



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen
Integrerad civilekonomutbildning
Kandidatuppsats, ICU2005:11

FÖRVÄNTNINGAR PÅ BALANCED SCORECARD

- en studie på tre företag

Kandidatuppsats i ekonomistyrning
Vårterminen 2005

Handledare: Christian Ax

Författare: Viktoria Johansson
Mia Nordblom



SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning och Finansiering, Kandidatuppsats, VT 2005

Författare: Viktoria Johansson och Mia Nordblom

Handledare: Christian Ax

Titel: Förväntningar på Balanced Scorecard – en studie på tre företag

Bakgrund och problem: Kritik mot den traditionella ekonomistyrningen har under årens lopp utmynnat i att nya styrsystem, däribland Balanced Scorecard (BSC), utvecklats. Mycket forskning har bedrivits kring konceptet vilken främst fokuserat på modellens utformning och implementering och fler empiriska undersökningar som visar vilka effekter BSC genererat i praktiken har eftersökts. Vidare har det uppmärksammats att det bedrivits lite forskning kring de förväntningar aktörer har på BSC vilket borde vara intressant att studera då förväntningar tycks påverka hur aktörer upplever modellen samt hur de utför sina handlingar relaterade till den. Vi har med detta i åtanke inriktat vår studie till att kartlägga de förväntningar olika aktörsgrupper inom organisationer har på BSC och om det finns skillnader och/eller likheter mellan olika aktörsgruppers förväntningar.

Syfte: Vårt syfte med studien är att beskriva, jämföra och analysera förväntningar på BSC hos olika aktörsgrupper för att få insikt i hur olika aktörsgrupper uppfattar konceptet och dess användning inom organisationen.

Avgränsningar: Vi fokuserar i vår studie ej på BSC-modellen i sig utan är enbart intresserade av de förväntningar som finns på BSC inom tre företag idag. Vi kommer inte att uttala oss om huruvida företagen använder BSC på ”rätt” sätt, ej heller sätta förväntningar i relation till hur BSC kommuniceras, hur företaget presterar ekonomiskt eller om företags BSC kan anses vara bättre eller sämre än andra företags.

Metod: Studien har genomförts som en fallstudie där tre organisationer har studerats närmare. Vi har använt oss av en kvalitativ metod där personliga intervjuer med aktörer på olika nivåer inom tre organisationer genomförts.

Resultat och slutsatser: Studiens resultat visar att det är de ansvariga för BSC som uttrycker mest förväntningar på modellen och förväntningarna varierar både inom och mellan företagen och stämmer på olika sätt överens med de effekter teorin huvudsakligen anger är att vänta genom användning av BSC. De förväntningar aktörsgrupper på mellannivå uttrycker skiljer sig från de ansvarigas antingen genom att de ej uttrycker några förväntningar alls eller i den meningen att de tycks förvänta sig mer verksamhetsnära effekter. På den verksamhetsnära nivån är det vidare endast en aktör i de studerade företagen som uttrycker förväntningar på BSC.

Förslag till fortsatt forskning: Det vore intressant att förutom förväntningar på BSC studera *hur förväntningar uppstår* och *om de påverkar aktörers beteende* samt om sättet på vilket BSC kommuniceras inom organisationen påverkar aktörers förväntningar. Genom vår studies resultat uppstod en reflektion kring huruvida aktörers ansvar för BSC kan påverka deras förväntningar på modellen, vilket även det vore intressant att studera närmre.



FÖRORD

Personerna är många som bidragit till att denna uppsats kunnat genomföras och med dessa inledande ord vill vi uttrycka vår tacksamhet till dem som främst gjort studien möjlig.

Först och främst vill vi tacka samtliga respondenter på de företag vi besökt för att ni, trots fullbokade scheman, tog er tid till att bli intervjuade och för det vänliga bemötande vi fått.

Vi vill även rikta ett särskilt tack till Christian Ax, docent på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och tillika vår handledare, för vägledning och inspiration. Du har varit ett stöd under hela uppsatsprocessen och gett oss goda råd samt haft värdefulla synpunkter.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett gott och roligt samarbete samt våra familjer som stöttat oss och på olika sätt underlättat vårt uppsatsarbete.

Göteborg, juni 2005

Viktoria Johansson och Mia Nordblom



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	1
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4 SYFTE	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR	3
1.6 UPPSATSENS FORTSATTA DISPOSITION	3
2 METOD	5
2.1 UNDERSÖKNINGSINRIKTNING	5
2.2 UNDERSÖKNINGSANSATS	5
2.3 ANGREPPSSÄTT	5
2.4 DATAINSAMLING	6
2.4.1 Sekundärdata	6
2.4.2 Primärdata	6
2.5 VAL AV FÖRETAG	8
2.5.1 Val av respondenter på respektive företag	9
2.6 UNDERSÖKNINGENS KVALITET	9
2.6.1 Validitet	9
2.6.2 Reliabilitet	10
2.7 METOD FÖR ANALYS	11
3 BALANCED SCORECARD	12
3.1 UTVECKLINGEN AV BSC	12
3.2 BSC VERSION 1	12
3.2.1 De fyra perspektiven	13
3.2.2 Orsak/verkanssamband	14
3.2.3 BSC som ett strategiskt ledningssystem	15
3.3 BSC VERSION 2	16
3.3.1 Strategikartor	16
3.3.2 Strategiska teman	16
3.4 SVENSK VARIANT AV BSC	17
3.4.1 BSC och budgetlös styrning	17
3.4.2 BSC och IC-modellen (Intellectual capital model)	17
3.4.3 BSC och medarbetarperspektivet	18
4 FÖRVÄNTNINGAR	19
4.1 DEFINITION FÖRVÄNTNINGAR	19
4.2 EFFEKTER ANVÄNDA AV BSC KAN GENERERA ENLIGT TEORIN	19
4.3 TIDIGARE STUDIER	20
4.3.1 Studier kring erhållna effekter	20
4.3.2 Studier kring syftet med BSC	21
4.3.3 Studier kring förväntningar på effekter	21
5 PRESENTATION AV UNDERSÖKTA FÖRETAG	23
5.1 GÖTEBORGS-POSTEN	23
5.1.1 Kompassen; GP:s BSC	23
5.2 KINNARPS	24



5.2.1 Kinnarps BSC	25
5.3 LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKARABORG	26
5.3.1 Länsförsäkringar Skaraborgs BSC	26
5.4 AVSLUTNING	27
6 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRI	28
6.1 GP	28
6.1.1 Intervju med ansvarig för Kompassen	28
6.1.2 Intervjuer med medarbetare på mellannivå	28
6.1.3 Intervju med medarbetare på verksamhetsnära nivå	29
6.1.4 Sammanställning av förväntningar på Kompassen	30
6.2 KINNARPS	30
6.2.1 Intervjuer med ansvariga för BSC	30
6.2.2 Intervjuer med medarbetare på mellannivå (med visst ansvar)	31
6.2.3 Sammanställning av förväntningar på BSC	33
6.3 LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKARABORG	33
6.3.1 Intervju med ansvarig för BSC	33
6.3.2 Intervju med medarbetare på mellannivå	34
6.3.3 Intervjuer med verksamhetsnära medarbetare	34
6.3.4 Sammanställning av förväntningar på BSC	35
7 ANALYS	36
7.1 GP	36
7.1.1 Förväntningar hos ansvarig	36
7.1.2 Förväntningar hos medarbetare på mellannivå	37
7.1.3 Förväntningar hos medarbetare på verksamhetsnära nivå	37
7.1.4 Jämförelse av förväntningar inom GP	38
7.2 KINNARPS	39
7.2.1 Förväntningar hos ansvariga	39
7.2.2 Förväntningar hos medarbetare på mellannivå (med visst ansvar)	40
7.2.3 Jämförelse av förväntningar inom Kinnarps	40
7.3 LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKARABORG	41
7.3.1 Förväntningar hos ansvarig	41
7.3.2 Förväntningar hos medarbetare på mellannivå	42
7.3.3 Förväntningar hos medarbetare på verksamhetsnära nivå	42
7.3.4 Jämförelse av förväntningar inom Länsförsäkringar Skaraborg	42
7.4 SAMLAD JÄMFÖRELSE MED TIDIGARE STUDIER FÖR DE TRE FÖRETAGEN	43
8 SLUTSATS OCH REFLEKTIONER	45
8.1 SLUTSATS	45
8.2 REFLEKTIONER	47
8.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER	49

FIGURFÖRTECKNING

Figur 3.1: De fyra perspektiven, sid. 13

Figur 3.2: Orsak/verkan samband, sid. 14

Figur 3.3: De fyra ledningsprocesserna, sid. 15

Figur 3.4: Exempel på en strategisk karta, ett balanserat styrkort och en handlingsplan, sid. 17



TABELLFÖRTECKNING

- Tabell 2.1: Intervjuer (företag, respondenter och typ av intervju), sid. 9
Tabell 4.1: Att förvänta sig av BSC enligt teorin, sid. 20
Tabell 4.2: Erhållna effekter enligt empiriska studier, sid. 20
Tabell 4.3: Syftet med BSC, sid. 21
Tabell 4.4: Förväntningar på effekter av tillämpning av en flerdimensionell styrmodell, sid. 22
Tabell 6.1: Förväntningar på Kompassen, GP, sid. 30
Tabell 6.2: Förväntningar på BSC, Kinnarps, sid. 33
Tabell 6.3: Förväntningar på BSC, Länsförsäkringar Skaraborg, sid. 35

BILAGOR

- BILAGA 1: Intervjuguide
BILAGA 2: Organisationsschema GP
BILAGA 3: Organisationsschema Kinnarps
BILAGA 4: Organisationsschema Länsförsäkringar Skaraborg



1 INLEDNING

I detta inledande kapitel presenterar vi bakgrunden till vårt valda ämnesområde. Vidare för vi en problemdiskussion och avslutar kapitlet med uppsatsens syfte, avgränsningar och fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Många företag har på senare tid insett värdet av att investera resurser i immateriella tillgångar och kompetensutveckling för att klara av den allt hårdare konkurrensen. Via informations-samhällets utveckling under 1900-talets senare årtionden har helt nya krav ställts på företagens konkurrensförmåga. Förutom de traditionellt finansiella nyckeltalen har värden av mjukare karaktär blivit minst lika viktigt att ta hänsyn till. Kunderna i det moderna samhället är väl medvetna om de krav de kan ställa på företag och kontinuerlig utvärdering och utveckling av produkter och tjänster är således ett måste för företagen för att kunna konkurrera. Detta ställer krav på en mer flexibel och således mer dynamisk organisation (Olve, Roy & Wetter, 1997).

Kritik mot den traditionella ekonomistyrningen har uppstått under årens lopp och har dessutom ökat under det senaste decenniet. Traditionella styrsystem utelämnar viktiga aspekter företag i dagsläget måste beakta för att kunna bygga upp en långsiktig konkurrensförmåga (Olve et al., 1997). Flera alternativa styrsystem har utvecklats i och med detta, däribland Balanced Scorecard¹ (BSC). Konceptet har fått stort gensvar sedan Kaplan och Norton lade fram grundtankarna i en artikel i tidskriften Harvard Business Review år 1992; BSC har under årens lopp utvecklats från att ursprungligen ha varit ett förbättrat mätsystem till att bli ett strategiskt ledningssystem (Kaplan & Norton, 1996a).

Uppmärksamheten kring BSC har ökat dramatiskt sedan dess introduktion och som ekonomistudenter med ett stort intresse för ekonomistyrning finner vi det mycket intressant att undersöka konceptet närmare. Vi tror ej att företag kommer att kunna konkurrera slagkraftigt om hänsyn enbart tas till de finansiella aspekterna; företagen bör även blicka framåt och se till sina kunder och anställda för att långsiktigt överleva på marknaden. BSC kan i detta avseende fungera som ett bra alternativ till de traditionella styrverktygen eftersom konceptet skapar en balans mellan historia och framtid samt mellan finansiella och icke finansiella nyckeltal (Kaplan & Norton, 1996a).

1.2 Problemdiskussion

Det stora intresse som växt fram rörande BSC har utmynnat i en stor mängd litteratur och forskning. Fokus i merparten av denna dokumentation riktas mot utformning och implementering av BSC. Teorin² kring modellen fokuserar förvisso på dessa delar av styrkortsarbetet men lägger även stor vikt vid de fördelar och effekter företag kan förvänta sig få ut om BSC används på det sätt teorin förespråkar. Enligt Ittner och Larcker (1998) har förvånansvärt lite forskning bedrivits gällande de effekter BSC genererar vilket bör uppfattas som bristande. Det borde vara av stort intresse för såväl faktiska och potentiella användare av konceptet som

¹ I studien används begreppen BSC, styrkort, modell, koncept, styrverktyg och styrmodell som synonymer.

² Med teori avser vi den litteratur vi använt för att bygga upp vår kunskap kring BSC. Litteraturen inkluderar främst Kaplan och Nortons böcker (1996a; 2001; 2004) men har kompletterats med Olve et al. (1997), Olve, Petri, Roy och Roy (2003) samt artiklar berörande området skrivna av andra författare.



grundare till och förespråkare för det samma att se vad användandet faktiskt leder till. Detta eftersom företag troligtvis, liksom Nilsson (2005) anser, inför BSC på grund av att de förväntar sig att införandet och sedermera användandet av modellen skall generera vissa effekter inom organisationen. Müller (2005) anger dock att det kan anses vara svårt att studera effekter av styrverktyg så som BSC eftersom styrverktyget härrör från konsultvärlden och ej är entydigt teoretiskt förankrat. Författaren skriver även att flerdimensionaliteten i BSC leder till en hög komplexitet på grund av flexibilitet i utformning och användning, vilket gör det svårt att på förhand säga vilka avtryck³ BSC leder till. Författaren säger med detta i åtanke att fler kvalitativa studier bör genomföras för att beskriva och analysera de avtryck BSC ger.

Malina och Selto (2001) skriver att det alltid finns en risk att teorier proklamerar mer än vad de kan generera i praktiken; ett scenario som kan leda till besvikelse och misstrohet samt till blindhet för de effekter som faktiskt genererats. Författarna skriver vidare att den litteratur som idag finns att tillgå kring BSC antingen utgörs av normativa beskrivningar eller godtrogna rapporter varför det krävs att fler empiriska undersökningar genomförs för att kartlägga hur det ser ut i verkligheten. Enligt Ittner och Larcker (1998), Malina och Selto (2001) samt Müller (2005) finns således ett behov av att genomföra ytterligare studier kring effekter genererade genom användning av BSC.

Nilsson (2005) skriver att för att system skall få de effekter de är avsedda att generera krävs att de aktörer som tillämpar systemen upplever att dess användbarhet och tillfredsställelse är hög. Han skriver även att det tycks vara så att aktörers förväntningar på ett nytt system som införs kan påverka deras tankar och handlingar relaterade till systemet. Resonemanget och det faktum att Nilsson (2005) anger att ett område som hittills ej uppmärksammats i någon större utsträckning är de förväntningar aktörer har på styrmodeller som införs i organisationer ger uttryck för ett behov av studier inom området. Resonemanget tyder även på att det verkar som att förväntningar till viss del ligger till grund för de effekter som faktiskt genereras genom användandet av BSC vilket gör det intressant att studera förväntningar på BSC inom organisationer.

Tidigare forskning har visat att det förekommer skillnader mellan olika aktörers förväntningar på BSC varför det är intressant att undersöka även detta ytterligare. Nilsson (2005) kommer i sin studie fram till att aktörerna med högst befattningar har högst förväntningar på BSC. Författaren förklarar i sin studie detta med att de verksamhetsnära medarbetarna tror att BSC kommer att fungera på samma sätt som de verksamhetsplaner som tidigare funnits inom förvaltningen och som tillämpats av de verksamhetsnära medarbetarna. Även Kasurinen (2002) skriver att hans studie, gällande implementeringen av BSC i ett företag, visat att det förekommer differenser mellan olika aktörers förväntningar på modellen. Skillnaderna anger han beror på vilken nivå i företaget individen är positionerad. Divisionschefen i den studerade organisationen förväntade sig exempelvis att BSC huvudsakligen skulle generera lärande kring strategiskt tänkande inom företaget medan affärsområdeschefen mer såg till vad BSC kunde tänkas generera på operationell nivå. Skillnaderna i förväntningar ledde, enligt författaren, till störningar inom organisationen gällande användandet av BSC.

³ Müller (2005) använder termen avtryck istället för effekter då han anser att begreppet effekter ofta förknippas med hårda krav på orsak/verkansamband mellan föregående händelser och effekter. Begreppet avtryck används för att mjuka upp den strikta synen på orsak/verkansamband författaren anser att begreppet effekt signalerar.



Det faktum att organisationer som använder BSC oftast består av olika aktörsgrupper med olika förhållande till modellen, så som ansvariga för respektive övriga användare av BSC, gör det intressant att studera vilka förväntningar som finns på modellen hos olika aktörsgrupper och om det förekommer likheter och/eller skillnader mellan aktörsgruppernas förväntningar.

1.3 Problemformulering

Redogörelsen av bakgrunden till vår studie och vår problemdiskussion har utmynnat i följande problemformulering:

- Vilka förväntningar finns på BSC hos olika aktörsgrupper inom organisationer?
- Finns skillnader och/eller likheter mellan olika aktörsgruppers förväntningar på BSC inom organisationer?

1.4 Syfte

Vårt syfte med studien är att beskriva, jämföra och analysera förväntningar på BSC hos olika aktörsgrupper för att få insikt i hur olika aktörsgrupper uppfattar konceptet och dess användning inom organisationen.

1.5 Avgränsningar

Vi kommer i vår studie ej att lägga fokus på BSC-modellen i sig utan enbart på de förväntningar som finns på BSC inom tre företag idag. Vi ämnar således ej att utreda huruvida företaget i fråga använder sitt BSC på "rätt" sätt och ej heller sätta eventuella uttryckta förväntningar i relation till exempelvis hur BSC kommuniceras inom organisationen, hur företaget presterar ekonomiskt eller om företags BSC kan anses vara bättre eller sämre i jämförelse med andra företags.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2: Här redogörs för hur vi har gått tillväga i uppsatsarbetet, de metodval vi gjort samt motivering till varför. Vi beskriver och motiverar val gällande studiens inriktning och ansats samt redogör för hur vi genomfört vår datainsamling samt hur vi valt ut företag och respondenter. Därefter följer en kort diskussion kring studiens validitet och reliabilitet följt av en redogörelse gällande metod för analys.

Kapitel 3: För att klargöra innebörden av BSC och den teori som ligger till grund för vår studie, samt för att skapa en grundläggande förståelse hos läsaren för vad BSC innebär, ges i kapitlet en sammanfattande redogörelse för konceptet.

Kapitel 4: I kapitlet redogörs för den teori vi, utöver den i kapitel tre, har för avsikt att använda vid analys av studiens empiri. Vi förklarar den innebörd vi i uppsatsen lägger i ordet förväntningar samt redogör för de effekter teorin främst anger att företag kan vänta sig erhålla vid användning av BSC. Därefter redovisas resultatet från några tidigare studier kring BSC.

Kapitel 5: Här följer en kort presentation av de tre företag som ingår i vår studie, deras BSC, varför modellen implementerades samt hur BSC används, kommuniceras och följs upp.

Kapitel 6: I kapitlet sammanfattas den empiri vi insamlat genom våra intervjuer. Vi beskriver varje respondents förhållande till företags BSC samt återger deras egna förklaringar till konceptets innebörd. Därefter redogörs för de förväntningar respektive respondent uttrycker.



Kapitel 7: Här analyseras den empiri vi främst i kapitel sex återgett. Vi kopplar i den utsträckning som går den teori vi redogjort för i kapitel tre samt den teori och tidigare studier vi tagit upp i kapitel fyra till vår empiriska undersökning för att presentera eventuella likheter och skillnader mellan teori, tidigare studier och de undersökta företagen.

Kapitel 8: Här redogörs för de slutsatser som anses kunna dras utifrån studiens resultat. Avslutningsvis redogörs även för uppfattningar och reflektioner som uppkommit under studiens gång. Vi diskuterar även kring alternativa angreppssätt vi hade kunnat använda för vår studie samt avslutar kapitlet med förslag till vidare forskning.



2 METOD

I kapitlet redogörs för hur vi har gått tillväga i uppsatsarbetet, de metodval vi gjort samt motivering till varför. Vi redogör för val av studiens inriktning och ansats, metod för datainsamling samt för val av företag och respondenter på respektive företag. Vi redogör därefter för studiens validitet och reliabilitet samt ger slutligen en redogörelse för metod gällande analyskapitlet.

2.1 Undersökningsinriktning

För att ringa in det problemområde uppsatsen behandlar och för att specificera vår frågeställning har vi använt oss av en explorativ inriktning. Efter att vi erhållit tillräcklig information för att kunna genomföra ovanstående övergick vi till att kartlägga och beskriva de förväntningar som finns på BSC hos olika aktörer inom tre organisationer varför vår studie huvudsakligen är av deskriptiv karaktär. Vår avsikt är inte att förklara varför det ser ut på ett visst sätt inom de organisationer vi undersökt men vår studie innehåller en viss förklaringsambition vilket, enligt Lekvall och Wahlbin (2001), många deskriptiva undersökningar ofta gör.

2.2 Undersökningsansats

Den valda undersökningsansatsen behandlar undersökningens tekniska utformning och innebär att ett ställningstagande tas huruvida undersökningen skall bygga på tidigare insamlad data eller om egen data skall samlas in. För att möjliggöra vår undersökning har vi samlat in data på egen hand då lite tidigare insamlad data finns att tillgå.

