



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

**Företagsekonomiska institutionen**

# **Balanced Scorecard - Design, användning och deras samband**

Magisteruppsats i företagsekonomi  
Studier i ekonomistyrning  
Vårterminen 2009  
Handledare: Christian Ax  
Författare: Andreas Nylund  
Erik Larsson



## Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet,**

**Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Vt 2009**

**Författare:** Erik Larsson och Andreas Nylund

**Handledare:** Christian Ax

**Titel:** Balanced Scorecard – Design, användning och deras samband

**Bakgrund och problem:** Det balanserade styrkortet utvecklades som en reaktion på behovet att komplettera de finansiella måtten med icke finansiella. Sedan introduktionen av begreppet har konceptet varit under ständig utveckling och det råder en tvetydig definition av vad det verkligen syftas på när det talas om balanserat styrkort. Då det balanserade styrkortet existerar i olika former skapas olika användningsområden och det är vår avsikt att undersöka hur användning och design ser ut i svenska företag samt undersöka sambandet mellan användning och design.

**Syften:** Vårt syfte är att identifiera vilka olika typer av balanserade styrkort som används av svenska företag. Vi vill skapa en djupare förståelse om konceptet balanserat styrkort och påvisa hur användningen och processerna är utformade och utreda eventuella samband mellan användning och design.

**Avgränsningar:** Vi har inte för avsikt att lägga någon värdering i hur det balanserade styrkortet används eller är designat. Därmed kommer det inte föras någon diskussion om huruvida det balanserade styrkortet innebär något positivt eller negativt för företagen.

**Metod:** Vi har gjort en kvalitativ undersökning på 11 svenska företag, där vi har använt oss semistrukturerade personliga intervjuer inom de olika företagen.

**Resultat och slutsatser:** Vi har i vår slutsats kunnat visa att det balanserade styrkortet används på varierande sätt i svenska företag. Ett antal styrkort är enkla och används främst som mätverktyg. Vi har identifierat tre unika styrkort som är speciellt anpassade av företagen samt ett antal som använder det balanserade styrkort fullt ut i enlighet med teorin. Vidare har vi funnit att designen har en stor påverkan på hur användningen ser ut och huruvida styrkortet präglas av strategi.

**Förslag till fortsatt forskning:** Det skulle vara intressant att göra en djupare analys till varför konceptet har övergetts bland företagen i vårt urval och vilken typ av styrkort de har använt. Ytterligare en intressant fråga att undersöka skulle vara att se hur styrkortet utvecklas över tid, det vill säga när styrkortet når en viss mognadsgrad, hur ser det ut då och hur har förvandlingen till det stadiet gått till?



## Förord

Vi vill här tacka samtliga respondenter på AMF Pension, Ericsson Packet Core, Gambro, Göteborgs Posten, Hewlett Packard – Outsourcing Services the Ericsson Account, Kinnarps, Lunds Energi, Nordea Region Göteborg, Posten Logistik, SSAB Tunnbrått i Luleå och Swedbank Södra Regionen för den tid de har avsatt oss för att svara på våra frågor samt det engagemang och intresse de har visat.

Vi vill också speciellt tacka vår handledare Christian Ax, docent på Handelshögskolan vid Göteborgs universitet för goda råd och vägledning genom arbetets gång.

Göteborg, April 2009

Erik Larsson  
Erik.F.Larsson@gmail.com

Andreas Nylund  
Andreas.Nylund@hgus.gu.se



## Innehållsförteckning

1. Inledning .....	5
1.1. Bakgrund.....	5
1.2. Problemdiskussion .....	5
1.3. Problemformulering .....	6
1.4. Syfte.....	6
1.5. Avgränsning .....	6
1.6. Uppsatsens fortsatta disposition.....	7
2. Referensram .....	8
2.1. Tre typer av balanserade styrkort.....	9
2.1.1. Typ 1 BSC .....	9
2.1.2. Typ 2 BSC .....	11
2.1.3. Typ 3 BSC .....	13
2.2. Balanserat styrkort i svenska förhållanden .....	15
2.2.1. Intellektuellt kapital.....	15
2.2.2. Budgetlös styrning.....	15
2.3. Användningen och processerna med balanserat styrkort .....	16
3. Metod.....	19
3.1. Utveckling av Problemformulering.....	19
3.2. Val av undersökningsutformning .....	19
3.3. Val av metod – kvalitativ eller kvantitativ .....	20
3.4. Urvalsidentifiering.....	20
3.5. Datainsamling .....	21
3.6. Validitet .....	21
3.7. Reliabilitet.....	22
4. Empiri .....	23
4.1. Design.....	23
4.2. Användning.....	23
5. Resultat och Analys.....	34
5.1. Design.....	34
5.2. Användning.....	35
5.2.1. Tydliggöra och översätta vision och strategi .....	35



5.2.2.	Kommunicera och förena strategiska mål och mått.....	36
5.2.3.	Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ .....	36
5.2.4.	Strategisk återkoppling och lärande .....	37
5.3.	Design kontra användning .....	38
5.3.1.	Typ 1.....	38
5.3.2.	Typ 2.....	38
5.3.3.	Typ 3.....	39
5.4.	Övriga upptäckter.....	39
6.	Slutsats och avslutande diskussion.....	40
6.1.	Slutsats.....	40
6.2.	Avslutande diskussion .....	41
6.2.1.	Förslag till fortsatt forskning .....	41
	Källförteckning .....	42
	Bilaga 1 Tabell 5 .....	44



## 1. Inledning

I detta avsnitt kommer vi presentera det valda ämnets bakgrund, redogöra vad syftet är med uppsatsen samt föra en problemdiskussion och presentera vår problemformulering. Vi redogör även för avgränsningen och presenterar dispositionen.

