



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Användning och avtryck av ett balanserat styrkort

- en studie på Systembolaget -

## **Magisteruppsats**

*Författare:*

Amie Ahlberg

Anna Bildtsén

Lina Tjernberg

*Handledare:*

Urban Ask

Christian Ax

**Företagsekonomi/Ekonomistyrning**

VT 2006



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

## Förord

Vi vill tacka vår handledare, Urban Ask, för upprättandet av kontakten med Systembolaget samt för gott samarbete under inledningen av uppsatsskrivandet. Ett extra stort tack riktar vi till Christian Ax som ställde upp och gav oss stor hjälp i uppsatsens slutfas.

Vi vill också tacka de personer på Systembolaget som intervjuats för att de avsatt tid och tagit emot oss på ett mycket bra sätt. Ett extra stort tack vill vi tillägna Ulrika Carlback som har tagit sig tid till att ge oss omfattande och snabba svar på de frågor som uppkommit under arbetets gång. Slutligen vill vi tacka varandra för ett bra samarbete.

Göteborg, april 2006

Amie Ahlberg

---

Anna Bildtsén

---

Lina Tjernberg

---



## Sammanfattning

### Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Vårterminen 2006

**Titel:** Avtryck och användning av ett balanserat styrkort – en studie på Systembolaget.

**Författare:** Amie Ahlberg, Anna Bildtsén och Lina Tjernberg

**Handledare:** Urban Ask och Christian Ax

**Bakgrund och problem:** Systembolaget initierade år 1997 ett projekt i syfte att förbättra organisationens ekonomistyrning och att utveckla den strategiska planeringen. Ledningen ansåg att det fanns brister i organisationens strategiarbete och hade förhoppningen att ett nytt styrmedel skulle medföra att företaget skulle komma till rätta med problemen. Systembolaget beslutade att införa ett balanserat styrkort, kallat VSOP, utifrån Kaplan och Nortons Balanced Scorecard (BSC). BSC är ett styrmedel som initialt tagits fram för privata organisationer men som numera även används flitigt i offentliga organisationer. Styrningen skiljer sig åt mellan vinstdrivande och icke-vinstdrivande eller offentliga organisationer eftersom dess övergripande mål ej är att maximera vinsten. Systembolaget anser sig vara mycket nöjt med sin styrkortsimplementering men har ej gjort någon utvärdering av den. Det är således intressant att kartlägga hur Systembolaget använder sitt styrkort samt vilka avtryck användandet medfört på organisationen.

**Syfte:** Studien syftar till att beskriva användandet av VSOP på olika nivåer inom Systembolaget för att kunna kartlägga och analysera de avtryck som styrverktyget medfört, både förväntade och oväntade, samt eventuella orealiserade.

**Metod:** Studien är av explorativ karaktär och ett kvalitativt angreppssätt har använts för att kunna besvara frågeställningen. Primärdata har insamlats genom personliga intervjuer med respondenter från Systembolaget. Personer verksamma på olika nivåer inom organisationen har intervjuats för att möjliggöra analyser kring de skillnader som finns i användning. På butiksnivå har intervjuerna koncentrerats till Göteborgsområdet med omnejd då det minskar tidsåtgången samtidigt som urvalet ansågs vara representativt för helheten.

**Slutsats och diskussion:** I studien konstateras att Systembolagets användning av ett styrkort medfört avtryck som till stor del motsvarar de förväntningar som fanns vid införandet. Styrkortet har exempelvis medfört bättre målöverensstämmelse inom organisationen, att personer på butiksnivå har erhållit kunskap om vilka mål som bidrar till att uppfylla organisationens strategi samt en ökad kontroll över butikernas prestationer. I studien kommer vi dock fram till att de avtryck Systembolaget erhållit ej ligger i linje med vad upphovsmakarna anser att företag kan förvänta sig av en styrkortsimplementering. Systembolaget använder inte styrkortet i enlighet med vad teorin förespråkar och vi konstaterar att de avtryck en organisation erhåller vid implementering av styrkort i hög grad beror på hur det används.



## Innehållsförteckning

<b>1 Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Problemformulering .....	2
1.4 Syfte .....	3
<b>2 Metod.....</b>	<b>4</b>
2.1 Undersökningsansats .....	4
2.2 Urval.....	4
2.3 Datainsamlingsmetod .....	5
2.3.1 Insamling och presentation av primärdata .....	5
2.3.2 Insamling och presentation av sekundärdata.....	6
2.3.3 Insamling och presentation av information till referensramen.....	6
2.4 Intervjumetod .....	6
2.4.1 Personliga intervjuer .....	6
2.4.2 Intervjuguide .....	6
2.4.3 Anonymitet.....	7
2.5 Metod för analys.....	7
2.6 Studiens kvalitet .....	7
2.6.1 Validitet.....	7
2.6.2 Reliabilitet .....	8
2.6.3 Generaliserbarhet .....	8
<b>3 Balanced Scorecard.....</b>	<b>9</b>
3.1 Utvecklingen av BSC .....	9
3.2 Den ursprungliga modellen .....	9
3.3 Strategiskt managementsystem .....	9
3.4 Styrkort för intressentorienterade organisationer.....	11
<b>4 Avtryck av BSC .....</b>	<b>12</b>
4.1 Definition av begreppet avtryck.....	12
4.2 Effekter av BSC enligt teorin .....	12
4.3 Empiriska studier kring effekter och avtryck av BSC.....	13
4.3.1 Studier avseende privata företag .....	13
4.3.2 Studier avseende kommunal verksamhet och statliga myndigheter.....	14
4.4 Användningens påverkan på avtrycken.....	15
4.4.1 Diagnostisk styrning.....	15
4.4.2 Interaktiv styrning .....	15
<b>5 Systembolagets implementering av BSC.....</b>	<b>16</b>
5.1 Behov av ny styrning.....	16
5.2 Det ursprungliga styrkortet och dess utveckling .....	16
5.3 Styrkortet idag .....	17
<b>6 Användning och avtryck med VSOP.....</b>	<b>18</b>
6.1 Syftet med VSOP idag .....	18
6.2 Användning och önskvärda avtryck.....	18
6.2.1 Kommunicerande av strategi och vision samt målöverensstämmelse .....	18



6.2.2 Säkerställande av strategi- och visionsuppfyllelse .....	19
6.2.3 Verktyg för planering och budgetering av aktiviteter i butik.....	20
6.2.4 Bättre balans mellan finansiella och icke-finansiella mål .....	21
6.3 Användning som gett icke avsedda eller uttalade avtryck .....	22
6.3.1 Benchmarking .....	22
<b>7 Analys .....</b>	<b>23</b>
7.1 VSOP - ett balanserat styrkort? .....	23
7.2 VSOP som strategiskt managementsystem .....	24
7.3 Styrverktygets funktion .....	24
7.4 Erhållna och icke erhållna önskade avtryck .....	25
7.4.1 Kommunikation och målöverensstämmelse.....	25
7.4.2 Säkerställande av strategi- och visionsuppfyllelse .....	26
7.4.3 Planering och budgetering.....	26
7.4.4 Bättre balans mellan finansiella och icke-finansiella mål .....	27
7.5 Oväntade avtryck.....	27
7.5.1 Benchmarking .....	27
<b>8 Avslutning och förslag till fortsatt forskning.....</b>	<b>29</b>
8.1 Slutsats och slutdiskussion .....	29
8.2 Påpekanden kring studiens genomförande .....	31
8.3 Förslag till fortsatt forskning.....	31
<b>Litteraturlista.....</b>	<b>32</b>

## Bilagor

- Bilaga 1 – Systembolagets ursprungliga styrkort
- Bilaga 2 – Systembolagets uppdrag



## 1 Inledning

**D**et inledande kapitlet syftar till att ge läsaren en bakgrund till valt problemområde. I problemdiskussionen presenteras tidigare forskning som genomförts inom liknande problemområden och diskussionen utmynnar i studiens problemformulering. Kapitlet avslutas med en beskrivning av studiens syfte.

### 1.1 Bakgrund

Styrning i någon form används inom de flesta organisationer för att samordna resurser för att bestämda mål ska uppnås. Styrning kan därför anses utgöra medvetna försök att påverka tankar och sätt att agera hos en organisations medlemmar, men även utgöra ett verktyg för att implementera organisationens strategier (Simons, 2000). Begreppet styrning kan delas upp på olika sätt, bland annat på hur tillämpning av styrning ser ut och vilka effekter styrningen ger. Att styrning ger effekter kan ses som ett resultat av att styrning tillämpas (Nilsson, 2005). Vilka effekter som eftersträvas med styrning skiljer sig dock åt mellan olika organisationer men Nilsson (2005) definierar motivation, målöverensstämmelse och effektivitet, som tre effekter som de flesta organisationer bör kunna förvänta sig.

År 1997 initierades ett projekt på Systembolaget i syfte att förbättra ekonomistyrningen och för att utveckla den strategiska planeringen. Ledningen ansåg vid denna tidpunkt att strategi och vision inte kommunicerades ut till medarbetarna i organisationen på ett tillfredsställande sätt. Ytterligare problem som fanns med styrningen var att kritiska framgångsfaktorer ej hade sin utgångspunkt i företagets vision och strategi och att det var svårt att finna en balans mellan lång- och kortsiktiga mål samt att fokuseringen på finansiella nyckeltal var för stark så att en obalans mellan finansiella och icke finansiella faktorer blev framträdande (Berglund et al., 2005; Så arbetar Systembolaget med strategisk styrning, dokumentation från Systembolaget).

Ledningen ansåg att bristerna i styrningen medförde att långa och otydliga kommunikationsvägar uppstod i organisationen, både mellan huvudkontor och butik samt mellan butikschef och försäljare, vilka i sin tur bidrog till att anställda i organisationen inte strävade åt samma håll. Då visionen ej var tydligt uttalad i organisationen arbetade butikschefer i den riktning de ansåg vara bäst för verksamheten, vilket innebar att det fanns många olika sätt att bedriva den på. Det bristande strategiarbetet medförde dessutom att det var svårt för medarbetare att förstå uppsatta mål varvid egna mål utformades så att olika delar av organisationen strävade mot olika mål. Genom att fel mål uppfylldes inom organisationen skapades varken kundvärde, värde för medarbetarna eller ägarna (Så arbetar Systembolaget med strategisk styrning).

För att komma till rätta med problematiken med styrningen utvecklades under år 1998 ett balanserat styrkort, som fick namnet VSOP (VerksamhetsStyrning Och Planering), utifrån Kaplan och Nortons Balanced Scorecard (VSOP i ekonomihandboken, dokumentation från Systembolaget). Systembolaget fick kännedom om modellen genom konsulter som anlätades för att effektivisera hela verksamhetens styrning, där ett led var att få bättre styrning på just butiksnivå. Styrkortet utgick från Systembolagets vision som bröts ner till strategier, konkreta mål och nyckeltal som var både finansiella och icke-finansiella. Avsikten med VSOP som styrverktyg var att det skulle leda till att visionen skulle uppnås och att strategin kommunicerades till hela organisationen samt att det säkerställdes att mål stämde överens. Systembolaget önskade



även att styrkortet skulle utgöra ett verktyg för planering och budgetering av aktiviteter i butik (Så arbetar Systembolaget med strategisk styrning; Så använder Systembolaget IFS Applications, dokumentation från IFS).

## 1.2 Problemdiskussion

BSC är ett styrmedel som initialt tagits fram för privata organisationer men som även implementerats i många offentliga organisationer sedan det presenterades av Kaplan och Norton i början på 1990-talet. Spridningen av BSC har medfört att verktyget har anpassats till den styrsituation som råder i de olika organisationerna. Offentliga organisationer skiljer sig från privata organisationer i flera avseenden, vilket påverkar förutsättningarna för styrning eftersom styrning alltid existerar inom en viss kontext (Nilsson 2005).

Systembolaget liknar på flera sätt ett vinstdrivande företag, bland annat eftersom det finns en ägare som kräver avkastning. Däremot är det övergripande målet inte att maximera vinsten som hos vinstdrivande företag. Hos dessa företag är styrningen inriktad mot att förbättra de finansiella prestationerna. För Systembolagets del är det samhället som ger organisationen sitt existensberättigande varför det övergripande målet måste innebära något annat än att maximera vinsten på lång sikt. På den högsta nivån blir det i stället ett uppdrag som ska mätas, uppdraget gentemot samhället.

Systembolaget hade stora förhoppningar om vad användandet av BSC skulle medföra för organisationen och idag, nästan tio år efter införandet, anser sig företaget vara mycket nöjt med styrkortslösningen. I en informationsbroschyr från IFS, tillverkaren av VSOPs IT-stöd, lämnas Systembolaget som kundreferens och styrkortets framgång beskrivs. Styrkortet anses ha blivit väl mottaget ute i organisationen och användningen har uppfattats öka, men det finns inga konkreta bevis för det.

Det har bedrivits en hel del forskning kring användning av styrkort och kring användningens effekter och studier om effekter av nya styrverktyg är en viktig fråga inom styrningsforskningen (Müller 2005). Bruket av en styrmodell kan resultera i exempelvis högre ekonomisk avkastning och förändrat arbetssätt hos användarna. Det är just dessa användareffekter som vi ämnar kartlägga i denna studie. Tidigare studier kring användareffekter har kommit fram till både positiva och negativa resultat, såväl i privata företag som i offentliga organisationer. Berglund et al. (2005) har genom en tidigare kvantitativ studie försökt utreda hur butikschefer uppfattar Systembolagets BSC, VSOP. Studien ger ingen djupare förståelse för hur styrkortet används inom Systembolaget eller vilka avtryck användandet har medfört. Därav anser vi det vara intressant att, på uppdrag av Systembolaget, undersöka hur användningen ser ut samt vilka avtryck användningen medfört.