Då data insamlas på egen hand finns två alternativ att välja mellan, beroende på om något skall studeras på djupet, *fallstudieansats*, eller på tvären, *tvärsnittsansats*. Vid genomförandet av fallstudier är forskaren ofta intresserad av att erhålla detaljerade och djupgående beskrivningar och analyser av specifika fall. Författaren är ej intresserad av att kunna dra några generella slutsatser gällande den bakomliggande målpopulationen och möjligheten till generaliseringar begränsas ofta, med hänsyn tagen till urvalets storlek (Lekvall & Wahlbin, 2001). Forskare som däremot använder en tvärsnittsansats är intresserade av variation kring exempelvis individer, familjer eller organisationer och för att kunna undersöka och bedöma denna variation måste fler fall än ett undersökas med hjälp av en systematisk och standardiserad metod (Bryman, 2002). Vi anser att en fallstudie lämpar sig bäst för vår studie då syftet är att beskriva, jämföra och analysera förväntningar på BSC med avsikten att erhålla insikt i hur olika aktörgrupper inom organisationer uppfattar konceptet och dess användning i företaget.

2.3 Angreppssätt

Det finns två alternativa metodiska angreppssätt att välja mellan för att samla in den data som skall användas i den aktuella studien; en kvantitativ respektive en kvalitativ ansats (Holme & Solvang, 1997).

Kvantitativ ansats används när fokus läggs på *kvantifiering* vid insamling och analys av data. Studien sker ofta på distans och tenderar att vara mycket strukturerad för att ringa in de väl avgränsade begrepp och frågeställningar forskaren lagt fokus på. Vid kvantitativ forskning söks ofta trender eller samband mellan olika variabler (Bryman, 2002) och genom frågeformulär med givna svarsalternativ skapas formalisering och struktur i undersökningen



(Holme & Solvang, 1997). Vår studies syfte är att beskriva förväntningar på BSC där respondentens egna tankar och funderingar är av störst intresse. Med hänsyn tagen till detta anser vi att en kvantitativ undersökningsmetod ej är lämplig eftersom den innebär ett alltför strukturerat och formaliserat datainsamlings sätt, vilket kan begränsa respondenternas benägenhet att med egna ord ge uttryck för sina personliga tankar och funderingar. Även det faktum att vi ej söker efter trender eller samband mellan olika variabler gör att en kvantitativ ansats ej är passande.

När fokus läggs på *ord* vid insamling och analys av data används en kvalitativ undersökningsmetod. I den kvalitativa undersökningen är deltagarnas perspektiv av största vikt och forskaren utgår från vad som är viktigt och meningsfullt för denne i syfte att erhålla förståelse för dennes uppfattning av omgivningen (Bryman, 2002). Den kvalitativa undersökningsmetoden erbjuder vidare, genom sin ostrukturerade prägel, en god flexibilitet vid genomförandet av studier i enlighet med denna metod (Holme & Solvang, 1997). Genom att använda oss av en kvalitativ metod anser vi oss på bästa sätt kunna uppfylla uppsatsens syfte samt besvara uppsatsens problemformulering tillfredsställande. Vår förhoppning är således att vi, genom användandet av den kvalitativa metoden, på ett bra sätt skall erhålla respondenternas personliga tankar, funderingar och uppfattningar gällande uppsatsens problemområde.

2.4 Datainsamling

Det finns data av primär och sekundär karaktär att samla in och använda sig av i studier. Primärdata samlar forskaren själv in, antingen genom observations- eller frågemetoder, direkt från den ursprungliga källan för ett specifikt ändamål. Gällande frågemetoderna inkluderas här skriftlig enkät, intervjuer via Internet, telefonintervju och personlig intervju. Sekundärdata är vidare data som redan existerar, genom att data insamlats och sammanställts för andra ändamål än den aktuella studiens. Sekundärdata utgörs exempelvis av böcker, forskningsrapporter och artiklar (Lekvall & Wahlbin, 2001). Vi har i vår undersökning använt oss av såväl primär- som sekundärdata för att erhålla den information som krävs för att kunna uppfylla studiens syfte och för att kunna besvara vår angivna problemformulering. Nedan följer en beskrivning av hur dessa data samlats in.

2.4.1 Sekundärdata

Sekundärdata i denna uppsats har främst samlats in från böcker, artiklar och uppsatser där konceptet BSC på ett eller annat sätt behandlats. Vi har även använt oss av sökmotorn Google och Göteborgs Universitets sökdatas GUNDA för detta ändamål. Via GUNDA har vi kommit åt databasen Business Source Premier varifrån de flesta artiklar har hämtats. De mest frekventa sökord vi använt oss av, enskilt eller i olika kombinationer, är: Balanced Scorecard, BSC, Balanserat Styrkort, expectations (förväntningar), benefits (fördelar), effects (effekter) och intensions (avsikter). Extern sekundärdata har använts för att kartlägga tidigare forskning kring ämnet, fastställa uppsatsens syfte och problemformulering samt för att sammanställa uppsatsens teoretiska referensram som återfinns i kapitel 3 och 4 gällande BSC och förväntningar. Vi har vidare erhållit intern sekundärdata från de företag som ingår i vår studie, exempelvis i form av årsredovisningar, organisationsscheman och intern dokumentation rörande BSC. För sammanställning av detta kapitel har böcker innehållande forskningsmetodik använts.

2.4.2 Primärdata

Då det tidigare ej har bedrivits forskning i någon större utsträckning gällande vår uppsats problemområde var vi i behov av att själva insamla data för detta ändamål. Informationen vi



insamlat består till största del av primärdata och har främst genererats genom personliga intervjuer på de tre företag som ingår i vår studie. Nedan följer en diskussion kring varför vi i vår studie valt att genomföra personliga intervjuer framför andra alternativa metoder. Vi finner det viktigt att redogöra för hur våra intervjuer genomförts och ägnar därför separata avsnitt åt diskussioner gällande intervjuerna samt hur vi valt företag och respondenter.

Personliga intervjuer

Personliga intervjuer valdes framför skriftlig enkät och Internetintervju främst eftersom tillvägagångssättet ger en bättre dynamik och flexibilitet gällande sättet att ställa frågor till respondenten samtidigt som vi ej ville styra våra respondenter att svara på ett visst sätt genom givna svarsalternativ. Anledningen till att vi valde personliga intervjuer framför telefonintervjuer, trots att de har flera av den personliga intervjuens goda egenskaper och oftast är billigare, var att vi hade relativt få intervjuer att genomföra och att vi anser att det är lättare att få till stånd en öppen dialog då intervjuare och respondent träffas öga mot öga. Enligt Lekvall och Wahlbin (2001) ger personliga intervjuer även större möjlighet till kontroll av att det verkligen är rätt person som svarar än vad de övriga metoderna gör och risken för bortfall begränsas då tid och plats för intervju är bestämt på förhand. Genom personliga intervjuer gavs vi dessutom tillfälle att besöka företagen för att erhålla en bättre bild av hur BSC används i praktiken samtidigt som vi kunde ta del av företagsspecifikt presentationsmaterial och dylikt som vi fann var av intresse för vår studie. Vi genomförde dock en telefonintervju med en respondent, då vi ej hade möjlighet att besöka företaget ytterligare en gång, eftersom vi behövde kompletterande information gällande varför styrkortet införts på ett av företagen. I de övriga fall vi varit i behov av kompletterande information från respondenterna har denna erhållits via mailkontakt.

Intervjuernas genomförande

Inför intervjuerna kontaktades den ansvarige för BSC på de tre valda företagen för en kort genomgång av syftet med vår studie samt för fastställande av tid och plats för intervju-tillfällena (se avsnitt 2.5 för att se hur företagen valdes ut). Vi framförde initialt en önskan om att få till stånd ytterligare tre intervjuer med medarbetare på operativ nivå utan något ansvar för styrkortsarbetet för att den ansvarige för BSC på de aktuella företagen skulle kunna förbereda även dessa respondenter inför intervjuerna (se avsnitt 2.5.1 för beskrivning av hur respondenterna valdes ut).

Intervjuerna hölls i företagets lokaler och diktafon användes vid medgivande från respondenten. Enligt Lekvall & Wahlbin (2001) är diktafon bra att använda vid intervjuer eftersom forskaren då bättre kan ta del av hur respondenten reagerar på olika frågor. Vi är medvetna om att detta tillvägagångssätt medförde ett visst merarbete men eftersom vi båda ville vara delaktiga i dialogen med respondenten under intervjun samtidigt som vi ej ville missa viktiga betoningar eller ord i respondentens svar fann vi det lämpligt att använda diktafon vid intervjuerna. Vi inledde varje intervjutillfälle med att klargöra syftet med vår uppsats samt med att definiera vad vi avser med ordet förväntningar. Vi var noga med att respondenten bekräftade att denne uppfattat vår definition och därmed svarade på våra frågor utifrån denna.

Vi använde en semistrukturerad intervjuguide med öppningsfrågor vi initialt startade våra intervjuer med för att ringa in vårt problemområde. Enligt Bryman (2002) skall öppna och ej ledande frågor användas för att intervjupersonen skall ha stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt utifrån vad denne upplever är viktigt, vilket vi tog fasta på när vi genomförde våra



intervjuer. Respondenten fick börja med att berätta om sin befattning och hur länge han/hon jobbat inom företaget. Flera av respondenterna, främst de ansvariga, ville ge oss lite bakgrundsfakta om företaget och deras BSC vilket vi var mycket intresserade av eftersom vi ansåg att även detta kunde vara användbart i vår studie. Efter frågor av mer allmän karaktär frågade vi respondenterna om vad BSC innebar för dem och om de kunde ge uttryck för förväntningar på BSC. I de fall respondenten ej gav uttryck för några förväntningar frågade vi dem istället om varför de trodde att företaget använder sig av BSC. Denna fråga ställdes för att skapa en uppfattning om hur respondenten såg på BSC och om de hade andra tankar, uppfattningar och funderingar gällande modellen som kunde ligga till grund för deras avsaknad av förväntningar.

Vi försökte få respondenterna att gradera realiserandet av de uttryckta förväntningarna på en skala från 1 till 7. Anledningen till detta var att vi ville skapa en uppfattning om hur långt de ansåg sig ha kommit i sitt arbete med styrkortet samt för att eventuellt kunna göra jämförelser mellan hur de olika aktörsgруппerna upplevde graden av realiserande. Respondenterna tyckte dock att detta var svårt och svaren kändes ibland krystade varför vi valde att utelämna denna information i vår empiri.

Efter genomförda intervjuer skrevs det bandade materialet ordagrant ner på papper för att skapa en övergripande bild av den insamlade informationen samt för att vi ville se om vi var i behov av eventuella kompletteringar eller förtydligande. Vi utelämnade dock sådan information vi ansåg ej fyllde någon funktion i vår studie och som således upplevdes som överflödiga. Vi upptäckte vid nedskrivningen av vårt insamlade material ett behov av att genomföra en intervju med en medarbetare på Kinnarps utan ansvar för styrkortet. Trots våra önskningar fick vi ej möjlighet till detta vid vårt besök på företaget och tyvärr har vi ej heller fått till stånd intervjun i efterhand. En kompletterande intervju krävdes även på Göteborgs-Posten för att erhålla en bättre uppfattning av varför BSC införts, vilken hölls per telefon. Intervjuerna med de ansvariga varade cirka 60 minuter beroende på den tid de hade möjlighet att avsätta samt beroende på den information de ville delge oss gällande företaget, förutom det vi i vår studie var intresserade av. Intervjuerna med medarbetarna tog i sin tur cirka 30 minuter beroende på den tid vi hade till vårt förfogande med respektive medarbetare samt beroende på deras kunskap kring företagets BSC och således deras möjlighet att uttala sig gällande arbetet med modellen.

2.5 Val av företag

För att få fram relevant material med hänsyn tagen till vår problemställning har kriterierna för de företag som ingår i vår studie varit att:

- företaget måste ha arbetat med BSC i minst två år⁴.
- företaget måste arbeta med BSC ur flera perspektiv.
- företaget måste använda BSC i ”det dagliga arbetet” och ej enbart för enskilda projekt.

Genom sökning på sökmotorn Google, information från tidigare skrivna uppsatser, information från vår handledare Christian Ax samt genom information från företaget Balanced Scorecard Collaborative AB i Göteborg erhöll vi ett antal potentiella företag att kontakta. Vårt mål var att få till stånd intervjuer med tre företag inom olika branscher. Motiveringen till varför vi ville studera företag i olika branscher var att vi ville försöka erhålla en bred

⁴ Två år har satts som minimigrän eftersom det enligt Kaplan och Norton (1996a) tar drygt två år att etablera en årscykel för att skapa en planerings- och uppföljningsprocess med BSC.



uppfattning om hur förväntningar på BSC ser ut på företag i Sverige idag. Motiveringen till att vi ville studera tre företag var att även det skulle hjälpa till att generera en mer diversifierad bild över förväntningar på BSC. De företag som slutligen kom att ingå i vår studie är Göteborgs-Posten, Kinnarps och Länsförsäkringar Skaraborg.

2.5.1 Val av respondenter på respektive företag

För att erhålla information gällande förväntningar på olika nivåer inom de tre företagen ville vi få till stånd intervjuer med individer på olika nivåer inom organisationen med olika förhållande till företagets BSC. Vår ambition var att intervjua en ansvarig samt tre medarbetare utan något ansvar för BSC på varje företag. De ansvariga ville vi intervjua för att erhålla information om varför BSC implementerades samt för att erhålla förväntningar på BSC hos denna aktörsgrupp. Anledningen till att vi ville intervjua fler än en medarbetare var att vi ansåg att svaret från ansvariga ej kunde likställas med endast en medarbetares svar eftersom medarbetarna troligtvis representerar en aktörsgrupp bestående av fler individer. I tabellen nedan följer en redogörelse för de personer vi intervjuat på respektive företag och den typ av intervju som genomförts.

Företag	Respondentens befattning	Typ av intervju
Göteborgs-Posten	Koncerncontroller	Telefon
	Controller (affärsområde Göteborgs-Posten)	Personlig
	Bildchef	Personlig
	Upplagechef	Personlig
	Bildassistent	Personlig
Kinnarps	Controller	Personlig
	Affärsutvecklingschef	Personlig
	Områdeschef produktionsenhet 1	Personlig
	Områdeschef produktionsenhet 2	Personlig
Länsförsäkringar Skaraborg	Controller	Personlig
	Kreditcontroller	Personlig
	Skadereglerare	Personlig
	Receptionist/växel	Personlig

Tabell 2.1: Intervjuer (företag, respondenter och typ av intervju)

2.6 Undersökningens kvalitet

2.6.1 Validitet

Validitet rör frågan om huruvida en eller flera indikatorer avsedda att mäta ett visst begrepp verkligen mäter just det begreppet. Således aktualiseras frågan om de slutsatser som genereras från en undersökning hör ihop eller ej (Bryman, 2002). Det kan ofta vara mycket svårt att avgöra om de mätningar som genomförs är valida eller ej på grund av att det sällan finns något konkret kriterium för vad som är rätt eller fel sätt att ställa frågor och använda måtskalor på (Lekvall & Wahlbin, 2001).

För att kunna ställa de rätta frågorna och förstå innebörden i respondenternas svar var vi pålästa inom vårt problemområde redan innan intervjuerna genomfördes. Vi klargjorde vid samtliga intervjuer studiens syfte och upplägg och undvek att ställa ledande frågor. Följdfrågor av karaktären ”varför” och ”hur menar du då” ställdes för att få mer uttömmande svar. Frågornas utformande och intervjuernas genomförande påverkar validiteten och vi har gjort medvetna val för att erhålla en valid undersökning.



I vår undersökning uppstår emellertid en fråga huruvida vi verkligen mäter förväntningar på BSC; om så ej är fallet kan vi eventuellt ha ett validitetsproblem. Vi har varit noggranna med att tydliggöra vår definition på ordet förväntningar för att få alla respondenter att lägga samma innebörd i ordet men vi kan ej säkerhetsställa att samtliga respondenter har svarat på våra frågor utifrån denna definition eller att de har tolkat definitionen på samma sätt som oss. Många respondenter i studien vet vad BSC är och varför det infördes och används men uttrycker inga förväntningar. Detta skulle kunna bero på att de lägger en innebörd i ordet förväntningar som ej är den vi avser genom att endast se på förväntningar som något som ännu ej realiserats. Studiens validitet kan även ha påverkats av att de ansvariga för styrkortet själva valde ut merparten av de medarbetare vi talat med. Eftersom total anonymitet då ej har kunnat säkerställas är vi medvetna om att medarbetarna eventuellt avstått från att säga vissa saker. Vi är likaså medvetna om att det alltid finns en risk för att respondenterna är subjektiva vid frågor gällande företaget de jobbar på.

Genom personliga intervjuer kan eventuella otydligheter redas ut på plats och risken för feltolkningar minskar men vi är medvetna om att misstolkningar kan förekomma trots våra åtgärder. Användandet av diktafon medförde att vi kunde lyssna på respondenternas svar flera gånger för att på så sätt återge en korrekt bild av vad som sagts. Risken för att missa information och nyanseringar i respondentens röst minimerades därmed. För att minska risken för eventuell subjektivitet vid bedömning av respondentens svar närvarade vi båda vid de personliga intervjuerna. Vi har båda två även noga gått igenom det material den andre skrivit ned för att återge våra egna reflektioner om vad respondenten uttryckt.

I efterhand inser vi att det hade varit bra att genomföra en testintervju för att se om våra ställda frågor uppfattats på rätt sätt och om de inbringade de svar vi sökte. Vi anser förvisso ej att det finns några rätt eller fel svar på de öppna frågor vi ställt men eftersom personer eventuellt lägger olika innebörd i ordet förväntningar hade en testintervju kunnat generera en vetskap om hur vi på bästa sätt skulle kunna förklara för respondenten vad vi avser med ordet förväntningar; detta för att säkerställa att denne verkligen svarar med vår definition av ordet i åtanke. Med ovanstående sagt och genom att de sekundärdata vi använt oss av är insamlad för uppsatsens syfte anser vi sammanfattningsvis att vår undersökning är valid.

2.6.2 Reliabilitet

Reliabilitet i en undersökning handlar om huruvida resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen genomförs ytterligare en gång, eller om den påverkas av slumpmässiga eller temporära betingelser (Bryman, 2002). Resultatet från en undersökning som hålls relativt konstant trots olika tillfälligheter som kan påverka intervjusituationen medför en reliabel undersökning (Lekvall & Wahlbin, 2001).

Reliabiliteten i vår uppsats kan påverkas av det faktum att de personer vi intervjuat utgör subjektiva källor och vi kan egentligen inte avgöra om de svarat sanningsenligt eller ej. Vi utgår dock från att personerna talar sanning gällande sina förväntningar. Vi har ställt samma öppningsfråga till samtliga respondenter men är medvetna om att de öppna frågor vi ställt innebär lägre reliabilitet än om en helt standardiserad intervjuguide använts. Vi upplevde att flera av respondenterna under intervjuerna var oroliga för om de svarat "rätt" eller "fel". Vi påpekade därför flertalet gånger att det inte finns något rätt eller fel svar utan att det var respondentens individuella svar som är av vikt för vår studie.



Den uttalat höga arbetsbelastningen hos aktörerna i samtliga företag i vår studie kan ha inneburit att respondenterna vid intervjutillfällena känt sig stressade eller haft tankarna på annat håll. Vissa av de medarbetare vi intervjuat har ej i förväg, trots att vi informerat den ansvarige om vår önskan att få intervjua ytterligare tre medarbetare, blivit informerade om intervjun utan har kontaktats i samband med intervjutillfället. Även denna situation kan ha upplevts som stressande och obekvämt för respondenten på grund av att de ej hunnit förbereda sig för mötet. Enligt Lekvall och Wahlbin (2001) kan faktorer som trötthet, motivation och stress påverka reliabiliteten i en studie negativt, vilket således eventuellt kan vara fallet i vår studie. Det kan medföra att andra svar eventuellt kan erhållas om respondenterna intervjuas under andra förhållande vid ett annat tillfälle.

Vi tror att ungefär samma svar som de vi fått i vår studie skulle erhållas om andra personer ställde samma frågor vid ett senare tillfälle. I åtanke måste dock ha att de individer vi intervjuat kanske ej är representativa för hela företaget och således kan andra respondenter ge andra svar. Det bör även beaktas att respondenternas svar, främst medarbetarnas, troligtvis skulle påverkas om dessa får utbildning i innebörden och/eller användningen av BSC.

Den sekundärdata vi använt oss av består av vetenskaplig och akademisk litteratur varför vi anser den vara trovärdig. Vi är dock medvetna om att teorin om BSC är skriven av konsulter vilka har för avsikt att sälja böcker och tjänster. Med detta i åtanke har vi försökt skapa en mer objektiv bild av konceptet genom att läsa och i uppsatsen återge litteratur skriven även av andra författare för att således erhålla en god teoretisk referensram.