### 1.1. Bakgrund

Begreppet Balanced Scorecard (BSC) myntades för första gången av Robert S Kaplan och David P Norton i artikeln *The balanced scorecard: measures that drive performance* i tidsskriften Harvard Business Review 1992. Framtagandet av BSC kom från behovet av att kunna komplettera de finansiella måtten med andra typer av prestationsmått, främst icke-finansiella mått, vilka passade bättre för att mäta prestationer och värdeskapande ute i företagen (Ax & Bjørnenak, 2007).

Sedan introduktionen av BSC har det skrivits åtskilliga artiklar och böcker inom ämnet. Konceptet har utvecklats och förändrats sedan det första gången introducerades. I Bain & Companys (2009) undersökning av de populäraste managementteknikerna i 1430 företag världen över, framkommer det att 53% av företagen använder sig av balanserat styrkort. Kaplan och Norton har själva varit stora drivkrafter bakom utvecklingen och släppt flera böcker inom ämnet nu senast *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage* (2008). Denna utveckling har bidragit till att det balanserade styrkortet har vidareutvecklats. Speckbacher et., al (2003), identifierar tre olika typer av balanserade styrkort som avgörs utifrån de implementerade designelementen, vilka vi kommer att fördjupa oss inom under teoriavsnittet.

### 1.2. Problemdiskussion

Sedan det balanserade styrkortet första gången introducerades har det skett en ständig vidareutveckling, Speckbacher et., al (2003), har identifierat tre olika typer av balanserade styrkort; Den ursprungliga modellen ses främst som ett mätverktyg för att komplettera de finansiella måtten (Typ 1 BSC). Detta har sedan vidareutvecklats till att kopplas samman med strategin genom orsak - verkan logik (Typ 2 BSC). Till att idag beröra den strategiska ledningsprocessen (Typ 3 BSC).

I Sverige existerar konceptet i delvis ändrade former och detta är något som Olve et., al (2003) lyfter fram. De skillnader som finns jämfört med Kaplan och Nortons teori är; (1) ytterligare ett perspektiv som fokuserar på medarbetarna, (2) orsaks – verkan samband genom kritiska framgångsfaktorer, (3) budgetlös styrning där det balanserade styrkortet kan ses som ersättning för budget samt (4) begreppet intellektuellt kapital.

Ax & Bjørnenak (2007) presenterar några exempel på olika designelement som kan kopplas till det balanserade styrkortet ur ett dynamiskt perspektiv. Det vill säga att en innovation existerar och adopteras på olika sätt i organisationerna. Exempel på designelement i avseende på balanserade styrkort kan vara styrkortsperspektiv och orsak – verkan samband.

Geert & Nijssen (2004) har undersökt i vilken mån styrkortsanvändning leder till prestationsökning inom organisationer. De har kommit fram till att införandet av ett balanserat styrkort inte automatiskt leder till att företagets prestation ökar utan det är konceptets



användning som är av betydelse. Deras studier fann att när balanserat styrkort används som ett mätverktyg har det en negativ inverkan på verksamheten. Organisationerna som använder sig av ett mer strategiorienterat styrkort upplever en positiv inverkan på resultatet.

I studien gjord av De Geuser et., al (2009) konstateras det att balanserade styrkort skapar värde för företag. Värdet härstammar främst från tre av de fem managementprinciper Kaplan och Norton (2001) presenterar i sin Strategy Focused Organisation (SFO) modell; (1) dess roll i att översätta strategin, (2) dess egenskap att influera ledningspraktik på en återkommande basis och (3) dess roll i att koppla samman resurser med strategiska mål.

Det råder en tvetydig definition på balanserade styrkort inom den teoretiska litteraturen och konceptet är inte statistiskt (Speckbacher et al., 2003). På grund av utvecklingen och att konceptet existerar i olika former skapas en viss förvirring av vad det balanserade styrkortet verkligen är. Vilket leder fram till frågan vad företag verkligen syftar på när de säger sig arbeta med balanserat styrkort. Vår förhoppning är att identifiera vilken form av styrkort företagen använder i avseende på vilka designelement de har valt att implementera.

Konceptets utveckling och variation skapar naturligtvis olika användningsområden. Det vill säga att beroende på hur konceptet är adopterat eller implementerat skapas processerna annorlunda i varje organisation. Det är vår avsikt att undersöka hur användningen och processerna runt styrkortet är utformade. I avseende på användning syftar vi på hur styrkortet används och hur processerna är utformade i verksamheten det vill säga hur arbetet med styrkortet fortgår för att uppnå de uppsatta målen på respektive affärsenhet. Vår förhoppning är att skapa förståelse om svenska företags användning av styrkortet ur en praktisk synvinkel.

### **1.3. Problemformulering**

Bakgrunden och utvecklingen av det balanserade styrkortet har bidragit till att det finns flera olika sätt att använda sig av konceptet. Därav ställer vi oss frågorna:

- Hur är de balanserade styrkortet designade hos svenska företag?
- Hur är processerna och användningen runt det balanserade styrkortet utformade?
- Skiljer sig användandet åt beroende på designen?

### **1.4. Syfte**

Syftet med uppsatsen är att identifiera vilka olika typer av styrkort som existerar i svenska företag med utgångspunkt från Speckbacher et al., (2003) definition av olika typer av styrkort. Vår avsikt är att ge läsaren en djupare förståelse om konceptet balanserad styrkort samt påvisa hur användning och processerna är utformade. Syftet är att objektivt granska styrkort i svenska förhållanden. Både i avseende på designelement samt hur, processerna runt styrkortet är utformade. Genom denna uppsats avser vi att ge en bild av hur balanserade styrkort är designade och används i svenska företag.