## 1.3 Problemformulering

Bakgrunden och problemdiskussionen samt önskemål från Systembolaget att utvärdera styrmodellen VSOP har utmynnat i följande problemformulering:

- Hur används VSOP och vilka avtryck har användandet medfört på Systembolaget?



Vi ämnar undersöka om de förväntningar Systembolaget hade på VSOP har uppfyllts genom att se hur modellen används och vilka avtryck användningen medfört på organisationen och inom vilka områden som förväntade avtryck saknas. Vidare kommer även oväntade avtryck att behandlas om det visar sig att sådana finns.

Avtryck definieras av Müller (2005) som ”...*en tillfällig eller bestående förändring av ett beteende eller synsätt i organisationen*” och det är denna definition vi kommer att använda oss av.

#### 1.4 Syfte

Uppsatsens syfte är att beskriva användandet av VSOP på olika nivåer inom organisationen för att kunna kartlägga och analysera de avtryck som styrverktyget medfört, både förväntade och oväntade, samt eventuella orealiserade avtryck.





## 2 Metod

I följande kapitel redogörs för gjorda metodval, varför de gjorts samt vilka effekter de medför på uppsatsens kvalitet. Kapitlet syftar till att beskriva hur uppsatsen praktiskt har genomförts för att på så sätt bidra till att ge läsaren en möjlighet att utvärdera hur rättvisande den bild som skildras är.

### 2.1 Undersökningsansats

Uppsatsens syfte är att kartlägga och analysera en uppkommen situation. Studiens resultat fokuserar således de förändringar styrkortsimplementeringen medfört på organisationen varför uppsatsen främst har en explorativ karaktär (Yin, 2003). Enligt Lekvall och Wahlbin (2001) lämpar sig en kvalitativ studie bra vid svårigheter att strukturera insamlad data. Fördelen med en kvalitativ ansats är att respondenternas tankar och uppfattningar erhålls och att nyanser och tolkningar kring ämnet kan uppfattas, vilket är viktigt för uppsatsens trovärdighet men framförallt en avgörande faktor för att forskningsfrågan ska kunna besvaras. En kvalitativ undersökning ger goda möjligheter till relevant tolkning då ett nära förhållande etableras med respondenten (Holme och Solvang, 1997). Nackdelen med en kvalitativ undersökningsansats är, enligt Trost (2005), att den ej blir representativ i statistisk mening då det enskilda subjektet endast kan representera sig själv.

### 2.2 Urval

Empiriska studier, som undersökt styrkortsanvändning, har visat på att det finns skillnader i det sätt som styrkort används inom organisationer. Vi ansåg således att det kunde finnas skillnader i användande av VSOP mellan olika nivåer på Systembolaget varför vi valde att intervjua personer med olika befattning. Göran Boman och Ulrica Carlbäck var med och utvecklade Systembolagets styrkort. Båda personerna var således av stort intresse för studien dels för att kunna få information om de förväntningar som fanns kring VSOP och dels för att utreda hur de idag använder styrverktyget. Idag är Carlbäck controller på huvudkontoret och Boman är områdeschef för Systembolagets södra försäljningsområde. Utöver Boman och Carlbäcks befattningar ansåg vi att det gav bra spridning att intervjua områdeschefer, butikschefer samt försäljare.

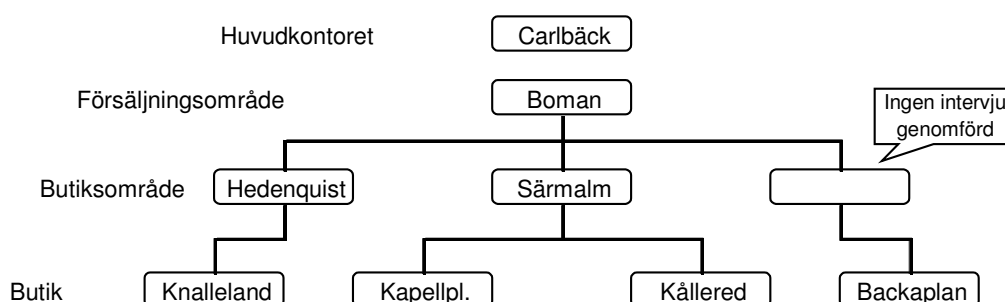
Vid diskussioner med personer från Systembolaget framkom att inga entydiga skillnader, gällande användande och avtryck, identifierats mellan olika områden. För att minska tidsåtgången för datainsamlingen samt med hänsyn till ekonomiska aspekter valde vi att genomföra intervjuer på butiker belägna i Göteborg med omnejd. Att samtliga butiker ligger i och runt en storstad anser vi ej medfört ett skevt urval eftersom det ej finns indikatorer på att läget skulle påverka användandet av VSOP. Systembolaget är uppdelat i norra och södra försäljningsområdet med en försäljningschef för respektive område och vi har således valt att koncentrera oss till det södra området där vi valt ut tre närliggande områden; Göteborg nord, Göteborg syd och Borås.

Från början valde vi att intervjua en områdeschef och valde ut Mattias Särholm, Göteborg syd. Vid intervju med butikschefen för Knalleland i Borås kom vi även i kontakt med områdeschefen, Jan Hedenquist varvid en kortare mer spontan intervju genomfördes. En butik inom respektive distrikt ingår i undersökningen, undantaget Göteborg syd där två butiker besökts, vilket betyder att fyra butiker ingår i studien. Systembolaget ställde inte några krav på vilka butiker de önskade



skulle inkluderas i undersökningen. Vi fick däremot rådet att kontakta områdescheferna för de tre distrikten runt om Göteborg för att hitta butiker där både butikschefer och försäljare kunde avsätta tid för intervjuer. Vi påpekade att det var oväsentligt vilken attityd dessa personer har till styrmodellen eftersom vi inte vill att urvalet ska vara skevt åt något håll. Vi fick hjälp med att finna tre butiker inom områdena Göteborg syd samt nord och valde sedan slumpmässigt själva ut den sista butiken i Boråsområdet. Vi är medvetna om att områdescheferna kanske valt butiker som de vet kan mycket om VSOP och därför trodde att det skulle vara bra för vår studie. De butiker som ingått i undersökningen är Kapellplatsen, Kållered, Backaplan och Knalleland Borås. I bilden nedan illustreras utvalda respondenter i en hierarkisk uppdelning.

Bild 1.1 – Utvalda respondenter



Nackdelen med det bekvämlighetsurval som medvetet genomförts är att resultatet kan ha blivit snedvridet för hela populationen. Vi har i urvalet likställt butiker med och utan självbetjäning då vi ej tror att det finns skillnader som påverkar undersökningen. Med tanke på uppsatsens storlek, syfte och tidsåtgång anser vi att urvalet om fyra butiker med åtta personliga intervjuer samt fyra intervjuer med medarbetare på högre nivå i organisationen är rimligt.

## 2.3 Datainsamlingsmetod

Information kring ämnet har primärt tagits fram genom intervjuer med anställda på olika nivåer i företaget. Utöver primärdata har även sekundärdata insamlats, främst i form av information från Systembolaget.

### 2.3.1 Insamling och presentation av primärdata

Det har inte tidigare bedrivits forskning kring de aspekter som vår problemformulering syftar till att utreda, varför insamling av primärdata utgjort en betydande del av studien. Syftet med vår forskningsfråga är att beskriva användandet av VSOP på olika nivåer inom organisationen samt att analysera avtrycken, vilket medfört att det varit väsentligt att samla in primärdata anpassad till vår specifika forskningsfråga. Vid presentation av primärdata har vi valt att strukturera informationen efter teman baserade på de förväntningar Systembolaget hade på styrkortet. Under varje tema har vi valt att presentera resultaten utefter vad respondenter på olika nivåer i företaget svarat för att se om användningen och avtrycken skiljer sig åt.



### 2.3.2 Insamling och presentation av sekundärdata

Befintligt material som tidigare sammanställts för annat ändamål än den här uppsatsen har använts för att möjliggöra ytterligare utveckling av empiriavsnittet. Den sekundärdata som använts har inhämtats från Power Point-presentationer och dokument tillhandahållna av Systembolaget. Fördelen med sekundärdata är att den är sammanställd av en för uppsatsen utomstående part vilket kan anses viktigt för uppsatsens trovärdighet eftersom ett vidare perspektiv beskrivs. En nackdel med den sekundärdata, relevant för studien, som vi har använt oss av är att den är framtagen av Systembolaget. Informationen kan således vara vinklad genom att vara framtagen för att ge en god bild av företaget och implementeringen av VSOP. Vi har dock försökt att granska materialet kritiskt för att presentera en så objektiv bild som möjligt.

### 2.3.3 Insamling och presentation av information till referensramen

Genom att studera facklitteratur, avhandlingar, uppsatser och vetenskapliga artiklar har vi kommit i kontakt med relevant forskning för vår studie. När betydelsefulla studier identifierats har de utgjort grunden för en mer djupgående eftersökning i diverse källor. Referensramens första del fokuserar på BSC för att delge information om relevanta områden inom konceptet. Därefter följer en presentation om intressentstyrkort. Det andra avsnittet presenterar studiens definition av avtryck och vilka effekter BSC ger enligt teorin samt vilka effekter empiriska studier om styrkortsanvändning har visat på.

## 2.4 Intervjumetod

Vi har genomfört personliga intervjuer med samtliga respondenter då vi ansåg att det skulle tillföra mest till vår studie i form av innehållsrika svar. Under intervjuerna har vi tagit hänsyn till ett antal aspekter som beskrivs nedan.

### 2.4.1 Personliga intervjuer

Personliga intervjuer har genomförts för att kunna få till stånd en dialog kring vår forskningsfråga. Genom att begränsa antalet respondenter, både till antalet och geografiskt, blev det fullt genomförbart med besöksintervjuer i respektive butik. Trost (2005) påtalar att besöksintervjuer är att föredra för att insamla intressant primärdata och de ger dessutom den som intervjuar en möjlighet att ställa följdfrågor och avläsa respondentens kroppsspråk. Besöksintervjuer innebär fördelar såsom att intervjusituationen blir mer kontrollerad samt att intervjun kan användas för komplicerade frågor (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997). Vi tror också att det är lättare att få en öppen dialog med respondenten om man träffas öga mot öga och därmed skapar ett förtroende för varandra. Vid dokumentation av intervjuerna har en bandspelare använts. Vi har således, i efterhand, kunnat återge intervjuerna i sin exakta form och inte riskerat att missa viktiga synpunkter.

### 2.4.2 Intervjuguide

Intervjuer som bygger på en kvalitativ metod innebär oftast en låg grad av standardisering (Trost, 2005), vilket medför fördelar såsom större variationsmöjligheter genom att intervjuaren tillåts ställa följdfrågor som kan bidra till en ökad förståelse. Vid intervjuerna har vi kunnat formulera frågor utefter tidigare svar och respondenten har i viss mån kunnat styra ordningsföljden på frågorna. Intervjufrågorna har skickats till respondenterna i god tid före intervjutillfället varvid de fått möjlighet att tänka igenom och kunnat förbereda sig. En nackdel som finns med att kontakta



respondenten innan och delge frågorna är att svaren kan blir mindre spontana. Vi ansåg att förberedelserna i det här fallet medförde att respondenterna börjat reflektera kring vårt problemområde och därför kunde tillhandahålla oss fler tankar än om de fått frågorna först vid intervjutillfället, vilket överväger det vi eventuellt förlorat i spontanitet. Två aspekter som har beaktats och som stärker intervjuernas trovärdighet är att respondenterna kontaktades om oklarheter uppstod i materialet samt att respondenternas svar skickades ut till respektive person efter sammanställning för att minimera risken för missförstånd.

### 2.4.3 Anonymitet

Samtliga respondenter i butikerna garanterades anonymitet för att vi skulle få så raka och ärliga svar som möjligt. Det innebär att svar och kommentarer inte kan kopplas till en specifik person. Anställda på högre nivåer inom organisationen har vi dock valt att namnge då vi ansåg att presentation av deras positioner gav värde till empirin eftersom vi önskar undersöka användning av styrkortet på olika nivåer inom organisationen. Vi ansåg inte heller att respondenternas intervjuvar skulle påverkas av anonymitet eftersom de själva har ett intresse i studiens resultat.

## 2.5 Metod för analys

I analyskapitlet analyserar vi identifierade och icke erhållna avtryck genom att applicera tidigare forskning och annan litteratur på det empiriska materialet. Analysarbetet har pågått parallellt med insamling av empiri och referensram. Referensramens innehåll har funnits närvarande sedan en tidig fas i uppsatsskrivandet, varvid kopplingar mellan intervjuer och litteratur har kunnat noteras. Analysens upplägg överrensstämmer delvis med empirins upplägg och bygger på de förväntningar Systembolaget hade på styrkortet. Avsnittet inleds med analys av företagets användning av styrkortet och fortsätter med analys av användningens avtryck.

## 2.6 Studiens kvalitet

Enligt Trost (2005) är trovärdigheten ett av de största problemen vid kvalitativa studier. För att studien ska anses vara tillförlitlig har validitet och reliabilitet beaktats då dessa två begrepp är centrala för kvaliteten i datainsamlingen samt analys av data. Även studiens generaliserbarhet diskuteras.

### 2.6.1 Validitet

Validitet uttrycker mätinstrumentets förmåga att mäta det som avses att mätas (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 1997). Enligt Lekvall och Wahlbin (2001) är det mycket svårt att avgöra om de mätningar som görs är valida eller ej då det inte finns någon annan metod som med säkerhet ger det sanna resultatet. Det finns ingen metod som med säkerhet kan påvisa hur de anställda på Systembolaget använder styrmodellen och vilka avtryck som följer, varför det är svårt att bedöma validiteten på denna studie. Vi har genomgående i studien försökt att arbeta mot att uppnå en så hög validitet som möjligt.

