och det är viktigt att alla nivåer och delar i en organisation är med i utvecklingsarbetet. Processen illustreras i figur 1:



Figur 1. Effektivt strategiarbete för balanserade styrkort (Norton et al, 1999 s. 17).

3.4.2 Informationssystem och balanserade styrkort

När ett effektivt strategiarbete skall skapas är frågan om vilka som har tillgång till information i de balanserade styrkorten och hur informationen skapas till dem värd att diskutera närmare kring. Här kan informationsteknologi vara till hjälp för att åstadkomma och bevara en förändring av styrkort. För att stödja nedbrytning av en strategi till operationella nivåer bör balanserade styrkort ha vissa egenskaper. Några av dessa är flexibilitet, fleranvändarstöd, användarvänlighet, snabb svarstid och integritetsskydd. Dessa egenskaper skiljer sig inte nämnvärt jämfört med tidigare beslutsstödssystem, dock finns det även andra funktionella skillnader. De balanserade styrkorten skall koppla samman kommunikation av strategiska mål uppifrån och ned i en organisation med rapportering av prestation och effektivitet nedifrån och upp. Balanserade styrkort bör även kombinera historiska data med beräknade framtida värden för att stödja hela den strategiska styrprocessen. I ett sådant integrerat system återfinns även data både från interna och externa källor som jämförs med de mål och mått vilka organisationen har satt upp. Denna process skapar information till ledare som kan hjälpa dem att fatta bättre beslut. (Norton et al, 1999)

3.5 Teorikritik

I detta avsnitt presenterar vi en kort redogörelse för den kritik som riktats mot de teorier som huvudsakligen används i studien.

3.5.1 Kritik mot kontingensteori

Kontingensteorin har kritiserats för att genom skilda definitioner av variabler, bristfällig data och modeller som inte är tillräckligt specificerade ha utvecklats till en ofullständig och motsägelsefull teori (Dent, 1990; Langfield-Smith, 1997; Otley, 1980). Enligt Gerdin & Greve (2004) kan kritiken förklaras med att olika former av anpassning till situationsvariabler har jämförts med varandra. Två former av anpassning är *kartesisk*² och *konfigurerande*³, där den förstnämnda syftar på att en organisationsstruktur anpassar sig till omgivningen i små steg medan den sistnämnda innebär att det finns få anpassningsformer, vilket tvingar organisationer att göra stora hopp mellan ett tillstånd och ett annat.

Gerdin & Greve (2004) riktar kritik mot forskare som har jämfört resultat som härstammar från både det kartesiska och det konfigurerande synsättet. De menar att jämförelser av studier som använt dessa konkurrerande synsätt inte är meningsfulla. Den slutsats som författarna för fram är att framtida forskare bör specificera vilket av synsätten som används och endast använda teorier utifrån detta synsätt. Om båda tillämpas bör studien baseras på att undersöka skillnaderna mellan de båda synsätten. Framtida forskare bör även tydligt diskutera om och hur den specifika anpassningsformen kan användas i andra studier.

² Cartesian (eng.)

³ Configuration (eng.)

I denna studie anser vi oss använda det kartesiska synsättet. Detta tydliggörs i avsnittet om SEM och balanserade styrkort, där vi beskriver hur SEM-systemen kontinuerligt bör anpassas efter förändringar i situationsvariablerna.

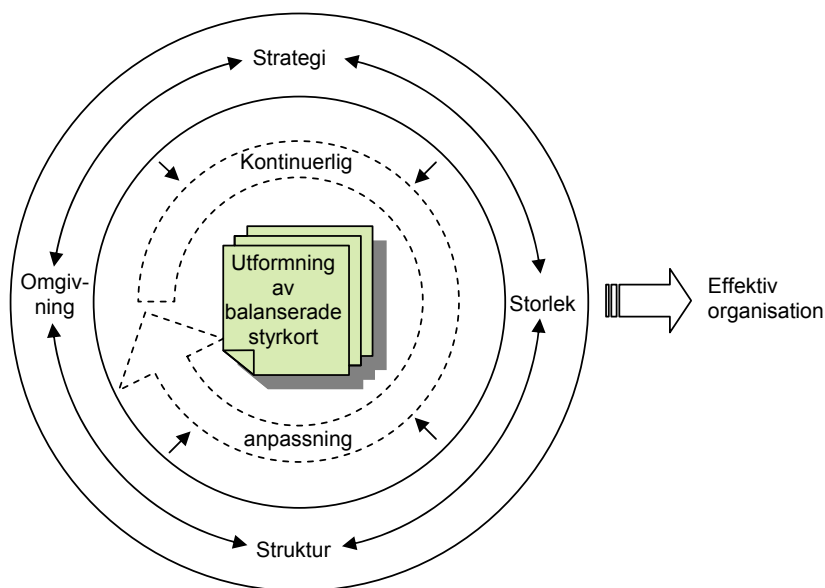
3.5.2 Kritik mot balanserade styrkort

Norreklit (2000) riktar kritik mot balanserade styrkort och visar i sin analys att det finns problem med några av de grundantaganden som metodiken bygger på. Enligt författaren är ett flertal av de relationer och samband som sägs finnas mellan de olika perspektiven inom metoden inte alltid giltiga. Det finns inga orsakssamband mellan perspektiven, utan i sin studie kunde Norreklit snarare se en slags logisk relation mellan de olika fall som undersöktes. Exempelvis behöver kundtillfredsställelse inte alltid leda till ett högre finansiellt resultat. För att ta fram det finansiella resultatet behöver organisationen utföra finansiella beräkningar och även ta hänsyn till de resurser som tas i anspråk för att skapa ett högre kundvärde och låga kostnader. En sådan beräkning skulle visa om det höjda kundvärdet skulle leda till ett för verksamheten högre resultat och det är, enligt Norreklit (2003), snarare en fråga om logik än om orsakssamband vid sådana beräkningar eftersom dessa är en naturlig följd av grundtankarna inom ekonomistyrning. Balanserade styrkort grundar sig på felaktiga antaganden som kan leda till felaktiga förväntningar på de prestationsmått som används vilket kan resultera i en för organisationen sämre prestation.

För det andra är inte balanserade styrkort ett gångbart strategiskt styrverktyg på grund av att metodiken inte säkerställer en tydlig förankring inom organisationen och inte heller i omvärlden. En skillnad kan således antas existera mellan de handlingar som utförs i organisationen och den planerade strategin. Lösningen som Norreklit (2000) föreslår är att använda finansiella data och beräkningar. Analysen kan ta fram information om vilka kunder och vilka produkter som är mest lönsamma. Ett annat förslag som lämnas i studien är att analysera måtten tillsammans, så att ett mått matchar eller kompletterar ett annat.

3.6 Sammanfattande modell

Av de teorier som är utgångspunkten i denna studie har de mest centrala sammanfattats av oss i figur 2. Modellen bygger på de fyra situationsvariabler vi har valt att fokusera på i studien och visar hur dessa påverkar utformningen av en organisations balanserade styrkort. Den yttersta cirkeln kan relateras till avsnittet om kontingensteori och illustrerar de situationsvariabler som påverkar organisationens styrsystem, men som även har en påverkan på varandra. Den mellersta cirkulära pilen visar det kontinuerliga arbetet med strategier och anpassningar av styrsystemet till situationsvariablerna. Denna del kan relateras till det avsnitt som handlar om balanserade styrkort och SEM. Den innersta delen i figuren belyser utformningen av det multidimensionella styrsystemet, det vill säga de balanserade styrkort, som organisationen kontinuerligt arbetar med att anpassa till situationsvariablerna. Även denna del kan relateras till avsnittet om balanserade styrkort och SEM. Den arbetsprocess som modellen illustrerar bör leda till en effektiv organisation som fokuserar på sina strategier (på att göra rätt saker), vilka bör vara nedbrutna till alla nivåer i organisationen. Det multidimensionella verktyget har även möjlighet att mäta prestation, det vill säga hur väl strategierna uppfylls (gör rätt saker på ett effektivt sätt).



Figur 2. Situationsvariablers påverkan på utformningen av balanserade styrkort (egen modell)

4 EMPIRISKT RESULTAT MED ANALYS

I detta kapitel kommer vår empiri att presenteras samt analyseras tillsammans med studiens teoretiska ramverk.

4.1 Beskrivning av de intervjuade organisationerna

Nedan redogörs kortfattat för våra intervjuade organisationers verksamhet och organisationsstruktur. Till detta läggs en beskrivning av organisationernas balanserade styrkort med avseende på varför just denna metod valdes, tillvägagångssättet för styrkortens utformning samt det informationssystem som används. Viktigt att notera är att de informationssystem som används hos organisationerna inte fullständigt stödjer den av Norton et al (1999) framtagna metod som presenterades i teorikapitlet. Detta beroende på att organisationerna inte arbetar med just denna metod. Inte heller uppfyller systemen de krav Brignall & Ballantine (2004) ställer på SEM-system, även om vissa likheter existerar. Denna problematik diskuteras vidare i avsnitt 5.3 *Kritik mot studien*.

Vidare är en nämnvärd skillnad mellan Fordonsföretaget och övriga organisationer att empirin från den förstnämnda i högre grad fokuserar på intervjupersonens åsikter och erfarenheter från andra företag. Detta eftersom Fordonsföretaget inte använder sig av balanserade styrkort.