### **1.5. Avgränsning**

Det är inte vår avsikt att lägga någon värdering i hur styrkortet används i företagen. Det vill säga att vi kommer göra en bedömning om hur styrkortet används utifrån en teoretisk bakgrund. Vi ämnar identifiera företagens styrkort utifrån fastslagen teori. Vi kommer inte att



föra en diskussion om huruvida styrkort är positivt eller negativt för företagen. Vår studie kommer undersöka styrkortet utifrån svenska förhållanden.

### **1.6. Uppsatsens fortsatta disposition**

I kapitel 2 kommer vi utförligt redogöra för den teori inom ämnet som är aktuell, både i design och användning.

Kapitel 3 kommer innehålla en redogörelse om metodval samt motiv bakom datainsamlingen och analys av data. Vi kommer även föra en diskussion om validiteten och reliabilitet.

I kapitel 4 kommer empirin som vi har samlat in via våra intervjuer presenteras.

I kapitel 5 analyserar och vi och redovisar den empiri vi har samlat in. Vi redogör även för upptäckter utanför vår problemformulering.

I kapitel 6 redogör vi för dragna slutsatser och besvarar vår problemformulering samt kommer med förslag till vidare forskning.



## 2. Referensram

Vår referensram utgår från Speckbacher et., al (2003) artikel: *A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries*. Vi ämnar beskriva de tidigare identifierade typerna av balanserat styrkort som redovisas i artikeln. Typerna är enligt vår uppfattning vagt beskrivna i artikeln, men designelementen redovisas. Designelement kommer vi identifiera med litteratur utgiven av främst Kaplan och Norton. Även Olves böcker om balanserat styrkort i svenska förhållanden framhäver ett par designelement som är starkt förknippade med den svenska marknaden. Dessa tillsammans med de tidigare nämnda typerna kommer utgöra grundstommen i vår undersökning för att identifiera designen hos svenska företag.

<b>Design</b>
Perspektiv (antal)
Strategiska mål/mått
Orsak - verkan samband
Kritiska framgångsfaktorer
Delmål
Handlingsplaner
Incitament länkade till styrkort

**Figur 1 - Designelement**

Vid vår analys av resultatet används Speckbacher et., al (2003) modell som utgångspunkt för att avgöra vilken typ av balanserat styrkort avseende på design.

<b>Balanserat styrkort som ett strategiskt ramverk för handling</b>
<b>Tydliggöra och översätta vision och strategi</b>
Strategi och vision återspeglas i styrkortet
Process för att skapa konsensus kring utformningen
<b>Kommunicera och förena strategiska mål och mått</b>
Använder BSC för att förmedla strategin
Använder BSC för att skapa en förståelse och utbilda kring strategin
Nedbrutet på individ, grupp eller avdelningsnivå
Incitament länkade till styrkortet
<b>Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ</b>
Tidshorizont på mål och mått
Handlingsplaner upprättas för att uppnå målen i styrkortet
Avsätter specifika resurser för att uppnå målen i styrkortet
Koppling till andra enheters styrkort
Delmål för att följa upp de långsiktiga målen
Koppling till budget
<b>Strategisk återkoppling och lärande</b>
Återkoppling huruvida målen uppnås
Använder styrkortet för att ge feedback på och utvärdera strategi
Använder styrkortet för att utvärdera orsak - verkan samband
Återkommande möten där strategi diskuteras

**Figur 2 – Processerna kring användningen**



Modellen för ett strategiskt ramverk för handling används för att analysera processerna kring användandet. Vår definition av användningen härstammar från boken *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* av Kaplan och Norton (1996a). Vår frågemall kommer utgå ifrån modellen som presenteras, det vill säga hur enheterna tydliggör och översätter vision och strategi, kommunicerar och förenar strategiska mål och mått, planerar, sätter mål och kopplar samman strategiska initiativ samt strategisk återkoppling och lärande.

## 2.1. Tre typer av balanserade styrkort

Speckbacher et., al (2003) har gjort en omfattande undersökning av balanserat styrkort i de tyskspråkiga länderna (Tyskland, Österrike och Schweiz). Speckbacher et., al (2003) har undersökt de 201 viktigaste publika företagen i de aktuella länderna. Undersökningen är genomförd utan hänseende på branschtillhörighet. De har funnit att användandet av styrkort är generellt lägre inom kategorin consumer & retail, i övrigt har de inte funnit något samband mellan branschtillhörighet och implementering av styrkort. Författarna har heller inte hittat något samband mellan typ av styrkort och branschtillhörighet. Av de 174 företagen som har svarat på undersökningen uppger 42 av företagen att de använder sig av balanserat styrkort. För att kunna identifiera och gruppera olika typer av styrkort utvecklade författarna ett ramverk bestående av tre olika versioner av balanserat styrkort. De olika typerna sträcker sig från det ursprungliga styrkortet (typ 1) till ett fullt utvecklat styrkort (typ 3). De identifierade typerna är i varierande omfattning och speglar den historiska utvecklingen av det balanserade styrkortet. Speckbacher et., al (2003) definierar typerna enligt följande:

1. BSC som ett specifikt strategiskt mätsystem som innehåller finansiella och icke-finansiella strategiska mål och mått, grupperat i olika perspektiv,
2. Inkluderar typ 1 som använder ett specifikt tillvägagångssätt för att beskriva företagets strategi genom en sekventiell orsaks - verkan logik för att länka materiella och icke materiella tillgångar
3. Inkluderar typ 2 som också implementerar organisationen strategi genom att definiera mål, handlingsplaner, resultat och genom att länka incitament till det balanserade styrkortet.