Validiteten i studien kan ha påverkats negativt genom att vi tilldelades respondenter på butiksnivå. Dels kan de utvalda respondenterna vara mer insatta i ämnet, dels kan de känna press på att avge rätt svar då de blivit utvalda av chefen att representera området i vår studie. Det finns dock både för- och nackdelar med att intervjuobjekten har kunskap inom vårt undersökningsområde. Positivt är att de kan ge oss värdefull information om styrverktygets användning och



avtryck medan den negativa aspekten är att vi kanske inte har fått information från dem som inte är lika engagerade i styrkortsarbetet.

Respondenternas trovärdighet är något som också har beaktats eftersom de troligtvis agerar i företagets intresse. Vi kan inte vara säkra på att respondenterna verkligen svarat helt sanningsenligt men genom att ha erbjudit butikshefer och försäljare anonymitet tror vi att validiteten stärkts. Anonymitet minskar respondenternas eventuella ovilja att delge oss svar som kan vara negativa för Systembolaget. Vi var väl pålästa innan intervjuerna genomfördes för att kunna ställa relevanta frågor samt för att kunna förstå de svar respondenterna gav. Samtliga författare har deltagit vid varje intervjutillfälle för att undvika subjektiva bedömningar av respondenternas svar.

### 2.6.2 Reliabilitet

En undersökning som har hög reliabilitet förväntas ge stabila och tillförlitliga utslag som inte är utsatta för slumpmässig påverkan. Att vid upprepade mätningar få samma resultat, eller näst intill samma resultat, kan anses utgöra ett tecken på att undersökningen har hög reliabilitet (Trost, 2005). Det är svårt att tala om reliabilitet vid kvalitativa studier eftersom människan av olika anledningar kan ge olika svar, på identiska frågor, vid olika tillfällen. Respondenterna fick själva välja lämpligt tillfälle för genomförande av intervjun och vi angav hur lång tid den väntades ta. Vi har således försökt undvika att genomföra intervjuerna under tidspress och stress eftersom det kan medföra att respondenterna försöker korta ner intervjun genom att inte berätta hela sanningen.

Enligt Lekvall och Wahlbin (2001) påverkas reliabiliteten av stringensen i mätmetoden, vilket innebär att ju tydligare frågorna i intervjuguiden är desto högre reliabilitet kan fås. Vi har således utformat frågorna på ett tydligt sätt. Trots att faktorer som påverkar tillförlitligheten i en undersökning beaktats kan vi inte säga annat än att det är svårt att säkerställa att samma verklighet ger samma resultat när endast en person per befattning intervjuas i respektive butik, vilket påverkar tillförlitligheten negativt.

### 2.6.3 Generaliserbarhet

Müller (2005) anser att det är svårt att generalisera styrkorts avtryck på organisationer genom användande av en kvalitativ studie. Vidare menar Müller att begreppet avtryck innebär att förändringarna inom en organisation ej är statiska utan att de kan förändras. Avtryck är kontextberoende varför studiens resultat blir knutna till den studerade styrsituation. Studiens slutsatser kommer således ej att kunna generaliseras för organisationer i allmänhet som använder BSC. Däremot kommer vissa slutsatser att kunna generaliseras för Systembolaget som helhet men det kommer även att bli aktuellt med slutsatser som endast berör studiens utvalda butiker.



### 3 Balanced Scorecard

I referensramens första del redogör vi för Balanced Scorecard enligt Kaplan och Norton och hur de utvecklade konceptet. Systembolagets användning av styrkort kan ha påverkats av hur konceptet presenterats varför vi anser det viktigt att redogöra för upphovsmakarnas definition. Vi redogör inte för Kaplan och Nortons senaste vidareutveckling eftersom Systembolaget implementerade styrkortet flera år tidigare. Vi tror att de tidigare versionerna av BSC är de som främst har påverkat utformningen och användningen av företagets styrkort. Systembolaget har inte vinst som primärt mål varför vi även anser det viktigt att presentera BSC i intressent-orienterade organisationer.

#### 3.1 Utvecklingen av BSC

Johnson och Kaplan (1987) kritiserar ekonomistyrningens utveckling under 1900-talet då de menar att relevansen för företag gått förlorad. Ekonomistyrningens utveckling ansågs ej ha varit i enlighet med förändrade krav på organisationer. Styrverktygen ansågs ha för ensidigt fokus på finansiella mål och mått varvid andra viktiga aspekter som kvalitet och kund lämnades åt sidan. Identifierade brister i de befintliga styrverktygen medförde en utveckling av nya. Styrverktyg med fokus på andra aspekter än de finansiella som exempelvis kvalitet och logistik togs fram. Ett styrverktyg som togs fram i strävan efter att försöka få tillbaka styrningens relevans var Balanced Scorecard (BSC). Styrverktyget skapades av Kaplan och Norton och introducerades första gången i Harvard Business Review 1992.

#### 3.2 Den ursprungliga modellen

BSC är ett flerdimensionellt styrverktyg eftersom det fokuserar flera aspekter av en verksamhet. Skaparna menar att företag inte enbart skall styra på finansiella mått då finansiella prestationer synliggörs med viss fördröjning. Utifrån företagets vision och strategi formuleras mål och mått för styrkortets respektive perspektiv. Kaplan och Norton (1996a) presenterar fyra perspektiv i sin grundmodell; finansiella-, process-, kund- samt lärande- och tillväxtperspektivet. Perspektiven beskriver företaget ur olika tidsperspektiv. De finansiella måtten visar på hur väl organisationen presterat historiskt och kompletteras med perspektiv innehållande mått som fokuserar på nutid och framtid. Målen och måtten i de icke-finansiella perspektiven skall verka drivande för de framtida finansiella prestationerna (Kaplan och Norton 1996a). Ett korrekt upprättat BSC skall, enligt Kaplan och Norton (1999), beskriva företagets strategi genom en kedja av orsak-verkansamband. Varje mått skall vara en del i den orsakskedja som förmedlar innebörden av företagets strategi.

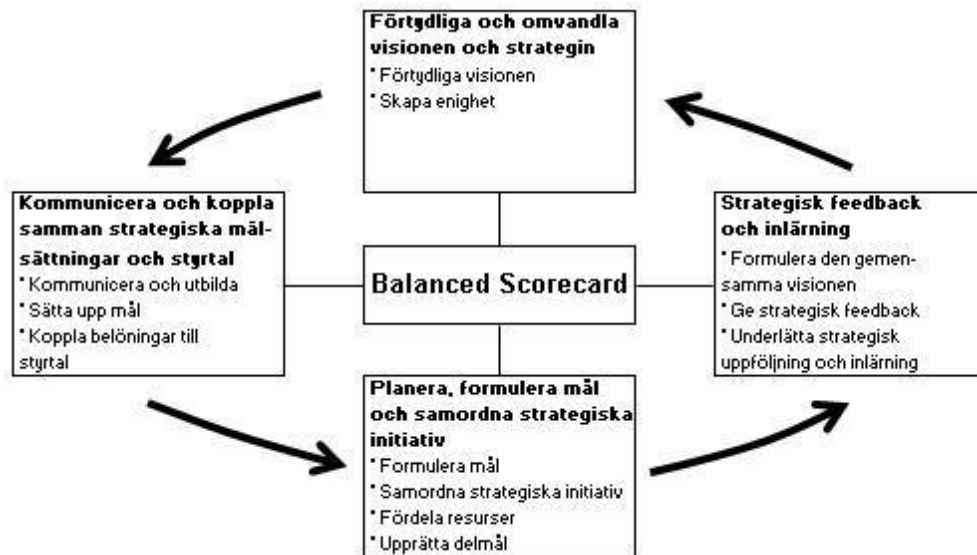
Tanken var från början att BSC skulle vara ett styrverktyg där ledningen kunde få en snabb överblick över verksamhetens prestationer. Syftet var således att övervaka och kontrollera prestationerna i organisationen.

#### 3.3 Strategiskt managementsystem

Kaplan och Norton (1996b) utvecklade sin grundmodell för att även innefatta fyra strategiska managementprocesser som, separat och i kombination, bidrar till att koppla samman långsiktiga strategier med kortsiktiga handlingar. Den fortlöpande process som upphovsmännen menar pågår runt BSC illustreras i bilden nedan.



Bild 3.1 – Den strategiska managementprocessen



Källa: Framställd efter Kaplan och Norton (1996b) översatt av Svensson (1999)

### ***Förtydliga och omvandla visionen till strategiska mål***

För att få medarbetare inom organisationen att handla i enlighet med organisationens vision måste den strategiskt kommuniceras ut som mål och mått vilka beskriver de långsiktiga drivkrafterna för framgång. Ledningen börjar således BSC-processen med att översätta organisationens vision till strategiska målsättningar, vilket hjälper ledningen att skapa konsensus kring organisationens verksamhet (Kaplan och Norton 1996b; 1999).

### ***Kommunicera och koppla samman strategiska målsättningar och styrtalet***

De strategiska målsättningarna och styrtalet förs ut i organisationen genom olika kommunikationskanaler. Informationen talar om för medarbetarna vilka mål och delmål som måste klaras av för att organisationen skall kunna nå sin vision. Styrkortet uppmuntrar till en dialog mellan affärsenheter och ledning (Kaplan och Norton 1996b; 1999).

### ***Planera, formulera mål och samordna strategiska initiativ***

Företagsledningens strategiska målsättning bör, om den uppnås, medföra att verksamheten avsevärt kommer att förbättras. För att uppnå målsättningen måste utmanande mål formuleras för de olika perspektiven. Organisationen kan integrera den långsiktiga planeringen med budgetarbetet genom sitt BSC. Den strategiska planeringen kan brytas ned till mer kortsiktiga delmål och organisationen kan se till att skaffa de resurser som krävs för att förverkliga de önskade resultaten (Kaplan och Norton 1996b; 1999).

### ***Strategisk feedback och inläring***

I dagens företagsklimat kan organisationer inte ha helt statiska strategier utan ledningen måste kontinuerligt följa upp verksamheten och justera strategierna. Dagens organisationer behöver behärska double-loop learning, vilket uppstår när ledningen ifrågasätter sina bakomliggande antaganden. Feedback behövs för att se om organisationen är på rätt väg för att nå målen, men än



viktigare är att ledningen genom denna feedback har vetskap om strategin fortfarande är hållbar och är framgångsrik (Kaplan och Norton 1996b; 1999).

### 3.4 Styrkort för intressentorienterade organisationer

Styrkort tillåter stor anpassning till den egna verksamheten, vilket medfört att många använder modellen på ett sätt som Kaplan och Norton från början ej avsåg. De fyra perspektiven som Kaplan och Norton presenterar i sin modell, menar de endast skall ses som en mall och inte som en strikt modell. Beroende på företagets situation kan perspektiv tas bort, anpassas eller läggas till. Ett BSC skall enligt Kaplan och Norton (1996a) innehålla mål och mått som mäter de faktorer som skapar konkurrensfördelar och genombrott för en organisation. Relationer med leverantörer, andra företag eller samhällsföreträdare kan vara så pass viktiga förutsättningar för en organisations utveckling att perspektiv för dem anses lämpliga att ha med i styrkortet (Olve et al., 1999).

BSCs spridning och ökade användning har medfört att användare har gjort sina egna tolkningar och anpassningar av styrkort varvid de tenderar att se olika ut i olika organisationer (Olve et al., 2003). BSC utvecklades av Kaplan och Norton främst som en aktieägarorienterad modell men utvecklingen har inneburit att det uppkommit en variant av BSC som de kallar intressentstyrkort (Kaplan och Norton 2001). Intressentstyrkortet identifierar företagets viktigaste intressenter vilka kan vara aktieägare, kunder, medarbetare, leverantörer eller samhälle. Organisationsmål identifieras för de olika intressenterna och lämpliga mål och styrmått tas fram. Författarna menar dock att ett sådant styrkort saknar riktmärken och mått för hur de olika intressentmålen skall nås. Det finns med andra ord inga faktorer som verkar drivande för visionens uppfyllande. En vision beskriver vad företaget vill uppnå medan en strategi skall ange hur de önskvärda målen skall uppnås. Ett intressentstyrkort är således inte tillräckligt för att beskriva en organisations strategi varför det ej, enligt Kaplan och Norton (2001), är en tillräcklig grund för ett managementsystem.

BSC har ett långt tidsperspektiv och lämpar sig bra för organisationer där nyttan inte omedelbart går att avläsa i finansiella mått utan där huvudsyftet är att bidra till långsiktig vinst, vilket i synnerhet gäller kommunal och statlig verksamhet. Skillnader som finns mellan privat och offentlig verksamhet motiverar dock ofta till anpassningar av styrkortet (Olve et al., 1999). Kaplan och Norton (2001) menar att många icke vinstdrivande organisationer haft problem med att tillämpa grundmodellen av BSC då den har finansiellt fokus som slutgiltigt mål.

I Kaplan och Nortons (2001) BSC för icke vinstdrivande organisationer lyfts organisationernas uppdrag fram som det som ska mätas på den högsta nivån i styrningen. Motivet är enligt Kaplan och Norton att uppdraget representerar det ansvar som organisationen har gentemot samhället. Det är samhället som ger dessa organisationer existensberättigande varför samhället blir organisationens viktigaste intressent. Upphovsmakarna rekommenderar därför icke vinstdrivande organisationer att placera det långsiktiga uppdraget som slutgiltigt mål med BSC. Finansiella mått är ej relevanta indikatorer på om uppdraget uppnås varför BSC istället bör formuleras och mätas utifrån uppdraget. Genom att utgå från ett övergripande mål kan en icke vinstdrivande organisation tydligt kommunicera verksamhetens långsiktiga uppdrag till de anställda.