4.1.1 Möbelföretaget

Vår intervjuperson har sedan 2000 arbetat som management information controller, vilket kan översättas med koncerncontroller. Företaget säljer kompletta inredningslösningar för kontor, till medelstora och stora företag i Sverige och övriga Europa. Inredningslösningarna består av såväl möbler som mattor, gardiner och krukväxter. Koncernen är uppbyggd av tre bolag; moderbolag samt sälj- och produktionsbolag. Dessa är belägna på samma ort, men tillverkning sker även på två andra orter. Bolaget omsatte 2,5 miljarder kronor under 2004 och har nästan 2000 anställda. Tillverkningen är kundorderstyrd och innefattar både färdiga koncept och tillverkning efter kundens önskemål. Den formella organisationsstrukturen är hierarkiskt uppbyggd, men intervjupersonen anser att den informella strukturen istället kan ses som platt, eftersom beslutsvägarna är korta.

Möbelföretaget började använda balanserade styrkort under åren 1999-2000. Innan dess utgjordes strategiarbetet av ett strategidokument som användes som underlag för att diskutera kring strategin. Bakgrunden till att balanserade styrkort infördes som arbetsmetod var en kombination av en kraftigt växande organisation, en ny strategi samt genomförandet av en omorganisation, faktorer som tillsammans ledde till ökad komplexitet. I denna miljö fungerade inte längre den tidigare arbetsmetoden för strategiarbete, som gått ut på att företagets VD själv befann sig ute i organisationen för att förankra strategierna. Ett nytt verktyg behövdes och valet föll på balanserade styrkort. Denna arbetsmetod tillämpas numera i stor utsträckning inom företaget och intervjupersonen anser att metoden fungerar väl.

När styrkortet utformas går det till så att ledningen börjar med att utarbeta strategier, som därefter implementeras i den övriga organisationen. Här har ett flertal personer ansvar för att exempelvis driva projekt och aktiviteter som syftar till att förverkliga strategierna.

Det informationssystem som stödjer arbetet med styrkortet återfinns som en webbaserad applikation på företagets intranät. Denna är uppbyggd av företagets strategiska kartor, mål, aktiviteter och styrtalet. Alla medarbetare har möjlighet att logga in och titta på styrkortet, som är uppbyggt så att alla, oavsett var i organisationsstrukturen de befinner sig, kan se alla delar. Öppenheten illustreras av följande citat från vår intervjuperson:

”Det spelar ingen roll om det är på ledningsnivå du tittar eller nere på en avdelning. Alla har rätt att se allt.”

4.1.2 Regionsorganisationen

Den person vi intervjuat arbetar som projektledare och utredare på regionsorganisationens ekonomiavdelning. I arbetet ingår verksamhetsutveckling, styrkortsarbete och ekonomiska utredningar. Innan denna befattning har intervjupersonen arbetat som budgetchef och ekonomichef på sjukhus och där varit med och utvecklat balanserade styrkort.

Regionsorganisationen, som är Sveriges näst största organisation, kan karaktäriseras som mycket stor och komplex. Antalet anställda är så många som 49 000 och budgeten ligger på ungefär 35 miljarder. I organisationen, som till 90 % består av sjukvård, ingår bland annat 17 sjukhus, ett par hundra primär- och tandvårdsmottagningar, samt även folkhögskolor och kulturetablissemang. Totalt finns det runt 55 förvaltningar och nämnder. Organisationen styrs av regionfullmäktige och regionstyrelse, som väljs politiskt. Under dessa arbetar regiondirektör, regionledning och ungefär 50 förvaltningschefer. Utöver detta finns ett flertal olika befattningar ute på de olika förvaltningarna, exempelvis sjukhusdirektör, områdesdirektör, klinikchefer och avdelningschefer.

Regionsorganisationen började använda balanserade styrkort 1999, med målet att se om styrning och uppföljning av verksamheten kunde underlättas. En mer balanserad syn med fler perspektiv än enbart budgetstyrning efterfrågades, eftersom ett starkt fokus tidigare låg på ekonomi. Intervjupersonen menar att:

”Det handlade mycket om pengar och väldigt lite om verksamhet och nu är det lite mer balans.”

Den som tog initiativet till styrkortet och startade pilotprojektet i verksamheten var organisationens ekonomidirektör, som tidigare arbetat inom industrin. Metoden har, enligt intervjupersonen, fått ett genomslag hos i stort sett alla förvaltningar och sjukhus. I praktiken fungerar styrkortsrapporteringen så att varje enhet skall skicka in en mall till ekonomiavdelningen, där förstasidan innehåller en mätare som visar

hur långt enheten har kommit inom de perspektiv som används. Dessa är medborgar-, ekonomi, medarbetar- och processperspektivet.

Inom regionsorganisationen anses det viktigt att alla i organisationen är delaktiga i arbetet med styrkortet. Intervjupersonen menar att styrkort som endast används högst uppe i en organisation är meningslösa. När styrkortet utformas tar en ledningsgrupp vanligtvis fram ett första utkast som därefter används som underlag för dialogmöten med övriga personer i verksamheten. Dessa synpunkter bOLLAS sedan fram och tillbaka så att styrkortet stämmer med verksamheten och rimliga mål tas fram.

Det IT-system som används för att stödja processen med balanserade styrkort är webbaserat och återfinns på organisationens intranät. Systemet fungerar som ett hjälpmedel för de som arbetar med styrkortet och gör det möjligt att lägga in styrkort samt mata in olika styrtal och aktiviteter som sedan följs upp och används för att skapa rapporter. Intervjupersonen anser att systemet är relativt flexibelt och förklarar att det ger stöd för att utveckla styrkort utan att exakt följa Kaplan & Nortons metod. Exempelvis är det möjligt att byta namn på de olika perspektiven. På så vis kan systemet anpassas till organisationen och även ge stöd för förändring vid ändrade förutsättningar. Än så länge används systemet enbart inom respektive förvaltning och det finns ingen motsvarighet på regionnivå, som sammankopplar alla förvaltningars styrkort. Dock finns planer på ett system som kan användas på en övergripande nivå och hämta, konsolidera och ackumulera data från förvaltningssystemen. Respondenten reflekterar över detta system:

”Får vi ett balanserat styrkort på en högre nivå så måste vi ha ett informationssystem som kan försörja det styrkortet med fakta.”

Ett sätt att förverkliga dessa planer är att använda det system för ekonomi- och personalrapportering som redan finns i organisationen, eftersom detta även innehåller en styrkortsmodul som skulle kunna hämta data från förvaltningssystemen.

4.1.3 Oljeföretaget

Personen vi har intervjuat arbetar som konsult med att förbättra och effektivisera processer i organisationen. Företaget verkar internationellt och är världsledande inom en relativt nischad del inom oljebranschen. Konkurrenterna är således inte bara de stora aktörerna inom olje- och bensinbranschen, utan även mindre kemiföretag. Organisationens struktur är enkel och traditionell. Det finns en koncernledning som sysslar med koncernfrågor och rapporterar till en styrelse. Bolaget är indelat i ett antal divisioner i vilka divisionschefer och administrativa funktioner återfinns. Organisationens verksamhet sköts internt, med undantag för viss outsourcing inom IT.

Oljeföretaget arbetar för att vara en så slimmad organisation som möjligt, något som synliggörs i dess uppbyggnad. Även om företaget återfinns i stora delar av världen finns endast ett litet antal anställda på varje plats, exempelvis representeras försäljningsställena endast av en försäljare och viss administration. Att man trots

detta väljer att ha lokala försäljningsställen grundar sig i kundernas globala spridning. För att klara av att ha en slimmad organisation har processer och system placerats på ett antal centrala platser. Dessa bistår försäljningskontoren med administrativa uppgifter och utvecklar centrala modeller och system som skall stödja försäljarna. Sammanfattningsvis är alltså de administrativa uppgifterna centraliserade, medan försäljningsställena är decentraliserade för att skapa närvaro hos kunderna.

Oljeföretaget har endast använt balanserade styrkort under ett par år. Till en början arbetade varje enhet med specifika och lokala styrkort, men numera finns ett centralt styrkort som grundar sig i strategierna. I processen med att utveckla styrkorten deltar personer på koncernnivå samt de som har någon form av beslutansvar. Tanken är dock att alla personer i organisationen skall vara med och arbeta med styrkorten på ett eller annat sätt, även om det inte fungerar så idag.