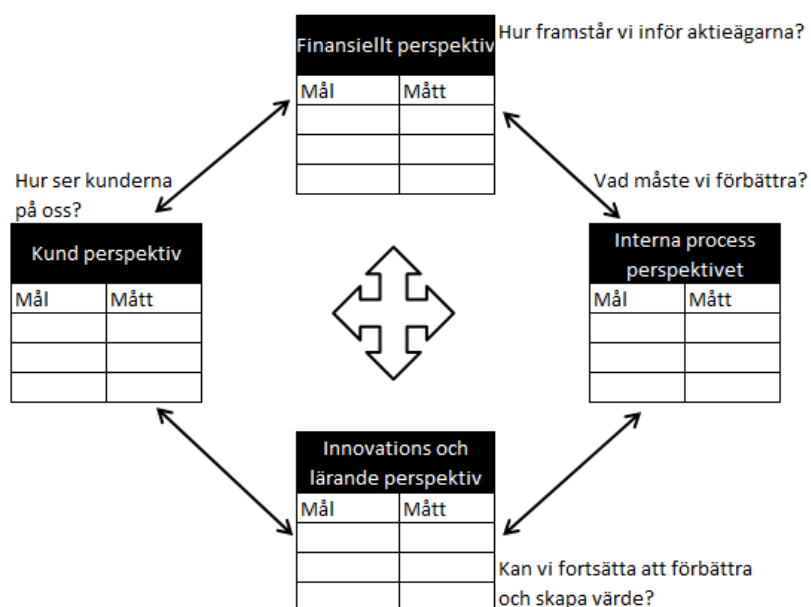
### 2.1.1. Typ 1 BSC

*Balanserat styrkort används som ett specifikt strategiskt mätsystem som innehåller finansiella och icke-finansiella strategiska mått grupperat i olika perspektiv* (Speckbacher et al., 2003). Denna definition avspeglar Kaplan och Nortons tidiga versioner av det balanserade styrkortet. Där fokus ligger på kopplingen mellan finansiella och icke-finansiella tillgångar som är grupperade i olika perspektiv. 50 % av BSC-användarna använder denna typ av styrkort (Speckbacher et al., 2003).

När konceptet balanserat styrkort introducerades var det som ett mätverktyg (Kaplan och Norton, 2008). Det ursprungliga balanserade styrkortet kom som en reaktion på den tidigare fokuseringen på finansiella mått. Det balanserade styrkortet inkluderar finansiella mått som visar resultat av tidigare tagna beslut och komplimenteras av operationella mått som driver framtida finansiella resultat (Kaplan och Norton, 1992). Ledningen ges därmed ett verktyg

som översätter företagets strategiska mål till ett konsekvent paket av prestationsmått (Kaplan och Norton, 1993).

Det balanserade styrkortet fokuserar på fyra olika perspektiv; det finansiella perspektivet, kundperspektivet, interna processperspektivet och innovations och lärandeperspektivet. När ledningsgruppen får information från ovanstående fyra perspektiv leder det till att informationsflödet minskas genom att antalet mått begränsas. Ledningen väljer därmed att fokusera på de mest kritiska måtten (Kaplan och Norton, 1992). Dessa mått skiljer sig från de traditionella mått på så sätt att de grundar sig i organisationens strategiska mål. Ledningen väljer ett begränsat antal kritiska faktorer inom varje perspektiv. Det balanserade styrkortet hjälper därmed till att fokusera på den strategiska visionen. Till skillnad från de traditionella (finansiella) måtten som rapporterar vad som har hänt i föregående perioder får man med hjälp av styrkortet ett verktyg som fokuserar på företagets nuvarande och framtida framgång. Dessutom ger informationen från de fyra perspektiven en balans mellan externa och interna mått (Kaplan och Norton, 1993).



**Figur 3 – Ursprunglig modell för BSC.** Källa: Kaplan och Norton, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, (januari-februari, 1992)  
Egen bearbetning.

### Finansiella perspektivet

Innehåller klassiska finansiella mått. Det finansiella perspektivet visar om företagets strategi, implementering och genomförande leder till ett förbättrat slutresultat (Kaplan och Norton, 1992).

### Kundperspektivet

I kundperspektivet måste de övergripande målen angående kundservice göras mätbara och reflektera de faktorer som verkligen har betydelse för kunderna. Enligt Kaplan och Norton (1992) tenderar kunder att fokusera på fyra områden; leveranstid, kvalitet, prestation och



service samt kostnad. Vid implementering av balanserat styrkort måste företaget sätta upp mål för tid, kvalitet, prestation och service och sedan göra dessa mål mätbara (ibid).

### **Interna processperspektivet**

Ledningen behöver fokusera på de kritiska interna processer som ger dem möjlighet att uppfylla kundernas krav. De interna mått som tas med i det balanserade styrkortet bör härstamma från de processer som har störst inflytande över kundnöjdheten. Företagen bör även försöka identifiera och mäta sina kärnkompetenser samt den tekniska utveckling som krävs för att stärka marknadspositionen. Det är också viktigt att identifiera de områden och processer som företagen måste vara framgångsrika inom och sätta upp mål och mått för dessa (ibid).

### **Innovation och lärandeperspektivet**

För att överleva på en global konkurrensutsatt marknad ställs det höga krav på ett företags förmåga att göra förändringar och utvecklas (ibid). Innovations och lärandeperspektivet är tänkt att driva på en förbättring av det finansiella-, kund- och interna processperspektivet (Kaplan och Norton, 1993).