## 4 Avtryck av BSC

I referensramens andra del ges en förklaring till varför begreppet avtryck används istället för begreppet effekt i studien och vi definierar vad vi menar med begreppet avtryck. Vi presenterar de avtryck som teorin pekar på samt vilka avtryck empiriska studier funnit att styrkortsanvändning medfört på undersökta organisationer. Slutligen ges en förklaring av hur styrkort kan användas då detta kan påverka vilka avtryck som ett styrkort kan medföra.

### 4.1 Definition av begreppet avtryck

I sin studie definierar Müller (2005) avtryck av ett styrverktyg som ”...en tillfällig eller bestående förändring av ett beteende eller synsätt i organisationen”. Att använda avtryck istället för effekt på det sätt som Müller gör förklarar han med att begreppet effekt kan anses hänga samman med en hög grad av definitivitet i de presenterade slutsatserna. Müller menar att begreppet effekt kan anses peka mot att en studie genomförts med hjälp av statistiska metoder och i en studie där empirin huvudsakligen är kvalitativ är det svårt att säkerställa resultaten enligt statistiska metoder. Genom att använda begreppet avtryck menar Müller att indikation ges på att förändringar som sker inte enbart behöver vara statistiska utan kan förändras över tiden. Enligt Müller tillämpas avtrycksbegreppet för att signalera att det är kontextberoende och att studiens resultat är knutna till den studerade styrsituationen.

Användning av BSC syftar, enligt Müller, på interaktionen mellan organisationen och styrverktyget, det vill säga de formella och informella tillfällena då medlemmarna diskuterar eller på annat sätt använder innehållet i styrkortet. Här inryms också exempelvis resonemang om på vilket sätt innehållet i styrkortet ska uppdateras för att möta framtida förändringar i till exempel organisationsstrukturen. Ytterligare exempel på användning är när föregående års resultatinformation används för planering inför kommande år. Med avtryck syftas därför på förändrade beteenden och förändrad förståelse som uppstått i organisationen på grund av styrverktygets utformning och användning.

Uppsatsen syftar till att studera effekter av användningen av ett balanserat styrkort och vi har valt att använda begreppet avtryck, enligt den definition Müller beskriver. Då vår metod är kvalitativ, anser vi, precis som Müller, att avtryck är en mer passande definition i sammanhanget. De avtryck vi avser att undersöka genom studien är respondenternas upplevda avtryck som styrkortet medfört. Vi definierar begreppet avtryck som de förändringar som uppkommer i verksamheten i samband med användning av styrkortet.

### 4.2 Effekter av BSC enligt teorin

Enligt Nilsson (2005) inför företag en ny styrmodell, som BSC, för att användningen ska leda till vissa effekter i organisationen. Några generella effekter som Nilsson menar att organisationer kan förvänta sig avseende styrning är att de anställdas motivation kan påverkas och att målöverensstämmelsen och effektiviteten väntas öka. Vi har valt att utgå från den uppställning som Johansson och Nordblom (2005) presenterar i sin studie av effekter som BSC medför som i sin tur bygger på Kaplan och Norton (1996a; 2001; 2004) och Olve et al. (1999; 2003).



Tabell 4.1 Effekter att förvänta sig av BSC enligt teorin

Effekter att förvänta sig av BSC 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 perspektiv
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

Källa: Kaplan och Norton (1996a; 2001; 2004) och Olve et al. (1999; 2003), sammanställning enligt Johansson och Nordblom (2005)

### 4.3 Empiriska studier kring effekter och avtryck av BSC

I detta avsnitt har vi valt att presentera en sammanfattning av vad tidigare empiriska studier funnit kring effekter och avtryck gällande styrkortsanvändning. De studier som presenteras behandlar statliga myndigheter, kommunal verksamhet och privata företag. Eftersom Systembolaget har en mångfasetterad målbild med en egen utformning på styrkortet anser vi det vara intressant att jämföra effekter och avtryck med de här olika typerna av verksamheter.

#### 4.3.1 Studier avseende privata företag

Johansson och Nordblom (2005) undersöker förväntningar på BSC hos tre företag; Länsförsäkringar Skaraborg, Kinnarps och GP. Författarna studerar de effekter ledare respektive medarbetare förväntar sig att BSC ska medföra där förväntningarna avser både effekter som ska genereras framöver samt effekter som redan har realiserats.

I studien framkom att GP ser styrkortet som ett uppföljnings- och rapporteringsdokument som därmed används i enlighet med Kaplan och Nortons ursprungliga BSC-modell, där fokus ej ligger på företagets strategi. Samma företag har ej heller uppnått ett ökat fokus på icke finansiella nyckeltal, utan mer fokus på finansiella nyckeltal. Medarbetare på mellannivåer inom GP anser att styrkortet utgör ett verktyg för att rapportera siffror och för att säkerställa att verksamhetens prestationer ligger i linje med uppsatta mål. Verksamhetsnära medarbetare anser vidare att de ej interagerar med styrkortet via exempelvis intranät samt att någon ytterligare utbildning än den som gavs när verktyget introducerades ej förekommit. För vissa medarbetare är verktyget dock nödvändigt för att utföra en arbetsuppgift medan andra medarbetare klarar sig utan.

På Kinnarps däremot utgjorde styrkortet ett verktyg för att kommunicera ut strategin i hela organisationen, enligt de ansvariga. På mellannivå i organisationen uppfattas verktyget leda till att kontroll över viktiga nyckeltal finns. Medarbetare på mellannivå som befinner sig nära den



operativa personalen anser inte att BSC lett till en ökad förståelse av strategin och att det inte finns ett intresse kring användandet av BSC vid de här befattningarna. På Länsförsäkringar används BSC för att fokusera på mål och måluppfyllelse och inte på strategiexekvering. Medarbetare på mellannivåer anser att BSC används för att säkerställa måluppfyllelse och på verksamhetsnära nivåer arbetar medarbetarna ej med styrkortet.

Tuomela (2005) har studerat användningen av en styrkortlösning i finska ABB och dess konsekvenser på organisationen. Här kom Tuomela bland annat fram till att när ett företag skiftar från ett finansiellt fokus till att arbeta mer med det sociala uppdraget måste även kommunikationen förändras så att den fokuserar på verksamhetens nya mål, vilket man på ABB lyckades med. Studien pekar också på att styrkortets viktigaste användningsområde var att det bidrog till att en kontinuerlig lärandeprocess kring strategin uppstod i företaget bland cheferna. Interaktiv användning uppkommer enligt Tuomela (2005) om prestationsmått kommuniceras där fokus ligger på diskussion och lärande.

Malina och Selto (2001) kom i sin studie av ett amerikanskt tillverkningsföretag fram till att BSC skapade goda möjligheter för kommunikation och implementering av strategin genom att de anställda motiverades till att utföra handlingar som låg i linje med strategin.

#### 4.3.2 Studier avseende kommunal verksamhet och statliga myndigheter

Müller (2005) redovisar i sin studie om BSC i Försäkringskassan att resultatdialogerna har fått en tydligare struktur i och med BSC samt att dessa har medfört en bättre dialog mellan handläggare och kontorsledning. Vid förändringar i arbetssätt har BSC varit ett hjälpmedel för ledningen att genomföra och säkerställa förändringen av ett arbetssätt. Medarbetarnas förståelse för verksamheten har förbättrats då en medvetenhet har skapats. Anställda har fått en förändrad förståelse dels kring Försäkringskassans roll i samhället och dels kring sitt eget arbete. Müller fann också att ett tydligare helhetstänkande har uppkommit på företaget samt att styrkortet används mellan olika enheter på Försäkringskassan för resultatjämförelser.

I sin avhandling från 2005 beskriver Englund erfarenheter från balanserad styrning i en kommun. Studien pekar på att styrdokumentet inte haft någon reell inverkan på den dagliga verksamheten som bedrivs i kommunen. Medarbetarna uppfattade den nya formella styrningen av verksamheten som överflödigt och hade uppfattningen om att den icke formella styrningen som fanns inom organisationen fungerade bra. Studien visar att efter den långa kedja av anpassningar, omarbetningar, översättningar och tolkningar som gjorts, från det att Kommunförbundet anammade idén om BSC till dess att konceptet började användas, medfört att det numera ej finns mycket kvar av konceptet. Enligt författaren var inte den studerade kommunen redo att ta emot ett nytt styrverktyg.

Nilsson (2005) har i sin studie om förväntningar på en flerdimensionell styrmodell inom en kommunal nämnd/förvaltning kommit fram till effekter som förväntas uppstå genom användandet av den flerdimensionella styrmodellen. Aktörer med hög ledande ställning förväntar sig att effekter ska uppstå genom att de som styrs följer de mål som utformats i styrkortet och genom att måluppfyllelsegraden kommuniceras till den operativa kärnan. På mellannivåer anser aktörer att effekter av BSC väntas uppstå när medarbetare blir delaktiga då målen i styrkortet



utformas. Genom delaktighet vid utformning av mål förväntas, enligt Nilsson, att mål implementeras samtidigt som de utformas. Aktörers förväntningar kan, enligt Nilsson, påverka tillämpningen av styrkortet vilket har betydelse för de effekter som styrkortsarbetet medför. Att ha höga förväntningar på styrkortet vid införandet är viktigt för den fortsatta tillfredsställelsen med verktyget samt den upplevda nyttan.

Carmona och Grönlund (2003) har undersökt effekter av BSC inom den svenska polismyndigheten. Det resultat studien lämnar är att styrverktyget på ledningsnivå upplevdes underlätta planeringen och lämna information om vad som skedde på operativ nivå. Däremot visade det sig vara svårt att anpassa BSC till den operativa nivån för att stödja denna del av verksamheten.

Tabell 4.2 – Effekter och avtryck av BSC enligt empiriska studier

Effekter och avtryck av BSC enligt empiriska studier
Inga reella effekter (Englund)
Verktyget används både för prestationsmätning och strategiuppfyllelse (Johansson & Nordblom)
Erhållna förståelseavtryck och beteendavtryck (Müller)
Förväntade utfallseffekter och processeffekter (Nilsson)
Lärande kring strategi och mål (Toumela)
BSC skapade möjligheter för kommunikering och implementering av strategi (Malina & Selto)
Upplevdes underlätta planering och lämna information om vad som skedde på operativ nivå (Carmona & Grönlund)

Källa: Egenarbetad

## 4.4 Användningens påverkan på avtrycken

Det sätt på vilket ett styrkort används i en organisation påverkar de avtryck som erhålls. Simons (2000) har tagit fram en kategorisering som kan användas för att beskriva och analysera användningen av styrverktyg.

### 4.4.1 Diagnostisk styrning

Ett diagnostiskt styrverktyg definieras enligt Simons (2000) som ett formellt informationssystem som ledningen använder för att övervaka organisationens prestationer och justera om avvikelser uppkommer i förhållande till uppsatta mål. Ett styrverktyg används diagnostiskt om det går att sätta upp mål, mäta output och beräkna avvikelser från målen. Dessutom måste avvikelserna kunna användas för att ge feedback så att ändringar i arbetssätt eller processer kan åtgärda avvikelserna (Simons, 2000).

### 4.4.2 Interaktiv styrning

Enligt Simons (2000) används styrkort interaktivt då nya synsätt på strategin förmedlas och uppmuntras. Dessa styrverktyg hjälper ledningen att genom kommunikation med de anställda påverka beteenden samtidigt som nya sätt att förstå organisationen och arbetssätten på kan fångas upp från de anställda. Interaktiv användning av ett styrmedel tvingar, enligt Simons (2000), fram dialog i organisationen.



## 5 Systembolagets implementering av BSC

Kapitlet följer bakgrunden till Systembolagets implementering av BSC. Vi presenterar även styrkortets utformning samt hur det är tänkt att användas. Syftet med kapitlet är att ge läsaren förståelse för varför styrverktyget valdes samt vilka avtryck som önskades av användandet.

### 5.1 Behov av ny styrning

I nedanstående bild sammanfattas de problem Systembolaget identifierade med sin styrning.

Bild: 5.1 – Problem i strategiarbetet

<b>Problem i Systembolagets strategiarbete</b>
Bristande kunskap om strategier och visioner
Svårighet att koppla strategiskt arbete till den operativa verksamheten
Att avgöra om framsteg görs i förhållande till visioner och strategier
Svårighet att hitta lämplig balans mellan kort och lång sikt
Överrepresentation av finansiella nyckeltal

Källa: Så arbetar Systembolaget med strategisk styrning, egen sammanställning

Utifrån identifierade problem valde Systembolaget att tillämpa ett balanserat styrkort. De förväntningar företaget hade på styrkortet sammanfattas i nedanstående bild.