Det system som stödjer arbetet med de balanserade styrkorten bygger på Kaplan & Nortons metod och är en separat standardapplikation. Systemet kommunicerar dock med andra system genom att hämta planeringsinformation och historisk information från ett rapporteringsverktyg. Systemet har två sidor, där den första består av en styrkortsvy med nyckeltal som kan följas i en trädstruktur. Här finns måtetal och information, samt ”trafikljus”, som illustrerar om ett nyckeltal behöver åtgärdas. Den andra sidan av systemet innefattar en strategisk karta som förklarar hur måtetalen hänger samman samt hur strategin kommuniceras ut. Ett exempel kan här vara hur ett nyckeltal i en division påverkar nyckeltal på högre nivå. I Oljeföretaget har personer på olika nivåer tillgång till olika typer av information, vilket intervjupersonen beskriver på följande sätt:

*”Alla har inte tillgång till all information och det upplever jag inte
alls heller vara nödvändigt. Det handlar om att skraddarsy den
information som behövs för att utföra sitt dagliga arbete.”*

4.1.4 Fordonsföretaget

Den person vi intervjuat har i tidigare anställningar implementerat system för balanserade styrkort och har bland annat arbetat på ett företag som, enligt intervjupersonen, hade en väl fungerande produkt för styrkort. Denna intervju kan därmed sägas vara av mer generell natur än företagsspecifik, då intervjupersonen har kunskap om flera större styrkortsprojekt samt även strategiarbete inom ett antal organisationer. I dagsläget arbetar intervjupersonen med affärsutveckling på en avdelning som kallas Business Intelligence (BI). BI-avdelningen utgörs av ett virtuellt nätverk med ungefär 80 personer utspridda över hela världen. Nätverket levererar BI-tjänster, där bland annat balanserade styrkort ingår.

Den organisation som intervjupersonen arbetar i är stor och komplex med ungefär 100 000 anställda. Bolaget består av ett antal affärsområden som tillverkar och säljer komponenter inom tung fordonsindustri. Utöver dessa finns även affärsenheter som fungerar som stödfunktioner inom exempelvis produktutveckling, logistik och IT.

Då balanserade styrkort inte är implementerade inom organisationen har intervjupersonerna inte kunnat uppge någon information om hur utformningen gått till. Intervjupersonen anser dock att det viktiga är att ha stöd från ledningen, för att lyckas samt att förändringen även skall vara förankrad i resten av organisationen. Kommentarer från medarbetarna är, enligt intervjupersonen, otroligt viktiga och vid implementering och användande av styrkort måste den information som bygger upp dessa härstamma från hela organisationen.

Vad gäller informationssystem anser intervjupersonen att de bör vara flexibla och stödja fler perspektiv än de fyra som återfinns i Kaplan & Nortons ursprungliga metod

4.2 Situationsvariabler och styrkort

Nedan kommer den empiri som behandlar hur situationsvariablerna påverkar styrkorten samt hur organisationerna arbetar med att anpassa styrkorten till dessa att presenteras och analyseras. Här presenterar vi alla organisationers empiri i tur och ordning tillsammans med respektive situationsvariabel, istället för att som i föregående avsnitt redogöra för varje organisation för sig.

4.2.1 Omgivning

Möbelföretaget beskriver sin omgivning som stabil med små förändringar, vilket kan illustreras av följande citat:

”Det är väl en relativt stabil omgivning. Det finns ju vissa upp- och nedgångar, om man pratar om försäljning och marknad och så vidare, men oftast så slår det inte så hårt.”

Även om exempelvis trender inom färg och form varierar, menar intervjupersonen att det sällan är några omvälvande förändringar det handlar om. Om en drastisk förändring trots detta skulle ske kan styrkorten fungera som ett hjälpmedel för att sätta in snabba åtgärder. Detta eftersom styrkorten visar om exempelvis marginaler och orderingångar förändras till det negativa, vilket då ger en indikation på att åtgärder behöver vidtagas.

Även Regionsorganisationen karaktäriserar sin omgivning som stabil. Detta främst eftersom organisationen endast i liten utsträckning är konkurrensutsatt. Konkurrensen består av ett antal små privata sjukhus som endast utgör cirka en procent av det totala antalet, vilket i praktiken medför att regionsorganisationen kan sägas ha monopol på marknaden. Enligt intervjupersonen sker inga större förändringar i omvärlden från år till år. I framtiden skulle dock en ökad privatisering kunna medföra att Regionsorganisationen ställs inför en mer föränderlig omgivning. Intervjupersonen anser dock att organisationen skulle klara detta eftersom de redan idag har ett antal sjukhus som skulle kunna klara en högre konkurrens.

Gällande styrkortsarbetet påbörjas varje budgetår med en omvärldsanalys, där Regionsorganisationen utreder vilka faktorer i omgivningen som kan påverka

verksamheten under de kommande åren. Exempel på sådana faktorer kan vara befolkningsutveckling, ekonomi och personalpolitik. Utifrån detta utarbetas strategier för de närmaste åren, varpå styrkortet omarbetas efter eventuella förändringar. Intervjupersonen beskriver processen på följande sätt:

”Omgivningen påverkar strategin som anpassas därefter och styrkortet påverkas av strategin som anpassas efter denna (strategin).”

Att genomföra denna process en gång per år anser intervjupersonen vara ungefär vad de flesta enheter ”orkar med”. Det blir även naturligt att se över strategier och styrkort i samband med budgetarbetet.

Sammanfattningsvis säger intervjupersonen att det i huvudsak är omvärldsfaktorer som påverkar utformningen av de balanserade styrkortet. Dock kan även de vägval som görs, exempelvis om ett sjukhus bestämmer sig för att nischa sig och bli experter inom ett område, medföra att styrkortet måste förändras.

Oljeföretagets omgivning kan karaktäriseras som konkurrensutsatt. Varje år genomförs en revidering av den strategiska planeringen, där externa analysföretag får i uppdrag att undersöka vilka omvärldsfaktorer som påverkar organisationen samt hur denna påverkan sker. I likhet med hur regionsorganisationen arbetar påverkar sedan eventuella förändringar i omgivningen strategin som i sin tur påverkar styrkortets utformning.

Vad gäller Fordonsföretaget anser vår intervjuperson att en föränderlig omgivning inte är något hinder för att implementera balanserade styrkort. Dock är det viktigt att processen med att utforma styrkortet inte drar ut på tiden för mycket, eftersom omgivningen då kan ha hunnit förändras, vilket medför att styrkortet blir inaktuella.

Analys

Enligt Morgan (1999) är en av utgångspunkterna inom det synsätt som ser organisationer som öppna system att organisationen och dess omgivning kontinuerligt samspelar med varandra samt visar upp ett ömsesidigt beroende. Otley (1980) diskuterar även kring styrsystem och menar att dessa måste anpassas till de externa och interna förhållanden som påverkar en organisation. Detta synsätt anammas av Möbelföretaget, Regionsorganisationen och Oljeföretaget, som alla uttrycker att deras organisationer påverkas av samt anpassar sig till omgivningen. Även Fordonsföretaget uttrycker att omgivningen har en stark påverkan, då intervjupersonen säger att styrkortet inte får ta för lång tid att utveckla, eftersom de då inte längre matchar omgivningen.

Hur omgivningens påverkan sker beskrivs av Möbelföretaget som att styrkortet fungerar som ett hjälpmedel för att hantera förändringar. Om omgivningen förändras drastiskt, anpassas styrkortet efter förändringen, vilket i sin tur styr den verksamhet som organisationen bedriver. Vad gäller Regionsorganisationen och Oljeföretaget påverkas dessa organisationers styrkort av omgivningen på så vis att organisationerna arbetar med att förändra sina strategier när omgivningen förändras. Därefter används strategierna som utgångspunkt för förändringen av styrkortet.

Enligt Haldma & Lääts (2002) medför en komplex och turbulent omgivning ökad osäkerhet, vilket i sin tur kräver ett mer komplext och sofistikerat styrsystem. I vår studie karaktäriserar Möbelföretaget och Regionsorganisationen sina respektive omgivningar som relativt stabila, medan Oljeföretaget ger uttryck för en mer konkurrensutsatt omgivning. Vi har dock inte kunnat se några större skillnader i hur dessa företag påverkas av sina respektive omgivningar och inte heller fått någon indikation på att balanserade styrkort skulle vara mer lämpade för en stabil respektive mindre stabil omgivning.

4.2.2 Strategi

Möbelföretagets balanserade styrkort har en mycket tydlig utgångspunkt i organisationens strategi. De mål som återfinns i strategin bryts ner till en strategisk karta, som i sin tur bryts ner till olika sätt att mäta och följa upp aktiviteter. Detta tillvägagångssätt fortsätter sedan längre ner i organisationen. Enligt intervjupersonen är de balanserade styrkorten nära kopplade till både strategi och omgivning, detta eftersom de bygger helt på bolagets strategi. Det finns inga mål i de styrkort som återfinns ute i organisationen som inte härstammar från strategin. Enligt intervjupersonen är en fördel med balanserade styrkort just det faktum att det finns en direkt koppling till strategin, vilket medför att det arbete som görs håller sig inom strategins ramar. Eftersom styrkorten är en översättning av strategin ser de till att organisationen jobbar med ”rätt saker”.

Om strategin behöver förändras är det i första hand företagsledningens strategiska karta som ses över. Från den utgångspunkten bryts arbetet sedan återigen ner i organisationen, med förändring av aktiviteter och styrtalet som följd om detta anses nödvändigt. Enligt intervjupersonen blir arbetet dock betydligt enklare än första gången.

”Ett förändringsarbete är ju alltid krävande, men jag tycker ändå att för att föra ut strategin i organisationen är det (balanserade styrkort) ett väldigt enkelt verktyg att använda.”

Vidare beskriver vår intervjuperson hur arbetet med att förändra styrkorten är något som sker kontinuerligt, framför allt med avseende på styrtalet och aktiviteter. Om företaget lyckas uppnå något av sina strategiska mål, kan fokus flyttas från det målet till något annat. En konkret situation som intervjupersonen tar upp som exempel är om företaget har ett problem i någon del av sin tillverkning, vars orsak upptäcks och åtgärdas. I ett sådant fall förbättras det styrtalet som tidigare pekade på problemet och fokus kan därmed flyttas till något annat område.