2.7 Metod för analys

Efter att vi genomfört våra intervjuer skrev vi ordagrant ner dessa på papper och vi strukturerade upp materialet för att underlätta den kommande analysen av det samma. Vi sorterade in den nedskrivna texten under lämpliga rubriker vi senare i uppsatsen ville strukturera upp vår empiri efter; detta för att skapa en bild av om den insamlade informationen var tillräcklig för att vi skulle kunna uppfylla uppsatsens syfte och besvara vår problemformulering. Därefter sammanställde vi för varje företag de olika respondenternas svar gällande förväntningar på BSC och utöver detta sammanställdes svar vi ansåg var av intresse för att kunna besvara vår problemformulering. Vi har även i tabeller för respektive företag sammanfattat de förväntningar som uttryckts för att skapa en helhetsbild över respektive företags förväntningar. Sammanställningarna har sedan legat till grund för genomförandet av vår analys. För varje företag analyserades initialt respektive aktörsgrupp var och en för sig. Därefter jämfördes de olika aktörsgruppernas förväntningar för att kunna urskilja eventuella skillnader/likheter dem emellan. I denna del av analysen kopplade vi förväntningarna till de effekter teorin anger är att vänta genom användandet av BSC. Även om vårt syfte ej är att jämföra de tre företagen med varandra valde vi att genomföra en gemensam analys där vi kopplade företagets förväntningar till de resultat tidigare gjorda studier genererat; anledningen till detta var att det annars skulle förekomma ett stort antal upprepningar då de uttryckta förväntningarna inom respektive företag gick att koppla till samma studier.



3 BALANCED SCORECARD

*F*ör att klargöra innebörden av BSC och den teori som ligger till grund för vår studie ges i kapitlet en sammanfattande redogörelse för konceptet. För att tydliggöra den utveckling som skett sedan BSC introducerades har vi valt att presentera teorin utifrån tre varianter av modellen. Det sätt BSC används på i företag tror vi kan påverka de förväntningar aktörer uttrycker varför vi anser att det är viktigt att läsaren delges information kring hur BSC utvecklats och således de olika sätt på vilka modellen kan användas.

3.1 Utvecklingen av BSC

I boken "Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting" kritiserade Johnson och Kaplan (1987) utvecklingen inom ekonomistyrningsområdet under 1900-talet. De menade att utvecklingen hade stagnerat och ej anpassats till den som skett i samhället för övrigt. Industrisamhällets företag hade kunnat behålla sin konkurrenskraft trots att de fokuserat på traditionella finansiella styrta gällande beslut för styrning och uppföljning (Kaplan & Norton, 1999). Fokus på de finansiella resultatmåten gjorde dock att företagen satsade på fel saker och ansvariga tänkte och handlade alltför kortsiktigt, vilket ledde till att långsiktigt värdeskapande offrades för tillfredsställelse av kortsiktiga prestationer (Kaplan & Norton, 2001). I takt med samhällets utveckling växte dock en ny konkurrenssituation fram, vilken medfört att företag ej längre endast kan fokusera på styrta som beskriver det förflutna om de vill bibehålla sin konkurrenskraft på marknaden (Kaplan & Norton, 1999).

Kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen utmynnande i studier kring alternativa styr-system och år 1992 publicerade Kaplan och Norton, i en artikel i Harvard Business Review, sina första tankar kring konceptet BSC. Under årens lopp har BSC förändrats både som koncept och som praktiskt verktyg ute i företagen och vad som inledningsvis fungerade likt ett mätsystem genom fokusering på mått har efter hand förändrats till att bli ett ledningssystem (Kaplan & Norton, 1999).

Vidareutvecklingen och till viss del förändringen av BSC som skett, genom att såväl myntarna av konceptet som andra författare och forskare har reviderat och kompletterat modellen, gör det svårt att ge en översikt av konceptet och en heltäckande bild över den utveckling som ägt rum. För att tydliggöra vad BSC innebär har vi därför valt att redogöra för tre alternativa sätt att se på BSC och dess användning. Vi kommer först att redogöra för Kaplan och Nortons (1996a; 2001; 2004) två versioner av BSC. Därefter redogörs för Olves et al. (1997; 2003) variant av BSC som bygger på Kaplan och Nortons teorier men som innehåller vissa kompletteringar; inom detta avsnitt redogör vi även för Ax och Bjørnenaks (2005) studie gällande detta.

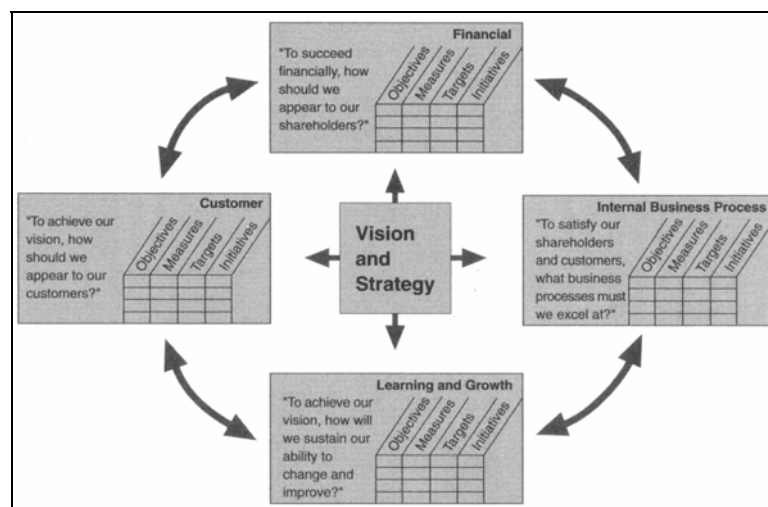
3.2 BSC version 1

Artikeln Kaplan och Norton publicerade år 1992 innehöll grundstenarna till BSC. Författarna hade via en studie erfarit att företag vid prestationsutvärdering lade allt för stort fokus på mätning av finansiella resultat och menade att det starka fokus de traditionella måten lade på finansiella aspekter hämmade långsiktigt tänkande och skapandet av framtida ekonomiskt värde. Författarna framlade i sin artikel att problemet kunde lösas med hjälp av BSC eftersom modellen innebär att företagen skall beakta icke finansiella mått utöver de finansiella. Modellen innebar vidare att företaget gavs möjlighet att se sin verksamhet utifrån fyra olika

perspektiv (se avsnitt 3.2.1). BSC beskrevs som ett styrverktyg som kunde användas av ledningen för att erhålla en bild över verksamhetens prestationer. År 1996 publicerade Kaplan och Norton en artikel där de utvecklade synen på BSC; författarna ansåg att modellen ej längre enbart var ett mät- och kontrollinstrument som tidigare publikationer indikerat utan att den utvecklats till att bli ett strategiskt ledningssystem. Artikeln utmynnade i boken "Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action" som gavs ut samma år där författarna ingående beskrev hur utformning, implementering och användning av BSC skall gå till. Med hjälp av BSC skall företag konkretisera sin strategi och översätta denna till en uppsättning mål och mått inom de fyra perspektiven (Kaplan & Norton, 1996a).

3.2.1 De fyra perspektiven

För att nå företagets strategiska mål och i slutändan även den långsiktiga visionen bör företag arbeta med de fyra perspektiven finansiellt, kund, process samt förnyelse- och utveckling. Perspektiven skall balansera olika delar av företaget och för respektive perspektiv skall mål företaget vill nå definieras. Målen skall därefter översättas till olika mått som på ett bra sätt beskriver företagets riktning i förhållande till de uppsatta målen (Kaplan & Norton 1996a). Genom BSC skapas en balans mellan traditionella ekonomiska mått i det finansiella perspektivet och icke finansiella mått i de övriga. Vidare kan företag som använder BSC se sin verksamhet ur tre olika tidsdimensioner; historisk genom det finansiella perspektivet samt nutids- och framtidsorienterad genom de övriga tre. BSC möjliggör en mer balanserad verksamhetsstyrning än den traditionella ekonomistyrningen och ger en koppling mellan den långsiktiga visionen och strategin och den kortsiktiga verksamhetsstyrningen (Kaplan & Norton, 1999). De fyra perspektiven illustreras i figur nedan varefter de kortfattat beskrivs.



Figur 3.1: De fyra perspektiven
Källa: Kaplan & Norton (1996) sid. 9

Finansiella perspektivet

Målsättningarna och styrtalen i det finansiella perspektivet måste uppfylla två syften; de skall definiera det ekonomiska resultat strategin väntas leda till samt fungera som högsta referens för målsättningar och styrtal i de övriga perspektiven (Kaplan & Norton, 1999). I perspektivet återfinns merparten av de traditionella finansiella nyckeltalen.

Kundperspektivet

De kund- och marknadssegment företaget valt att konkurrera inom måste identifieras. För att förverkliga sin finansiella målsättning måste företaget vara säkert på att valda segment kan

tillfredsställas på rätt sätt. Det är av stor vikt att lägga ned tid och energi på att arbeta fram relevanta måttetal eftersom kunderna är en förutsättning för företagets fortlevnad, vilket sedermera avspeglas i det finansiella perspektivet. Företaget bör vidare översätta sin vision, affärsidé och strategi till konkreta mål baserade på marknad och kunder för att sedan förmedla ut till hela organisationen (Kaplan & Norton, 1999).

Processperspektivet

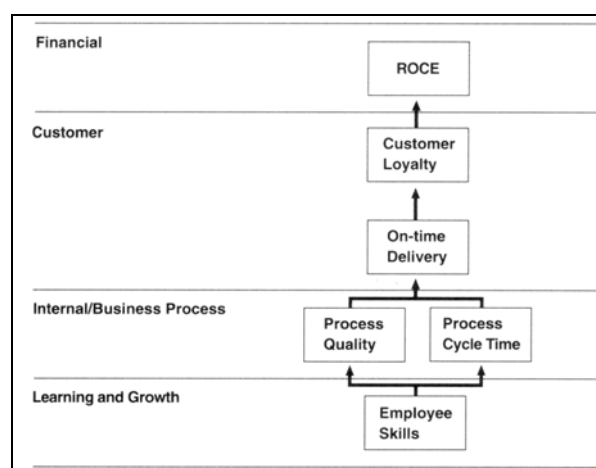
Det är mycket viktigt att företag kontinuerligt identifierar och lägger visst fokus på de interna processer som har störst betydelse för verksamheten och som måste behärskas för att konkurrenskraft skall upprätthållas, finansiella mål uppnås och kundsegment tillfredsställas. Lyckas företaget kartlägga och fokusera på rätt processer kommer positiva effekter i såväl det finansiella perspektivet som kundperspektivet att genereras (Kaplan & Norton, 1999).

Förnyelse- och utvecklingsperspektivet

Målsättningar och styrtal för exempelvis medarbetarnas kompetens, motivation, informations-systemens prestanda och den gemensamma inriktningen inbegrips i perspektivet. Syftet är att främja organisationens lärande och tillväxt eftersom grundtanken är att övriga perspektivs målsättningar endast kan nås om detta perspektiv utvecklas på rätt sätt (Kaplan & Norton, 1999). Trots det faktum att författarna talar om fyra perspektiv skriver de även att perspektiven skall ses som en mall och att de, beroende på olika branschvillkor och strategier, kan behöva kompletteras med ytterligare perspektiv.

3.2.2 Orsak/verkanssamband

En blandning av finansiella och icke finansiella styrstal fördelade på de fyra perspektiven är enligt Kaplan och Norton (1999) ej tillräckligt för att erhålla ett framgångsrikt BSC. Företags strategier består av en samling hypoteser angående orsak och verkan. Strategin åskådliggörs genom att orsak/verkanssamband etableras mellan mål och mått som sammanlänkas via de fyra perspektiven. Målen och måtten skall vara konsekventa för att ej motsäga varandra och ömsesidigt förstärkande för att generera synergier i de olika perspektiven; förbättring av mått i ett perspektiv leder till förbättring av mått i ett annat (Kaplan & Norton, 1999). Figuren nedan illustrerar ett exempel på ett orsak/verkanssamband.



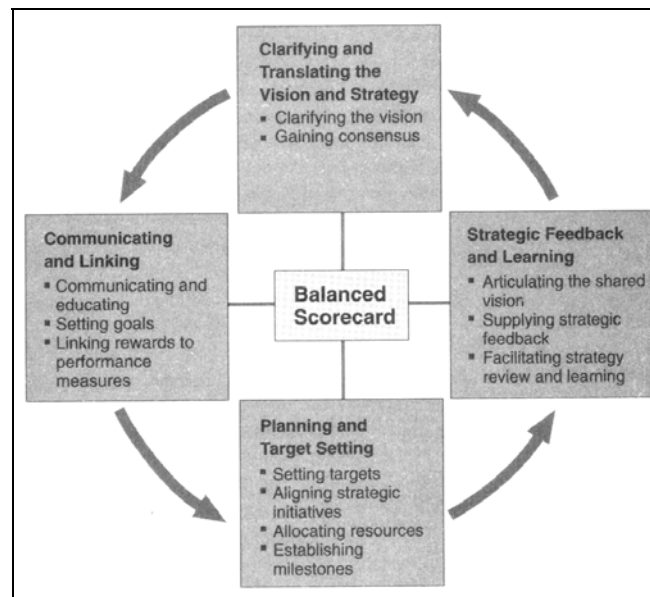
Figur 3.2: Orsak/verkanssamband
Källa: Kaplan & Norton (1996) sid. 31

Förutom orsak/verkanssamband bör BSC inkludera en blandning av utfallsmått och drivande mått anpassade efter företagets strategi. Utfallsmått visar om insatser på kort sikt gett önskat

resultat eller ej medan drivande mått uttrycker hur värde skall skapas i framtiden. En blandning av dessa mått behövs för att erhålla information om hur resultaten skall uppnås och om strategin genomförs som planerat eller ej (Kaplan & Norton, 1999).

3.2.3 BSC som ett strategiskt ledningssystem

År 1996 kompletterade Kaplan och Norton sin grundläggande modell med fyra ledningsprocesser som bidrar till att länka långsiktiga strategiska mål till kortsiktigt tänkande och agerande samt till att skapa en strategisk ram för handlingar inom organisationen (Kaplan & Norton, 1996b; 1999). De fyra processerna åskådliggörs i figuren nedan och beskrivs därefter.



Figur 3.3: De fyra ledningsprocesserna
Källa: Kaplan & Norton (1996) sid. 11

Förklara och förtydliga vision och strategi

Företagsledningen måste översätta företagets strategi till konkreta strategiska målsättningar, vilket medför att de faktorer som styr de strategiska målsättningarna identifieras. Den första managementprocessen innebär att en för hela företaget gemensam vision och strategi förtydligas (Kaplan & Norton, 1996b; 1999).

Kommunicera och koppla samman strategiska målsättningar och styrta

De strategiska målsättningarna och styrta förmedlas till hela organisationen och får således de anställda att agera i samklang med strategin. Alla medarbetare måste förstå de långsiktiga målsättningarna och hur dessa skall uppnås för att strategin skall kunna implementeras i företaget. Genom de orsak/verkan samband BSC bygger på kan medarbetare inom hela organisationen erhålla förståelse för hur allt i verksamheten hänger ihop och hur deras eget arbete påverkar helheten (Kaplan & Norton, 1996b; 1999).

Planera, sätta upp mål och samordna strategiska initiativ

BSC möjliggör för företag att koordinera olika strategiska initiativ. För varje styrta sätts mål som står i samstämmighet med den övergripande visionen och strategin. Genom delmål möjliggörs en mer frekvent avstämning av resultat och prestationer för fastställande av företagets position. Aktiviteter som hjälper till att nå de långsiktiga strategiska målen urskiljs genom BSC och underlättar resursallokering och prioritering (Kaplan & Norton, 1996b; 1999).



Strategisk feedback och inlärning

De tre ovan beskrivna managementprocesserna är mycket viktiga då strategin skall implementeras men är ej tillräckliga. Idag krävs att företaget och dess medarbetare kan ifrågasätta eventuella avvikelser från mål och finna nya tänkbara strategier för att företaget skall upprätthålla sin konkurrenskraft, så kallad "double-loop learning". Feedback medför att upplysningar om förändrade villkor, i såväl företaget som dess externa omvärld, kan användas för att anpassa strategin till att överensstämma med den befintliga situationen. Fokus flyttas från det förflutna till det framtida och kraft läggs ej enbart på att analysera och utvärdera om resultat har uppnåtts eller ej utan även på att analysera och utvärdera huruvida befintlig strategi fortfarande är relevant eller bör revideras. Processen för strategisk feedback och inlärning är avgörande för om ett företags strategi skall förverkligas eller ej (Kaplan & Norton, 1996b; 1999).

3.3 BSC version 2

Kaplan och Norton har i två nya böcker (2001; 2004) vidareutvecklat grundtankarna kring BSC. BSC version 2 bygger på BSC version 1 men nya begrepp så som strategikartor och strategiska teman har tillkommit då författarna i sina senare böcker anger att ytterligare fokus skall läggas på strategin.

3.3.1 Strategikartor

Med hjälp av strategikartor kan företag förklara den bakomliggande logiken i sin strategi genom att dessa klart och tydligt visar målen i de interna processer företaget måste behärska för att skapa värde. Samtidigt åskådliggörs de immateriella tillgångar som krävs för att stödja processerna. Strategikartor hjälper vidare företag att skapa ett synligt ramverk för att integrera företagets mål i de fyra perspektiven, vilka beskrivits tidigare (se avsnitt 3.2.1). Strategikartorna illustrerar de orsak/verkanssamband som länkar önskat resultat i kundperspektivet och det finansiella perspektivet till goda prestationer i de kritiska interna processerna (Kaplan & Norton, 2004).

3.3.2 Strategiska teman

Strategin består av ett antal så kallade strategiska teman, vilka utgör de vägar företaget valt att gå för att förverkliga sin vision och för att nå sina övergripande strategiska målsättningar. Exempel på strategiska teman är en strävan efter att höja kundnöjdheten, stärka varumärket och förbättra företagets image i samhället. De interna processerna i processperspektivet påverkar de mål företagen strävar efter i kundperspektivet och det finansiella perspektivet; processerna betraktas som avgörande för att företaget skall nå de uppsatta målen. Strategiska teman fokuserar därför på de interna processer som främst kommer att påverka målens utfall. Strategiska teman ingår via processperspektivet i strategikartor och kopplas samman med övriga perspektiv genom de orsak/verkanssamband som beskrivits tidigare (se avsnitt 3.2.2). Som tydligt framgår av figuren skiljer sig denna uppställning från ursprungsmodellens. I kolumnen "Strategikarta" finns den orsak/verkanskedja som är relaterad till det strategiska temat "Intern produktutveckling". Kedjan löper som synes genom samtliga perspektiv och det har för respektive perspektiv fastställts ett styrkortsmål med tillhörande mått. En handlingsplan arbetas fram för att tala om hur uppsatta mål, mått och målnivåer skall nås (Ax, Johansson & Kullén, 2005).

Strategiskt tema: Intern Produktutveckling

	Strategikarta	Det Balanserade Styrkortet			Handlingsplan	
		Mål	Mått	Målnivå	Strategiska initiativ	Budget
Det finansiella perspektivet		<ul style="list-style-type: none"> Intäktsökning via försäljning av nya produkter 	<ul style="list-style-type: none"> Årlig intäktsökning % av intäkter från nya produkter 	+25 % 30 %	<ul style="list-style-type: none"> - - 	- -
Det interna processperspektivet		<ul style="list-style-type: none"> Påskynda produktutvecklingen 	<ul style="list-style-type: none"> Först till marknad Tid till marknad 	75 % 9 mån	<ul style="list-style-type: none"> Utställning på årlig branschmessa Program för förkortade produktutvecklingstider 	CCC kr DDD kr

Figur 3.4: Exempel på en strategisk karta, ett balanserat styrkort och en handlingsplan
Källa: Ax et al. (2005) sid. 625

3.4 Svensk variant av BSC

I Sverige har två böcker om BSC skrivna av Olve et al. (1997; 2003) publicerats. Böckerna är skrivna med utgångspunkt från Kaplan och Nortons teori men innehåller vissa avvikelser. Boken som gavs ut år 1997 utgår från det vi i denna uppsats benämner BSC version 1 medan boken utgiven år 2003 utgår ifrån det vi i denna uppsats benämner BSC version 2. Avvikelserna från Kaplan och Nortons teori om BSC utgörs av att Olve et al. diskuterar länken mellan BSC och budgetlös styrning, mellan BSC och IC-modellen (Intellectual capital model) samt mellan BSC och medarbetarperspektiv. Nedan återges ett övergripande resonemang kring dessa avvikelser.

3.4.1 BSC och budgetlös styrning

Olive et al. (1997) resonerar kring den kritik som riktats mot budgeten inom olika företag och diskuterar även själva om budgetens funktion inom företag. De anger att BSC kan vara en lämplig ersättning till budgeten genom att denna helt eller delvis ersätts med BSC. En studie Ax och Bjørnenak (2005) genomförd stödjer detta resonemang då den visar att kopplingar mellan BSC och budgetlös styrning förekommer.

3.4.2 BSC och IC-modellen (Intellectual capital model)

Olive et al. (1997) anger att BSC kan vara till hjälp när företaget skall ta hänsyn till genererandet och uppföljningen av osynligt kapital, så som kundkontakter och humankapital. De anger vidare att det blir allt viktigare för företag att genom sin verksamhetsstyrning kunna förmedla hur det intellektuella kapitalet bör utvecklas och hur företaget lyckats med detta. Författarna tror att detta är den främsta anledningen till att läran om BSC vuxit fram just nu. I Ax och Bjørnenaks (2005) studie framgår att en koppling ofta görs mellan BSC och IC-modellen.



3.4.3 BSC och medarbetarperspektivet

Enligt Olve et al. (1997) skall valet av de perspektiv som ingår i BSC framförallt baseras på en verksamhetslogik där ett tydligt samband mellan de olika perspektiven finns. Författarna anger att det sällan finns något behov av ett renodlat medarbetarperspektiv då de anser att medarbetarna inkluderas i process- och utvecklingsperspektiven. I Sverige används dock ofta i praktiken ett femte perspektiv utöver de fyra perspektiv Kaplan och Norton utgår från eftersom svenska företags medarbetare av tradition har en stark ställning (Olive et al., 1997). Ax och Bjørnenak (2005) kommer i sin studie fram till att inslaget av ett medarbetarperspektiv i den svenska presentationen av BSC är påfallande.