### **Medarbetarperspektivet**

Human eller Medarbetarperspektivet, det vill säga ett femte perspektiv eller att något av de andra perspektiven är utbytta eller modifierade, är något som Olve et al., (1997) uppmärksammar att det existerar i svenska företag. Medarbetaren eller den anställda har traditionellt sett varit av stor betydelse i svenska företag. Detta är också något som har kommit att avspeglas i de svenska styrkort. Visserligen menar Olve et al., (1997) att det sällan är befogat att betrakta medarbetarperspektivet som ett eget perspektiv utan att det bör ingå i process- och utvecklingsperspektiven. Dock bör det nämnas att det finns företag som använder sig av humanperspektivet utanför de fyra traditionella perspektiven. Det mest framstående exemplet på detta är Skandia som innehar humanperspektivet i Skandia Navigator som har fått uppmärksamhet både inom och utanför Sveriges gränser. Andra studier visar att detta perspektiv även förekommer utanför Sveriges gränser (ex. Speckbacher et al., 2003; Malmi, 2001). Några mått som är relevanta att mäta inom medarbetarperspektivet kan vara: Ledarskapsindex, motivationsindex och antal anställda med mera (Olive et al., 1997).

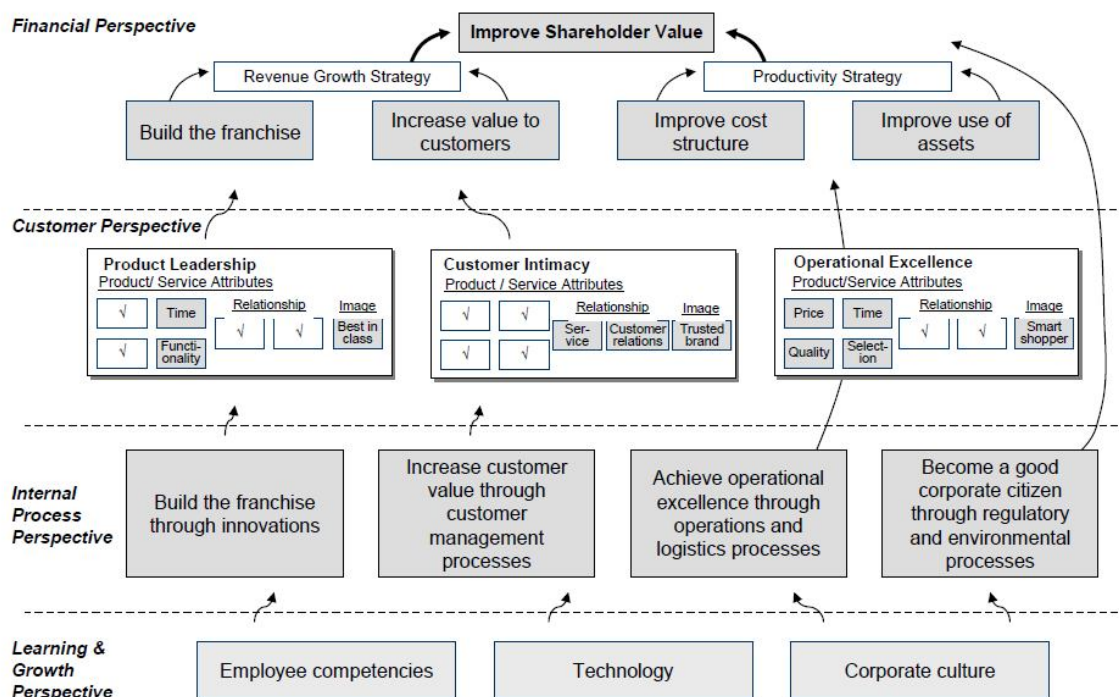
Andra förekommande perspektiv är bland annat leverantörs och miljöperspektiv (Speckbacher et al., 2003)

#### **2.1.2. Typ 2 BSC**

*Inkluderar det tidigare beskrivna BSC 1 som också använder ett specifikt tillvägagångssätt för att beskriva företagets strategi genom en sekventiell orsaks - verkan logik för att länka materiella och icke materiella tillgångar. 21 % av BSC-användarna använder denna typ av styrkort i undersökningen av Speckbacher et al (2003). Kaplan och Norton beskriver vanligen orsak – verkan sambandet med hjälp av en strategisk karta. Olive et al., (2003) påvisar orsaks – verkan sambanden i form av kritiska framgångsfaktorer.*