Regionsorganisationen har tidigare följt Kaplan & Nortons metod, som säger att arbetet med styrkorten bör börja högst upp i organisationen med dess strategi och ett övergripande styrkort. Efterhand skall arbetet fortskrida nedåt för att få en tydlig koppling till den övergripande strategin på respektive nivå. Intervjupersonen beskriver detta på följande sätt:

”1999 arbetade regionsorganisationen på detta sätt och hade ett övergripande styrkort men det stendog på grund av att det inte användes.”

Då detta var precis när Regionsorganisationen bildades, hade regionsledningen alltför många frågor att arbeta med, vilket innebar att styrkortsarbetet blev övermäktigt. Styrkortsarbetet fortsatte dock på sjukhus- och förvaltningsnivå, vilket innebär att styrkorten används från mitten av organisationen och ner till klinik- och avdelningsnivå. Som vi beskrivit i stycket om omgivning, ses strategierna över en gång per år, vilket sedan eventuellt leder till förändringar i styrkorten.

I dagsläget finns alltså inget styrkortsarbete på övergripande nivå, men regionledningen har nyligen återupptagit diskussionen kring balanserade styrkort och ett övergripande strategidokument är på gång.

”De lägre nivåerna har följt sin egen strategikarta men det har inte funnits någon vägledning uppifrån”

Intervjupersonen anser att det skulle underlätta för verksamheten om regionledningen haft en strategi som kunde användas som vägledning, istället för som det fungerar i dagsläget då varje enhet skall utarbeta sin egen strategi och därefter utforma styrkort.

Likt Regionsorganisationens tidigare tillvägagångssätt använder sig Oljeföretaget av Kaplan & Nortons metod för att utforma styrkorten, vilket innebär att utformningen tar sin utgångspunkt i strategin. På strategisk nivå har företaget valt ut ett fåtal nyckeltal i varje perspektiv som sedan har brutits ner till divisionsnivå. Varje division har fått beskriva hur de följer upp sin verksamhet och därefter har mätetalen reducerats till de som nödvändiga för att verksamheten skall länkas till de strategiska målen. Intervjupersonen poängterar tydligt att ett styrkort inte skall vara ett sätt att visualisera nyckeltal, utan ett sätt att styra en organisation och kommunicera ut strategier. Därför är det viktigt att organisationen tänker igenom sina strategier innan styrkorten utformas. Uppfattningen tydliggörs i följande citat:

”Framförallt är det nödvändigt att formulera och kommunicera sin strategi ordentligt, annars kan det få förödande effekter.”

Enligt intervjupersonen är ett vanligt misstag att ta med en större mängd information och mätetal i styrkorten, även sådana som inte kan hänföras till strategin. Som vi beskrivit ovan arbetar dock Oljeföretaget aktivt för att så inte skall bli fallet.

Även vår intervjuperson på Fordonsföretaget påtalar vikten av att strategin lägger grunden för utformningen av balanserade styrkort. Intervjupersonen menar att strategiarbetet innan implementeringen av styrkorten är det som är mest intressant för att lyckas. Vidare anser intervjupersonen även att ett fungerande processarbete är nödvändigt samt att alla nivåer i organisationen bör ha en tydligt framarbetad strategi.

”Det är viktigt att strategierna inom olika enheter i en organisation är i fas med och har en koppling till den övergripande strategin för att en implementering av styrkort ska bli lyckad”

I Fordonsföretaget följer inte alla affärsområden och affärsenheter i dagsläget moderbolagets strategi, något som intervjupersonen tror kan vara en av anledningarna till att det är svårt att implementera styrkort i organisationen.

Analys

Enligt Lindvall (2001) kan organisationer påverka omgivningen genom att använda strategin samtidigt som omgivningen kan påverka strategin. Regionsorganisationen och Oljeföretaget menar att omgivningen påverkar deras strategi som i sin tur påverkar utformningen av styrkortet. Som vi beskrivit i stycket om omgivningen påverkas även möbelföretagets strategier av omgivningen, detta sker dock via styrkortet.

Såväl Govindarajan & Shank (1992) som Norton et al (1992) poängterar vikten av att det finns en nära koppling mellan en organisations styrsystem, där balanserade styrkort kan vara en del, och dess strategi. Detta tanke- och arbetsätt används hos Möbelföretaget och Oljeföretaget där alla mål som ingår i verksamhetens styrkort härstammar från företagets strategi. Även vår intervjuperson på Fordonsföretaget menar att styrkortet skall ta sin utgångspunkt i strategin och anser att en av anledningarna till att styrkort inte har implementerats i den egna verksamheten är att alla delar av företaget inte följer en övergripande strategi. Vad gäller Regionsorganisationen har dessa, istället för att utgå från en central strategi, låtit respektive enhet utforma sina egna styrkort. Detta på grund av att ledningen inte prioriterade arbetet med strategier och styrkort vid den tidpunkt då styrkortet infördes. Personen vi intervjuade menar att det hade underlättat om ledningen haft en strategi som kunde ha fungerat som vägledning för övriga enheter. Dock är det viktigt att poängtera att varje enhet utgått från sin egen strategi när styrkortet utformats. Strategin har därmed varit utgångspunkten för styrkortsarbetet på enhetsnivå, men inte på central nivå. Trots frånvaron av en övergripande strategi tillägger intervjupersonen att eftersom styrkortet är en översättning av lokala strategier ser de till att organisationen jobbar med rätt saker på enhetsnivå, ett synsätt som stämmer väl överens med den sammanfattande modell som presenterades i teorikapitlet.

Enligt Norton et al (1999) är strategiarbete en kontinuerlig process. Denna uppfattning kan liknas vid den som återfinns hos Möbelföretaget, där åsikten att styrkortsarbete bör utföras kontinuerligt återfinns. Hos Regionsorganisationen och Oljeföretaget följs inte denna tanke, utan de ser istället över styrkortet endast en gång per år.

Ytterligare en åsikt som representeras av Norton et al (1999) är att så stor del av organisationen som möjligt bör delta i strategiarbetet, samt att det är viktigt att ledningen arbetar med strategifrågor. Denna tankebana följer Oljeföretaget och Möbelföretaget som arbetar med styrkort på alla nivåer och i alla delar av verksamheten. Emellertid arbetar varken Regionsorganisationen eller

Fordonsföretaget på detta sätt. Det finns inget styrkortsarbete på övergripande nivå hos Regionsorganisationen, vilket betyder att de högsta cheferna inte arbetar med strategifrågor på det sätt som Norton et al (1999) förespråkar. Fordonsorganisationen menar att inte alla delar av företaget följer moderbolagets strategi, vilket har medfört att organisationen inte har implementerat styrkort. Det kan tolkas som att inte alla delar av företaget är med i strategiarbetet på ett tillfredställande sätt.

Sammanfattningsvis är det tydligt att omgivningen påverkar strategin som i sin tur påverkar utformningen av balanserade styrkort. Alla våra intervjuorganisationer uttrycker att styrkorten översätter strategin. Möbelföretaget och Regionsorganisationen anser även att styrkorten ser till att organisationen arbetar effektivt med ”rätt saker”. Strategiarbetet anses vara en viktig del för att utforma styrkort och arbetet tar sin utgångspunkt i organisationernas övergripande strategi för alla företag förutom i Regionsorganisationen samt hos Fordonsföretaget, som inte använder balanserade styrkort. Trots att Regionsorganisationen idag enbart använder balanserade styrkort från mitten av organisationen och nedåt fungerar arbetet med dem relativt bra. Detta kan, enligt intervjupersonen bero på att enheterna är relativt lika varandra. Intervjupersonen menar dock att det kunde ha fungerat ännu bättre om det hade funnits ett övergripande strategidokument.

4.2.3 Organisationsstruktur

Inom Möbelföretaget återfinns en del skillnader mellan olika enheter i fråga om organisationsstruktur. Dessa kan hänföras till bolagens skilda uppgifter och ändamål, exempelvis har koncernen en struktur med moderbolag och dotterbolag medan det i säljbolagets struktur även ingår återförsäljare. Enligt intervjupersonen ser styrkorten olika ut hos olika enheter, med avseende på vilka mål, styrtalet och aktiviteter som ingår. Dock poängterar intervjupersonen att eftersom styrkortsarbetet alltid grundar sig i organisationens strategi väljs de parametrar som finns med i de olika enheternas styrkort ut utifrån hur de kan bidra till att förverkliga strategin. Styrkortens olika uppbyggnad och utseende grundar sig alltså främst i strategin och inte i organisationsstrukturen som sådan.

Vidare beskriver intervjupersonen hur styrkorten har bidragit till att skapa förändringar i organisationsstrukturen. Ett exempel på en sådan förändring var att de balanserade styrkorten, efter att en omorganisation genomförts, kunde användas som ett hjälpmedel för att identifiera arbetsuppgifter som ”hamnade mellan stolarna” eller utfördes av flera personer samtidigt, något som ledde till att mindre justeringar i organisationsstrukturen fick göras. Intervjupersonen menar alltså att balanserade styrkort används som ett verktyg för att förändra organisationsstrukturen, men att strukturen inte enbart skall förändras för att underlätta arbetet med styrkorten.