4 FÖRVÄNTNINGAR

I detta kapitel redogörs för den teori vi, utöver den vi återgett i föregående kapitel, har för avsikt att använda vid analys av vår insamlade empiri. Kapitlet inleds med en förklaring av den innebörd vi lägger i ordet förväntningar i denna uppsats. Därefter redogörs för de effekter teorin huvudsakligen anger att företag kan förvänta sig erhålla vid användandet av BSC. Vi har därpå valt att återge resultatet från några studier som genomförts kring effekter genererade genom användning av BSC, företags angivna syfte med modellen samt förväntningar på densamma.

4.1 Definition förväntningar

Vi lägger i vår studie samma innebörd i ordet förväntningar som Nilsson (2005) utgått från i sin studie "Förväntningar på en flerdimensionell styrmodell inom en kommunal nämnd/förvaltning". Författaren utgår i studien från att förväntan är att tänka på eller betrakta händelser eller en viss utveckling som sannolik. Han utgår även från att förväntningar kan handla om önskningar och då handlar det om förhoppningar samt att motsatsen till förväntningar är farhågor som bygger på en oro eller ängslan om en viss händelse eller utveckling.

De förväntningar vi ämnar undersöka i vår studie gäller förväntningar på BSC. Vi avser således de effekter ansvarig respektive övriga medarbetare förväntar sig att BSC skall generera. Förväntningarna kan vara både sådana som fanns vid införandet av konceptet och sådana som finns i dagsläget när BSC används. Förväntningar behöver i denna studie ej endast avse effekter som skall genereras framöver utan kan även vara förväntningar på effekter som redan realiserats och som förväntas genereras kontinuerligt framöver. Förväntningarna vi söker är de förväntningar respondenten personligen ger uttryck för och således ej endast refererat av företagets uttryckta syfte med BSC.

4.2 Effekter användandet av BSC kan generera enligt teorin

Styrning förekommer i någon form och bemärkelse inom de flesta typer av organisationer och syftar vanligtvis till att påverka organisationsmedlemmars tankar och handlingar på ett sätt som gör att organisationernas resurser kan samordnas för bestämda ändamål. Även införandet av en flerdimensionell styrmodell som BSC inom en organisation sker troligtvis på grund av att företagen förväntar sig att införandet och sedermera användandet av modellen skall generera vissa effekter inom organisationen (Nilsson 2005). Kaplan och Norton (1996a; 2001; 2004) samt Olve et al. (1997; 2003) anger i sina publikationer gällande BSC en rad effekter som kan erhållas om modellen används på det sätt teorin förespråkar. För att skapa en förståelse hos läsaren för de förväntningar respondenterna i vår studie skulle kunna tänkas uttrycka sammanfattas i tabellen på nästa sida de effekter teorin huvudsakligen anger är att vänta genom införandet och sedermera användandet av BSC⁵.

⁵ Vi har valt att återge effekterna med egna ord varför de ej förekommer i teorin i sin exakta form.



Effekter att förvänta sig enligt teorin

Kommunikation av företagets strategi
Implementering och förverkligande av företagets strategi
Förtydligande och skapande av enighet kring företagets strategi
Ökad förståelse för strategin hos medarbetarna
Revidering av företagets strategi möjliggörs
Planering och acceptans för mål och strategiska initiativ
Koppling av strategiska målsättningar till långsiktiga mål och årsbudgetar
Tydliggörande och konkretisering av strategiska målsättningar
Ökad motivation hos medarbetare att vilja nå de strategiska målen
Harmonisering av avdelningars och individers mål
Identifiering och fokusering på kritiska framgångsfaktorer
Ökat fokus på långsiktigt värdeskapande
Kontinuerlig rapporterings- och uppföljningsprocess
Enighet och laganda inom organisationen
Integrering av arbete inom företagets olika delar

Tabell 4.1: Att förvänta sig av BSC enligt teorin

Källa: Kaplan och Norton (1996a; 2001; 2004) samt Olve et al. (1997; 2003), egen sammanställning

4.3 Tidigare studier

Nedan återges resultatet av ett antal studier som genomförts gällande BSC. Studierna berör effekter användning av BSC genererat, syftet med införandet av BSC inom företag, samt studier kring förväntningar på effekter användningen av BSC skall generera. Vi har valt att ta upp dessa studier för att skapa en uppfattning om hur det ser ut gällande dessa saker i praktiken samt för att vi i vårt analyskapitel har för avsikt att eventuellt se om likheter och/eller skillnader finns mellan vår studie och tidigare erhållna resultat.

4.3.1 Studier kring erhållna effekter

I tabellen nedan sammanfattas resultat från olika empiriska studier gällande effekter BSC genererat i praktiken som Nilsson (2005) tar upp i sin studie. Vi anser att studien sammanfattar det resultat tidigare studier genererat på ett bra och överskådligt sätt varför vi valt att endast se till Nilssons sammanfattning och ej till de ursprungliga studier som ligger till grund för denna. Om läsaren är intresserad av att ytterligare fördjupa sig i de ursprungliga studierna hänvisar vi till Nilssons studie och de källor han angett i den.

Erhållna effekter enligt empiriska studier

Aktörer har blivit motiverade att handla i enighet med vald strategi (Malina & Selto, 2001)
Upplevd förbättrad organisatorisk prestation (Malina & Selto, 2001)
Nya prestationsmått började användas (Malmi, 2001)
Ett nytt sätt att beskriva och tala om verksamheten har uppstått (Hallin & Kastberg, 2002)
Ökad helhetssyn på verksamheten (Hallin & Kastberg, 2002)
Ökat engagemang (Hallin & Kastberg, 2002)
Ökad förståelse för att verksamheten kan ses ur olika perspektiv (Hallin & Kastberg, 2002)
Förbättrad kommunikation mellan chefer och underställda (Hallin & Kastberg, 2002)

Tabell 4.2: Erhållna effekter enligt empiriska studier

Källa: Nilsson (2005) sid. 45-46, egen sammanställning

Müller (2005) kommer i sin studie "Utformning, användning och avtryck av flerdimensionella styrverktyg i statliga myndigheter –Balanced Scorecard i Försäkringskassan" fram till att BSC lett till avtryck i form av förändringar i arbetssätt (*beteendavtryck*) och att respondenter angett att de förändrat sin förståelse för verksamheten i Försäkringskassan (*förståelseavtryck*).



4.3.2 Studier kring syftet med BSC

I tabellen nedan visas resultatet av en studie genomförd av Ericsson och Haggård (2000) på 35 svenska företag gällande diffusionen av BSC i Sverige. Vi har endast valt att återge de i studien mest frekvent återkommande svaren på frågan varför företagen använder sig av BSC.

Syftet med BSC
Skapa helhetstänkande och inte enbart se till ekonomiska variabler
Länka vision och strategi med operativ verksamhet
Skapa tydlig kommunikation
Fokusera målstyrning
Motivera medarbetare
Få hela organisationen att känna ansvar och delaktighet
Upptäcka brister i kompetensutvecklingen och skapa förmåga att snabbt reagera på förändringar i omvärlden

Tabell 4.3: Syftet med BSC

Källa: Ericsson och Haggård (2000) sid. 27-28, fritt omarbetad

4.3.3 Studier kring förväntningar på effekter

Nilsson (2005) har i sin studie "Förväntningar på en flerdimensionell styrmodell⁶ inom en kommunal nämnd/förvaltning" undersökt de förväntningar som finns på en flerdimensionell styrmodell som skall införas inom en kommunal nämnd/förvaltning. Han har undersökt tre aktörsgruppers förväntningar på en flerdimensionell utifrån tre olika perspektiv; tillämpningen av den flerdimensionella styrmodellen, förväntningar på effekter av att tillämpa den flerdimensionella styrmodellen och övriga förväntningar på den flerdimensionella styrmodellen. Vi återger nedan resultatet i undersökningen gällande förväntningar på effekter av att tillämpa en flerdimensionell styrmodell eftersom det är det vi i vår studie fokuserar på.

Studien visar att de tre studerade aktörsgrupperna delvis ger uttryck för samma förväntningar, vilket åskådliggörs i tabell 4.4 på nästa sida. Överensstämmelserna kan eventuellt bero på att Nilsson använt en semistrukturerad intervjuguide med följdfrågor i de fall han ansett att respondenternas svar ej varit tillräckligt uttömmande. Följdfrågorna kan ha varit ledande och således ha påverkat respondentens svar. Författaren drar slutsatsen att de aktörerna som ingår i studien har höga förväntningar på den flerdimensionella styrmodellen som införs. Han anger att förväntningarna överlag är högst hos personer med ledande befattning inom organisationen och att de främst avser positiva effekter som införandet av den flerdimensionella styrmodellen förväntas generera.

⁶ Nilsson (2005) kallar i sin studie BSC för en flerdimensionell styrmodell.



Respondent	Förväntningar på effekter
Politiker	Ökad delaktighet Förändrad ansvarsfördelning Ökad motivation och ökat engagemang Ökad målöverensstämmelse inom organisationen Större helhetssyn av verksamheten Mer och bättre information gällande verksamhetens olika delar Mer långsiktigt tänkande och förbättrad innovationsförmåga
Tjänstemän	Ökad delaktighet Förändrad ansvarsfördelning Ökad motivation och ökat engagemang Ökad status för aktörer inom förvaltningens operativa del Ökad målöverensstämmelse inom organisationen Större helhetssyn av verksamheten Mer och bättre information gällande verksamhetens olika delar Mer långsiktigt tänkande och förbättrad innovationsförmåga
Verksamhetsnära personer	Ökad delaktighet Förändrar ansvarsfördelning Ökad motivation och ökat engagemang Ökad status för aktörer inom förvaltningens operativa del Ökad målöverensstämmelse inom organisationen Mer långsiktigt tänkande och förbättrad innovationsförmåga

Tabell 4.4: Förväntningar på effekter av tillämpning av en flerdimensionell styrmodell

Källa: Nilsson (2005) sid. 104-106, fritt omarbetad

Kasurinen (2002) skriver att hans studie gällande implementeringen av BSC i ett företag visat att det förekommer differenser mellan olika aktörers förväntningar på BSC. Skillnaderna anger han beror på vilken nivå i företaget individen är positionerad. Divisionschefen i den studerade organisationen förväntade sig exempelvis att BSC huvudsakligen skulle generera lärande kring strategiskt tänkande inom företaget medan affärsområdeschefen mer såg till vad BSC kunde tänkas generera på operationell nivå. Skillnaderna i förväntningar ledde, enligt författaren, till störningar inom organisationen gällande användandet av BSC.



5 PRESENTATION AV UNDERSÖKTA FÖRETAG

I detta kapitel ges en kort presentation av de tre företag som ingår i vår studie. Kapitlet innehåller även en förklaring till varför BSC enligt den ansvariga för styrkortet infördes samt en kort beskrivning av hur respektive företags BSC ser ut. Informationen som återges i detta kapitel kommer huvudsakligen från det material vi insamlat vid våra besök på företagen genom intervjuer och tilldelat material.

5.1 Göteborgs-Posten

Det moderna Göteborgs-Posten (GP) grundades år 1858 och är idag mest känt som ett tidningsföretag. Tidigare var koncernen ett enda företag där all verksamhet samlades under namnet GP men under de senaste åren har strukturen av koncernen ändrats. GP var förr ett tidningsföretag med en redaktion och en försäljningsorganisation, där både tidningar och annonser såldes. Även tryckeriet i Backa och distributionskanalen ingick i samma företag. Idag har tryckeriverksamheten och distributionsverksamheten bolagiserats i ett försök att renodla tidningsföretaget. Tidningen GP är idag Sveriges näst största morgontidning. Huvudkontoret är beläget i Göteborg och koncernen hade år 2004 i genomsnitt 902 stycken anställda och omsatte totalt 1 625 miljoner kronor (www.gp.se).

5.1.1 Kompassen; GP:s BSC

Bakgrund till implementeringen av Kompassen

Innan GP-koncernen införde BSC arbetade företaget med traditionell budgetering. Under denna tid mötte koncernen en relativt stabil marknad och utfallen överensstämde för det mesta med bedömningarna. Under senare år har marknaden förändrats, såväl konjunktur- som strukturmässigt. Företaget insåg efterhand att de arbetade med för statiska budgetar, vilka inte kunde användas som verktyg för styrning framöver. Med detta i åtanke startades projektet ”Styrman” som syftade till att finna samband och väsentligheter i verksamheten samt till att försöka förkorta budgeteringsprocessen. Projektet ledde till att budgeten övergavs för att istället arbeta med prognoser. I samband med projektet beslutades även att GP skulle börja arbeta med målstyrning för att få tillgång till tydliga och tidiga signaler kring verksamhetens olika delar. Även arbetet med BSC startade vid denna tidpunkt genom att de ansvariga för projekt Styrman arbetade fram *Kompassen*. Projektet ägde rum år 1996, med ledningens fulla stöd, och GP började arbeta med Kompassen år 1997.

Syftet med Kompassen

Syftet med Kompassen är att skapa ett gemensamt fokus på de viktigaste parametrarna inom verksamheten. Samtliga medarbetare inom organisationen skall titta på samma storheter vid uppföljning av sitt arbete. GP vill med Kompassen vidga det perspektiv företaget ses ur och arbeta mer med de stora och för hela verksamheten viktiga parametrarna istället för att koncentrera sig och arbeta på detaljnivå.

Uppbyggnad och användande

Vid införandet av BSC samt under hela uppbyggnaden av planerings-, uppföljnings- och rapporteringsprocessen hade GP konsulthjälp; konsulterna fanns med i arbetet under ett års tid. BSC med de fyra perspektiven låg till grund för utformandet av Kompassen och mycket av arbetet med Kompassen är, enligt GP själva, baserat på Kaplan och Nortons teorier.



Då BSC först implementerades hade GP endast ett övergripande styrkort för hela koncernen, vilket återspeglade de viktigaste målen för samtliga avdelningar. De senaste åren har det dock ej sammanställts en Kompass för hela koncernen, eftersom verksamheten förändrats och delats upp. Varje affärsområde konstruerar idag sitt eget styrkort och utgår då från sin strategi.

På affärsområdet Göteborgs-Posten⁷ används styrkortet i praktiken som ett uppföljningsdokument för taktiskt management. Kompassen fungerar samtidigt som ett rapporteringsdokument nedifrån och upp och ger en sammanfattning av verksamheten samt en grov uppfattning om hur det gått under den senaste perioden. Kompassen innehåller perspektiven *medarbetare*, *verksamhet*, *ekonomi* och *kund*. Respektive perspektiv innehåller måltal som på ett bra sätt avspeglar hur verksamheten kan mätas. Riktlinjerna för Kompassen och de saker som följs upp är någorlunda lika för alla avdelningar inom affärsområdet; målen är dock olika beroende på hur verksamheten på avdelningarna ser ut. GP har ej något belöningsystem kopplat till Kompassen och har ej heller några planer på att införa det

Sammankoppling av mål, mått och handling

De övergripande målen i Kompassen är ungefär de samma varje år och genom de mått som ingår i styrkortet försöker företaget att återspegla de samband som finns mellan organisationens olika delar. Utifrån affärsområdets styrkort bryter respektive avdelning ned affärsområdets mål till mer verksamhetsnära mål. De avdelningsspecifika målen översätts sedan till aktiviteter för att varje person skall kunna se hur deras handling hänger ihop med de övergripande målen.

Uppföljning och kommunikation

Varje avdelningschef är ansvarig att tillsammans med avdelningens controller gå igenom den ekonomiska informationen och de andra mätetalen. Månadsvis hålls möten mellan affärsområdescontrollern, affärsområdescheferna och avdelningscheferna gällande styrkortsarbetet. Affärsområdescontrollern och affärsområdescheferna har sedan i sin tur genomgång med koncernchefen.

Varje månad publiceras en ny Kompass där nya måltal, utfall och eventuell uppkommen differens redovisas. Publiceringen sker kontinuerligt på intranätet 5-6 dagar efter varje månadsskifte och finns på detta sätt tillgänglig för alla medarbetare på GP. Det är både det övergripande styrkortet och de för respektive avdelning som publiceras och medarbetarna har möjlighet att gå in och titta på samtliga avdelningars kompasser.

5.2 Kinnarps

Kinnarps är ett familjeägt företag som startades år 1942 i det lilla samhället Kinnarp i Västra Götalands län. Sedan starten har företaget upplevt en ständig tillväxt och idag har Kinnarps över 1900 anställda och omsätter drygt 2 miljarder kronor per år. Kinnarps uppdrag är att inreda Europas kontor genom helhetslösningar; kunden skall kunna ringa till Kinnarps och beställa mattor, blommor, möbler och sedan få det levererat och monterat. Företaget har egen produktutveckling, produktion och distribution och förfogar således över hela flödeskedjan. Huvudkontoret är beläget i Kinnarp, där även en av tre produktionsanläggningar finns. De andra två produktionsenheterna ligger i Jönköping och Skillingaryd. Kinnarps är genom dotterbolag och fristående eller till viss del ägda återförsäljare representerade i 30 länder.

⁷ Affärsområdet Göteborgs-Posten (vilket utgör själva tidningen Göteborgs-Posten) är det enda affärsområde inom koncernen vilket vi har genomfört vår studie på. I fortsättningen avser vi därför när vi skriver GP detta affärsområde och då vi skriver Kompassen avser vi affärsområdets BSC samt de styrkort vilka utgår från detta.



5.2.1 Kinnarps BSC

Bakgrund till implementering av BSC

Tiden innan BSC infördes på Kinnarps hade företaget upplevt några år av stark tillväxt och företagets VD tyckte att det hade blivit allt svårare att kontrollera verksamheten. Tidigare hade det fungerat att endast gå runt och inspektera hur de olika delarna i verksamheten fungerade men den starka tillväxten hade lett till att företaget plötsligt blivit mycket stort och svårstyr. Samtidigt som detta inträffade genomfördes en omorganisation som medförde att nya roller behövde implementeras i företaget. Ledande personer i organisationen trodde att detta arbete skulle kunna underlättas genom att använda BSC som styrverktyg. Kinnarps hade även infört en ny strategi vid denna tidpunkt och när VD:n åkte runt för att förmedla denna kände han att han var i behov av ett verktyg för detta ändamål. Ekonomidirektören ansåg att BSC verkade intressant och fick ledningens fulla förtroende att införa konceptet. Resultatet blev att företaget år 1999 anställde en person för att arbeta med implementeringen av BSC. Kinnarps har i sitt arbete med BSC hela tiden haft påtryckningar och således stöd från ledningen att BSC skall användas som styrmodell inom företaget.

Syftet med BSC

Syftet med BSC inom Kinnarps är att styrkortet skall hjälpa till att styra företaget i rätt riktning. Genom BSC kan strategin brytas ned och förmedlas till samtliga medarbetare. Således skall även medarbetarna förstå strategin och handla i enlighet med denna. Arbetet med BSC sätter även ett ramverk för verksamheten där allting är sammanlänkat inom organisationen uppifrån och ned.

Uppbyggnad och användande

Kinnarps håller sig helt och hållet till Kaplan och Nortons metodik när det gäller utformningen och användandet av BSC och för att starta upp arbetet med styrkortet tog Kinnarps hjälp av konsulter. Företaget har dock "Kinnarpifierat" sitt styrkort, vilket innebär att de översatt det till sitt språk för att underlätta användningen. Anledningen till detta var att medarbetarna inte alltid förstod det konsultspråk som används i teorin och som även de anlidade konsulterna använde sig av.

Kinnarps använder BSC som ett strategiskt managementsystem och ledningens styrkort utgår till fullo från strategin och konkretiserar således denna. Inom Kinnarp utgår man alltid från ledningens styrkort och arbetet med BSC inleds med att en strategisk karta över de fyra perspektiven *finansiellt*, *kund*, *process* och *lärande* ritas upp. De olika perspektiven utformas genom att besvara frågorna: Hur skall vi göra våra ägare nöjda?, Vad förväntar de sig?, Vad förväntar sig kunden?, Vad måste vi bli duktiga på? samt Vad skall vi ha för kunskap i botten?

Ledningens styrkort är vidare nedbrutet i de två affärsområdena Produktion/Logistik och Marknad. Dessa två styrkort identifierar hur de två affärsområdena kan hjälpa till att nå de uttalade målen. Efter att affärsområdenas styrkort fastställts får berörda parter arbeta med att jobba fram styrkort för sina respektive ansvarsområden och därefter utarbetas de aktiviteter som skall ingå i arbetet med BSC vilka tas fram genom att ställa frågan: Vad skall vi göra för att vi skall bli bättre? Avdelningarna ser i sin tur på affärsområdenas krav när styrkort utarbetas för dessa och således erhålls en röd tråd genom hela organisationen. Efter att strategikartor och målsättningar fastställts tas styrkort och aktiviteter för respektive styrkort fram. På avdelningsnivå finns dock ej ännu några aktiviteter, då man bara har jobbat med



styrkort på denna nivå i knappt två månader. Även de stödjande staberna inom Kinnarps har egna styrkort vilka arbetats fram utifrån nedbrytning av det övergripande styrkortet.

Sammankoppling av mål, mått och handling

Arbetet med BSC kan sammanfattas genom nedanstående exemplifiering av uppbyggnaden och arbetet med processperspektivet. Företaget kallar stegen ”*från strategi till handling*”.