Bild 5.2 – Målsättning med styrkortsarbetet

<b>Systembolagets målsättning med styrkortsarbetet</b>
Uppnå strategi och vision
Kommunicera ut strategin till hela organisationen
Få förväntningar och mål inom organisationen att överensstämma
Utgöra ett verktyg för planering och budgetering av aktiviteter i butik
Bättre balans mellan finansiella och icke-finansiella mål

Källa: dokumentation från Systembolaget, egen sammanställning

### 5.2 Det ursprungliga styrkortet och dess utveckling

Systembolaget betraktades vid införandet av VSOP ur fem olika perspektiv; samhälle/socialt ansvar, lönsamhet, effektivitet/drift, personal samt kund. Strategiska nyckeltal fastställdes inom respektive perspektiv av företagsledningen, ekonomichefen och företagets controllers. Vid upprättande av styrkortet var BSC utgångspunkten, men modellen anpassades efter Systembolagets förutsättningar. Tanken med styrkortet var dock fortfarande att de olika perspektiven skulle balansera, i enlighet med tankarna kring BSC, menade Carlbäck och Boman. (För en bild över det ursprungliga styrkortet se bilaga 1)

Med tiden har Systembolagets styrkort förändrats. Ett perspektiv har tagits bort och nyckeltal har flyttats till andra perspektiv. Organisationsförändringar tillsammans med andra förändringar har medfört att flera nyckeltal inte längre varit tillämpbara, varför de eliminerats. Endast ett nyckeltal har tillförts styrkortet sedan implementeringen.



### 5.3 Styrkortet idag

Idag består styrkortet av fyra perspektiv; samhälle, finansiellt, kund och medarbetare och antalet nyckeltal är sju på butiksnivå. Tanken är att VSOP ska vara en kundanpassad lösning, det vill säga att verktyget ska vara användbart och efterfrågat i verksamheten. Nya nyckeltal kan utvecklas och gamla nyckeltal förändras om ledningen anser att det finns behov. Vid dialog inom Systembolaget används en symbolik där verksamheten jämförs med ett flygplan som ska flyga jämnt. Lika mycket tyngd ska läggas på de olika delarna i styrkortet för att få en balanserad verksamhet som inte enbart fokuserar på arbetsproduktivitet. Nedan följer en sammanställning över de mål Systembolaget har inom respektive perspektiv. (Så arbetar Systembolaget med strategisk styrning; Särholm)

Bild 5.1 – Strategiska målsättningar

<b>Medarbetare</b> Vara en attraktiv arbetsplats & erbjuda medarbetarna utvecklingsmöjligheter	<b>Kund</b> Uppfattas som en ledande detaljhandelskedja
<b>Finansiellt</b> Lönsamhetskrav för att skapa utrymme för utveckling och förnyelse samt svara mot ägarnas krav på avkastning	<b>Samhälle</b> Att svenska folket vill behålla detaljhandelsmonopolet

Källa: Så arbetar Systembolaget med strategisk styrning

I VSOP görs planering, uppföljning och analys av butikens nyckeltal. I den så kallade butiksportalen kan användare följa en butiks utfall. Rapporteringssystemet kan liknas vid en instrumentpanel där prestationer på mål- och mätetal redovisas med olika färger. Grönt ljus visas då prestationerna ligger i enlighet med målet, gult ljus pekar på en acceptabel nivå och rött ljus visar på en nivå sämre än målet (Så använder Systembolaget IFS applications). För de nyckeltal som mäts på månadsnivå sker uppdatering två gånger i månaden. Arbetsproduktivitet och svinn mäts på både dagsbasis och månadsbasis och utfallet uppdateras med preliminärt utfall dagligen. För de nyckeltal som mäts en gång per år, NMI (nöjd medarbetarindex) och NKI (nöjd kundindex), sker uppdatering i anslutning till när nya mätningar genomförs. När alla nyckeltal är uppdaterade för månaden flyttas perioden fram i VSOP, det vill säga en ny månad visas i styrkortet.



## 6 Användning och avtryck med VSOP

I avsnittet presenteras en sammanställning över användningen och de avtryck vi identifierat vid intervjuer med representanter från olika nivåer inom Systembolaget. Vi presenterar först vad de olika respondenterna anser att syftet med VSOP är idag, då det skapar viss förståelse för de olika personernas relation till och användning av styrkortet. Vi utgår från de målsättningar Systembolaget hade med styrkortet för att kunna redogöra för vilka avtryck användandet medfört.

### 6.1 Syftet med VSOP idag

Respondenterna har i grund och botten samma uppfattning om vad de idag anser att syftet med VSOP är, men de uttrycker sig i olika termer. Enligt Carlbäck är syftet med VSOP att vara både en modell och ett verktyg för att kunna styra verksamheten på ett effektivt sätt. Enligt Boman ska VSOP vara ett kombinerat budget- och uppföljningsverktyg och på ett smidigt sätt ge en helhetsbild av verksamheten. Både Särholm och Hedenquist, som ansvarar för ett stort antal butiker, betonar styrkortets roll som uppföljningsverktyg. Särholm talar utöver uppföljning och planering om att synliggöra att alla nyckeltal är lika viktiga.

De fyra butikscheferna som intervjuats nämner styrning, uppföljning och balans som VSOPs syfte, vilket ligger i linje med Carlbäcks, Bomans och Särholms tankar om styrkortet. Samtliga fyra försäljare har uppfattningen om att VSOP till viss del innefattar kontroll. VSOP syftar enligt en av dem till att ”...hålla koll på organisationen, att en butik kan kolla upp en annan butik samt att man på central nivå kan ha koll på många butiker samtidigt.”

### 6.2 Användning och önskvärda avtryck

Genom att utgå från de målsättningar som Systembolaget initialt hade på styrkortet (se bild 5.2) har vi identifierat användning och vilka önskade avtryck som uppnåtts på företaget och vilka som ej uppnåtts.

#### 6.2.1 Kommunicerande av strategi och vision samt målöverensstämmelse

Carlbäck menar att kopplingen mellan företagets övergripande mål och mål på butiks nivå är tydlig med VSOP. Systembolaget har formulerat styrkortets mål och mått utifrån den övergripande visionen och de olika perspektiven och de formulerade målen visar vad som är viktigt att fokusera på för att organisationens övergripande mål skall kunna uppfyllas (för en illustration se bilaga 2). Vid utbildning i VSOP för nya butikschefer visas illustrationen upp och Carlbäck anser att butikschefernas roll och uppdrag i sammanhanget blir mycket tydlig. Enligt Carlbäcks utsago har VSOP medfört en ökad förståelse för Systembolagets strategi och vision, vilket hon exempelvis menar kan utläsas av att de anställda på butiks nivå har kännedom om hur uppfyllandet av butikens nyckeltal påverkar hela organisationen.

Enligt Boman är det först nu som verksamhetsplanen beskrivs på försäljarnivå. Genom att utgå från verksamhetsplanen och utifrån den ta fram budgetmål för varje enskild butik kan hela organisationen sträva mot gemensamma mål. Särholm menar att VSOP kan ha bidragit till ett ökat kedjetänkande i Systembolaget. De butiksanställda är, enligt samma respondent, medvetna om att respektive butik är en del av ett område som i sin tur utgör en del av ett av försäljningsområdena. Medarbetarna har, enligt Särholms uppfattning, kunskap om kedjan och hur alla



enheter bidrar till att skapa en helhet eller uppnå ett övergripande mål. Hedenquist säger att VSOP medför att alla butiker arbetar utifrån samma nyckeltal och att en effekt av detta är att ett gemensamt språk uppstått.

Butikscheferna är eniga om att de är väl insatta i Systembolagets strategi och vision. Det råder dock meningsskiljaktigheter kring om det är VSOP som har bidragit till den ökade förståelsen. Alla butikschefer talar om att VSOP har medfört en ökad central styrning och en butikschef drar det till och med så långt att han menar att målet med VSOP är att skapa ett enhetligt kedjeföretag. Två av butikscheferna anser ändå att det råder för stor frihet för att vara ett kedjeföretag. En butikschef anser att man numera till viss del blir mer låst i sitt arbete, men att det inte gör något då det ej bör finnas utrymme till egna initiativ inom de delar som idag är låsta.

Butikscheferna är eniga om att vision och strategi kommuniceras ut med hjälp av styrkortet och talar om hur nyckeltalen i styrkortet kan hänföras till strategin. Försäljarna själva anser dock att förståelsen för Systembolagets strategi och vision är väldigt varierande. Respondenterna menar att intresset till stor del beror på hur mycket en försäljare jobbar. Det finns många personer som endast jobbar extra i butikerna varför varken tid eller engagemang finns för att skapa en djupare relation och förståelse för organisationen. Försäljarna menar att det endast är ett fåtal anställda per butik som är intresserade av och har djupare kunskap om nyckeltalens betydelse för organisationen som helhet. Däremot vet försäljarna vilka nyckeltal som är viktiga att arbeta med på butiksnivå då de vet vad de mäts på. Särholm påpekar att det är butikschefernas uppgift att förmedla innehållet i styrkortet och omsätta det i praktiken, men han är inte säker på att alla ännu har förståelse för mål och nyckeltal.

### 6.2.2 Säkerställande av strategi- och visionsuppfyllelse

Enligt Carlback är VSOP främst ett verktyg för butiksverksamheten och används således till största del av butiks- och områdeschefer som följs upp på de nyckeltal som de ansvarar för. En butikschef ansvarar för nyckeltal på butiksnivå för sin butik och områdeschefen ansvarar för nyckeltal på butiksnivå för hela försäljningsområdet. En försäljningschef ansvarar vidare för samtliga av de områden som ingår i försäljningsdistriktet.

Carlback som är controller och sitter på huvudkontoret är dagligen inne i VSOP och tittar på de nyckeltal som uppdaterats. Då tittar hon på en sammanlagd bild av hur hela organisationen presterat, det vill säga en aggregerad version av samtliga butikers nyckeltal. På huvudkontoret, där Carlback jobbar, är det sammanlagt fyra personer som använder VSOP på motsvarande sätt som hon själv gör, det vill säga att dagligen se hur butikernas försäljning ser ut.

Boman arbetar dagligen i VSOP då han tittar på försäljnings- och produktivitetsutvecklingen för det område han ansvarar för. Var sjunde vecka träffar Boman områdescheferna och inför dessa möten använder han sig av VSOP för att på ett enkelt sätt få en uppfattning om hur de olika områdena har presterat under perioden samt för att se var eventuella avvikelser från budget finns. Enligt Särholm innebär denna uppföljning att han förklarar för Boman varför prestationer inte ser ut som de borde för perioden och att kommunikationen sker med hjälp av eller via styrkortet.





Vidare träffas butikschef och områdeschef en gång i månaden för att följa upp butikens utfall. Precis som Boman använder Särholm och Hedenquist verktyget för att förbereda sig inför dessa möten, likaså butikscheferna. De två områdescheferna hävdar att VSOP fungerar bra vid deras uppföljningsarbete då de ofta befinner sig långt från butikerna och ändå, via VSOP, kan få tillgång till information om butikernas prestationer. Av de tillfrågade butikscheferna betonar samtliga att de arbetar med uppföljning i VSOP, speciellt gällande arbetsproduktiviteten. Flera respondenter, både butikschefer och områdeschefer, påpekar rapportgeneratorns goda funktionalitet. Respondenterna, både butiks- och områdeschefer, är eniga om att de inte får någon kritik från överordnad chef angående nyckeltal som ej ligger i linje med budgeten utan att man istället för diskussioner kring orsaker till utfallen.

*”Med rapporterna från systemet följer vi ekonomin, men idag jobbar vi starkt med att uppnå en balans i verksamheten; det handlar inte lika mycket om siffrorna utan mer om dialogen. Siffrorna är facit”*, menar Boman. Det faktum att NKI och NMI enbart mäts per år kan utgöra en obalans mellan de ekonomiska nyckeltalen och de övriga nyckeltalen om inte en dialog kontinuerligt förs i butikerna kring dessa värden, menar både Boman och Särholm. Det är av den här anledningen som handlingsplaner och dylikt finns för de nyckeltal som endast uppdateras årligen. Två av butikscheferna påpekar att balansen i styrkortet uppkommer vid dialog kring NKI, NMI och ålderskontroll i kombination med den dagliga uppföljningen på ekonomin.

Idag är butikerna bättre på att tala om resultat och Boman poängterar att det numera hålls regelbundna möten ute i verksamheten där information om de senaste fyra veckornas utfall presenteras. Flertalet av områdes- samt butikscheferna talar om att VSOP medför ett gemensamt språk i organisationen. Vid samtal och formella möten är alla insatta i vad verksamhetens fokus är, vilka siffror och nyckeltal man pratar om och hur bättre utfall på dem kan uppnås. Dialogen blir på så sätt smidigare menar respondenterna. Samtliga av de intervjuade butikscheferna anser att VSOP medför att en hög medvetenhet om vilka resultat som ska uppnås i butiken.

VSOP säkerställer att strategi och vision uppfylls av försäljarna genom att de följs upp på olika nyckeltal som direkt påvisar hur de presterat. Att inte sälja alkohol till underåriga är ett av Systembolagets viktigaste mål. Om en försäljare är medveten om att man följs upp på ålderskontrollen menar flera av försäljarna att man därmed är nöga med det. Försäljarna är därför eniga om att de ser VSOP som ett kontrollverktyg.

### 6.2.3 Verktyg för planering och budgetering av aktiviteter i butik

På ledningsnivå betonar samtliga respondenter vikten av VSOP som ett planerings- och uppföljningssystem för butikerna. Inom Systembolaget tas mål för hela organisationen fram på ledningsnivå. Målen bryts ned på försäljningsområde och butiksområde för att i slutändan bilda mål för de enskilda butikerna. Personerna på ledningsnivå använder inte VSOP aktivt som ett budgeterings- och planeringsverktyg under året utan i det löpande arbetet vid uppföljning.

Carlbäck som inte är ansvarig för specifika butiker använder inte styrkortet för planering eller budgetering. Hon tror dock att VSOP medfört att budgeteringsarbetet i butik blivit en mer levande process. Med tidigare budgeteringsprocess kunde det, enligt Carlbäck, ibland hända att budgeten inte fick mer uppmärksamhet än de två veckor på sommaren då butikscheferna tog fram



den. Med VSOP får budgeten mer uppmärksamhet; butikscheferna strävar efter att nå sina mål och Carlbäck anser även att butikscheferna har blivit mer medvetna om sina resultat.