Vad gäller Regionsorganisationen är det en komplex organisation med en relativt konservativ och traditionellt hierarkisk organisationsstruktur. Enligt intervjupersonen är styrkorten väl anpassade till enheternas struktur, mycket på grund av att varje enhet har utvecklat sina egna styrkort.

Vår intervjuperson på Oljeföretaget tror att styrkortet skulle se annorlunda ut om organisationsstrukturen förändrades. Detta skulle framför allt gälla om roller och ansvar förändrades. Enligt intervjupersonen måste styrkortet spegla den ansvarsmatris som finns. En anledning till att man valt en standardapplikation för att stödja Oljeföretagets styrkort är att denna medger en flexibilitet för förändringar i alla typer av dimensioner, inte enbart i den interna organisationsstrukturen utan även om exempelvis ett bolag köps upp. Intervjupersonen menar att om inte systemet varit så flexibelt hade mycket tid lagts på att förändra styrkortet som verktyg istället för att ägna tiden till att förändra själva verksamheten.

Då Fordonsföretaget inte implementerat balanserade styrkort hade intervjupersonen ingen åsikt om huruvida organisationsstrukturen påverkar dessa. Personen hade inte heller någon åsikt som grundade sig i tidigare erfarenheter av styrkortsimplementeringar.

Analys

Enligt Chenhall (2003) är organisationsstruktur en formell specifikation som fördelar roller bland organisationens medlemmar, samt visar vilka grupper som skall utföra specifika uppgifter. Organisationsstrukturen används för att säkerställa att alla aktiviteter inom organisationen utförs. Detta kan liknas vid det resonemang som förs av vår intervjuperson på Möbelföretaget, där balanserade styrkort används för att identifiera vilka uppgifter som saknar ansvarig person alternativt vilka uppgifter som har flera ansvariga personer. Balanserade styrkort skulle i detta fall kunna ses som ett sätt att upprätthålla och även förbättra den organisationsstruktur som redan finns. Genom att identifiera brister i strukturen och därmed fungera som grunden till att förändringar genomförs påverkar styrkortet strukturen.

Synsättet att organisationsstruktur fungerar som ett sätt att fördela roller och ansvar återfinns även hos vår intervjuperson på Oljeföretaget. Intervjupersonen anser att organisationsstrukturen i stor utsträckning påverkar styrkortet, eftersom dessa skall spegla ansvarsmatrisen i företaget. Om ansvarsstrukturen förändras måste även styrkortet förändras. Strukturen har därmed en relativt stark påverkan på styrkortet, något som kan knytas till Chenhalls (2003) uppfattning att en organisations struktur påverkar såväl informationsflöden som styrsystem. Detta synsätt kan även knytas till det faktum att styrkortens utseende hos både Regionsorganisationen och Möbelföretaget varierar beroende på olika enheters organisationsstruktur, även om Möbelföretaget anser att strategi är en viktigare utgångspunkt för styrkortens utseende än just struktur.

4.2.4 Storlek

Vår intervjuperson på Möbelföretaget tror inte att det balanserade styrkortet skulle se annorlunda ut om organisationen var dubbelt så stor som idag.

”Nej, det precis sak samma, det har ingen betydelse. Jag tror att det kan vara skillnad om det är ett väldigt litet företag i hur man bygger upp scorecardet, men när man har kommit över en viss

storlek så bygger man ju bara på. Det blir ju bara fler scorecards som knyts ihop till övergripande nivå.”

Enligt intervjupersonen på Regionsorganisationen blir en stor organisation oftast mer komplex, vilket leder till att det är mycket svårt att endast ha ett styrkort i mycket stora verksamheter som exempelvis större sjukhus. Intervjupersonen menar att det är svårt att lyckas med ett konkret och kompakt styrkortsarbete i stora organisationer:

”Hur skall 50 mål kunna krympas ned till 10 mål utan att det blir lite väl övergripande och flummigt i stil med att ’vi skall ha nöjda patienter’.”

Vidare tror intervjupersonen att det finns en gräns vid en viss nivå där styrkortsarbetet inte längre påverkas av storleken. Om ett redan stort sjukhus skulle få dubbelt så många anställda skulle det inte förändra arbetet med att utforma balanserade styrkort i någon större utsträckning. Inte heller vår intervjuperson hos Oljeföretaget anser att styrkortet skulle se annorlunda ut om organisationen var större. Vår intervjuperson på Fordonsföretaget tror dock att just storleken och komplexiteten i hans egen organisation kan vara en möjlig orsak till att balanserade styrkort inte har anammats.

Analys

Enligt Chenhall (2003) medför ökad storlek och komplexitet i organisationer större krav på administration, vilket i förlängningen fordrar mer avancerade styrsystem. Detta kan liknas vid det resonemang som förs av vår intervjuperson på Regionsorganisationen då denne anser att det är mycket svårt att endast ha ett styrkort i stora och komplexa organisationer. Ett enskilt styrkort är med andra ord kanske inte tillräckligt avancerat för att kunna styra en mångfacetterad sjukhusorganisation med ett stort antal anställda. Åsikten att storlek är en variabel av betydelse vid styrkortsarbete delas, som vi beskrivit ovan, av intervjupersonen på Fordonsföretaget. Detta då även denna person anser att styrkortsarbete är mer komplicerat i en större organisation.

Vad gäller de två övriga intervjupersonerna är dessa av motsatt åsikt och anser inte att styrkortet påverkas av organisationens storlek. I förhållande till Chenhalls teori kan detta tolkas på två sätt, där det första stödjer teorin på så vis att styrkort ses som ett avancerat verktyg och just därför klarar av att hantera såväl små och ickekomplexa organisationer som de större och mer komplexa. Det andra synsättet innebär istället att teorin förkastas och ståndpunkten blir därmed att en organisations storlek och komplexitet inte behöver kräva ett mer avancerat styrsystem. I ett sådant fall antas balanserade styrkort vara användbara inom alla typer av organisationer, trots att de i detta fall inte anses tillhöra gruppen avancerade styrsystem. Enligt detta synsätt kan en större organisation således arbeta utan ett avancerat styrsystem.

En nyansering som vi i detta fall anser vara viktig att göra är att trots att intervjupersonerna på Regionsorganisationen och Möbelföretaget ovan har fått representera motsatta ståndpunkter, har dessa även det gemensamma synsättet att en organisations storlek vid en viss nivå inte längre påverkar styrkortet. Alltså finns,

enligt dessa två, en skillnad i hur styrkorten utformas beroende på organisationens storlek, en skillnad som dock inte längre existerar när en viss storlek uppnåtts. Detta kan härledas till Kaplan & Nortons (1992) tankar kring att balanserade styrkort främst är avsedda för större företag. Det faktum att styrkortsmetodiken från början är anpassad efter större företags arbetssätt skulle kunna medföra att större förändringar behöver göras om ett litet företag blir stort än om ett redan stort företag blir ännu större.

5 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta kapitel diskuteras det vi utifrån våra intervjuer har kommit fram till i analysen av det empiriska resultatet. Därefter följer slutsatserna samt vår egen kritik mot studien. Kapitlet avslutas med förslag på framtida forskning.

5.1 Diskussion av resultatet

Genom insamlande och tolkning av studiens empiriska material har vi kommit fram till ett antal intressanta aspekter som vi anser värda att diskutera vidare kring. Diskussionsavsnittet kommer i tur och ordning att behandla de fyra situationsvariablerna samt den information vi samlat kring dessa.

5.1.1 Omgivning

De personer vi intervjuat uttrycker alla att deras organisationer påverkas av samt anpassar sig till omgivningen. Hur omgivningen förhåller sig till styrkorten uttrycks på två olika sätt. Det första sättet går ut på att organisationerna genomför en analys av omgivningen. Analysarbetet resulterar sedan i förändringar i organisationens strategier, vilka i sin tur påverkar styrkorten. Det andra sättet innebär att styrkorten istället fungerar som indikatorer på att något förändrats i omgivningen. Skillnaden jämfört med det första förhållningssättet är att här anses styrkorten vara direkt påverkade av omgivningen och fungerar som ett verktyg för att hantera förändringar i densamma, istället för att indirekt påverkas av omgivningen genom strategierna. Även om dessa två synsätt vid en första anblick kan tyckas väldigt olika, anser vi att även likheter kan spåras. I det andra synsättet används styrkorten för att fånga upp förändringar i omgivningen. Om vi tänker oss att de förändringar som styrkorten fångar upp implementeras i organisationens strategier, kan styrkorten sedan fungera som ett hjälpmedel för att föra ut strategierna. För att detta skall vara möjligt måste styrkorten förändras efter, och därmed påverkas av strategierna. I ett sådant fall blir styrkorten alltså i ett första skede påverkade direkt av omgivningen, men senare även påverkade indirekt via strategierna. Då är skillnaden mellan de två synsätten inte längre lika tydlig.