- Först talar den strategiska målsättningen om vart Kinnarps skall. Exempelvis målsättningen om att ha ett unikt leveranssystem.
- Efter den strategiska målsättningen tas styrtal fram som skall visa om Kinnarps rör sig i rätt riktning (det vill säga mot målsättningen). Exempel på styrtal i processperspektivet är utnyttjandegrad av fordon.
- För att kunna påverka styrtalen positivt måste aktiviteter tas fram. Aktiviteterna är det Kinnarps arbetare med för att bli bättre. Exempel på aktiviteter i processperspektivet är transportoptimering och uppbyggnad av depåer.

Genom att följa ovanstående procedur kopplas mål och mått inom respektive perspektiv samman med handling för att på så vis se till att Kinnarps agerar i enlighet med de strategiska målsättningarna. Det finns krav på att cheferna för respektive affärsområde och avdelning varje månad skall förmedla ut de aktuella målen som finns och varje månad skall även de ansvariga för en komponent (målsättning, styrtal eller aktivitet) utvärdera det presterade resultatet.

Uppföljning och kommunikation

Förutom den information som cheferna månadsvis förmedlar gällande arbetet med styrkortet har medarbetarna även möjlighet att följa upp arbetet med BSC genom en webbaserad applikation. Alla på företaget har rätt att se alla styrkort under förutsättning att de ber om tillgång till den inloggning som krävs för att kunna gå in på applikationen. Medarbetare kan via applikationen ge kommentarer till sitt arbete och sina resultat. Resultaten rapporteras även i form av pappersrapporter uppsatta på anslagstavlor för att även de som ej använder sin dator skall få tillgång till samma information.

5.3 Länsförsäkringar Skaraborg

Länsförsäkringar Skaraborg är ett av 24 länsförsäkringsbolag i federationen ”Länsförsäkringsbolagen” och bildades år 1842. Huvudkontoret är beläget i Skövde och runt om i länet finns utöver detta kontor totalt 4 stycken teamkontor samt tre stycken närservicekontor. Totalt jobbar 121 personer inom bolaget och år 2004 omsattes cirka 542 miljoner kronor. Länsförsäkringar Skaraborg ägs av kunderna och är verksamma på en lokal marknad. Företaget vill erbjuda en helhetslösning för kunden gällande bank- och försäkringstjänster.

5.3.1 Länsförsäkringar Skaraborgs BSC

Bakgrund till implementeringen av BSC

Bakgrunden till varför Länsförsäkringar Skaraborg började använda BSC är att den ansvarige för styrkortet läste om Kaplan och Nortons koncept samt var på seminarium gällande det samma. Han tyckte att konceptet verkade intressant eftersom andra perspektiv än enbart det finansiella beaktades. Den ansvarige uttrycker sig själv vara en strukturmänniska och genom



BSC skapas, enligt honom, struktur och svar på frågor gällande det strategiska arbetet. Det var således controllern som tog initiativet till att införa BSC på Länsförsäkringar Skaraborg och han var därmed tvungen att övertyga VD om konceptets fördelar. Vid införandet av BSC år 1998, vilket skedde helt utan konsulters hjälp, trodde VD och ledning sedermera på konceptet och har sedan dess varit engagerade i arbetet.

Syftet med BSC

Syftet med BSC är att skapa struktur inom företaget som sedan skall ligga till grund för planering, verksamhetsstyrning och uppföljning. Arbetet med BSC skall tydliggöra och ge svar på frågorna: Vem sköter det strategiska?, Vad innebär det?, När gör vi det? och Hur följs det upp?

Uppbyggnad och användande

Länsförsäkringar Skaraborgs styrkort är uppbyggt utifrån Kaplan och Nortons teorier. Styrkortet består av de fyra perspektiven *kund*, *ekonomi*, *process* och *medarbetare*; utvecklingsperspektivet anses ingå indirekt i de övriga perspektiven.

Länsförsäkringar Skaraborg använder sitt BSC som ett strategiskt managementsystem. Företaget har idag färre mål per perspektiv än vad som var fallet vid implementeringen. Reduceringen av mål har skett i syfte att fokusera mer inom de olika perspektiven. Länsförsäkringar Skaraborg har styrkortet kopplat till ett bonussystem för att få personalen mer intresserad av arbetet med BSC och intressera sig för de uppsatta målen.

Sammankoppling av mål, mått och handling

Målen i Länsförsäkringar Skaraborgs övergripande styrkortet bryts ned för de tre affärsområdena Bank, Affärsstöd och Försäkring för att komma närmare personalen och deras verksamhet. Målen översätts sedan till konkreta mått vilka ligger till grund för utformning av aktiviteter som skall hjälpa medarbetarna att förstå hur de skall handla.

Uppföljning och kommunikation

På Länsförsäkringar Skaraborg sker uppföljning en gång per månad för att identifiera och analysera eventuella avvikelser från de uppsatta målen för styrkortet. Avdelningsmöten hålls en gång varannan vecka där den ansvarige för styrkortet bland annat diskuterar med sina medarbetare om vad som sagts på ledningsmötena samt eventuella avvikelser som varit och vad som skall göras åt dessa. Styrkortet publiceras via Excel på intranätet "Länet" och uppdateras kvartalsvis. För att hålla målfokusering och göra styrkortet till ett levande dokument diskuteras de uppsatta målen kontinuerligt med de anställda.

5.4 Avslutning

Initialt hade vi för avsikt att karaktärisera de tre företagens BSC men på grund av att vi ej erhållit tillräcklig information kring deras respektive styrmodell har vi ej kunnat göra det. Vi är medvetna om att detta är en svaghet med vår studie men anser ej att den är allvarlig då en sådan karaktärisering inte är ett syfte med studien och vi har genom våra intervjuer erhållit vissa indikationer på vilken variant av BSC företagen använder sig av.



6 SAMMANSTÄLLNING AV EMPIRI

I kapitlet sammanfattas den empiri vi insamlat genom våra intervjuer. Vi beskriver varje respondents förhållande till företagets BSC och deras egna förklaringar till innebörden av konceptet. Därefter följer en redogörelse för de förväntningar på BSC som uttrycks hos respektive respondent. Vi har även valt att återge de svar vi erhållit kring varför BSC införts och används på företaget eftersom vi anser att detta kan vara relevant information att använda i vår analys. I de fall respondenten anger att arbetet med BSC genererat ej förväntade effekter återges även dessa.

6.1 GP

För att tydliggöra var i organisationen de intervjuade aktörerna arbetar har vi konstruerat ett organisationsschema där vi markerat detta, vilket återfinns i bilaga 2.

6.1.1 Intervju med ansvarig för Kompassen

Controllern för affärsområdet Göteborgs-Posten har arbetat på företaget i sammanlagt elva år. Hon är sedan sex år tillbaka ansvarig för affärsområdets övergripande styrkort.

Innebörden av Kompassen

För kontrollern innebär Kompassen en sammanfattning av verksamheten över en viss period.

Förväntningar på Kompassen

Enligt kontrollern är förväntningarna liksom målen idag ungefär de samma som vid implementeringen av Kompassen. Förväntningarna är att erhålla en bra förmedling av företagets mål och en enhetlig förståelse för dessa; alla på företaget skall använda sig av ett gemensamt språk då diskussioner kring verksamheten förs. Detta skall öka förståelsen för vad de olika målen innebär för den enskilde individen och vad han/hon kan bidra med till helheten. Kompassen förväntas leda till att samtliga individer talar om samma mått och att dessa mått renodlas och beräknas på samma sätt inom hela organisationen. Enligt kontrollern var de initiala förväntningarna på Kompassen att konceptet skulle reducera fokuseringen på enbart de finansiella måtten i verksamheten, vilket företaget dock ej lyckats med i så stor utsträckning. På grund av företagets ekonomiska situation den senaste tiden har GP fortsatt fokusera på ekonomiska mått; en förväntan om att komma ifrån detta finns dock kvar. Controllern har idag även förväntningar på att företaget, genom användning av Kompassen, skall bli mer flexibla i sin målstyrning.

6.1.2 Intervjuer med medarbetare på mellannivå

Bildchefen har haft befattningen sedan sju år tillbaka och har dessutom tidigare arbetat på GP som fotograf. Han har ej något praktiskt ansvar för Kompassen men anger att Kompassen ger honom ett ramverk att handla inom.

Innebörden av Kompassen

För bildchefen innebär Kompassen nyckeln till hela hans arbete; han måste ha denna nyckel för att veta var han befinner sig. Han anser dock att arbetet fungerade bättre innan implementeringen av Kompassen på avdelningen, eftersom han då erhöll mer detaljerad och strukturerad data.



Förväntningar på Kompassen

Bildchefen uttrycker inga direkta förväntningar på Kompassen.

Varför Kompassen implementerades

Enligt bildchefen infördes Kompassen för att väcka en ekonomisk medvetenhet hos avdelningscheferna och för att försöka få alla att förstå att respektive avdelning ej utgjorde någon isolerad ö i verksamheten. Han menar att avsikten med Kompassen är att få varje enskild individ att förstå att varje avdelnings prestation påverkar företagets totala prestationer.

Upplagechefen har haft befattningen i cirka tre år men har jobbat inom koncernen mellan tio och elva år. Upplagechefen har fram tills för två år sedan ej haft något förhållande till Kompassen. Idag ställs det dock krav på att alla avdelningar skall ta ansvar för sina siffror varför hon använder Kompassen i sitt arbete. Upplagechefen ansvarar för att Kompassen sammanställs men varje avdelning under henne tar själva ansvar för sina siffror.

Innebörden av Kompassen

För upplagechefen är Kompassen ett verktyg hon använder sig av flera gånger per vecka för att på ett tydligt sätt se och följa hur hennes område mår.

Förväntningar på Kompassen

Upplagechefen uttrycker inga direkta förväntningar på Kompassen.

Varför Kompassen implementerades

Enligt upplagechefen infördes Kompassen för att en ny chef tillsattes, vilken hade ett behov av att leva mer med siffrorna. Hon säger även att den nya chefen ville att respektive avdelning skulle ta ett större ansvar för verksamheten.

6.1.3 Intervju med medarbetare på verksamhetsnära nivå

Bildassistenten har arbetat på GP sedan tio år tillbaka och anger klart och tydligt att han ej använder sig av Kompassen i sitt arbete. Han säger dock att han eventuellt kan ha stött på Kompassen i någon form genom de olika måltal avdelningen arbetar mot men att han då ej förstått att dessa innefattades i Kompassen.

Innebörden av Kompassen

Bildassistenten tror att GP arbetar med Kompassen för att åskådliggöra för medarbetarna hur de ligger till i relation till budgeten och att de sedan skall kunna se vad utfallet blev utifrån de satta målen. Han har under den senaste tiden ej tagit del av den tillgängliga information gällande Kompassen som finns på intranätet. Han upplever sig ej heller ha fått någon vidare utbildning i hur Kompassen är uppbyggd och fungerar mer än den introduktion som gavs när GP implementerade Kompassen.

Förväntningar på Kompassen

Bildassistenten uttrycker inga förväntningar på Kompassen. Han säger att han sköter sina egna arbetsuppgifter och ej direkt tänker på att han exempelvis skall bidra till att generera kostnadsreduceringar eller dylikt. Han påpekar dock att han indirekt funderar över kostnader sett till sina egna arbetsuppgifter och befogenheter, exempelvis vid val av bilder att köpa in för publicering i tidningen, men ej sett till hela resultatet.



6.1.4 Sammanställning av förväntningar på Kompassen

Respondent	Förväntningar på Kompassen
Controller	Konsekvent beräkning av mått inom hela organisationen God förmedling av verksamhetens mål Gemensamt språk Ökad förståelse hos medarbetare kring målens innebörd Ökad förståelse hos medarbetare för deras bidrag till helheten Minskad fokusering på de ekonomiska styrtalen
	Flexibel målstyrning
Bildchef	Uttrycker ej några förväntningar
Upplagechef	Uttrycker ej några förväntningar
Bildassistent	Uttrycker ej några förväntningar

Tabell 6.1: Förväntningar på Kompassen, GP

6.2 Kinnarps

Även för Kinnarps har vi konstruerat ett organisationsschema där vi markerat aktörens position inom företaget, vilket återfinns i bilaga 3.

6.2.1 Intervjuer med ansvariga för BSC

Koncerncontrollern har arbetat på företaget i cirka 5 år och är den som är ansvarig för Kinnarps BSC idag. Hon ansvarar för att strategi och metodik följs men har ett antal personer som hjälper henne med de administrativa delarna av arbetet. Under åren som gått sedan Kinnarps började arbeta med BSC år 1999 har många omarbetningar skett och vid samtliga av dessa har koncerncontrollern varit delaktig.

Innebörden av BSC

För koncerncontrollern innebär BSC ett verktyg för att styra företaget och förmedla ut strategin inom hela organisationen så att medarbetarna förstår denna. Samtidigt är BSC ett verktyg att använda för att knyta samman hela verksamheten.

Förväntningar på BSC

Enligt koncerncontrollern är den främsta förväntningen på BSC att styrmodellen skall underlätta att styra företaget i rätt riktning. Hon säger vidare att BSC skall ge ett ramverk att verka inom och generera en gemensam plattform för alla medarbetare. Sammanfattat uttrycker hon att förväntningarna är att BSC skall skapa ett sätt att styra och få medarbetarna att förstå strategin samt ett verktyg att använda för att knyta samman hela verksamheten.

Efter att koncerncontrollern gått igenom sitt presentationsmaterial gällande deras användning av BSC upptäckte hon ytterligare förväntningar företaget har på BSC. Hon nämnde då att BSC skall leda till förbättrad intern kommunikation, förbättrat arbete med fokusområden, ökat fokus på mjuka värden samt att det skall möjliggöra strategiska analyser på alla nivåer inom företaget. Samtliga dessa effekter plus de hon tidigare angett att Kinnarps förväntat sig av arbetet med BSC menar hon totalt sett skall leda till ökad kostnadseffektivitet och förbättrad leveranssäkerhet

Affärsutvecklingschefen ingår i marknadsledningsgruppen som har ett styrkort, vilket för tillfället är under omarbetning. Affärsutvecklingschefen var tidigare koncerncontroller på företaget och var den person som år 1999 anställdes för att ansvara för implementeringen av Kinnarps BSC.



Innebörden av BSC

För affärsutvecklingschefen innebär BSC företagets enda sätt att följa upp och styra verksamheten utifrån mål på längre sikt och ej bara ur ett operativt perspektiv. BSC används även för att styra strategiförändringar och för att följa verksamheten.

Förväntningar på BSC

Affärsutvecklingschefen uttrycker att de initiala förväntningarna på BSC var att få till stånd en förmedling av strategin på ett sätt så att alla medarbetare erhöll en förståelse för denna och för att de skulle veta hur de skulle arbeta för att bidra till att förverkliga strategin. I och med den omorganisation som genomfördes i samband med införandet av BSC förväntades att styrmodellen skulle leda till en ökad förståelse för de nya rollerna inom organisationen. Samtidigt förväntades det att BSC skulle leda till ett ökat engagemang hos medarbetarna gällande verksamheten.

Ej förväntade effekter

En effekt som utvecklades ganska snabbt och som affärsutvecklingschefen (eller dåtida koncerncontrollern) ej hade väntat sig var synergieffekter. Synergieffekterna uppstod genom att de anställda identifierade onödigt dubbelarbete som ibland förekom på olika avdelningar, vilket har medfört att resurser i form av tid och pengar har kunnat sparas.

Affärsutvecklingschefen säger att den interna kommunikationen har blivit mycket bättre, vilket var en effekt som ej var förväntad. Effekten tror hon har uppkommit genom att medarbetarna i stor utsträckning faktiskt använder sig av andra avdelningars styrkort i stor utsträckning. Via Kinnarps intranät går det att lämna kommentarer till varandra oavsett vilken avdelning man jobbar på. Detta är en funktion som enligt affärsutvecklingschefen även används av företagets VD. Han kan exempelvis skicka en kommentar till "Pelle på svarven" som har haft ett styrtal utvärderat gällande hur bra han har jobbat under perioden.

Den interna kritiken har, enligt affärsutvecklingschefen, reducerats genom användningen av BSC i och med att förståelsen för andra delar av verksamheten har ökat eftersom alla har tillgång till alla styrkort. Hon säger att företaget har en väl fungerande återkoppling som medför att strategin kontinuerligt kan revideras, vilket Kinnarps ej hade som förväntning med styrkortarbetet.

Varför BSC implementerades

Affärsutvecklingschefen förklarar varför Kinnarps använder sig av BSC med följande citat:

"Jag fick i uppdrag att hitta ett sätt att kommunicera ut strategin och ganska snart hamnade jag på det här med BSC och på den vägen har det varit."

6.2.2 Intervjuer med medarbetare på mellannivå (med visst ansvar)

Områdeschefen för produktionsenhet 1 har arbetat på Kinnarps sedan år 1999 då BSC infördes. Han var med och skapade Kinnarps styrkort för ledningsfunktionen och de tre fabrikena. Han har även varit mycket delaktig i det kontinuerliga arbetet som skett med styrkortet när det krävts justeringar och anpassningar för att styrkortet skall passa Kinnarps verksamhet. Områdeschefen är idag ansvarig för de flesta målsättningar inom en produktionsenhet inom Kinnarps.



Innebörden av BSC

För områdeschefen innebär BSC främst ett verktyg för att se hur företaget mår och om det är på väg åt rätt håll.

Förväntningar på BSC

Områdeschefen säger att det vid implementeringens begynnelse var oklart vilka förväntningar företaget hade på BSC; för många var begreppet helt nytt och det enda man visste om det var den information man fått när man bläddrat i Kaplan och Nortons böcker. Förväntningarna som fanns initialt var därmed mycket trevande. De främsta effekterna företaget ville erhålla var dock att få verksamheten att ”köra åt rätt håll” och att på ett bättre sätt kunna följa upp verksamheten samt fokusera på de delar som fungerade bristande. Ytterligare en förväntan är att BSC skall bredda det faktiska ansvaret inom organisationen. Styrkortet skall möjliggöra att respektive område inom Kinnarps kan fokusera på sin verksamhet. Områdeschefen säger att förväntningarna idag är ungefär de samma men påpekar att förväntningarna på BSC idag även är att de anställda skall bli serverade relevanta och riktiga uppgifter att använda som beslutsunderlag.

Varför BSC implementerades

Enligt områdeschefen infördes BSC för att Kinnarps hade ett behov av att veta hur de olika delarna av verksamheten egentligen fungerade. Företaget behövde även kunna genomföra uppföljningar för att säkra att de uppsatta målen uppfylldes. Avsikterna var således en kombination av att kunna styra verksamheten åt rätt håll och att tillfredsställa behovet av uppföljning och fokusering på det som fungerade mindre bra inom Kinnarps.

Områdeschefen för produktionsenhet 2 har arbetat på företaget i tjugotre år och har varit aktiv i arbetet med BSC sedan det påbörjades. Han är idag ansvarig för styrkortet på en av produktionsenheterna inom Kinnarps.

Innebörden av BSC

För områdeschefen innebär BSC ett verktyg där han har tillgång till historik och framtida mål. Han säger att han exempelvis kan sätta mål för ett år framåt och sedan följa upp det på ett bra sätt. Genom BSC erhåller han information om hur företaget går idag och vart det skall i framtiden.

Förväntningar på BSC

Områdeschefen säger att förväntningarna på BSC är att det skall gå att se en röd tråd genom hela bolaget. Han säger vidare att det är ett enkelt sätt att samordna information om hur företaget går och personalen mår etcetera.

Varför BSC implementerades

Enligt områdeschefen infördes BSC för att erhålla kontroll på bolagets nyckeltal och för att skapa en uppföljning på de viktigaste målen.



6.2.3 Sammanställning av förväntningar på BSC

Respondent	Förväntningar på BSC
Koncerncontroller	Underlätta styrning av företaget i rätt riktning Erhålla förståelse för strategin bland medarbetare Knyta samman hela verksamheten Konsekvent beräkning av mått inom hela organisationen
Affärsområdesutvecklare	Förmedla strategin så att alla medarbetare förstår denna Öka engagemanget för verksamheten hos medarbetare Öka förståelsen för organisationens nya roller
Områdeschef 1	Få verksamheten att "köra" åt rätt håll Följa upp verksamhet på ett bättre sätt Fokusera på de delar som fungerar bristande Bredda det faktiska ansvaret inom organisationen Generera relevanta uppgifter för beslutsunderlag
Områdeschef 2	Skapa en helhetsbild av verksamheten

Tabell 6.2: Förväntningar på BSC, Kinnarps

6.3 Länsförsäkringar Skaraborg

Även för Länsförsäkringar Skaraborg har vi konstruerat ett organisationsschema där vi markerat var respektive aktör arbetar, vilket återfinns i bilaga 4.

6.3.1 Intervju med ansvarig för BSC

Controllern för Länsförsäkringar Skaraborg har arbetat på företaget i sammanlagt 11 år. Han är ansvarig för företagets övergripande styrkort och har varit så sedan dess implementering för drygt sju år sedan.

Innebörden av BSC

För kontrollern innebär BSC "att man får balans i tänket" och att modellen hjälper företaget att jobba i rätt affärsplaneringsordning; strategierna kommer först, därefter går man ner på den operativa nivån och genomför den grova verksamhetsplaneringen vilken till sist kläs i siffror. Controllern uttrycker det som att man får rätt flöde i verksamheten och att den blir levande.