Boman, Hedenquist och Särholm menar att deras del i budgeteringsarbetet underlättats med införandet av VSOP. Boman säger att han främst tittar på hur det gick, hur bra han var på att budgetera på detaljnivå och vad han således kan lära sig till nästa år. Områdescheferna anser båda att dialogen vid upprättandet av måltalen blivit bättre. Tidigare var målen fastställda och de var ej förhandlingsbara medan det idag anses ske en mer öppen dialog kring vilka måltal butiken kan tänkas uppnå kopplat till de mål styrelsen slagit fast för företaget som helhet.

Under budgeteringsarbetet, som sker varje höst, använder butikscheferna VSOP då de upprättar sin planering av nyckeltal inför kommande år. De nyckeltal som inte planeras är ålderskontroll, där varje butik ska ha en målsättning på 100 procent samt lageromsättningshastighet, som inte längre målstyrs. Planeringen görs på olika lång sikt beroende på typ av nyckeltal. Av de fyra butikschefer som ingår i studien betonar tre av dem VSOPs roll vid planerings- och budgeteringsarbetet. En av de tre respondenterna säger att planeringsarbetet har underlättats då man kan arbeta i samma miljö och hämta uppgifter från många år tillbaka. En butikschef anser att VSOP är fördelaktigt vid diskussioner kring de mål respektive butik tilldelas. Samma butikschef anser att det från områdeschefen krävs motivering till varför uppsatta mål för två liknande butiker skiljer sig åt eftersom systemets öppenhet medför insyn i andra butikers resultat.

Den planering som sker i butik, angående exempelvis hur många som skall jobba en dag eller vilka inköp som skall göras genomförs av butikschefen. Två av försäljarna har varit biträdande butikschefer. Numera finns inte denna befattning men det visade sig att det ökade ansvaret tjänsten innebar finns kvar hos de två försäljarna. När butikschefen ej kan närvara i butiken menar försäljarna att de hjälper till med en del planering. Generellt sätt medför dock försäljarnas position att VSOP inte utgör något verktyg för planering och budgetering. Det finns vanligtvis inget för försäljarna att planera utan det arbetet genomförs av butikschefen.

#### 6.2.4 Bättre balans mellan finansiella och icke-finansiella mål

Boman var mycket involverad vid framtagandet av VSOP och menar att det var viktigt med bättre balans mellan finansiella och icke-finansiella mål. Boman anser att nöjd kund, nöjd medarbetare och opinionsindex balanserar styrkortet bra. Carlbäck är dock av annan åsikt då hon menar att styrkortet inte balanserar så bra idag, varken mellan mjuka och hårda faktorer eller kort och lång sikt. Respondenten pekar på att nöjd kund, som är ett mycket viktigt nyckeltal för verksamhetens överlevnad, endast mäts en gång per år. Nyckeltalet nöjd medarbetare mäts även det bara en gång per år medan arbetsproduktivitet och svinn mäts så preliminärt utfall kan presenteras dagligen.

Arbetsproduktiviteten har av tradition varit det viktigaste målet och flera av de intervjuade butikscheferna anser fortfarande att målet är det viktigaste. Särholm menar att det någonstans finns en djupt rotad tanke om att arbetsproduktivitet är det viktigaste nyckeltalet och han menar att det tar tid att lämna det tankesättet bakom sig.



Två av försäljarna menar att det inte är balans i styrkortet eftersom alla mål inte går att uppfylla samtidigt. En försäljare påpekar att det är svårt att uppnå vissa av de uppsatta målen och nämner svinn som ett av dem. Respondenten anser att det krävs ökade resurser i form av personal och vakter i butikerna för att kunna uppnå det budgeterade målet på svinn och menar då att andra nyckeltal såsom arbetsproduktivitet skulle påverkas negativt om fler anställda togs in för att minska svinn. Ytterligare en försäljare påpekar just den konflikt som ligger i att uppfylla alla mål samtidigt. Särholm anser dock att samtliga av de nyckeltal som finns är påverkbara i butik. När det gäller arbetsproduktiviteten får butikschefen bara påverka den ena komponenten, dagsverkena, och således inte försäljningen och det är enbart dagsverkena som är butikschefens ansvar.

### 6.3 Användning som gett icke avsedda eller uttalade avtryck

Undersökningen har också möjliggjort identifiering av ett avtryck som styrkortsanvändningen medfört men som ej var förväntat eller uttalat vid införandet.

#### 6.3.1 Benchmarking

Systemstödet till VSOP är transparent och samtliga butikers nyckeltal är tillgängliga för alla vilket möjliggör benchmarking mellan butiker. Tanken med att ha ett öppet system såsom VSOP är, enligt Boman, att en butikschef ska kunna se på en likvärdig butik om han/hon exempelvis behöver inspiration. I och med att systemet är helt öppet skapas en nyfikenhet att jämföra den egna butikens resultat med andra butikers och därmed skapas mer delaktighet. Carlback kan i sin dagliga verksamhet inte utnyttja VSOP i benchmarkingsyfte. Boman, Särholm och Hedenquist som ansvarar för butiker använder alla VSOP för benchmarking i olika utsträckning. Hedenquist berättar att han nyttjar systemet för att få inspiration genom att se över andra områden och butikers siffror. Respondenten framhåller dock att en butik kan se bra ut siffermässigt, men för att verkligen få en uppfattning om varför en butik presterar bra är ett besök nödvändigt. Arbetsproduktiviteten kan exempelvis vara hög i en butik som en effekt av personalbrist och därmed leda till missnöjda kunder, vilket är företeelser som ej syns på samma sätt i systemet.

Alla butikschefer tittar i någon utsträckning på hur det går för andra butiker. En butikschef använder verktyget för att undersöka om det går dåligt för andra butiker då denne själv upplever nedgång, det vill säga om en negativ försäljningsutveckling beror på en allmän trend eller om det är en butiksspecifik företeelse. En butikschef angav att han då och då försöker finna butiker som går bra varigenom han försöker hitta positiva saker som kan tas efter.

Försäljarna har ingen nytta av att gå in och titta på andra butikers nyckeltal. Två av försäljarna anger dock att de då och då ser hur andra butiker presterar på grund av nyfikenhet och den ena understryker att han tror att han är ensam om det av försäljarna i butiken.



## 7 Analys

Följande kapitel inleds med analys av Systembolagets användning av styrkortet. Vi anser det viktigt att klargöra hur styrkortet används samt vad det har för funktion inom organisationen för att vidare kunna analysera användningens avtryck. Vi utgår från Systembolagets önskade avtryck för att analysera vilka avtryck som erhållits, respektive inte erhållits och försöker finna orsaker till erhållna och icke erhållna avtryck.

### 7.1 VSOP - ett balanserat styrkort?

Kaplan och Norton (2001) påpekar att många icke vinstdrivande organisationer haft svårigheter med att tillämpa grundmodellen av BSC och att organisationer därför valt att anpassa styrkortet till den egna verksamheten. Systembolaget angav att de utgick från Kaplan och Nortons idé om ett balanserat styrkort men att anpassningar genomfördes. Idag har Systembolagets styrkort inte så stora likheter med Kaplan och Nortons teorier om hur ett styrkort skall utformas. Enligt respondenterna på ledningsnivå skall samtliga delar i styrkortet tilldelas lika mycket uppmärksamhet för att en balanserad verksamhet skall erhållas, vilket ej stämmer överens med Kaplan och Nortons ursprungsmodell. Ett balanserat styrkort enligt upphovsmännen utformas genom att styrkortets olika perspektiv och mått är uppbyggda för att ett övergripande finansiellt mål skall uppnås.

Alla organisationer har inte ett övergripande finansiellt mål. Kaplan och Norton (2001) rekommenderar organisationer utan finansiellt övergripande mål att låta styrkortet utgå från organisationens uppdrag. Systembolaget har försökt utgå från organisationens vision vid framtagandet av sitt styrkort. Visionen är dock ej kvantitativ varför det är svårt att mäta framgång i dess uppfyllande. Det är ej möjligt att med visionen som en lagging indicator se om organisationen når framgång med sitt styrkort då den ej går att kvantifiera. Utifrån visionen har organisationen formulerat mål inom de olika perspektiven, vilka alla går att hänvisa till företagets intressenter. Kunder och medarbetare är närvarande intressenter, vilka dock ej är speciellt utmärkande för Systembolaget. Det finansiella perspektivet kan knytas an till staten som har ett avkastningskrav och samhället är en viktig intressent för Systembolaget att tillfredsställa. Systembolagets aktuella styrkort har således många likheter med vad Kaplan och Norton kallar ett intressentstyrkort, i vilket företagets viktigaste intressenter identifieras. Organisationsmål identifieras för de olika intressenterna i ett intressentstyrkort, vilket framstår vara grundidén med Systembolagets styrkort.

Kaplan och Norton påpekar att ett intressentstyrkort saknar faktorer som verkar drivande för att visionen ska uppnås eftersom styrkortet fokuserar på intressentmål. Problemet närvarar i Systembolagets styrkort där mål för varje intressentgrupp har tagits fram. Målen definierar en vision om hur intressenterna skall uppfatta organisationen förutom i det finansiella perspektivet där företaget skall svara mot ägarnas avkastningskrav. Måtten i styrkortet mäter främst slutmålet som exempelvis ålderskontroll, medarbetar- och kundnöjdhet vilket medför att de är lagging indicators. Det finns i princip inga mått som skall verka drivande för målen. Däremot upprättas handlingsplaner kopplade till NKI och NMI. Dessa tillsammans med dialogen kring styrkortet skall verka drivande på målen. Det finns således inga mått för de ledande indikatorerna utan i styrkortet kan endast utläsas om de slutgiltiga målen uppnåtts.



## 7.2 VSOP som strategiskt managementsystem

Enligt Kaplan och Norton (2001) är ett intressentstyrkort inte tillräckligt för att beskriva en organisations strategi, varför det ej är en lämplig grund för ett strategiskt managementsystem. Systembolagets önskade målsättningar med implementering av ett styrkort stämmer dock, på många delar, överens med styrkort som en del i vad Kaplan och Norton (1996b) kallar ett strategiskt managementsystem. Det framstår således som att syftet med Systembolagets styrkort är att vara mer än bara ett verktyg för prestationsmätning varför vi nedan analyserar om VSOP kan anses vara en del i ett strategiskt managementsystem.

Målen och måtten i Systembolagets styrkort kommuniceras ut genom företagets IT-stöd. Vi har funnit att styrkortsanvändningen tillfört avtrycken enighet och kunskap om vad som är av betydelse för uppfyllande av strategi och vision. Kaplan och Norton (1996b; 1999) menar att företagets strategiska planering kan brytas ned till mer kortsiktiga mål, vilket är något som Systembolaget anammat. Det är först nu som Systembolaget börjat ha en mer enhetlig planering då operativa mål utgår från den övergripande strategiska planeringen. Kaplan och Norton menar vidare att nedbrytning av organisationens strategi till målsättningar hjälper ledningen att skapa konsensus kring organisationens övergripande mål, vilket ligger i linje med studiens resultat. Systembolaget framstår således använda styrkortet i enlighet med de tre första processerna i Kaplan och Nortons managementprocess. När det kommer till sista steget i processen anser vi dock att det finns brister.

Olika förändringar har medfört att styrkortet inte längre fungerat på avsett sätt inom Systembolaget, varför det har ombildats. Förändringarnas effekter på styrkortsanvändningen verkar ej ha varit förutsedda eftersom de flera gånger medfört att nyckeltal har fått elimineras. För att styrkortet skall vara en del av företagets strategiska managementsystem måste styrkortsarbetet enligt Kaplan och Norton (1996b) vara en ständigt pågående process. Strategiskt lärande främjas när de antaganden som styrkortet bygger på ifrågasätts. När förändringar medfört att mått i Systembolagets styrkort har tappat sin relevans har de ej ersatts. För att styrkortsarbetet skall vara en pågående process i företaget är det viktigt att det uppdateras och förändras då nya förutsättningar eller hot uppkommer med tiden (Kaplan och Norton, 1999).

## 7.3 Styrverktygets funktion

Systembolaget använder sitt styrkort mer som ett diagnostiskt verktyg än som ett interaktivt. Ett diagnostiskt styrverktyg används enligt Simons (2000) för att övervaka hur en organisation presterar och justerar för eventuella avvikelser i förhållande till uppsatta mål. Det är vid uppföljning av mål och utvärdering som anställda på Systembolaget på olika nivåer interagerar med styrverktyget, både vid månatliga uppföljningar i butikerna samt mellan butikschef och överordnad. När anställda interagerar med verktyget vid spontana dialoger i vardagen gäller det också i första hand diskussioner kring utfall i förhållande till uppsatta mål. Denna typ av användning ger single-loop learning enligt Kaplan och Norton (1999) eftersom verksamheten endast tillåts förbättras så att de förutbestämda målen nås.

Systembolaget stannar upp vid det sista steget i den strategiska managementprocessen vid sin användning av BSC varför ingen löpande process skapas; man uppdaterar inte strategin och utvecklar inte styrkortet, vilket hade gett indikationer på att verktyget användes interaktivt. Enligt



Simons (2000) används ett styrkort interaktivt då ledningen genom kommunikation med de anställda får hjälp med att fånga in nya sätt att förstå organisationen på. En faktor som pekar på att verktyget främst är till för butiker är att styrkortet ser likadant ut oavsett vem som är inloggad. Försäljningschefens styrkort har dock en summering av försäljningsområdets resultat. Styrkortet är inte helt förankrat i organisationen, vilket kan vara en av orsakerna till de problem styrkortet har med att man vid förändringar inte tänker i termer av styrkortet. Ledningen är inte med och aktivt omskapar styrkortet när förändringar kräver det.