En annan intressant aspekt att diskutera är frågan om hur omgivningens karaktär, det vill säga om denna tillhör någon av ytterligheterna stabil eller turbulent eller befinner sig någonstans där emellan, påverkar utformning och anpassning av styrkorten. I studien har vi inte kunnat se några tydliga skillnader mellan hur företagen hanterar sin omgivning, beroende på dess karaktär. Ett exempel på detta kan vara att både Regionsorganisationen, som är den av våra intervjuorganisationer som har den mest stabila omgivningen och Oljeföretaget som troligen har den mest turbulenta, gör en årlig översyn där faktorer i omgivningen analyseras. Det faktum att dessa organisationer, trots att de i studien representerar ytterligheter i fråga om omgivningens karaktär, låter sina styrkort påverkas och anpassas på liknande sätt medför att vi i vår studie inte kan finna något stöd för hypotesen att omgivningens karaktär påverkar hur och när styrkorten anpassas. Något som här är viktigt att påpeka är dock att våra analysorganisationer endast representerar en mycket liten

del av alla organisationer som använder balanserade styrkort, vilket medför att denna iakttagelse inte kan användas för att göra några generaliseringar.

Sammanfattningsvis anser vi att det är klart och tydligt att omgivningen påverkar hur våra intervjuorganisationer utformar och anpassar sina styrkort. Denna påverkan kan ske på olika sätt, men det faktum att alla intervjupersoner uttrycker att omgivningen har en stark påverkan, antingen direkt eller via strategierna, anser vi vara en grund för påståendet att omgivning är en av de, eller kanske till och med den situationsvariabel som har störst inflytande på utformning och anpassning av styrkorten.

5.1.2 Strategi

Det är tydligt att strategierna i hög grad påverkar utformningen av våra intervjuorganisationers balanserade styrkort och att organisationerna arbetar med att anpassa styrkorten till strategierna. Detta då organisationerna vanligtvis utgår från dessa när styrkorten utformas. Strategierna är även nära sammankopplade med omgivningen på så vis att denna kan påverka styrkorten via strategierna.

Enligt våra intervjuorganisationer bör en organisations balanserade styrkort ha en tydlig utgångspunkt i den övergripande strategin, vilket medför att strategin genom styrkorten kommuniceras ut och arbetas med i organisationen. Styrkorten bör inte innehålla någon information som inte direkt kan hänföras till strategin.

I våra intervjuer har det framkommit att strategidokumentet bör vara ordentligt genomarbetat och ha diskuterats i alla delar av organisationen så att strategin blir passande för organisationen som helhet. Emellertid har Regionsorganisationen lyckats skapa en mer effektiv verksamhet efter införandet av balanserade styrkort, trots att respektive enhets styrkort inte har haft den övergripande strategin som utgångspunkt. Att styrkorten fungerar väl trots frånvaron av övergripande strategi, tror vi kan ha att göra med att organisationen lever i en stabil omgivning samt att de olika enheterna är relativt lika varandra när det gäller strategi och organisationsstruktur. Enheter inom en organisation som liknar varandra, har någon form av gemensam styrning och som eventuellt dessutom har ett relativt nära samarbete bör medvetet eller omedvetet framarbete strategier som inte är helt olika varandra. Därför kanske det inte i samma grad är nödvändigt att respektive enhet tar sin utgångspunkt i organisationens övergripande strategi vid utformandet av balanserade styrkort, även om vi i denna studie förespråkar att alla enheter bör ta en viss utgångspunkt i en övergripande strategi, om någon sådan existerar.

Vidare anser vi att frågan om Regionsorganisationen skulle kunna skapa en ännu mer effektiv verksamhet om enheterna följde den övergripande strategin är intressant att diskutera. Detta är en ståndpunkt som återfinns hos vår intervjuperson. Dock är vi inte säkra på att en så pass hård styrning är nödvändig för Regionsorganisationen, och vi anser därmed att en övergripande strategi inte oundvikligt skulle leda till en mer effektiv verksamhet. Vi anser det rimligt att anta att varje enhet har kunskap om den specifika situation som enheten befinner sig i, vilket medför att en övergripande strategi inte bör medföra att en redan effektiv verksamhet skall behöva ändra sitt arbetssätt. Om en övergripande strategi skall

användas bör denna utformas som ett väl utarbetat strategidokument, redan innan enheterna implementerar balanserade styrkort, för att förhindra att stora resurser tas i anspråk när enheter i efterhand skall anpassa sina styrkort.

Att arbetet med utformning av styrkort bör involvera alla delar av en verksamhet, så att de olika enheterna följer en gemensam och övergripande strategi som är väl lämpad för den aktuella organisationen, är något som vi tidigare nämnt. Ett sådant tillvägagångssätt är, enligt intervjupersonerna på Regionsorganisationen och Möbelföretaget, ett sätt att se till att organisationen arbetar med rätt saker.

Ytterligare en intressant aspekt som vi kunnat se när det gäller strategi är att det inte verkar vara nödvändigt för alla organisationer att kontinuerligt arbeta med styrkort, något som motsäger teorierna. Som vi beskrev i stycket om omgivning ser den organisation i vår studie som lever i den mest turbulenta omgivningen över sina styrkort lika ofta som den som lever i den mest stabila omgivningen. Att styrkorten behöver förändras kan därmed ha att göra med andra faktorer än omgivningens karaktär. Vår tanke är att större förändringar inte behöver genomföras i styrkorten förrän så stora förändringar uppstår bland situationsvariablerna att organisationens strategier behöver förändras. En större förändring av balanserade styrkort är alltså inte nödvändig förrän någon situationsvariabel, exempelvis organisationsstrukturen eller omgivningen, förändras så pass mycket att det påverkar organisationen markant. För att en organisation skall anse att det är meningsfullt att genomföra stora förändringar av styrkorten måste det finnas starka incitament, vilket det troligtvis inte gör vid mindre förändringar i situationsvariablerna.

5.1.3 Organisationsstruktur

I studien har alla intervjuorganisationer, med undantag för Fordonsföretaget som inte kunnat svara, gett uttryck för att organisationsstrukturen ligger till grund för hur styrkorten utformas. Dock finns det en betydande skillnad mellan hur viktig organisationsstrukturen anses vara. Möbelföretaget representerar här den ena ytterligheten, då denna organisation anser att strukturen visserligen påverkar styrkortens utseende, på så vis att olika enheters organisationsstruktur ligger till grund för delar av uppbyggnaden av styrkorten, men att det i första hand är strategin som bestämmer vilka parametrar som skall finnas med. Oljeföretaget och Regionsorganisationen uttrycker istället att organisationsstrukturen är en viktig grund för hur styrkorten utformas. Här kan Oljeföretaget fungera som representant för den andra ytterligheten då intervjupersonen beskriver att en av anledningarna till att organisationen valt en standardapplikation för styrkorten är att denna är flexibel och kan ändras när organisationens struktur ändras. Detta anser vi vara ett tecken på att organisationsstruktur ses som en viktig variabel att ta hänsyn till gällande utformningen av styrkorten.

Vidare tas en intressant aspekt gällande organisationsstruktur upp av Möbelföretaget. Enligt intervjupersonen har styrkorten fungerat som ett hjälpmedel för att identifiera uppgifter som ingen har ansvarat för, samt även uppgifter som utförts av flera personer samtidigt. Sådana upptäckter har senare medfört förändringar i organisationsstrukturen. När styrkorten används på detta sätt fungerar de som ett verktyg för att konkretisera organisationsstrukturen och underlättar

därmed för människorna i organisationen att förstå hur ansvarsfördelningen egentligen ser ut. Utifrån de nya insikter som uppstår med styrkortens hjälp kan organisationen sedan förändra sin struktur om detta anses nödvändigt. I ett sådant sammanhang kan alltså styrkorten sägas påverka organisationsstrukturen i större utsträckning än tvärtom. Att organisationen ser denna relation mellan styrkort och organisationsstruktur anser vi vara ytterligare ett tecken på att organisationsstrukturen inte ses som en särskilt stark påverkande variabel.

Ytterligare något som vi anser vara värt att diskutera kring är Regionsorganisationens åsikt att de balanserade styrkorten är väl anpassade till strukturen eftersom varje enhet fått utveckla sina egna. Frågan är i detta fall hur väl styrkorten är anpassade till strukturen hos organisationen som helhet. Dock är detta svårt att svara på, eftersom Regionsorganisationen idag inte har något övergripande styrkort. Kanske hade styrkorten passat den övergripande organisationsstrukturen bättre om så varit fallet, men samtidigt varit sämre anpassade till strukturen hos de olika enheterna. Om detta skall ses som bra eller dåligt anser vi vara beroende av hur nära organisationen vill följa Kaplan & Nortons ursprungsmetod. Om metoden följs slaviskt skall den övergripande strategin fungera som grund för allt styrkortsarbete, vilket innebär att olika enheter inte kan utveckla egna styrkort oberoende av den övriga organisationen. Med ett sådant synsätt blir det alltså viktigare att anpassa styrkorten till strategin än till organisationsstrukturen. Om organisationen inte ser det som lika centralt att ursprungsmetoden följs kan det istället ses som viktigare att styrkorten är väl anpassade till varje enhets organisationsstruktur. I ett sådant fall kan dagens arbetssätt sägas vara väl fungerande.