## Balanserat styrkort med strategisk karta

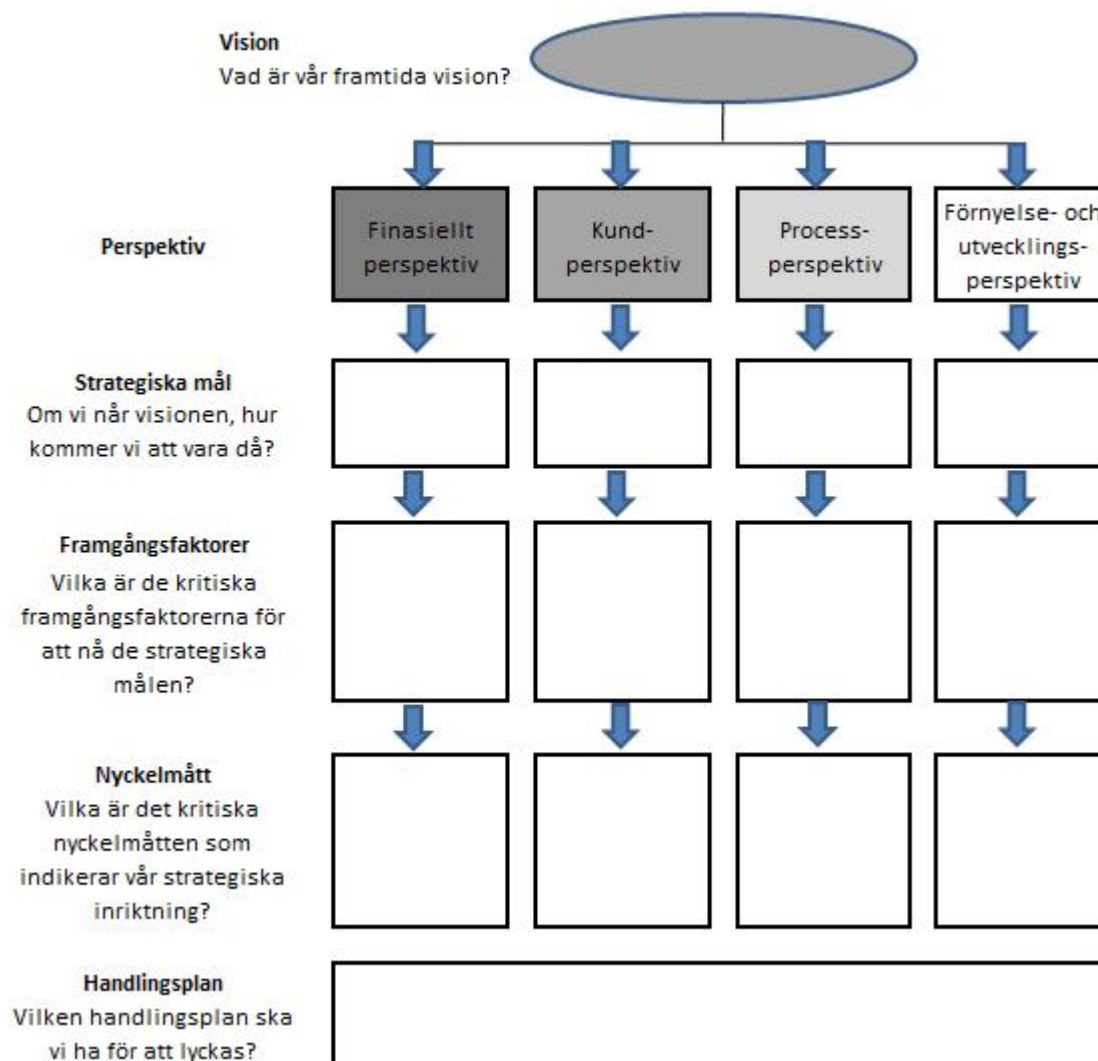
Enligt Kaplan och Norton (2004) har utvecklandet av den strategiska kartan visat sig vara en lika viktig innovation som det balanserade styrkortet. Den strategiska kartan ger medarbetarna en klar förståelse om hur deras dagliga arbete kopplas samman med de övergripande målen inom organisationen. Vilket möjliggör att de kan arbeta mot företagets uppsatta mål. Kartan ger en överblick över organisationens kritiska mål och de samband som leder till resultatförbättringar (Kaplan och Norton, 2000). Den strategiska kartan som syns i Figur 2 är utvecklad från BSC och illustrerar orsak – verkan samband genom de fyra olika perspektiven (Kaplan och Norton, 2004).



**Figur 4 – Exempel på strategisk karta.** Källa: Balanced Scorecard Collaborative, [http://www.bscoll.se/\\_wcm/documents/strategymap.pdf](http://www.bscoll.se/_wcm/documents/strategymap.pdf). Hämtat 2009-02-21

### Kritiska framgångsfaktorer

Ett annat koncept som beskriver orsaks – verkan samband är kritiska framgångsfaktorer (KSF = Key Success Factor) och nyckeltal (KPI = Key Performance Indicator) kopplade till dessa. Olve et al., (2003) skriver ”Den sekvens som rekommenderas i litteraturen är som följer: påvisa kritiska framgångsfaktorer, utveckla mått och mål för dessa och lägg fast handlingsplaner för att nå dessa mål.” Detta för att skapa en form av logik i styrkortet och sprida visionen i bolaget. Det vill säga med hjälp av detta tillvägagångssätt ges en möjlighet att mer tydligt beskriva hur visionen och strategin skall uppnås (ibid).



**Figur 5 – Exempel på kritiska framgångsfaktorer.** Källa: Olve et al., (2003) Egen bearbetning

### 2.1.3. Typ 3 BSC

*Inkluderar BSC 2 som också implementerar organisationens strategi genom att definiera mål, handlingsplaner, resultat och genom att länka incitament till det balanserade styrkortet.*

Ett typ 3 styrkort är enligt Speckbacher et al., (2003) att betrakta som ett fullt utvecklat styrkort. Det vill säga det skall innehålla större delen av de designelement som finns utvecklade inom det balanserade styrkortet. 29 % av BSC-användarna använder denna typ av styrkort i undersökningen (ibid). Denna typ av styrkort syftar till att implementera strategi i organisationen. Detta görs med hjälp av exempelvis att implementera handlingsplaner och delmål i sitt styrkortsarbete. Delmål och handlingsplaner förekommer också i avseende på processerna runt styrkortet, vilka beskrivs nedan i *användning och processerna med balanserat styrkort*. Detta skapar en viss problematik på grund av att de borde vara beskrivna på två ställen, vi väljer dock beskriva dem i den senare delen.