Resultatet skiljer sig från Toumela (2005) som vid en studie av användningen av styrkort på finska ABB fann att styrkortet användes interaktivt. Styrkortet bidrog i det studerade företaget till att skapa kontinuerligt lärande bland cheferna och vid kommunikering av prestationsmål låg fokus på diskussion och lärande. Inom Systembolaget ligger fokus vid styrkortsanvändningen på att följa upp verksamheten och därmed säkerställa att butikernas prestationer är i enlighet med uppsatta mål. Dialoger kring styrkortet fokuserar på utfall och handlingsplaner kring hur arbetet skall bedrivas för att målen skall kunna uppnås. Tillvägagångssättet uppmuntrar inte till kreativitet och egna initiativ utan vid diagnostisk användning får styrkortet en kontrollfunktion i organisationen (Simons, 2000). De avtryck vi kartlagt kan ha påverkats av styrkortets diagnostiska funktion i organisationen, vilket således kan förklara en del presenterade resultat.

#### 7.4 Erhållna och icke erhållna önskade avtryck

Utifrån Systembolagets målsättningar med styrkortet analyserar vi företagets önskade avtryck. Analysen behandlar således både erhållna samt icke erhållna avtryck.

##### 7.4.1 Kommunikation och målöverensstämmelse

Systembolaget hade som mål med styrkortet att förankra strategi och vision i organisationen samt att säkerställa att de uppfylls. Flera av de effekter som Kaplan och Norton (1996 a; 2001; 2004) samt Olve et al. (1999; 2003) nämner att en organisation kan förvänta sig av BSC anser vi har observerats på Systembolaget. Vår studie visar att VSOP bidrar till att kommunicera ut företagets strategi genom de nyckeltal som styrkortet innefattar. Genom att nyckeltalen är utformade med utgångspunkt i visionen och följs upp för att undersöka att de ligger i linje med formulerade mål, säkerställs implementering och förverkligande av strategin. VSOP medför också att en enighet och harmonisering gällande vilka mål som ska uppfyllas nås, vilket även detta är en effekt man kan förvänta sig enligt Kaplan och Norton (1996 a; 2001; 2004) samt Olve et al. (1999; 2003).

Både butikschefer och försäljare vet vad som är viktigt att arbeta med tack vare nyckeltalen i styrkortet som är hänförliga till visionen. De effekter upphovsmakarna till BSC pekar på att tillämpningen kan medföra är en ökad förståelse för strategin hos medarbetarna. De flesta försäljarna har dock inte någon djupare förståelse för nyckeltalens betydelse för organisationen som helhet, men de har ändå kunskap om vad som krävs av dem för att butiken ska klara uppsatta mål. Butikscheferna anser sig däremot ha fått en ökad förståelse för strategin. En av anledningarna till den ökade förståelsen tror vi beror på den utbildning i VSOP som alla butikschefer genomgår, vilken fokuserar på hur strategin bryts ner till butiks nivå och tydliggör butikernas del i helheten. Våra resultat här ligger i linje med vad Malina och Selto (2001) kommit fram till, då deras studie visar att BSC skapade goda möjligheter att kommunicera och



implementera strategin då de anställda motiverades till att utföra handlingar som låg i linje med strategin.

#### 7.4.2 Säkerställande av strategi- och visionsuppfyllelse

Uppföljningar på prestationer görs kontinuerligt på olika nivåer i organisationen, från försäljningsområdesnivå ner till varje enskild butik. Överordnad chef använder sig av VSOP inför möte med underordnad chef för att få en uppfattning om hur de olika områdena har presterat under perioden samt för att se om eventuella avvikelser från budget finns. Här diskuteras således utfallen i styrkortet genom olika typer av resultatdialoger där återkoppling på prestationer ges. Styrkortet används därmed för kontinuerlig rapportering och en uppföljningsprocess kan skapas, som Kaplan och Norton (1996 a; 2001; 2004) samt Olve et al. (1999; 2003) talar om är en effekt att förvänta sig av BSC.

Resultatdialogerna kring styrkortet, mellan butikschef och försäljare, leder till att försäljarna får återkoppling på sitt arbete, exempelvis hur nöjda kunderna är eller hur väl de lyckas med ålderskontrollen. Vår studie tyder på att effekten av resultatdialogerna blivit att en tydligare struktur på kommunikationen kring hur butiken presterar har uppkommit. Det har därför blivit enklare för de försäljare som är intresserade av återkoppling att ta till sig informationen. Resultatdialogerna har därmed lett till att vissa medarbetare har blivit mer insatta i resultatet medan vi har fått intrycket att medarbetare som inte är intresserade att tillgodogöra sig informationen ej har påverkats nämnbart av resultatdialogerna. Olve et al. (1999) menar att dialogen kring styrkortet avgör om verktyget leder till någon nytta i organisationen.

Ett avtryck vi funnit att VSOP medfört är att det är svårt för en butikschef och hans/hennes butik att gömma sig i och med den öppenhet systemet har. Öppenheten bidrar till att information om varje enskild butik på ett snabbt och enkelt sätt kan samlas in. Det här är ett avtryck som vi inte funnit i någon annan studie, men på Systembolaget anser vi att avtrycket är viktigt. Organisationen bevakas ständigt utifrån och måste uppfylla sitt samhällseliga uppdrag för sin överlevnad, vilket kan vara svårt när organisationen består av ett stort antal utspridda enheter varför det är viktigt att alla butiker synliggörs.

Försäljarna menar att de till stor del uppfattar VSOP som ett kontrollverktyg, då det enda sammanhanget de egentligen kommer i kontakt med styrverktyget är vid uppföljning. Även Johansson och Nordblom (2005) fann att styrkortet på GP utgjorde ett verktyg för att säkerställa att verksamheten presterar i enlighet med uppsatta mål. Vi har sett att styrkortet främst används diagnostiskt vilket medför att avtrycken kan begränsas. Känner försäljarna att de kontrolleras finns det risk att deras handlingar begränsas till att handla inom uppsatta ramar och ej göra egna reflektioner och ta egna initiativ, vilket kan påverka kreativiteten i företaget.

#### 7.4.3 Planering och budgetering

Budgetar utgår numera från företagets strategiska plan och långsiktiga mål översätts till operativa mål som är mer konkreta att arbeta efter. I och med detta används VSOP på operativ nivå för planering av den dagliga verksamheten och möjliggör lärdomar från tidigare budgeteringsprocesser. Detta resultat skiljer sig från vad Carmona och Grönlund (2003) kom fram till, att det var svårt att anpassa BSC till den operativa nivån för att stödja denna verksamhet.



Kaplan och Norton (1999) menar att många företag tar fram strategi och mål på högre nivåer i organisationen vilket leder till att butikerna får order att agera i enlighet med ledningens uppsatta linjer. VSOP har möjliggjort att butikschefer kan se vilka mål respektive butik ska uppnå och därav har en ökad dialog kring den egna butikens mål i förhållande till andra butikers mål erhållits, enligt både butikschefer och områdeschefer. Dialogen har medfört att butikerna får jobba efter relevanta mål som de kan acceptera. Genom att låta butikschefer deltaga vid fastställandet av mål implementeras målen samtidigt som de utformas, enligt Nilsson. Enligt Olve et al. (2003) krävs det att verktyget är accepterat av de anställda för att det ska inneha en viktig roll i styrningen. Vidare menar Olve et al. (2003) att verktyget kan uppfattas som en kontrollmekanism om inte den som är ansvarig förstår och kan påverka utformningen av målet.

#### 7.4.4 Bättre balans mellan finansiella och icke-finansiella mål

Ett resultat av studien är att målen i styrkortet är motstridiga. Nyckeltalet svinn ansågs enligt flera butikschefer ha ett mycket högt ställt måltal varvid det ansågs svårt att påverka. Enligt Toumela (2005) kan motivationen bland de anställda minska om målen ställs för högt. På ledningsnivå menar man dock att alla mått i styrkortet kan påverkas. Enligt Ittner och Larcker (1998) kan det vara svårt att förstå hur de icke-finansiella resultaten påverkar det finansiella resultatet. På kort sikt kan det framstå som att de finansiella och icke-finansiella målen står i konflikt med varandra. Systembolagets verksamhet har traditionellt sett styrts med ett finansiellt fokus. Medarbetarnas handlingar och rutiner har således kommit att påverkas av rådande fokus. Återupprepade handlingar bildar rutiner vilka i sin tur skapar vad Burns och Scapens (2000) kallar institutioner. De befintliga institutionerna kommer att påverka införandet av nya regler och rutiner som Systembolagets skifte till en mer intressentorienterad verksamhet. Införandet av ett styrkort där lika mycket vikt skall läggas på dess olika delar har ej fått fullt genomslag i hela organisationen på grund av att finansiellt fokus institutionaliserats.

Arbetsproduktiviteten har av tradition varit det viktigaste målet och flera av de intervjuade butikscheferna anser att det fortfarande är så. Nyckeltalet uppdateras dagligen, till skillnad från det sociala målet samt NKI och NMI, vilka endast uppdateras per kvartal respektive per år. Institutionaliserade tankesätt och beteenden som finns i företaget kommer att finnas kvar och således tar det tid för nya innovationer att få fullt fäste i organisationen. Den starka traditionen av fokus på arbetsproduktiviteten kan ha bidragit till att den balans som önskades ej har blivit lika framträdande som det var tänkt på grund av institutionaliseringens kraft (Burns och Scapens, 2000). Enligt Johansson och Nordblom (2005) lyckades inte GPs BSC-implementering medföra det ökade fokus på icke-finansiella nyckeltal som önskades, vilket vi även upplevt att Systembolaget inte har lyckats med.

### 7.5 Oväntade avtryck

Förutom de avtryck som Systembolaget hade förväntat sig att användningen av ett styrkort skulle medföra har vi även funnit att användandet medfört ett mer oväntat avtryck.

#### 7.5.1 Benchmarking

En butik kan via IT-lösningen finna en butik med liknande omsättning, försäljning, kunder och så vidare, vars styrkort pekar på bättre måluppfyllelse som ur ett kunskapsperspektiv kan vara intressant att studera. Garvin (1993) menar att isolerade enheter och individer i en organisation





kan hindra informationsflöden varför ett öppnande av gränser i organisationen kan medföra att utbyte av idéer stimuleras. Skapas de rätta förutsättningarna för informationsutbyten kan lärande uppstå i organisationen.

Genom att butikschefer kontaktar och besöker varandra för kunskapsutbyte, vilket studien visat sker, kan den sammanlagda kunskapen i organisationen öka. Nonaka (1991) menar att kunskap idag är en säker källa till konkurrensfördelar i dagens ekonomi. Vissa butikschefer har specifik kunskap och framstående metoder inom ett område medan andra har det inom ett annat. Enligt Nonaka (1991) är en central del i att uppnå en kunskapsskapande organisation att göra personlig kunskap tillgänglig för andra. Vidare menar författaren att en person som arbetat med en arbetsuppgift under en lång tid utvecklar en form av expertis för uppgiften och det är svårt att beskriva de tekniska och vetenskapliga principerna bakom kunskaperna. Att styrkort används mellan olika enheter inom en organisation för resultatjämförelse har även Müller (2005) funnit i sin studie om hur BSC används i Försäkringskassan.



## 8 Avslutning och förslag till fortsatt forskning

Kapitlet besvarar studiens forskningsfråga genom att de slutsatser vi kommit fram till från resultaten presenteras. Slutsatserna kommer att jämföras med tidigare genomförda studier för att konkludera hur våra resultat förhåller sig till tidigare forskning. Vidare kommer vi att föra en diskussion kring de reflektioner vi gjort gällande VSOP som vi anser ligger utanför studien men som kan vara av intresse för läsaren. Vi kommer även att framföra vissa påpekanden kring studiens genomförande som bör beaktas av läsaren. Studien avslutas med förslag till fortsatt forskning.

### 8.1 Slutsats och slutdiskussion

Den problemformulering studien syftar till att besvara är:

*Hur används VSOP och vilka avtryck har användandet medfört på Systembolaget?*

Vi sammanfattar de avtryck vi funnit att styrkortet medfört på Systembolaget i nedanstående tabell.

Tabell 8.1 VSOPs avtryck på Systembolaget

De avtryck användandet av VSOP medfört på Systembolaget
Personer på butiksnivå har kunskap om vilka mål som bidrar till att uppfylla organisationens strategi
Bättre målöverensstämmelse mellan butiker då alla arbetar med samma nyckeltal
Bättre målöverensstämmelse inom organisationen då kortsiktiga mål utgår från den strategiska planeringen
Formella resultatdialoger på olika nivåer inom organisationen
Kontroll över butikernas prestationer
Ökad insyn i butiksverksamheten
Butikscheferna har blivit mer involverade i budgetarbetet
Informationsutbyte och lärande mellan butiker

Vid jämförelse mellan de målsättningar som fanns på styrverktyget och de avtryck vi funnit i studien framkommer det att styrkortet till stor del motsvarat förväntningarna. VSOP skulle utgöra ett verktyg för planering och budgetering av aktiviteter i butik, vilket det i dag gör. Användandet av styrkortet som ett budgeteringsverktyg är inget avtryck i sig men det har dock medfört vissa positiva avtryck som exempelvis att butikscheferna har blivit mer involverade i budgetarbetet. Målsättningen att få förväntningar och mål inom organisationen att överensstämma är ett avtryck vi identifierat att användandet medfört.