Sammanfattningsvis anser alla våra intervjuorganisationer att organisationsstrukturen påverkar styrkortens utformning. Hur viktig organisationsstrukturen är, finns det dock delade meningar om. Här uttrycks såväl åsikten att organisationsstruktur är en ytterst viktig situationsvariabel som har stor påverkan på hur en organisation arbetar med sina styrkort och som är viktig att kunna anpassa sig till som att organisationsstruktur är av underordnad betydelse jämfört med strategi och är en variabel som både påverkar och låter sig påverkas av styrkorten.

5.1.4 Storlek

Vad gäller situationsvariabeln storlek finns två huvudståndpunkter hos våra intervjupersoner, där den första innebär att styrkortsarbetet blir mer komplicerat om organisationens storlek ökar och den andra går ut på att denna skillnad inte existerar. Ytterligare en åsikt, som kan ses som en kompromiss mellan dessa båda synsätt är att styrkortsarbetet ser olika ut beroende på storlek, upp till en viss nivå.

Med avseende på ovanstående resonemang anser vi det viktigt att diskutera vad som egentligen avses med storlek. De intervjupersoner som sagt att storleken inte påverkar styrkortsarbetet har syftat på ökad storlek enbart i form av ökat antal anställda, något som inte behöver göra en organisation mer komplex. Enligt de övriga innebär ökad storlek även ökad komplexitet. För att beskriva detta tydligare är följande exempel lämpligt; om ett sjukhus anställer tio nya undersköterskor spelar det förmodligen ingen större roll för styrkortsarbetet, medan uppbyggnaden

av en helt ny klinik kan få betydande inverkan på hur styrkortet bör se ut. Vi menar alltså att det inte är storleken i sig som påverkar hur styrkortsarbetet skall bedrivas, utan istället är det den ökade komplexitet som en ökning av storleken för med sig som påverkar hur styrkortet utformas. Enbart storlek är alltså av mindre betydelse, men en ökad storlek som också för med sig en förändring av organisationsstrukturen och därmed ger en ökad komplexitet kräver anpassning av styrkortet. Det faktum att våra intervjupersoner har olika syn på situationsvariabeln storlek kan alltså vara en förklaring till deras olika åsikter kring variabelns påverkan.

5.2 Slutsatser

Vi anser att det klart och tydligt framgår av studien att våra intervjuorganisationers styrkort påverkas av samt anpassas till omgivningen. Påverkan och anpassning kan främst ske på två sätt; antingen direkt, eller indirekt via organisationens strategier. Att flera av våra intervjuade säger att omgivningen påverkar strategierna, som är grunden för deras styrkort, anser vi tyda på att omgivning är en situationsvariabel av stor betydelse för hur styrkortet utformas och anpassas.

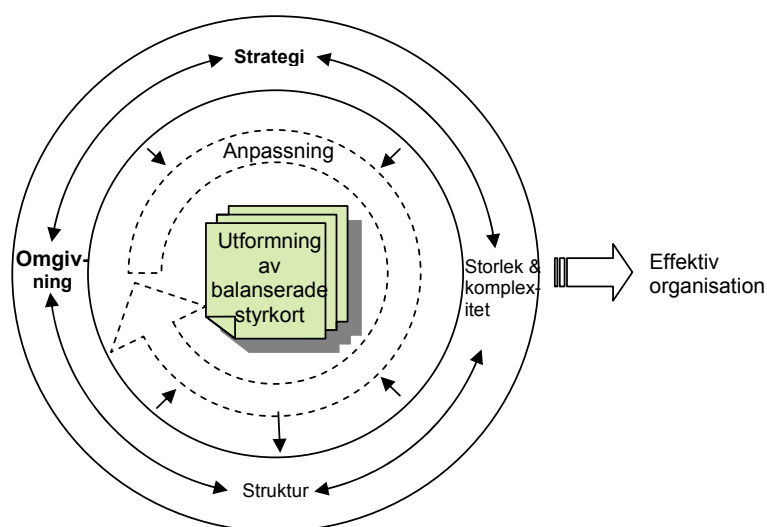
Vad gäller strategin påverkar denna i hög grad utformningen av organisationernas balanserade styrkort, samtidigt som organisationerna anpassar styrkortet till strategin. Som beskrivits ovan påverkas dock strategin i stor utsträckning av omgivningen, vilket medför att dessa två kan ses som nära sammankopplade. Vi anser att alla balanserade styrkort i en organisation bör ha en viss utgångspunkt i organisationens övergripandes strategi och alla delar av organisationen bör vara med i arbetet med att anpassa styrkortet. Organisationen behöver nödvändigtvis inte arbeta kontinuerligt med balanserade styrkort men förändra dem då det är nödvändigt, det vill säga vid större förändringar i någon av situationsvariablerna.

Även organisationsstruktur är en variabel som våra intervjuorganisationer anser påverkar styrkortets utformning, dock i varierande grad. Här återfinns såväl åsikten att organisationsstruktur är en betydelsefull variabel, som har stor påverkan på hur en organisation arbetar med sina styrkort och är viktig att anpassa sig till, som att organisationsstruktur är mindre viktigt än strategi och är en variabel som både påverkar och låter sig påverkas av styrkortet.

Storlek är ytterligare en variabel som våra intervjupersoner haft delade meningar om. Dock anser vi att dessa kan ha sin grund i att personerna haft olika definition kring vad storlek är. Vår slutsats gällande denna variabel är att ökad storlek som medför förändringar i organisationsstrukturen och därmed även ger ökad komplexitet, påverkar styrkortets utformning och anpassning. Enbart storlek som i ökat antal anställda gör det däremot inte.

5.2.1 Modifierad modell

För att tydligare illustrera våra slutsatser har vi valt att återknyta dem till den modell som presenterades i slutet av teorikapitlet. Nedan återfinns en ny version av modellen, anpassad efter slutsatserna. Situationsvariabeln *Storlek* heter numera *Storlek & komplexitet*, för att illustrera att det är den ökade komplexiteten och inte storleken som sådan som medför att förändringar behövs göras i styrkorten. *Strategi* och *omgivning* är skrivna med fet stil, för att förtydliga att dessa variabler är de som har störst påverkan på styrkorten. En pil har lagts till för att visa att styrkorten påverkar organisationsstrukturen såväl som tvärtom. Avslutningsvis kallas *Kontinuerlig anpassning* endast *Anpassning*, då anpassning inte sker kontinuerligt hos intervjuföretagen.



Figur 3. Situationsvariablers påverkan på utformningen av balanserade styrkort. Förändrad modell utifrån studiens slutsatser. (egen modell)

5.3 Kritik mot studien

En fråga som vi ställt oss upprepade gånger är vad som är nyskapande med just vår studie, eftersom studier kring balanserade styrkort och situationsvariabler tidigare utförts. Utgångspunkten var att vårt SEM-fokus i kombination med användandet av kontingensteori skulle ge en relevant studie. När vi sedan utförde våra intervjuer upptäckte vi att ingen av organisationerna konkret applicerade SEM-teorierna i sitt arbete med styrkorten, det vill säga den metod som Norton et al (1999) beskriver och som vi i studien har utgått ifrån. Detta då de applikationer som organisationerna använde för sina balanserade styrkort inte uppfyller alla kriterier som krävs för att en applikation skall kunna ses som ett SEM-system. Ett exempel på detta är avsaknaden av Data Warehouse i de intervjuade organisationernas system för balanserade styrkort. Trots detta anser vi att de system och applikationer som

använts av organisationerna för att implementera balanserade styrkort inte är helt olika från den metod som Norton et al (1999) har tagit fram, även om organisationerna inte följer metoden exakt.

Även om våra intervjuorganisationers system kan liknas vid SEM-system, anser vi att studiens avsaknande av exempel på rena sådana kan ses som ett tecken på att vår urvalsmetod har fungerat bristfälligt. Utifrån våra urvalskriterier som i första hand var företag som arbetat med balanserade styrkort under en tid, men även de som inte hade gjort det, kan vårt urval ses som relevant och vi anser även att de personer vi intervjuat kunnat bidra med värdefull data till studien. Dock hade troligen andra urvalskriterier medfört att vi i större utsträckning kunnat hålla oss till det som var tanken med studien från början. Genomförandet av en förstudie hade kunnat vara ett sätt att upptäcka att urvalskriterierna behövde utvecklas, om det hade visat sig att företagen inte konkret använde metoden som Norton et al (1999) har tagit fram. Detta skulle därmed kunna vara en väg att gå för att säkerställa att de organisationer som trots allt intervjuats varit lämpliga.

Ytterligare något som vi anser vara till nackdel för studien är att vi inte fått tillräckligt utförliga svar på alla frågor från intervjupersonerna. Detta kan bero på att den person vi intervjuat inte haft tillräcklig kunskap inom området, eller på att våra frågor inte varit tillräckligt välformulerade. Ett exempel på detta kan vara att vi inte har brutit ner frågan ”Vad kännetecknar din organisations omgivning?”. Intervjupersonerna har alla utgått från hur konkurrensutsatt deras verksamhet är, medan vi i studien anser att begreppet omgivning innehåller fler faktorer. En anledning till att detta problem uppstått kan vara vår ovana vid att formulera frågor samt utföra intervjuer. En lärdom som vi här kan dra, är att i fortsättningen använda ännu mer tid till att formulera relevanta frågor.