Förväntningar på BSC

Enligt kontrollern är förväntningarna på BSC att det skall hjälpa till att begränsa antalet mål, lägga fokus på rätt mål samt knyta dessa till den mer långsiktiga överlevnaden, det vill säga den ekonomiska överlevnaden. Arbetet med BSC förväntas leda till att rätt saker styrs hand i hand med det företaget vill prestera ekonomiskt. Controllern menar med detta att företaget genom arbetet med BSC kan fokusera på relevanta mål inom verksamheten och att oviktiga mål sorteras bort. Han anser vidare att styrverktyget förväntas skapa engagemang kring och fokus på företagets nuvarande och framtida lönsamhet.

Controllern förväntar sig i dagsläget ännu tydligare resultatmål än vad som uppnåtts med hjälp av BSC hittills men påpekar att detta kan ha att göra med hans strävan efter struktur. Han anser att det är bra med aktivitetsstyrning men vill ha hårdare, tuffare tag gällande de konkreta resultatmålen. Han förväntar sig att arbetet med styrkortet skall leda till att fokus läggs på det långsiktiga beslutsfattandet men anser att ännu mer fokus än vad som läggs idag krävs för att styrkortsarbetet gällande detta skall vara tillfredsställande.



Ej förväntade effekter

Enligt kontrollern är medarbetarna idag oerhört intresserade av att det verkligen är rätt resultat som redovisas i styrkortet. Detta har märkts genom att medarbetarna ofta exempelvis ifrågasätter hur företaget periodiserat och vad som ingår i periodiseringarna och ej. Kontrollern tror att det ökade intresset påverkas av den bonus som finns kopplad till BSC. Han ser det som positivt att medarbetarna är intresserade men att det i detta sammanhang tyvärr ibland kan leda till mycket tjat om ingenting.

6.3.2 Intervju med medarbetare på mellannivå

Kreditkontrollern har haft sin befattning inom Länsförsäkringar Skaraborg i 5 år. Hon säger att hon ej reflekterar över vad BSC praktiskt innebär för den enskilde medarbetaren och att hon inte heller tänker i BSC-termer; hon säger att hon ser till det som är relevant för att hon skall göra sitt eget jobb för dagen så bra som möjligt.

Innebörden av BSC

För kreditkontrollern är BSC många gånger ett styrverktyg och ett verktyg för att kunna genomföra jämförelser i verksamheten, för att på så vis se om verksamheten är på rätt väg.

Förväntningar på BSC

Kreditkontrollern uttrycker inga direkta förväntningar på BSC.

Varför BSC implementerades

Kreditkontrollern säger att hon tror att BSC infördes för att företaget behövde ett effektivt verktyg att använda för att sätta upp mål att styra mot. Samtidigt ville företaget göra medarbetarna medvetna om hur de kunde påverka verksamheten genom sitt enskilda arbete.

6.3.3 Intervjuer med verksamhetsnära medarbetare

Skaderegleraren har haft befattningen sedan 4 år tillbaka. Han säger att han använder BSC i sitt arbete och att arbetet med styrkortet har delats upp på avdelningsnivå för att underlätta att nå företagets gemensamma mål.

Innebörden av BSC

BSC innebär för skaderegleraren ett sätt för bolaget att uppnå en bred bild av verksamheten för att inte ramlar ner i exempelvis "ekonomifällan". Han anser att företaget via BSC och nedbrytningen av strategin till delmål gör det hela mer påtagligt för dem som arbetar på golvet. Genom nedbrytning av målen anser han att det blir lättare att se hur målen på avdelningsnivån kan uppnås samt hur han bidrar till helheten.

Förväntningar på BSC

Skaderegleraren uttrycker inga direkta förväntningar på BSC.

Varför BSC implementerades

Skaderegleraren säger att han tror att BSC infördes för att ringa in verksamheten på ett så brett plan som möjligt för att fånga upp helheten.

Receptionisten/växeltelefonisten har jobbat på Länsförsäkringar i fyra år och anger att hon ej dagligen jobbar med styrmodellen i åtanke. Hon försöker istället att tänka på de mål som ligger henne närmast och som hon kommer i kontakt med i sitt dagliga arbete.



Innebörden av BSC

BSC är för receptionisten/växtelefonisten ett mätinstrument för företaget och ett sätt för medarbetarna att se hur verksamheten utvecklas, hur de presterar och hur de kan förbättras.

Förväntningar på BSC

Receptionisten/växtelefonisten förväntar sig att användandet av BSC skall vara utvecklande för företaget och att det skall fungera likt ett mätinstrument som visar vart verksamhetens olika delar befinner sig.

Varför BSC implementerades

Växtelefonisten anser att BSC används för att den operativa personalen skall ha riktmärken att jobba efter då det kan vara svårt att se vad man som enskild individ kan påverka om de inte finns något konkret att ta fasta på. Finns ej konkreta riktmärken kan det bli svårt att greppa hela verksamheten enligt receptionisten/växtelefonisten och hon menar att det kan leda till att personalen ”vimsar omkring” utan något mål i sikte.

6.3.4 Sammanställning av förväntningar på BSC

Respondent	Förväntningar på BSC
Controller	Fokusera på rätt mål Begränsa antalet mål Knyta samman målen med långsiktig överlevnad Styra rätt saker Tydliggöra resultatmål bättre
Kreditcontroller	Uttrycker ej några förväntningar
Skadereglerare	Uttrycker ej några förväntningar
Receptionist/växel	Utveckla företaget Fungera likt ett mätinstrument

Tabell 6.3: Förväntningar på BSC, Länsförsäkringar Skaraborg



7 ANALYS

I detta kapitel har vi för avsikt att analysera den empiri vi återgett i kapitel fem och sex. Syftet med vår studie är att beskriva, jämföra och analysera förväntningar på BSC hos olika aktörgrupper inom de tre studerade organisationerna. Vi kommer att koppla delar från teorin i kapitel tre och fyra med den empiriska undersökningen för att presentera eventuella likheter och skillnader mellan teori, tidigare studier och de undersökta företagen.

7.1 GP

7.1.1 Förväntningar hos ansvarig

Controllern på affärsområdet Göteborgs-Posten uttrycker förväntningar som fanns vid implementeringen av Kompassen, som finns idag då Kompassen används och förväntningar som väntas realiseras längre fram i tiden. Hon tycks se på arbetet med Kompassen ur ett brett perspektiv, vilket sammanfattas med hennes egna ord:

”Kompassen är en sammanfattning av verksamheten under en viss period.”

Hon uttrycker förväntningar på att Kompassen skall öka förståelsen för verksamhetsmålen innebörd hos medarbetarna och förståelsen för hur de själva bidrar till helheten. Hon uttrycker även förväntningar om konsekvent beräkning av mått inom hela organisationen, ett gemensamt språk och god förmedling av verksamhetens mål. Förväntningarna överensstämmer med de effekter teorin anger är att vänta genom användningen av BSC. Olve et al. (1997) anger exempelvis att genom att se företaget ur olika perspektiv och tidsdimensioner skapas en unik helhetsförståelse för verksamheten samtidigt som ett gemensamt språk och diskussionsunderlag byggs upp i hela organisationen; vidare skriver författarna att de anställda på detta sätt kan se sin roll i helheten.

Controllern uttrycker dock inga förväntningar direkt kopplade till företagets strategi, vilket en stor del av litteraturen kring BSC fokuserar. En möjlig förklaring till detta kan vara att GP, enligt kontrollern, ser Kompassen som ett uppföljnings- och rapporteringsdokument. Detta tillsammans med den information vi erhållit gällande Kompassen indikerar att GP använder Kompassen i enlighet med BSC version 1, där fokus ej är så utpräglat på företagets strategi som i den senare versionen.

Controllern uttrycker även besvikelse över att vissa av de förväntningar som finns på Kompassen ej har realiserats. Företaget har ej uppnått ökat fokus på fler icke finansiella mått utan har istället erfarit ett ökat fokus på de finansiella måtten. Enligt teorin skall användningen av BSC skapa en balans mellan traditionella ekonomiska mått i det finansiella perspektivet och icke finansiella mått i de övriga tre perspektiven. Müller (2005) anger dock i sin studie att det har hävdats just att BSC inte medför ett ökat fokus på icke finansiella mått eftersom ledningen, även efter införandet av BSC, fortsätter att fokusera på de finansiella måtten trots att icke finansiella mått finns att tillgå. Han skriver vidare att han tolkar scenariot som att det först är när användarna av resultatinformationen förstår nyttan av den icke-finansiella resultatinformationen som den kommer påverka beteenden. Controllerns förklaring till att företaget fortsatt fokusera på de finansiella måtten är att GP under de senaste åren upplevt en ökad konkurrens och en pressad ekonomisk situation. Appliceras Müllers tolkning av scenariot skulle det kunna vara så att användarna av Kompassen på GP ej upplevt



att de icke-finansiella måtten varit till någon nytta för att finna en lösning till företagets pressade ekonomiska situation; då det är de finansiella måtten som konkret visar hur företaget presterat ekonomiskt är det således dessa mått som upplevts som användbara och som har fokuserats.

7.1.2 Förväntningar hos medarbetare på mellannivå

Ingen av respondenterna från aktörsgruppen på mellannivå uttrycker några förväntningar på Kompassen. Genom de bådass svar gällande vad Kompassen innebär framgår det dock att de anser att Kompassen är ett verktyg de använder i sitt arbete för att kontrollera verksamheten på sin egen avdelning. Bildchefen säger att Kompassen är kontrollerns sätt att kommunicera ut till medarbetarna men att han själv använder Kompassen för att erhålla statistik kring sitt ansvarsområde. Han uttrycker detta med följande ord:

”För mig är Kompassen nyckeln till det jag håller på med och jag måste ha den annars vet jag ju inte var jag är.”

Han tycker dock att den information Kompassen ger honom ej är tillräcklig och säger att han var mer tillfredsställd med arbetssättet som rådde innan Kompassen bröts ned på avdelningsnivå, eftersom han då kunde fokusera mer på detaljerna. Enligt Hallgårde och Johansson (1999) är en grundläggande förutsättning för att BSC skall kunna överleva på lång sikt att den planering och uppföljning BSC innebär integreras med den ordinarie planeringen och uppföljningen. Även Kaplan och Norton (1999) anger att BSC ej kan ersätta företagets dagliga mätsystem utan att styrkortet skall användas i syfte att koncentrera organisationens samtliga individer till att uppmärksamma de faktorer vilka förväntas leda till bättre konkurrenskraft för organisationen. Eventuellt kan det vara så att det sätt på vilket bildchefen planerade och följde upp sitt arbete innan Kompassen infördes ej har lyckats integreras på ett tillfredsställande sätt i arbetet med Kompassen. Detta kan ligga till grund för att bildchefen ej anser att Kompassen uppfyller hans behov av information kring detaljer. Upplagechefen uttrycker i sin tur att hon använder Kompassen för att överordnade chefer vill att detta verktyg skall användas för kontroll och rapportering gällande hennes avdelning.

Anledningen till att varken bildchefen eller upplagechefen uttrycker några förväntningar tycks vara att de båda verkar tycka att det är självklart att Kompassen skall användas till det som är fallet idag, alltså som ett verktyg för att rapportera siffror och för att se var deras verksamhet befinner sig i förhållande till uppsatta mål. Denna uppfattning kan bidra till att de ej reflekterar över eventuella effekter Kompassen skulle kunna generera utöver detta. Det framgår även tydligt av de bådass svar att de uppfattar Kompassen som något som hjälper överordnade chefer att kontrollera verksamheten. Själva behöver de Kompassen för att se hur deras verksamhet fortlöper men antyder även att de utvecklat egna sätt att kontrollera, följa upp och styra sin avdelning på; Kompassen tycks endast användas för sammanställning av siffror och för rapportering uppåt i verksamheten.

7.1.3 Förväntningar hos medarbetare på verksamhetsnära nivå

Bildassistenten uttrycker ej några förväntningar på Kompassen och först när han har varit inne på företagets intranät, där han säger sig veta att information om verksamheten återfinns, resonerar han kring varför han tror att Kompassen används inom företaget. Han uttrycker då att han tror att Kompassen används för att ge en indikation på var verksamheten befinner sig. Själv ser han dock ej till vad han som enskild medarbetare bidrar med till helheten utan fokuserar istället på att prestera så bra som möjligt med hänsyn tagen till den tjänst han har.



Styrkortsarbetets framgång beror, enligt teorin, på hur organisationen använder BSC och hur de kommunicerar information på rätt nivå till de rätta personerna (Olve et al., 2003). Det krävs även att företagets ledning tillhandahåller utbildning gällande arbetet med styrkortet och att de uppmuntrar personalen att uppfylla företagets mål och strategi (Kaplan & Norton, 1999). Teorin anger vidare att företag måste mäta sin kommunikationsförmåga genom att undersöka om medarbetarnas *förståelse* för styrkortet ökat. Det räcker inte med att exempelvis mäta antalet sända meddelande gällande styrkortet eftersom det ej bevisar om informationen verkligen tagits in (Kaplan & Norton, 2001). Bildassisten har under den senaste tiden ej tagit del av den tillgängliga information om Kompassen som finns på intranätet samtidigt som han säger att det ej förekommer någon vidare utbildningen gällande modellen mer än den som gavs när Kompassen först introducerades. Detta kan förklara hans brist på engagemang, kunskap och förväntningar gällande Kompassen; han tar ej del av den information som kommuniceras och kan sköta sina arbetsuppgifter bra utan Kompassen i åtanke.

7.1.4 Jämförelse av förväntningar inom GP

Det framgår tydligt att förväntningarna hos de olika aktörgrupperna inom GP skiljer sig åt. Controllern har mycket förväntningar medan aktörgrupperna längre ned inom organisationen ej ger uttryck för några förväntningar alls på Kompassen. Det framgår även tydligt att ju mindre ansvar respondenterna har för Kompassen desto svårare har de att resonera kring vad Kompassen egentligen är.

Ser man till GP och de olika aktörgruppernas positioner inom organisationen framgår det att samtliga aktörer ser till den verksamhet som ligger dem närmast. Den verksamhetsnära medarbetaren ser endast till sin egen arbetsuppgift och hur han skall utföra den på bästa sätt och han gör detta utan att ha Kompassen i åtanke; enligt vår uppfattning är det således kanske ej heller att vänta att han skall uttrycka några förväntningar på Kompassen. Medarbetarna på mellannivå som har visst ansvar för Kompassen har ett vidare perspektiv än den verksamhetsnära medarbetaren men finner det mest relevant att se till verksamheten på deras respektive avdelningen. Controllern som är ansvarig för affärsområdet Göteborgs-Postens hela kompass kan även hon anses se till den verksamhet som ligger henne närmast. Hon har ansvar för *hela* affärsområdet och således ligger hela affärsområdets verksamhet henne nära. Hon har även mycket förväntningar på Kompassen för hela verksamheten.

Anledningen till att kontrollern har många förväntningar på Kompassen medan övriga medarbetare på GP i vår studie inte uttrycker några förväntningar alls kan härröra från den upplevda användbarheten av Kompassen. För kontrollern är Kompassen nödvändig för att hon skall kunna rapportera och följa upp verksamheten medan övriga medarbetare verkar anse att de skulle kunna utföra sina arbetsuppgifter på annat sätt eller genom att komplettera Kompassen med egna arbetsmetoder.

Controllern tror att medarbetarna uttrycker förväntningar på Kompassen på grund av att de är medvetna om att de följs upp genom Kompassen. Hon anger dock att hon tror att detta skiljer sig åt mellan olika avdelningar och att det har att göra med vilken typ av verksamhet som bedrivs på avdelningen samt vilken kompetens medarbetarna har. Precis som vår studie påvisar tror kontrollern vidare att medarbetarna i huvudsak tar till sig det som ligger dem närmast. En medarbetare på mellannivå tror dock inte att medarbetarna på GP i allmänhet engagerar sig i arbetet med Kompassen i någon större utsträckning, vilket uttrycks genom följande uttalande:



”Journalister är estetmänniskor och det är ytterst få som har någon känsla för sådant här. De jobbar med att skapa, väcka opinionen, vara med i samhällsdebatten och dylikt och det gör de oerhört bra - det är därför de jobbar här på Göteborgs-Posten.”

Enligt Butler, Letza och Neale (1997) är Kaplan och Nortons koncept alltför generaliserat; de menar att det ej finns ett BSC som är applicerbart på alla företag utan att det måste anpassas efter exempelvis specifika konkurrenssituationer eller marknadsvillkor. Författarna kopplar detta till ett specifikt företag som angivit att BSC ej uppfyllde deras behov och att de ej kände sig bekväma med konceptet då detta ej passade den rådande organisationskulturen eller jargongen inom företaget. Eventuellt kan det vara så att BSC på GP ej passar den rådande organisationskulturen, vilket i sin tur kan vara en förklaring till varför medarbetarna ej känner sig bekväma med Kompassen och därför ej uttrycker några förväntningar. Skillnaden i förväntningar mellan de olika aktörgrupperna på GP kan därför eventuellt förklaras med att merparten av medarbetarna är anställda på grund av sin kunskap inom journalistik eller dylikt och därtill förekommande arbetsuppgifter medan kontrollern är anställd för sin ekonomiska kunskap. Kontrollern kanske själv är bekväm med BSC medan medarbetarna ej är det.

7.2 Kinnarps

7.2.1 Förväntningar hos ansvariga

Koncernkontrollern är väl insatt i arbete med BSC och upplevdes under intervjun som mycket engagerad och motiverad till detta arbete. Koncernkontrollern uttrycker mycket förväntningar på BSC för hela företaget och fokuserar på att BSC skall skapa en helhetssyn av verksamheten samt förmedling och förståelse för strategin. Hon ser på arbetet med BSC ur ett brett perspektiv där hon anger att BSC är ett verktyg för att styra företaget. Samtidigt pratar hon mycket om BSC kopplat till Kinnarps strategi och uttrycker att:

”BSC är ett verktyg för att förmedla ut strategin och för att få folk att förstå strategin.”

Enligt Kaplan och Norton (1999) erbjuder BSC chefer ett övergripande verktyg som skall hjälpa dem att omvandla företags vision, affärsidé och strategi till en sammanhängande uppsättning utfallsmått. Den verkliga styrkan med BSC visar sig, enligt författarna, när konceptet förvandlas från ett mätsystem till ett managementsystem. Användandet skall då möjliggöra förtydligande av företagets strategi och skapa enighet kring denna samt bidra till att strategin förmedlas i hela organisationen; varje medarbetares förståelse för strategin skall öka och genom att förklara strategin för hela organisationen är förhoppningen att utveckla medarbetarnas förmåga att handla i enlighet med strategin i olika situationer (Kaplan & Norton, 1999).

Koncernkontrollerns förväntningar överensstämmer med de effekter teorin anger är att vänta. Detta kan bero på att Kinnarps anger att de helt och hållet utgår från Kaplan och Nortons teorier gällande BSC. De använder sig vidare av BSC som ett strategiskt management system där strategikartor nyttjas för att förmedla strategin inom hela organisationen. Arbetet med BSC inom Kinnarps tycks således fokuseras kring strategin, vilket överensstämmer med BSC version 2.

Enligt teorin skapar de fyra perspektiven som ingår i BSC en balans mellan kort- och långsiktiga mål då hänsyn tas till de akut operationella insatser som krävs för att driva verksamheten effektiv idag samtidigt som organisationen hjälps att lyfta blicken framåt, för



att se till de långsiktiga krav företaget måste uppfylla för att kunna fortleva (Kaplan & Norton, 1999). Detta resonemang stämmer överens med affärsutvecklingschefens syn på BSC. Hon uttrycker bland annat just att Kinnarps är beroende av BSC för att kunna följa upp och styra verksamheten på både kort och lång sikt.

Affärsutvecklingschefens förväntningar fokuserar på förmedling och förståelse för strategin samt ett ökat engagemang för verksamheten hos medarbetarna. Dessa uttryckta förväntningar överensstämmer med de förväntningar koncerncontrollern uttrycker vilket tyder på att deras syn på vad BSC inom Kinnarps skall generera är enhetlig. Enligt (Kaplan & Norton, 1999) förbättras organisationers enighet och laganda i och med arbetet med BSC eftersom styrkortet tas fram av en grupp högre chefer som ett lagprojekt.

7.2.2 Förväntningar hos medarbetare på mellannivå (med visst ansvar)

Medarbetarna på mellannivå ger uttryck för förväntningar på BSC men dessa skiljer sig dock åt mellan aktörerna inom aktörsgruppen. Områdeschefen för produktionsenhet 1 verkar mycket engagerad i arbetet med BSC och ger uttryck för förväntningar som handlar om att BSC skall få Kinnarps att fokusera på rätt saker, få företaget att gå i vald riktning samt på ett bra sätt kunna följa upp detta. Områdeschefen för produktionsenhet 2 uttrycker endast en förväntning på BSC, vilken är att BSC skall vara ett verktyg för att skapa en helhetsbild över företaget genom att en röd tråd löper genom hela verksamheten. Han anser vidare att han kan använda sig av Excel likväl som BSC i sitt arbete, vilket han gjorde innan BSC implementerades. Hans uppfattning om varför BSC infördes på Kinnarps uttrycker han själv som:

”Det var för att vi ville ha lite kontroll på nyckeltalen som vi har i bolaget för att skapa en uppföljning på de viktigaste målen vi har.”

De förväntningar de båda medarbetarna på mellannivå ger uttryck för går att koppla till de effekter teorin anger att användningen av BSC skall generera. Enligt teorin kan BSC, genom de orsak/verksamband modellen bygger på, generera en förståelse hos medarbetarna för hur verksamheten hänger ihop och hur deras arbete påverkar helheten. Teorin anger även att BSC lyfter fram och ger företag möjlighet att identifiera och fokusera på de faktorer som är viktiga för företagets fortlevnad samtidigt som det hjälper organisationer att få till stånd en kontinuerlig rapportering och granskning av företagets prestationer (Kaplan & Norton, 2001).