Studien kan ej säkerställa att målsättningarna med att kommunicera ut samt uppnå strategi och vision verkligen realiserats. Vi kan däremot konstatera att styrkortsanvändningen medfört positiva avtryck som i viss mån kan kopplas till förväntningarna då studien bland annat visar på att styrkortsanvändningen medfört ökat fokus på strategi och vision. Målsättningen att få balans mellan finansiella och icke finansiella mål anser vi inte uppfyllts då studien inte resulterat i avtryck som pekar på detta.

Systembolaget hade inte med informationsutbyte och lärande mellan butiker som en målsättning med styrkortet, utan detta är det enda oväntade avtrycket vi funnit. Samtliga övriga avtryck som



vi har identifierat kan hänföras till de förväntningar Systembolaget hade vid införandet. Kaplan och Norton anger olika effekter som kan förväntas vid implementering av styrkort. Vi har dock inte funnit att styrkortsanvändningen inom Systembolaget medfört avtryck kring strategiarbetet enligt vad Kaplan och Norton förespråkar. Vi kan exempelvis inte se att styrkortsanvändningen ökat förståelsen för strategin på alla nivåer inom organisationen eller att revidering av strategi har underlättats.

Enligt Nilsson (2005) kan aktörers förväntningar påverka tillämpningen av styrkortet vilket påverkar de effekter som kan erhållas. Systembolaget hade inga förväntningar på att styrkortet skulle användas i hela organisationen, utan angav att det skulle vara ett verktyg främst för butikscheferna och det är mestadels här vi funnit avtryck. Att vi ej funnit några avtryck på försäljarnivå kan förklaras med att försäljarna inte har något behov av att interagera med styrkortet i sin dagliga verksamhet. Styrkortet är endast utformat som ett styrverktyg för butiksverksamheten. Personer verksamma utanför butiksverksamheten använder således verktyget främst för uppföljning.

Vi konstaterar att de avtryck som en organisation kan erhålla från styrkort i stor grad påverkas av hur det används i organisationen. Systembolaget använder inte styrkortet fullt ut i enlighet med skaparnas koncept varför man ej kan förvänta sig att de avtryck som förespråkas heller skall erhållas. I analysen konstaterade vi att Systembolagets styrkort har en diagnostisk styrroll eftersom verktyget främst används för att kontrollera och följa upp att verksamhetens prestationer är i enlighet med den strategiska planeringen. Många av de avtryck vi identifierat fokuserar kontroll och styrning av butiksverksamheten, vilket framstår som logiskt efter kartläggning av styrkortets främsta användningsområden.

Systembolagets styrkort balanserar inte så bra idag. Styrkortet består av nyckeltal som alla är utfallsmått på någonting som redan inträffat och inga drivande mått innefattas. Endast två mått uppdateras dagligen medan övriga mäts mer sällan. Mått som ålderskontroll och nöjd kund som anses vara mycket viktiga mått mäts endast fyra respektive en gång per år. Större delen av året ger nyckeltalen således ingen indikation på hur butiken presterat varför det blir svårt för butikerna att arbeta aktivt med de uppsatta målen. Styrkortets utveckling inom Systembolaget har medfört att det idag inte finns mycket kvar av det ursprungliga BSC-konceptet, vilket är ett resultat som stämmer överens med Englund (2005).

Genom att Systembolaget har ett styrkort med perspektiv representerande organisationens viktigaste intressenter där medarbetare aktivt följer upp utfallen av måtten säkerställs att Systembolaget uppfyller sitt uppdrag. Styrkortet fyller således en funktion i organisationen då det visar på vad som är viktigt för medarbetarna att arbeta med. Syftet med att införa ett styrkort i organisationen kan således ha varit att försvara monopolet. Alla perspektiv och mer eller mindre alla nyckeltal i det nuvarande styrkortet bidrar till att försvara Systembolagets position på marknaden. Alla nyckeltal i styrkortet måste ligga på en rimlig nivå för att verksamheten skall kunna försvaras och tillåtas drivas i sin nuvarande form.

Vi anser att ambitionen om att skapa ett BSC är lite väl högt ställt i förhållande till de avtryck som eftersträvades inom organisationen. De avtryck som användningen av VSOP medfört anser vi hade kunnat erhållas genom tillämpning av annan form av styrning. Exempelvis hade det varit



tillräckligt med målstyrning som fokuserar de viktigaste intressenterna samt en mer utvecklad budgeteringsprocess. På grund av Systembolagets speciella position på marknaden som icke direkt konkurrensutsatt krävs kanske inte ett välutvecklat BSC i enlighet med Kaplan och Nortons senare versioner av konceptet. Kaplan och Norton (1999) anser att diagnostisk användning av BSC fungerar bra när ledningen har en klar bild av organisationens mål samt vad som måste genomföras för att nå dem. Systembolaget har i dagläget monopol på försäljning av alkoholdrycker i Sverige varför företaget har en ganska stabil omgivning. Vi anser därför att Systembolagets verksamhet kan bedrivas med nuvarande målsättningar så länge ingen konkurrens tillåts i Sverige. Det viktigaste idag är att följa upp de kritiska framgångsfaktorerna vilka är avgörande för monopolets existens. Försvinner Sveriges monopol på alkoholförsäljning kan det dock bli aktuellt att använda VSOP mer interaktivt för att kunna möta den nya konkurrensen.

## 8.2 Påpekanden kring studiens genomförande

Vi vill informera läsaren om att denna studie hade en annan inriktning från början. Vid genomförandet av intervjuerna var syftet med uppsatsen att se på utvecklingen av Systembolagets styrkort för att kunna utreda vilka effekter användningen medfört i ett längre tidsperspektiv. Intervjufrågor har således utformats i enlighet med detta syfte varför vi har genomfört få men ganska djupgående intervjuer. Hade vi formulerat nuvarande frågeställning från början hade tiden för intervjuer kunnat fokusera denna och vi hade haft möjlighet att genomföra fler och mer djupgående intervjuer än vad som nu var fallet. Nu har vi således erhållit ett ganska brett omfång av primärdata men enbart valt att presentera relevanta resultat för vår forskningsfråga.

## 8.3 Förslag till fortsatt forskning

Systembolaget har en mångfasetterad målbild och skiljer sig mot traditionella företag i många avseenden. Systembolaget skulle ej kunna utforma ett styrkort enligt Kaplan och Nortons beskrivningar fullt ut eftersom verksamheten ej får bedrivas i syfte att maximera vinsten. Verksamheten har dessutom inte ett övergripande mål utan flera uppdrag att uppfylla samtidigt. Vi ifrågasätter i denna studie utformningen av Systembolagets styrkort och det hade varit intressant att utreda hur ett styrkort skulle utformas för att få de avtryck som Kaplan och Norton förespråkar i sina senare versioner av BSC. Vår uppsats är den tredje studie som bedrivs kring Systembolagets styrkortsimplementering varför det vore intressant att göra en mer praktiskt förankrad studie.



## Litteraturförteckning

- Berglund, P., Jansson, F., Johansson, E., 2005, *Systemet på Systemet*. Växjö Universitet, Kandidatuppsats, controllerfördjupningen
- Burns, J., Scapens, R. W., 2000, Conceptualizing management accounting change: an institutional framework, *Management Accounting Research*, Vol. 11, Issue 1, p. 3-25
- Carmona, S., Grönlund, A., 2003, Measures vs Actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, Issue 12, p. 1475-1496
- Englund, H., 2005, *Struktur och handlingar i en kommunal reform - erfarenheter av balanserad styrning*, BAS Förlag, Göteborg
- Eriksson, L. T., Wiedersheim-Paul, F., 1997, *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, Malmö
- Garvin, D. A., 1993, Building a learning organization, *Harvard Business Review*, Vol. 71, Issue 4, p. 78-91
- Holme, I M., Solvang B K., 1997, *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa studier*, Studentlitteratur, Lund
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., 1998, Innovations in performance measurement: trends and research implications, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, p. 215-238
- Johnson, T H., Kaplan, R S., 1987, *Relevance Lost: The rise and fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Johansson, V., Nordblom, M., 2005, *Förväntningar på balanced scorecard – en studie på tre företag*, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Kandidatuppsats, Företagsekonomiska institutionen
- Kaplan, R., Norton, D., 2004, *Strategy Maps: Converting Strategy intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Kaplan, R. S., Norton, D., 1996a, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA
- Kaplan, R. S., Norton, D., 1999, översatt av P. Svensson, *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling*, ISL Förlag AB, Göteborg
- Kaplan, R. S., Norton, D., 2001, *The Strategy focused organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA



- Kaplan, R. S., Norton, D., 1996b, Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol. 74, Issue 1, p. 75-85
- Lekvall, P., Wahlbin, C., 2001, *Information för marknadsföringsbeslut*, 4:e upplagan, IHM Publishing, Göteborg
- Müller, J-O., 2005, *Utformning, användning och avtryck av flerdimensionella styrverktyg i statliga myndigheter - Balanced Scorecard i Försäkringskassan*, Institutet för ekonomisk forskning Lunds Universitet, Lund
- 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, p. 47-90
- Nilsson, K., 2005, *Förväntningar på en flerdimensionell styrmodell - Införandet av balanserad styrning inom en kommunal nämnd/förvaltning*, Luleå Tekniska universitet, Luleå
- Nonaka, I., 1991, The Knowledge-Creating company, *Harvard Business Review*, Vol. 69, Issue 6, p. 96-104
- Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., Roy, S., 2003, *Framgångsrikt styrkortsarbete - Metoder och erfarenheter*, Liber ekonomi, Malmö
- Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M., 1999, *Balanced scorecard i svensk praktik*, Liber Ekonomi, Malmö
- Simons, R., 2000, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall, New Jersey
- Trost, J., 2005, *Kvalitativa intervjuer*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund
- Tuomela, T. S., 2005, The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, Vol. 16, Issue 3, p. 293-320
- Yin, R. K., 2003, *Case Study Research, Design and Methods*, 3d edition, Sage Publications, Thousand Oaks



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

### *Intervjuer*

Personlig intervju med Ulrika Carlbäck, 060210 (ca 60 min)

Personlig intervju med Göran Boman, 060210 (ca 50 min)

Personlig intervju med Mattias Särholm, 060210 (ca 45 min)

Personlig intervju med Jan Hedenquist, 060202 (ca 30 min)

Personlig intervju på Kapellplatsen, 060130, med butikschef samt en försäljare (ca 90 min)

Personlig intervju i Kålleröd, 060131, med butikschef samt en försäljare (ca 90 min)

Personlig intervju på Backaplan, 060201, med butikschef samt en försäljare (ca 70 min)

Personlig intervju i Borås (Knalleland), 060202, med butikschef samt en försäljare (ca 90 min)

### *Dokumentation från Systembolaget*

VSOP i ekonomihandboken

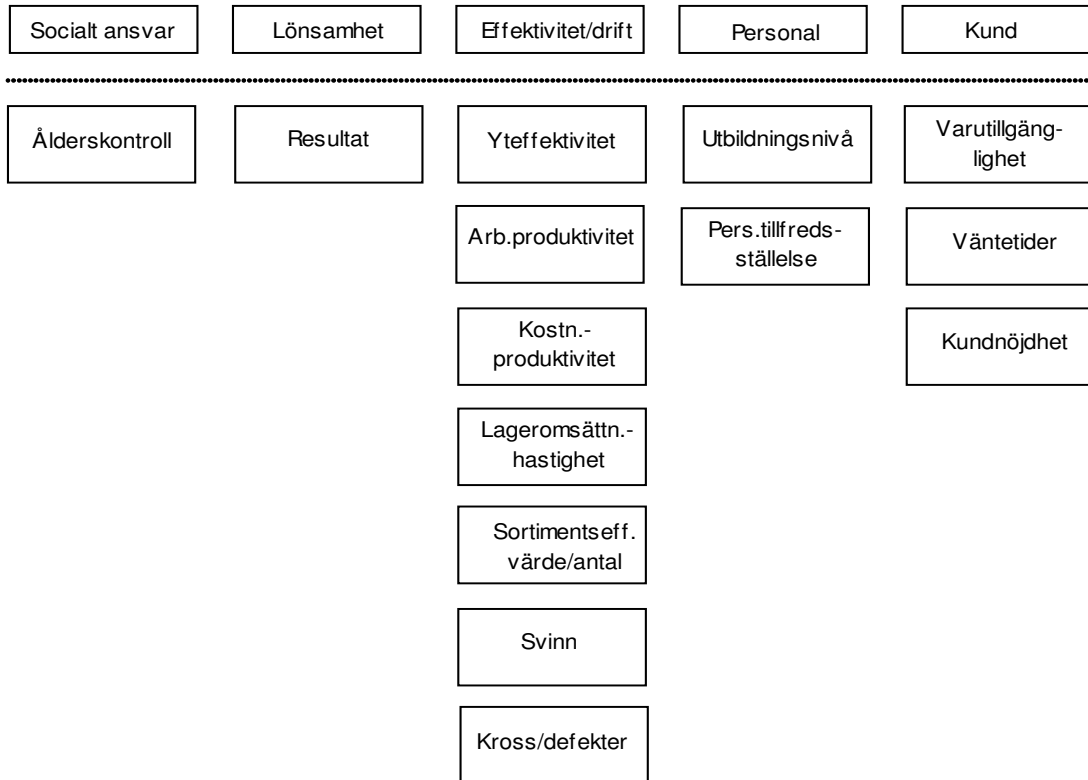
Så arbetar Systembolaget med strategisk styrning

### *Dokumentation från IFS*

Så använder Systembolaget IFS applications



## Bilaga 1 – Systembolagets ursprungliga styrkort







## Bilaga 2 – Systembolagets uppdrag