Något som även bör nämnas är att intervjupersonerna i vår studie troligtvis har en relativt positiv inställning till balanserade styrkort, med tanke på att det är just inom detta område de har valt att arbeta. Vi anser att den kritik som vi riktar mot balanserade styrkort i teorikapitlet får läsaren av denna studie att inse en del av de problem som existerar med metoden. Kritiken har även fått författarna av studien att förhålla sig mer objektiva gentemot balanserade styrkort som metod. För att hitta en lösning på denna problematik kunde vi även ha intervjuat andra personer i organisationerna eller personer i andra organisationer, som eventuellt inte skulle ha haft en likadan uppfattning om balanserade styrkort och metodens sätt att hantera strategier.

I teorikapitlet beskrev vi även en del av den kritik som riktats mot kontingensteorin. Innan vi utfört intervjuerna antog vi att vi skulle tillhöra det kartesiska synsättet eftersom det i teorin om balanserade styrkort framkom att organisationer kontinuerligt bör anpassa sina styrkort till förändringar. Våra slutsatser har emellertid gjort oss tveksamma till om vår studie verkligen tillhör det kartesiska synsättet, med tanke på att ingen organisation har uppgett att de kontinuerligt förändrar sina styrkort till situationsvariablerna. Vår studie kan alltså snarare sägas tillhöra det konfigurerande synsättet.

Slutligen anser vi att vår studie, trots sina brister, har någonting att tillföra sina läsare. Det faktum att vårt urval är unikt samt att den relativt nya teorin kring SEM-

system har satt sina spår i slutsatserna, medför att vi anser att studien i forskningssammanhang är relevant.

5.4 Förslag till fortsatta studier

- Studien kan utföras på organisationer som verkar inom andra branscher, har annan organisationsstruktur eller annan omgivning jämfört med de vi har intervjuat.
- Studien kan göras kvantitativ med ett större antal organisationer så att resultaten bättre går att jämföra med varandra. Det vore även av intresse att intervjua flera personer på olika nivåer och med olika kompetens och erfarenhet inom en och samma organisation.
- Det vore intressant att använda en ”omvänd” frågeställning, och se hur mycket organisationernas styrkort påverkar organisationens (och andra organisationers) strategi, omgivning, storlek och organisationsstruktur.
- SEM-system är ett brett område med många tekniker och metoder. Studien skulle kunna utföras på en annan metod inom ett annat område, exempelvis aktivitetsbaserad kalkylering (ABC).
- Istället för att välja organisationer som i dagsläget arbetar med balanserade styrkort kan studien fokusera på organisationer som misslyckats med sitt styrkortsarbete. Har situationsvariablerna någon del i misslyckandet?
- Företagen i studien har inte använt balanserade styrkort så länge, främst på grund av att metoden är relativt ny. Därför bör en ny studie av samma karaktär vara intressant om några år då företagen har bättre kännedom om hur styrkorten påverkas av situationsvariablerna.

REFERENSER

Litteratur

Ax C, Johansson C & Kullvén H (2002). *Den nya ekonomistyrningen - Faktabok*, Malmö: Liber Ekonomi.

Anthony, R.N & Govindarajan, V. (1998). *Management control systems*. Boston: McGraw-Hill.

Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.

Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.

Brignall, T.J.S., Fitzgerald, L., Johnston, R., Markou, E., (1999). *Improving Service Performance: A Study of Step-Change Versus Continuous Improvement*. London: CIMA.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock

Cyert, R.M & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport – Att göra en statistisk undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Fahy, M., (2001). *Strategic Enterprise Management Systems: Tools for the 21st Century*. The Chartered Institute of Management Accountants, London, UK.

Fitzgerald, F., Johnston, R., Brignall, S., Silvestro, R., Voss, C., (1991). *Performance Measurement in Service Businesses*. London: CIMA.

Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997). *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur.

Kaplan R.S., Norton D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Mass. Harvard Business School Press.

Tillgänglig på:

<http://www.netlibrary.com/urlapi.asp?action=summary&v=1&bookid=7252>

Formaterat: Engelska
(Storbritannien)

Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment*. Homewood, Ill: Irwin.

Formaterat: Engelska
(Storbritannien)

Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur.

Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

Patel, R & Davidsson, B. (1991). *Forskningsmetodikens grunder – att planera genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.

Pettigrew, A.M. (1985). *The Awakening Giant*. London: Blackwell.

Pettigrew, A., Ferlie, E., Mckee, L., (1992). *Shaping Strategic Change*. London: Sage.

Woodward, J. (1965). *Industrial organization: theory and practice*. London: Oxford University Press.

Artiklar

Brignall, S & Ballantine, J. (2004). Strategic enterprise management systems: new directions for research. *Management Accounting Research*, 15, 225-240.

Brignall, S. (1997). A contingent rationale for cost system design in services. *Management Accounting Resource*, 8, 325-346.

Chenhall, R. (2003). Management control systems design within it's organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organization and Society*, 28, 127-168

Chenhall, R.H., Langfield-Smith, K., (1998). Factors influencing the role of management accounting in the development of performance measures within organizational change programs. *Management Accounting Research*, 9, 361–386.

Dent, J. F. (1990). Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 15, 3–25.

DiMaggio, P.J. and Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological* 48, 147–160.

Fischer, J.G. (1998). Contingency theory, Management Control System and Firm Outcomes: Pas Results and Future Direction. *Behavioral Research in Accounting*, 10, Supplement.

Geishecker, L. (2002). Manage Corporate Performance to Outperform Competitors. Gartner Group, note COM-18-3797.

Gerdin, J & Greve, J. (2004). Forms of contingency fit in management accounting research – a critical review. *Accounting, Organization and Society*, 29, 303-326.

Govindarajan, V. & Shank, J., (1992). Strategic cost management: tailoring controls to strategies. *Journal of Cost Management*, 6, 14–24.

- Haldma, T & Lääts, K. (2002). Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies. *Management Accounting Research*. 13, 379-400.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*., January/February, 71-79.
- Kumar, K., Hillesberg, J.V. (2000). ERP experiences and evolution. *Communications of the ACM*, 43(4), 22-26.
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22, 207–232.
- Meyer, J.W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structures as myth and ceremony. *American Journal of Sociology* 83 2, 310–363.
- Norreklit, H (2000). The Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, March.
- Norreklit, H (2003). The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society* 28, 591-619.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting achievement and prognosis. *Accounting, Organization and Society*, 5, 413-428.
- Simons, R. (1991). Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12, 49-62
- Soh, C., Kien, A.A. & Tay-Yap, J. (2000). Cultural fits and misfits: is ERP a universal solution? *Communications of the ACM*, 43, 47-51.

Rapporteur

- Drury, C. & Tayles, M., (2000). *Cost systems and profitability analysis in UK companies: discussing survey findings*. Proceedings of the 23rd Annual Congress of the EAA, Munich, Germany 29-31 March.
- Fahy, M., (2000). *Strategic Enterprise Management: the implications for management accounting and control*. Proceedings of the 23rd Annual Congress of the EAA, Munich, Germany, 29–31 March.
- Gould, S., (2003). *Improving Decision Making in Your Organisation: The CIMA Strategic Enterprise Management (SEM) Initiative*. CIMA, London.
- Norton, D., SEM Product Management, (1999). *SAP Strategic Enterprise Management: Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, SAP AG.

APPENDIX 1 - INTERVJUFRÅGOR

1. Hur skulle du kortfattat karaktärisera din organisation? (I termer av tjänster/produkter, massproducerande/nischade, typ av kunder etc.)
2. Hur skulle du beskriva organisationens omgivning?
(I termer av stabil/turbulent, enkel/komplex, statisk/ dynamisk)
3. Hur upplever du att din organisation anpassar sig till omgivningen?
4. Hur skulle du beskriva din organisations organisationsstruktur?
- Är hela organisationen uppbyggd på samma sätt, eller har olika enheter olika organisationsformer?
5. Hur upplever du att organisationsstrukturen passar företagets strategi?
6. Hur upplever du att styrkorten är anpassade till organisationsstrukturen?
7. Hur påverkas styrkorten av (a) omgivning och (b) strategi? Exempel?
- Finns det andra variabler som kan påverka styrkorten?
- Hur påverkas styrkorten av dem?
8. Vad händer med styrkorten när de påverkande variablerna förändras?
9. Hur lätt/svårt är det att förändra styrkorten?
- Hinner ni med att förändra styrkorten när de påverkande variablerna ändras?
10. Hur tycker du att era styrkort är anpassade till omgivning och strategi?
11. Vad hade ni för styrsystem innan ni bytte till balanserade styrkort?
- Varför bytte ni? /Varför har ni inte bytt?
12. Hur går ni tillväga när ni utformar era balanserade styrkort?
- Arbetar ni kontinuerligt med förändringar av styrkorten?
13. Vilka personer är med och utformar strategierna och styrkorten? Vilken roll har de haft? Upplever du att någon saknas?
14. Vad tror du att det hade fått för konsekvenser för utformningen av styrkorten om organisationen haft andra egenskaper, t ex hälften eller dubbelt så många anställda?
15. Hur sprider styrkorten information i olika nivåer av organisationen? (interna och externa källor. Integrerat system, data warehouse)
- Hur är informationssystemen uppbyggda?
- Vilka har tillgång till information?
16. Finns det något annat du vill ta upp?