### ***Länka incitament***

Enligt Kaplan och Norton (1996b) måste alla företag så småningom koppla samman incitament och belöningar med sitt balanserade styrkort för att uppnå en kulturförändring. Om inte incitament är kopplade till styrkortet måste traditionella belöningsystem med kortsiktiga finansiella resultat upphöra. För att inte skapa en konflikt mellan de långsiktiga strategiska målen som organisationen försöker uppnå och de kortsiktiga finansiella målen som de blir belönade för. Genom att kortsiktiga incitament och belöningar kopplas till en balanserad mängd av affärsenheters styrkort skapas det engagemang kring organisationens övergripande mål (ibid).

### **Fem principer för en strategi fokuserad organisation**

Genom uppfylla kraven för ett typ 3 styrkort skapar organisationen en god strategiorientering, vilket beskrivs i boken *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (2001). Här presenterar Kaplan och Norton ett ramverk uppbyggt kring fem ledningsprinciper i strategifokuserade organisationer (SFO);

1. Mobilisera strategiskt ledarskap
2. Översätta strategin till operativa termer
3. Koppla organisationen till strategin
4. Göra alla till strategigenomförare
5. Göra strategigenomförande till en kontinuerlig process.

För att bli mer strategifokuserade krävs det att ledningen *mobiliserar ett strategiskt ledarskap*. Ägandeskap och aktiv involvering från ledningsgruppen är den viktigaste faktorn för framgång. Ledningen måste få organisationen att förstå varför en förändring är nödvändig. Enligt Kaplan och Norton har framgångsrika ledare inom BSC-organisationer lyckats (1) skapat en känsla av nödvändighet, (2) skapa ett vägledande förbund och (3) utveckla en vision och strategi (ibid).

Att *översätta strategin till operativa termer* innebär att översätta den till logiska samband i strategiska kartor och balanserade styrkort. Efter detta specificeras kritiska faktorer för deras tillväxtstrategier, detta skapar en referenspunkt för alla avdelningar och medarbetare (ibid).

För att *koppla organisationen till strategin* måste olika avdelningars och affärsenheters strategier kopplas samman och integreras med varandra. Detta för att skapa ett värde som är större än summan av dem tillammans. De olika sambanden som skapar synergier, avgörs utifrån bolagets karaktär. Då denna process är genomförd har organisationens enheter väldefinierade strategier som förenas och mäts genom det balanserade styrkortet och den strategiska kartan. När de lokala strategierna är integrerade, förstärker de varandra och denna koppling skapar koncernsynergier. Liknande kopplingar går även att göra utanför företaget, till exempel leverantörer, kunder och joint ventures (ibid).

För en strategifokuserad organisation krävs det att alla medarbetare förstår strategin och anpassar sitt dagliga arbete på ett sätt som bidrar till ett framgångsrikt strategigenomförande. Processen att *göra alla till strategigenomförare* börjar med att ledningen använder sig av BSC



för att kommunicera och utbilda organisationen om den nya strategin. Individer och avdelningar uppmanas att utveckla egna mått utifrån de överordnade prioriteringarna och slutligen kopplas det balanserade styrkortet i vissa fall samman med olika incitamentprogram (ibid).

För att *göra strategigenomförandet till en kontinuerlig process* har företag som adopterat BSC integrerat handhavandet av strategin med den taktiska styrningen genom tre processer. Först kopplas strategin samman med budgetprocessen där det balanserade styrkortet används för att utvärdera potentiella investeringar och initiativ och genom att introducera en strategibudget. Nästa steg är att införa ledningsmöten för att gå igenom strategin och slutligen utveckla en process för lärande och anpassning till strategin. Slutligen så representerar det inledande balanserade styrkortet en hypotes kring strategin, då det formuleras är det en kvalitativ uppskattning av de handlingar som förväntas skapa ett överlägset långsiktig finansiellt resultat. Designen av styrkortet gör orsak – verkan sambanden tydliga och när styrkortet börjar användas får organisationen feedback av verkliga resultat så de kan följa upp att hypoteserna verkligen stämmer och handla utifrån detta (ibid).

## **2.2. Balanserat styrkort i svenska förhållanden**

Som tidigare nämnts i uppsatsen har det balanserat styrkortet delvis tagit en annan form och anpassats efter svenska förhållanden. Olve et al., (1997,2003) har givit ut två böcker som beskriver det balanserade styrkortet utifrån studier av främst svenska företag. Olve et al., (1997) presenterar framförallt fyra designelement som inte förekommer i Kaplan och Nortons traditionella definition av styrkortet. Begreppen är tämligen svårdefinierade på grund av variationen i företagen. Begreppen som tas upp är intellektuellt kapital, och det budgetlösa styrandet samt medarbetarperspektivet och kritiska framgångsfaktorer som tidigare redovisats. Dessa designelement är att betrakta som starkt förknippade med den svenska marknaden.

### **2.2.1. Intellektuellt kapital**

Intellektuellt kapital är förknippat med tillgångar och resurser som kan vara svåra att värdera men högst relevanta för företagen. Exempelvis nämner Olve et al., (1997) att kompetens och kundkontakter är mycket viktigt, men det kan försummas om det inte dokumenteras och uppmärksammas. Anledningen till detta är att resultatet av dina knutna kundkontakter och ökad kompetens kan komma att ge utdelning på mycket lång sikt, eller för andra personer i organisationen. Vidare kan det vara svårt att göra konkreta anslag till denna typ av handlingar. Styrkortet kan här underlätta att skapa en balans mellan kort och lång sikt (ibid). Försäkringsbolaget Skandia betraktas internationellt sett som ett av föregångsföretagen med sitt arbete med intellektuellt kapital. Skandia ansåg att det deras organisations marknadsvärde var strakt relaterat till deras intellektuella kapital. På grund av detta utvecklade de en modell som skulle beskriva och värdera det intellektuella kapitalet i faktiska pengar. Modellen är också knuten till det balanserade styrkortet i bolaget (ibid).