7.2.3 Jämförelse av förväntningar inom Kinnarps

Både koncerncontrollerns och affärsutvecklingschefens svar tyder på att de anser sig ha stor användning av BSC i sitt arbete och under intervjuerna märktes tydligt att de var mycket tillfredsställda med modellen. Detta kan vara en förklaring till varför de båda även uttrycker mycket förväntningar på effekter arbetet med BSC skall leda till. Även en av medarbetarna på mellannivå ger uttryck för mycket förväntningar men dessa skiljer sig något från de båda ansvarigas då han ej uttrycker någon förväntning direkt kopplad till företagets strategi. Ej heller den andre medarbetaren på mellannivån ger uttryck för några förväntningar direkt kopplade till strategin. Differensen mellan ansvariga och medarbetare på mellannivå kan bero på att både koncerncontrollern och affärsområdesutvecklaren troligtvis arbetar mer med strategin i åtanke; koncerncontrollern anger bland annat att hon är ansvarig för att strategin efterföljs och affärsområdesutvecklaren anger att BSC användas inom företaget för att hon fick i uppdrag att hitta ett sätt att kommunicera strategin inom Kinnarps.



Då vi ej fått möjlighet att intervjua någon medarbetare från en aktörsgrupp på verksamhetsnära nivå inom Kinnarps vill vi ändå, genom att analysera vad aktörsgrupperna på högre nivåer uttalat sig om gällande övriga medarbetare, försöka skapa en bild av hur det kan tänkas se ut i praktiken. Koncerncontrollern tror att vissa medarbetare endast ser BSC som ett övervakningssystem men är noga med att poängtera att BSC ej används för detta syfte utan som ett verktyg för att sätta mål för avdelningarna. Hon säger vidare att andra medarbetare är väldigt positiva till BSC då de anser att BSC kan informera dem om vad de faktiskt åstadkommit och vad detta bidragit till för helheten. Enligt koncerncontrollern kommer vissa medarbetare alltid att tycka att BSC är skräp medan hon säger att andra kommer att förstå varför företaget jobbar med modellen. Hon uttrycker i detta resonemang även följande:

”Inställningen hos medarbetarna sorterar ut cheferna; vissa av cheferna förstår att de måste arbeta med verktyget för att styra sin verksamhet och nå de mål deras chefer i sin tur har satt upp. Andra chefer tycker att BSC bara medför ett himla jobb och frågan är hur länge dessa orkar styra sitt område, avdelning eller funktion eftersom det till slut blir väldigt tungt då de ej kan försvara, förklara eller se resultat.”

Ovanstående tyder på att koncerncontrollern verkligen anser att BSC är rätt verktyg att använda sig av i styrning av Kinnarps samtidigt som hon antyder att det beror på cheferna om medarbetarna anammar modellen eller ej. Även affärsutvecklingschefen tror att medarbetarnas motivation och sättet på vilket BSC används påverkas av ledarskapet. Hon anger att ledare på olika avdelningar har anammat konceptet i olika utsträckning men att VD tydligt har markerat att Kinnarps ska arbeta med BSC, varför arbetet har nått framgång inom Kinnarps.

De båda medarbetarna på mellannivån, som befinner sig närmre den operativa personalen, tror ej att medarbetarna på den mer verksamhetsnära nivån tar till sig BSC. Den ene anger att dessa troligtvis ser arbetet med BSC som en belastning och att BSC ej har lett till ökad förståelse för strategin samtidigt som den andre anger att det ej funnits ett intresse eller gensvar hos operatörerna inom organisationen gällande användandet av styrkort i deras befattningar. Han menar att de ser till sig själva och vad som är viktigt för dem på deras arbetsplats och att de anser att de klarar sig utan BSC. De båda medarbetarnas resonemang stämmer delvis överens med den kritik Nørreklit (2000) riktar mot BSC. Hon skriver bland annat att BSC förmåga att kommunicera företagets vision och strategi ej är så effektiv som teorin anger. Hon menar att detta beror på att modellen är för hierarkisk och att det därmed kan bli svårt att erhålla medarbetarnas engagemang kring strategin och målen.

7.3 Länsförsäkringar Skaraborg

7.3.1 Förväntningar hos ansvarig

Controllern för Länsförsäkringar Skaraborg var initiativtagare till att BSC skulle användas på företaget. Han var även den som sedermera kom att ansvara för implementeringen av modellen och han upplevs som mycket engagerad och motiverad gällande arbetet med BSC. Controllern ser på arbetet med BSC ur hela företagets perspektiv och uttrycker förväntningar på att BSC skall hjälpa företaget att begränsa antalet mål och fokusera på de mest relevanta samt generera ett långsiktigt tänkande. Förväntningarna överensstämmer med teorin i det avseende att teorin anger att företag som använder BSC kan se sin verksamhet ur tre olika tidsdimensioner; historisk genom det finansiella perspektivet samt nutids- och framtidsorienterad genom de övriga tre (Kaplan & Norton, 1999).



Med hänsyn tagen till att controllerns förväntningar fokuserar kring mål och mått och den beskrivning vi fått av Länsförsäkringar Skaraborgs BSC tycks företaget använda modellen i enlighet med BSC version 1. Om så är fallet kan detta förklara att hans förväntningar på BSC ej fokuserar på förmedling av eller diskussioner kring strategin utan snarare på målen och måtten bakom strategin.

7.3.2 Förväntningar hos medarbetare på mellannivå

Medarbetaren på mellannivå uttrycker ej några förväntningar på BSC men hon har en uppfattning om varför BSC infördes och varför det används inom företaget. Hon ser på BSC som ett styrverktyg och ett verktyg för att kunna genomföra jämförelser inom verksamheten men säger att hon själv ej har tid att följa upp hur andra delar inom verksamheten går; medarbetaren ser till det hon anser är relevant i verksamheten med hänsyn tagen till den tjänst hon har. Hon tycks uppleva att BSC främst används för saker som ligger utanför hennes egna ansvarsområden och arbetsuppgifter och att hon själv ej har så stor användning av modellen. Detta kan möjligen förklara varför hon ej anger sig ha några förväntningar på BSC.

7.3.3 Förväntningar hos medarbetare på verksamhetsnära nivå

De båda medarbetarna i aktörgruppen på den verksamhetsnära nivån verkar ha en god uppfattning om vad BSC innebär på Länsförsäkringar Skaraborg. En av dem uttrycker förväntningar på att BSC skall fungera som ett mätinstrument som visar var verksamheten befinner sig samt att BSC skall leda till att företaget kontinuerligt utvecklas. I sitt dagliga arbete ser hon emellertid till det som ligger henne närmast och arbetar ej med styrkortet i åtanke. Hon tycks dock motiveras av de mål som inkluderas i BSC och som berör hennes arbete då hon säger att BSC hjälper henne att skapa struktur i arbetet och att konkret visa hur hon ligger till i förhållande till målen. Det faktum att hon uttrycker sig vara en strukturmänniska som tycker om att få resultat redovisade kan möjligen förklara att hon förväntar sig att BSC skall fungera som ett mätinstrument och generera just detta. Medarbetarens förväntning om att BSC skall verka som ett mätinstrument stämmer överens med teorin, vilken anger att organisationer med hjälp av BSC kan få till stånd en kontinuerlig rapportering och granskning av företagets prestationer (Kaplan & Norton, 2001). Medarbetarens andra förväntning på BSC går ej att koppla till någon enskild effekt då det är en vid förväntning som torde inkludera en rad underliggande förväntningar på effekter. Den andra medarbetaren uttrycker inga förväntningar på BSC men verkar mycket tillfreds med modellen. Hans klara uppfattning om varför BSC används inom företaget kan möjligen innebära att han anser att det BSC genererar idag och det som skall genereras med hjälp av BSC i framtiden är självklart, varför han ej heller förväntar sig något utöver detta.

7.3.4 Jämförelse av förväntningar inom Länsförsäkringar Skaraborg

På Länsförsäkringar Skaraborg är det främst controllern, med högst position, som uttrycker förväntningar på BSC medan aktörgrupper på lägre nivåer i första hand ser till det som ligger dem närmast och som innefattas i deras dagliga arbete. Eftersom controllern är den som ligger bakom att BSC infördes och sedermera används inom företaget borde det vara självklart att han har en rad förväntningar eftersom BSC, liksom Nilsson (2005) skriver, införs för att det förväntas att införandet och sedermera användandet av modellen skall generera vissa effekter inom organisationen.

Controllern tror inte att medarbetarna ute i organisationen har några egna förväntningar på BSC. Han är väl medveten om att det finns de på företaget som anser att Länsförsäkringar Skaraborg arbetar med BSC bara för att det är något han tycker är roligt men tror ändå att de



allra flesta finner arbetet med BSC motiverat. Controllern förväntar sig ett engagemang kring styrkortsarbetet på samtliga nivåer inom företaget men tror att engagemanget på lägre nivåer varierar från individ till individ beroende på om de är tillfredsställda med BSC eller ej. Controllern förklarar skillnaden i engagemang med skillnader i kompetens, utbildning, intresse och framtida karriärsplaner; han anser att det aldrig går att komma ifrån ett splittrat engagemang. För att kunna uppnå att hela organisationen förankras kring styrkortet krävs dock enligt teorin acceptans och delaktighet från samtliga anställda samtidigt som ledningens engagemang kring styrkortsarbetet måste vidareförmedlas (Olve et al., 2003). Nørreklit (2000) skriver dock att det kan vara svårt att erhålla medarbetarnas engagemang kring företags strategi och mål på grund av att BSC utgör en alltför hierarkisk modell. Citatet nedan visar på att kontrollern tror att bonussystem kopplat till BSC kan öka engagemanget hos de anställda.

”BSC är kopplat till ett bonussystem för att folk ska titta på det, lockas till det och intressera sig för målen liksom.”

Respondenter ur de båda aktörsgrupperna på mellannivå och verksamhetsnära nivå bekräftar controllerns antagande då de berättar att de ser bonusen som en morot i sin strävan efter att uppnå de uppsatta målen.

7.4 Samlad jämförelse med tidigare studier för de tre företagen

Nilsson (2005) kommer i sin studie fram till att aktörerna med högst befattningar har högst förväntningar på BSC. Det finns liknelser i vår studie gällande detta då de ansvariga för BSC på respektive företag uttrycker mer förväntningar än övriga aktörsgrupper. Nilsson (2005) förklarar i sin studie detta med att de verksamhetsnära medarbetarna tror att BSC kommer att likna de verksamhetsplaner som tidigare funnits inom förvaltningen och som tillämpats av de verksamhetsnära medarbetarna. I vår studie finner vi liknelser till detta då medarbetarna på mellannivå och verksamhetsnära nivå till viss del även efter det att BSC införts tycks ha fortsatt arbeta som innan. Detta kan innebära att de anser att BSC i mångt och mycket ej har förändrat deras sätt att arbeta, vilket i sin tur kan påverka att de inte förväntar sig något av BSC.

Nilsson (2005) kommer i sin studie vidare fram till att även aktörer på den verksamhetsnära nivån inom den studerade nämnden uttrycker förväntningar vilket huvudsakligen ej är fallet i vår studie. Det skall dock noteras att Nilsson (2005) undersöker förväntningar på en flerdimensionell styrmodell vid *införandet* av den samma; det vill säga de förväntningar aktörer har på den modell som införs. Det finns därmed en markant skillnad mellan Nilssons och vår studie eftersom företagen i vår studie har använt sig av BSC ett flertal år och aktörerna uttrycker således förväntningar med hänsyn tagen till deras erfarenheter gällande BSC, vilket aktörerna i Nilssons studie ej gör. Det uppstår således en fråga kring hur aktörernas förväntningar i Nilssons studie kommer att se ut en tid *efter* införandet av BSC men eftersom denna information ej finns att tillgå kan vi endast relatera vår studie till den information som finns i dagsläget.

Det finns vissa liknelser mellan det Kasurinen (2002) i sin studie kom fram till och hur förväntningarna hos de olika aktörsgrupperna på Kinnarps ser ut. Aktörsgruppen på ansvarig nivå uttrycker förväntningar mer fokuserade kring strategin medan aktörsgruppen på mellannivå uttrycker förväntningar mer kopplade till den operativa verksamheten. Kasurinen (2002) studerade införandet av BSC på ett företag och kom fram till att divisionschefens



förväntningar på modellen främst gällde sådant som berörde strategiska faktorer inom företaget medan affärsområdeschefens förväntningar främst gällde den operativa verksamheten. Kasurinen skriver att detta berodde på att divisionschefen såg BSC som ett tänkbart verktyg för att utbilda affärsområdescheferna kring strategiska frågor och att användningen av BSC på affärsområdesnivå skulle tvinga affärsområdescheferna att se till de strategiska aspekterna rörande deras verksamhet. Affärsområdescheferna i sin tur såg BSC som ett bra verktyg för att mäta och följa upp prestationerna inom affärsområdet. En liknande situation tycks vara fallet i vår studie då aktörerna med ansvar för BSC på Kinnarps resonerar mycket kring att BSC skall generera förmedling och förståelse för strategin och att BSC är ett verktyg att använda för detta ändamål. Aktörerna på mellannivå ser i sin tur på BSC som bra verktyg för att mäta och följa upp prestationerna inom affärsområdet, i likhet med affärsområdescheferna i Kasurins studie. Skillnaderna i förväntningar hos de olika aktörsgrupperna inom Kinnarps torde således, liksom Kasurins studie visar, bero på skillnader i vad aktörsgrupperna anser att BSC skall fylla för funktion inom företaget.

Det går att finna vissa likheter mellan de förväntningar som uttrycks på företagen i vår studie och effekter studier visat har erhållits i praktiken. Nilsson (2005) anger att tidigare empiriska studier (se avsnitt 4.3.1 för sammanfattning av tidigare studier) visat att BSC genererat ett nytt sätt att beskriva och tala om verksamheten samt att nya prestationsmått börjat användas. Dessa effekter stämmer till viss del överens med de förväntningar den ansvariga på GP har på Kompassen. På Kinnarps går en annan överensstämmelse att urskilja då såväl ansvariga för BSC som aktörsgruppen på mellannivå uttrycker förväntningar gällande att BSC skall generera ökad motivation och engagemang hos medarbetare, ett nytt sätt att beskriva och tala om verksamheten samt en ökad helhetssyn på densamma. Även de förväntningar som den ansvarige för BSC på Länsförsäkringar Skaraborg ger uttryck för, gällande att BSC skall generera fokusering på målstyrning och långsiktighet, överensstämmer med effekter som erhållits i praktiken.

Förväntningar aktörer på de studerade företagen har gett uttryck för går även att jämföra med den studie Ericsson och Haggård (2000) genomfört, där en av undersökningens frågor berörde företagets angivna syftet med BSC. Det mest frekvent återkommande svaret i författarnas studie var att syftet med BSC var att generera ett helhetstänkande och att andra variabler än de ekonomiska skulle beaktas. Detta överensstämmer med en av de förväntningar den ansvariga för Kompassen på GP uttryckt gällande att medarbetarnas förståelse för deras bidrag till helheten skall öka genom användandet av Kompassen. I studien var ett frekvent återkommande svar även att BSC införts i syfte att skapa helhetstänkande, länka vision och strategi med operativ verksamhet samt för att motivera medarbetare. Syftena överensstämmer med förväntningar som finns på BSC bland respondenter på Kinnarps.

Vi har i vår studie ej undersökt i vilken utsträckning förväntningarna realiserats på respektive företag; initialt frågade vi respondenterna om detta men de ansåg sig dock ha svårt för att gradera realiseringen. Frågan kändes därför krystad varför vi i studien valt att endast fokusera på vilka förväntningar som finns och ej på om de har realiserats eller ej. Det faktum att många av de förväntningar som uttryckts är förväntningar på effekter som erhållits i praktiken, samt även förväntningar andra studier har visat förekommer inom olika organisationer, borde innebära att förväntningarna överlag är realistiska; således borde de även i olika stor utsträckning vara realiserbara inom de olika företagen.



8 SLUTSATS OCH REFLEKTIONER

I detta kapitel dras de slutsatser vi anser kan dras utifrån studiens resultat. Initialt redogörs för slutsatser för respektive företag varefter ett kort, sammanfattande resonemang kring slutsatser som kan dras för studien totalt förs. Därefter redogörs för uppfattningar och reflektioner som uppkommit under studiens gång samt vilka alternativa angreppssätt vi hade kunnat använda oss av i denna studie. Vi avslutar kapitlet med förslag till vidare forskning som skulle kunna bedrivas med hänsyn tagen till den slutsats vi dragit i vår uppsats och de reflektioner vi erhållit.

8.1 Slutsats

För att knyta samman vår uppsats återger vi nedan den problemformulering som legat till grund för vår studie.

- Vilka förväntningar finns på BSC hos olika aktörsgrupper inom organisationer?
- Finns skillnader och/eller likheter mellan olika aktörsgruppers förväntningar på BSC inom organisationer?

Ovanstående problemformulering resulterade i syftet med vår studie vilket är att beskriva, jämföra och analysera olika aktörsgruppers förväntningar på BSC i tre företag för att få insikt i hur olika aktörsgrupper uppfattar konceptet och dess användning inom organisationen. Då vår studie till största del är av deskriptiv karaktär besvaras första delen av vår problemformulering i och med sammanställningen av empirin i kapitel sex. Den andra delen av vår problemformulering har besvarats genom de jämförelser som gjorts mellan de olika aktörsgruppernas förväntningar i kapitel sju; för djupare information kring detta hänvisar vi därför tillbaka till kapitlet i fråga. Nedan följer dock en sammanfattning av resultatet från kapitlet samt de slutsatser vi anser oss kunna dra gällande båda delarna av problemformuleringen.

GP

Studien visar att den ansvariga för Kompassen på GP, vilken i vår studie representerar aktörsgruppen på ansvarig nivå, uttrycker mycket förväntningar på BSC vilka står i överensstämmelse med de effekter teorin anger är att vänta. Aktörerna tillhörande aktörsgrupperna på mellannivå och verksamhetsnära nivå uttrycker ej några förväntningar varför en väsentlig skillnad mellan de olika aktörsgruppernas förväntningar på GP åskådliggörs; det är endast den ansvariga som uttrycker förväntningar på Kompassen och dessa berör verksamheten som helhet.

Kinnarps

Studien visar att aktörerna tillhörande aktörsgruppen med ansvar för BSC på Kinnarps uttrycker mycket förväntningar. På Kinnarps uttrycker även aktörsgruppen på mellannivå förväntningar på BSC. Förväntningarna hos ansvarig aktörsgrupp och aktörsgrupp på mellannivå går alla att koppla till teorin kring BSC men i likhet med det Kasurinen (2002) kom fram till i sin studie verkar dessa förväntningar dock skilja sig åt mellan de båda grupperna; aktörsgruppen på ansvarig nivå uttrycker förväntningar mer fokuserade kring strategin medan aktörsgruppen på mellannivå uttrycker förväntningar mer kopplade till den operativa verksamheten. Aktörsgruppernas uppfattning gällande vilken funktion BSC inom



företaget skall fylla tycks således ej vara enhetlig. Tyvärr fick vi ej möjlighet att intervjua några aktörer på verksamhetsnära nivå på Kinnarps men erhöll ändå, genom intervjuer med aktörer från de två övre aktörsgrupperna, en uppfattning om att dessa aktörer troligtvis ej skulle komma att ge uttryck för förväntningar i samma utsträckning som de två nämnda aktörsgrupperna.

Länsförsäkringar Skaraborg

Genom studien framkommer att den ansvarige för BSC på Länsförsäkringar Skaraborg, vilken i vår studie representerar den ansvariga aktörsgruppen, uttrycker mycket förväntningar på BSC; även här liksom på GP och Kinnarps står dessa i överensstämmelse med de effekter teorin anger är att vänta. Aktören i aktörsgrupperna på mellannivå uttrycker inga förväntningar alls medan en av de två aktörerna inom aktörsgruppen på den verksamhetsnära nivån gör detta. Medarbetarens förväntningar kan sägas gälla såväl verksamhetsnära effekter som effekter för företaget som helhet och motsvarigheter återfinns i teorin kring BSC. Förväntningarna på BSC inom Länsförsäkringar Skaraborg skiljer sig sammanfattningsvis åt både mellan de olika aktörsgrupperna samt inom dessa; den ansvarige för BSC uttrycker mycket förväntningar medan medarbetaren på mellannivå samt en av medarbetarna på den verksamhetsnära nivån helt saknar förväntningar.

Slutsatser från de tre studerade företagen

Sammanfattningsvis kan sägas att de ansvariga på samtliga studerade företag uttrycker en rad förväntningar på BSC och de tycks se på arbetet med modellen som något som gynnar hela verksamheten, vilket även deras förväntningar avspeglar. De ansvariga uttrycker inga företagsspecifika förväntningar men det går att utläsa vissa skillnader mellan företagen beroende på om förväntningarna exempelvis fokuserar på mål och mått eller på strategin, vilket skulle kunna bero på vilken version av BSC företagen har implementerat och sedermera kommit att använda. De förväntningar aktörsgrupper på mellannivå uttrycker skiljer sig från de ansvarigas, antingen genom att de ej uttrycker några förväntningar alls eller i den meningen att de tycks förvänta sig mer verksamhetsnära effekter. På den verksamhetsnära nivån är det vidare endast en aktör i de studerade företagen som uttrycker förväntningar på BSC. Studiens resultat visar således att det är de ansvariga för BSC som uttrycker mest förväntningar och att det längre ner i organisationerna förekommer få eller inga förväntningar alls.

Aktörernas uttryckta förväntningar tycks avspegla deras uppfattning gällande den funktion BSC inom respektive företag skall fylla; vissa aktörer ser på modellen som ett verktyg för att kommunicera strategin eller för att skapa gemenskap och enhetlighet inom organisationen medan andra uppfattar modellen som ett verktyg till för att rapportera och sammanställa siffror. Skillnaderna beror troligtvis på vilka aktörernas huvudsakliga arbetsuppgifter är inom organisationen och hur de anser sig kunna använda BSC för att utföra dessa på ett optimalt sätt. De ansvariga för BSC inom de tre företagen ser exempelvis många möjligheter med användningen av modellen gällande företagets styrning och utveckling. Detta synsätt skiljer sig från övriga aktörers då de ej tycks reflektera över ytterligare möjligheter användningen av BSC genererar än den funktion de anser verktyget fyller i dagsläget. En förklaring till situationen kan vara att de ansvariga är anställda för att styra hela verksamheten varför de kontinuerligt bör söka nya möjligheter som fungerar utvecklande för hela företaget. Övriga aktörer vi intervjuat befinner sig längre ner inom organisationen och är anställda för att utföra mer verksamhetsnära arbetsuppgifter och nöjer sig med att göra det på bästa sätt. Vissa aktörer anger även att de ej är i behov av BSC för att kunna utföra sina arbetsuppgifter medan



andra ser BSC som en nödvändighet för att kunna arbeta. Den upplevda användbarheten gällande modellen skiljer sig således åt och tycks påverka förväntningarna; de aktörer som upplever en hög användbarhet med BSC uttrycker mycket förväntningar medan aktörer som anser sig kunna utföra sina arbetsuppgifter utan BSC ej har några förväntningar alls.

Studien visar även att vissa aktörer ej är tillfreds med det arbetssätt BSC innebär varför de själva utvecklat egna sätt att utföra sina arbetsuppgifter på, antingen genom att komplettera BSC med alternativa sätt att ta fram siffror på eller genom att endast använda modellen som ett slutligt rapporteringsdokument. Denna situation kan ha uppstått genom att det arbetssätt som var fallet innan BSC implementerades ej har integrerats i arbetet med BSC; enligt teorin är en god integration av tidigare arbetssätt en förutsättning för att BSC skall överleva inom organisationen. Den eventuellt bristande integrationen på företagen i vår studie kan påverka aktörernas upplevda användbarhet gällande BSC och således deras uttryckta förväntningar på modellen; de aktörer som tycks uppleva att modellens användbarhet är bristande uttrycker ej heller några förväntningar på densamma.

Vissa aktörer i studien anser sig vara i behov av BSC för att kunna utföra sina arbetsuppgifter men uttrycker ändå inga förväntningar. Scenariot kan eventuellt bero på att aktörerna anser att det BSC används för inom organisationen i dag är självklart och de förväntar sig ej att BSC skall leda till något utöver det som redan uppnåtts. Om så är fallet lägger de en annan innebörd i ordet förväntningar än vad vi i denna studie gör, vilket skulle kunna förklara avsaknaden av förväntningar.

Tillsammans med den tidigare specificerade redogörelsen av de förväntningar som finns på BSC inom de studerade företagen samt de analyser vi genomfört för respektive företag anser vi oss ha besvarat vår problemformulering samt uppfyllt uppsatsens syfte. Resultatet vi kommit fram till talar om hur det ser ut på just de tre i studien inkluderade företagen gällande förväntningar på BSC och det är omöjligt för oss att avgöra hur situationen i allmänhet skulle kunna se ut. Vi anser oss dock ha bidragit till att skapa en vidare bild av hur olika aktörsgruppers förväntningar på BSC ser ut på företag i Sverige idag och att vår studie har resulterat i en insikt i hur olika aktörsgrupper uppfattar BSC och dess användning inom organisationen.

Vi har under studiens gång även kommit att reflektera över några saker som ligger utanför uppsatsens ramar att egentligen ta upp. Vi vill dock delge läsaren våra reflektioner gällande detta eftersom tankarna och iakttagelserna utmynnade i vårt förslag till vidare studier.

8.2 Reflektioner

En uppfattning vi fått vid våra besök på de tre företagen samt vid analys av studiens empiriska material är att ansvar för BSC i vår studie tycks vara en faktor som påverkar huruvida aktörer uttrycker förväntningar på BSC eller ej. Vår studie visar att samtliga respondenter på Kinnarps gav uttryck för förväntningar i olika stor utsträckning; samtliga respondenter på Kinnarps har även mer eller mindre ansvar för styrkortsarbetet. På de övriga två företagen var det de ansvariga för BSC som uttryckte förväntningar medan övriga respondenter, förutom en på Länsförsäkringar Skaraborg, ej gav uttryck för några förväntningar alls samtidigt som de ej heller hade något ansvar för styrkortsarbetet. Denna uppfattning har fått oss att reflektera över om det finns något uttalat samband mellan ansvar för BSC och de förväntningar aktörer har på modellen.



Vi har i denna studie även kommit att reflektera över det faktum att vissa aktörer ej tyckte engagera sig i BSC-arbetet. Det går att urskilja att de ansvariga för BSC på de tre studerade företagen anser att hela organisationen skall förankras kring styrkortsarbetet på ett eller annat sätt. Samtidigt är de medvetna om att så ej är fallet i praktiken och de tycks till viss del acceptera den rådande situationen. I teorin kring BSC anges att det krävs ett aktivt deltagande hos företagsledningen och hos ett antal nyckelpersoner som kan driva på arbetet med BSC för att kunna skapa det engagemang som fordras för att BSC skall ge de effekter företaget väntar sig. Utöver detta måste så många som möjligt inom organisationen mer eller mindre aktivt delta i arbetsprocessen med BSC (Olve et al., 1997). En fråga vi reflekterat över gällande detta är om det verkligen krävs att samtliga individer inom organisationen engagerar sig i arbetet med BSC eller om de effekter företaget förväntar sig att BSC skall generera kan realiseras ändå. Eftersom vi i vår studie ej har undersökt i hur stor utsträckning de förväntningar som finns har realiserats kan vi ej heller uttala oss om huruvida aktörerna med bristande engagemang har negativ inverkan på realiserandet av förväntningarna eller ej. Det torde dock vara en intressant sak att undersöka eftersom det i slutändan kanske är viktigare att se till det presterade resultatet inom företaget snarare än till medarbetarens engagemang kring styrkortsarbetet.

Ovanstående resonemang utmynnar i ännu en reflektion som uppkommit under studiens gång. Vi har i studien dragit slutsatsen att de förväntningar som uttrycks inom de studerade organisationerna på olika sätt stämmer överens med vad tidigare studier kommit fram till samt att de även stämmer överens med de effekter teorin anger är att vänta genom användandet av BSC. Överensstämmelsen med teorin kan förklaras med att samtliga företag utgått från teorin kring BSC när de implementerat modellen. Överensstämmelsen med vad tidigare studier kommit fram till kan i sin tur bero på att företagen inspirerats av andra företag vid beslut gällande val av ekonomistyrningssystem. Eftersom BSC sedan dess introduktion har varit ett hett ämne att studera och skriva om i ekonomistyrningssammanhang har företagen i vår studie, vilket de själva angett, tagit del av den information som delgetts allmänheten via exempelvis artiklar, böcker eller seminarium. Informationen har troligtvis påverkat företagen att implementera modellen samt även de förväntningar som kommit att uttryckas på densamma. Detta kan ha lett till att BSC inte helt och hållet har implementerats i syfte att skapa en effektivare verksamhetsstyrning eller för att modellen fullt ut tycks passa organisationen och den verksamhet som bedrivs. En studie Ericsson och Haggård (2000) har genomfört visar just att det finns olika adoptionsmotiv till innovationer så som exempelvis BSC. Adoptionsmotiven kan bero på strävan efter att erhålla teknisk effektivitet (efficient-choice), påtryckningar uppifrån (forced selection) och sociala faktorer som omgivningens normer samt imitationsprocesser mellan företag (fashion och fad). En större fokusering vid intervjuerna på de motiv företagen i vår studie angivit som adoptionsmotiv hade vid analys eventuellt kunnat förklara varför uppfattningen och förväntningarna gällande BSC ser ut som det gör i de tre företagen. Vi hade vidare kunnat analysera om BSC verkligen införts för att företaget var i behov av ett nytt styrverktyg eller om implementeringen skett på grund av påtryckningar utifrån, inspiration från andra företag eller på grund av att modellen är i ropet just nu.

Läsare bör dock ha i åtanke att vi i vår studie endast har talat med ett begränsat antal aktörer tillhörande olika aktörgrupper på de tre företagen. Aktörers uttryckta förväntningar och övriga svar har påverkats av personliga reflektioner och uppfattningar och behöver således ej vara generaliserbara för samtliga aktörer tillhörande samma aktörgrupp på företaget i fråga.



8.3 Förslag till fortsatta studier

De reflektioner vi ovan resonerat kring gällande vår iakttagelse att det eventuellt skulle kunna finnas ett samband mellan aktörers ansvar för BSC och deras uttryckta förväntningar kan tänkas vara en intressant fråga att studera i vidare forskning. Skulle aktörer uttrycka mer förväntningar om de fick (mer) ansvar för BSC, exempelvis genom att BSC bryts ned på individnivå? Även vår reflektion över om det verkligen krävs att samtliga individer inom organisationen engagerar sig i arbetet med BSC eller om förväntade effekter kan realiseras inom företaget ändå torde vara en intressant fråga att utreda; om ett engagemang hos samtliga medarbetare ej krävs kanske företag kan lägga resurser på andra saker än på att försöka engagera ointresserade medarbetare.

Det sätt vi valt att genomföra vår studie på och de avgränsningar som gjorts är medvetna val vi gjort, i samråd med vår handledare, där hänsyn tagits till tidigare forskning kring området, uppsatsens omfång, tidsaspekt och praktiska genomförbarhet. Vi är medvetna om att det finns alternativa angreppssätt vi kunnat använda oss av i vår studie och att dessa hade kunnat belysa problemområdet ur andra vinklar än den vi valt att utgå ifrån. Vi har själva haft uppe två alternativa angreppssätt till diskussion under uppsatsskrivandets gång som vi ej anammade men som kan ligga till grund för förslag på hur framtida studier skulle kunna vinkla problemområdet. Ett alternativt angreppssätt hade kunnat vara att studera *hur förväntningar uppstår* hos olika individer inom organisationer samt *om förväntningar påverkar beteendet*. Ett andra alternativt angreppssätt hade kunnat vara att undersöka hur de studerade företagen *kommunicerar arbetet med BSC* inom organisationerna och om detta påverkar aktörers förväntningar.



KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Ax, C., Johansson, C., & Kullvén, H. (2005). *Den nya ekonomistyrningen*, 3:e upplagan. Malmö: Liber Ekonomi.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Nilsson, B. översättning). Malmö: Liber Ekonomi.

Hallgårde, U., & Johansson, A. (1999). *Att införa Balanced Scorecard - en praktisk vägledning*. Lund: Studentlitteratur.

Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa studier* (Nilsson, B. översättning). Lund: Studentlitteratur.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance Lost: the Rise and Fall of Management Accounting*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

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

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard: från strategi till handling* (Svensson, P. översättning). Göteborg: ISL Förlag.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan. Göteborg: IHM Publishing.

Olve, N-G., Roy, J., & Wetter, M. (1997). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ekonomi.

Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., & Roy, S. (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete - Metoder och erfarenheter*. Malmö: Liber Ekonomi.

Artiklar

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

Butler, A., Letza, S. R., & Neale, B. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, Vol. 28, Issue 2, sid. 242-253.



Ittner, C. D., & Larcker, F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, sid. 205-239.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance. *Harvard Business Review*, januari-februari, sid. 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business review*, januari-februari, sid. 75-85.

Kasurinen, T. (2002). Exploring Management Accounting Change: the Case of the Balanced Scorecard Implementation. *Management Accounting Research*, Vol. 13, Issue 3, sid. 323-343.

Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, sid. 47-91.

Nørreklit, H. (2000). The Balance on the Balanced Scorecard – a Critical Analysis of some of its Assumptions. *Management Accounting Research*, Vol. 11, Issue 1, sid. 65-88.

Licentiatuppsats

Müller, J-O. (2005). *Utformning, användning och avtryck av flerdimensionella styrverktyg i statliga myndigheter – Balanced Scorecard i Försäkringskassan*. Institutet för Ekonomisk forskning vid Lunds universitet, Lund.

Nilsson, K. (2005). *Förväntningar på en flerdimensionell styrmodell – Införandet av balanserad styrning inom en kommunal nämnd/förvaltning*. Luleå Tekniska universitet, Luleå.

Studentuppsatser

Ericsson, A., & Haggård, A. (2000). *Diffusion av Balanced Scorecard i Sverige – en empirisk studie av adoptionsmotiv*. Magisteruppsats i ekonomistyrning. Företagsekonomiska Institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Göteborg.

Internetkällor

Göteborgs-Postens hemsida: www.gp.se, hämtat 2005-05-01

Annat material

Diverse material från Göteborgs-Posten, Kinnarps och Länsförsäkringar Skaraborg



BILAGA 1 – Intervjuguide

Ditt namn?

Din befattning inom företaget?

Hur länge har du arbetat inom företaget?

Beskriv ditt förhållande till BSC (Har du exempelvis något direkt ansvar för BSC?)

Allmänt om BSC inom företaget (Dessa frågor ställdes till ansvariga)

- Hur länge har ni arbetat med BSC inom organisationen?
- Varför implementerades BSC?
- Vem ansvarade för implementeringen?
- Hur ser ert BSC ut?
- Hur arbetar ni med BSC?
- Hur kommuniceras BSC inom organisationen?
- Finns belöningsystem kopplat till BSC?

Förväntningar

Vi är i denna studie intresserade av vad du har för förväntningar på BSC. Vi är intresserade av dina personliga förväntningar på vad användandet av BSC skall generera.

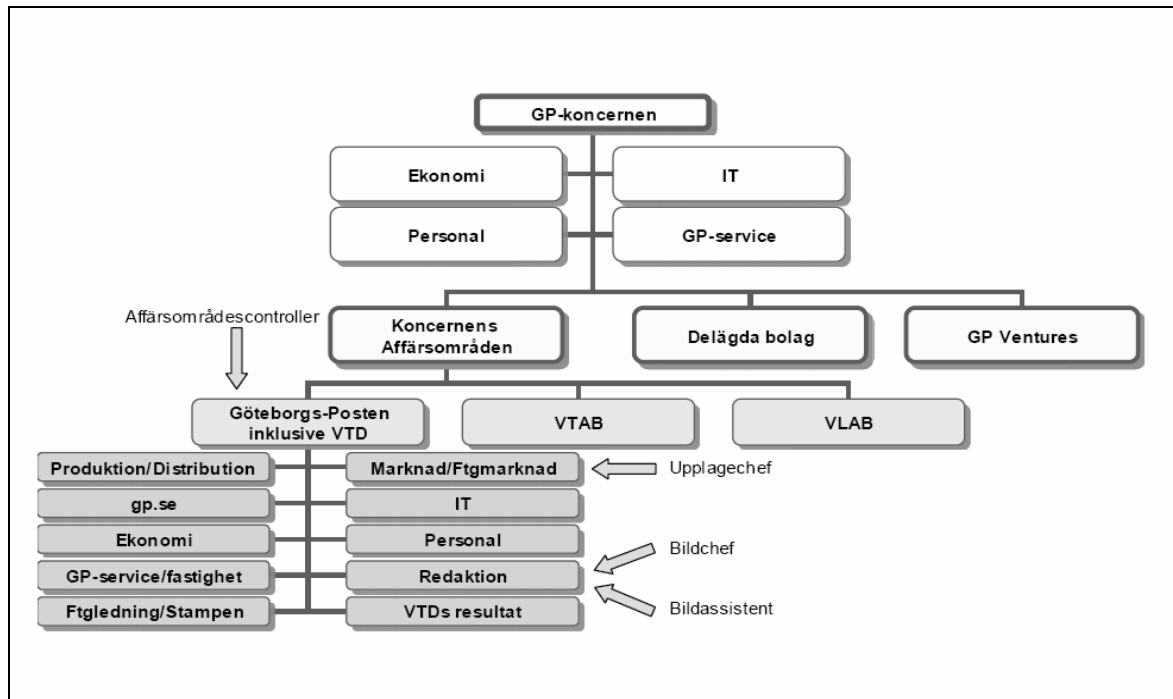
- Uttryck med dina ord de förväntningar du har på BSC och varför just dessa förväntningar.
- Har ej förväntade (positiva/negativa) effekter uppstått?

Uppfattning

- Vad innebär BSC för dig?
- Varför tror du att företaget implementerat och sedermera använder BSC?
- Tror du att medarbetare överlag reflekterar över BSC och tar till sig den information som finns att tillgå?



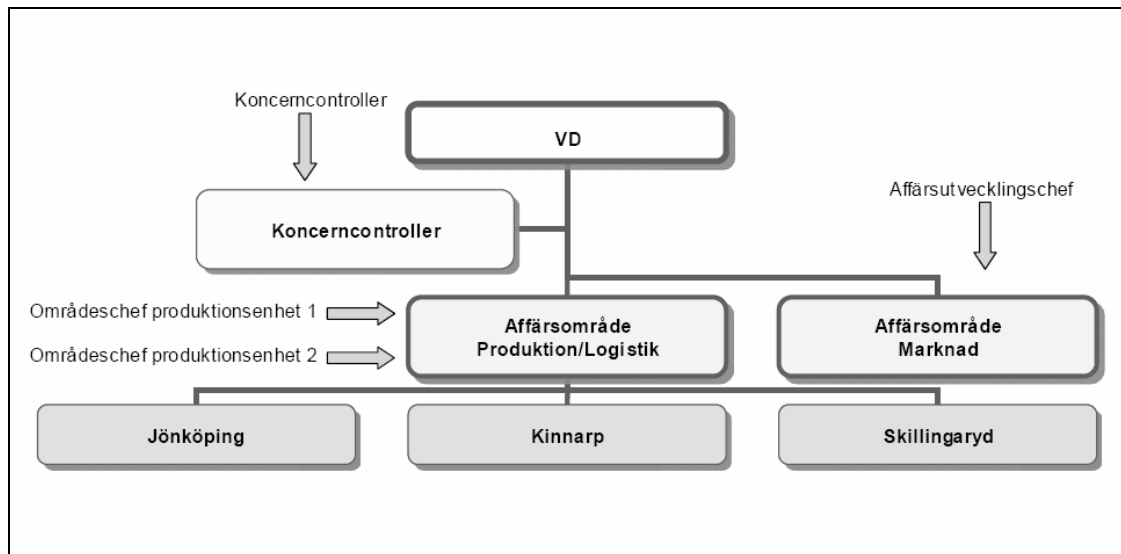
BILAGA 2 – Organisationsschema GP



Källa: Material från GP, egen bearbetning



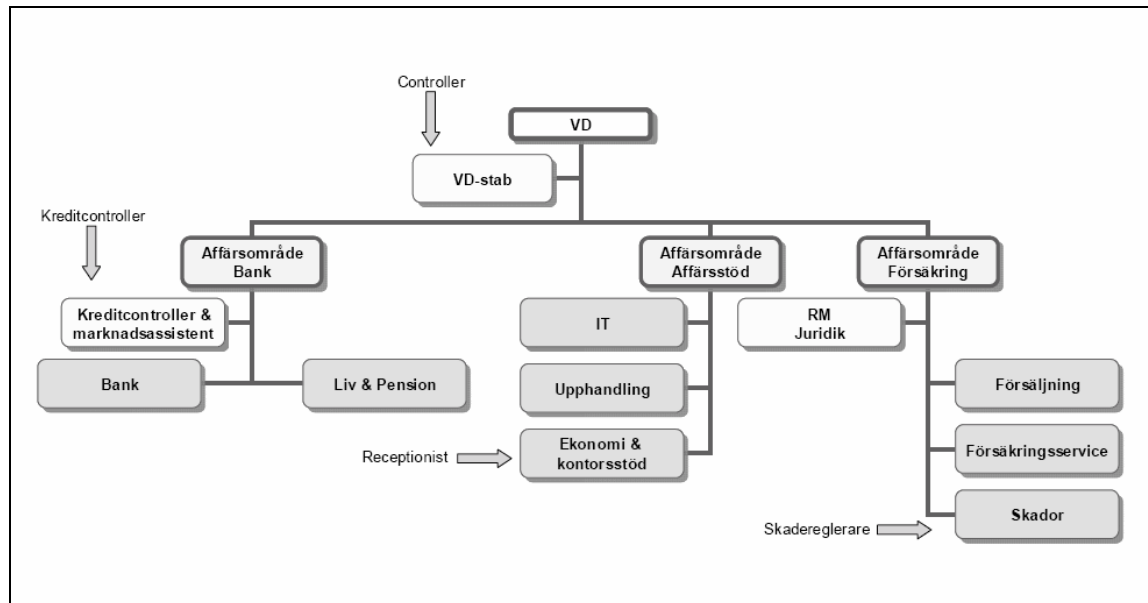
BILAGA 3 – Organisationsschema Kinnarps



Källa: Material från Kinnarps, egen bearbetning



BILAGA 4 – Organisationsschema Länsförsäkringar Skaraborg



Källa: Material från Länsförsäkringar Skaraborg, egen bearbetning