### **2.2.2. Budgetlös styrning**

Ett annat koncept som tas upp i Olve et al., (1997) är om budgeten skall komma att ersättas av ett styrkort, eller eventuellt styrkortet skall vara ett komplement till budget. Den traditionella budgeten betraktas i pengar och kritiker menar att det är en byråkratisk form av styrning som



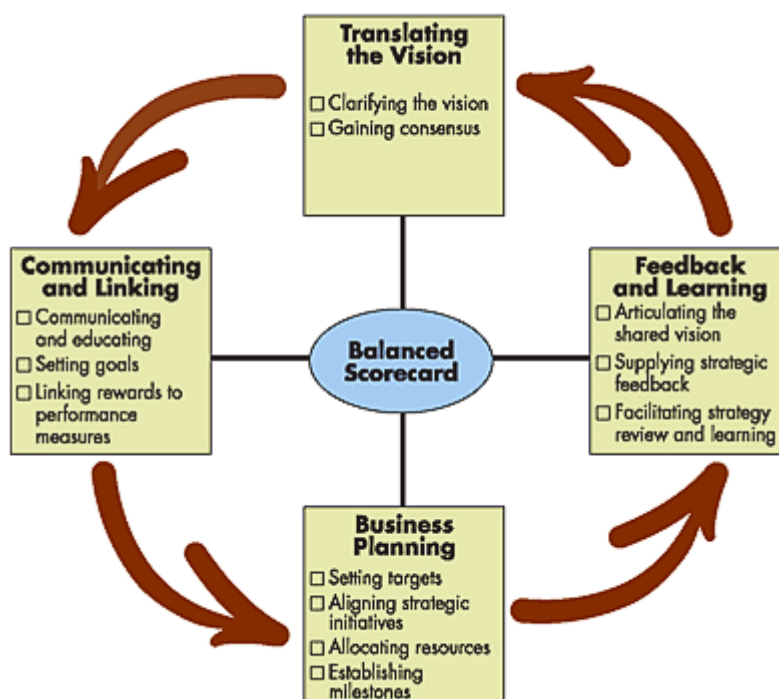
på förhand avgör vilka konton som får belastas med vilka summor. Detta kan göra att budgeten kan minska flexibiliteten och handlingsutrymmet. Företagets kundbas och kompetens bör på något sätt planeras eller budgeteras. Det intellektuella kapitalet är inte att förnimma och det balanserade styrkortet kan ses som ett komplement eller alternativ till den traditionella budgeten (ibid).

### 2.3. Användningen och processerna med balanserat styrkort

Vår definition av användningen med balanserat styrkort härstammar ifrån boken *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action* 1996 skriven av Kaplan och Norton.

#### 2.3.1. Balanserat styrkort som ett strategiskt ramverk för handling

Kaplan och Norton (1996a) skriver att det balanserade styrkortet kan användas som mer än ett bara operativt mätsystem. Det kan även användas som ett strategiskt management system för att hantera strategin över en längre tid. Delarna i det balanserade styrkortet används för att uppnå kritiska ledningsprocesser: (1) tydliggöra och översätta vision och strategi, (2) kommunicera och förena strategiska mål och mått, (3) planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ samt (4) stödja strategisk återkoppling och lärande (ibid).



**Figur 6 – Strategiskt ramverk för handling.** Källa: Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, januari-februari,

#### 2.3.2. Tydliggöra och översätta vision och strategi

Styrkortsprocessen börjar med att en ledningsgrupp arbetar tillsammans för att översätta affärsenhetens vision och strategi till specifika strategiska mål. För att sätta finansiella mål behöver gruppen överväga huruvida de ska lyfta fram intäkt och tillväxt, lönsamhet eller



kassaflödes generering. Speciellt för kundperspektivet behöver de tydliggöra vilka kund- och marknadssegment de bestämt sig för att konkurrera inom. När det finansiella perspektivet och kundperspektivet är fastställda fortsätter företaget med att fastställa mål och mått för det interna processperspektivet. Här skiljer det balanserade styrkortet sig från andra modeller, med icke finansiella mått, genom att istället för att fokusera på förbättring av existerande processer fokuserar på de processer som företaget måste vara bäst på för att vara framgångsrika i sin strategi. Innovations och lärandeperspektivet ger en logisk grund för investeringar i utbildning av medarbetare, informationsteknologi och system samt i stödjande organisatoriska processer. Dessa investeringar medför innovationer och förbättringar för de interna processerna, kunder och slutligen för aktieägarna (Kaplan och Norton, 1996a).

### **2.3.3. Kommunicera och förena strategiska mål och mått**

Genom att kommunicera ut det balanserade styrkortet ges alla medarbetare information om vilka kritiska mål som behöver uppnås för att organisationens strategi ska lyckas. Vissa organisationer väljer att ta de mått som ligger på en högre nivå och bryta ner till specifika mått på den operationella nivån. På detta sätt kan lokala förbättringar kopplas samman med de övergripande organisatoriska framgångsfaktorerna. När processen att kommunicera och förena de strategiska målen avslutas bör alla i organisationen förstå affärsenhetens långsiktiga mål såväl som strategin för att uppnå dessa mål. Det har även formulerats lokala beslut vilka bidrar till att uppnå affärsenhetens mål och alla organisatoriska insatser kopplas samman med de processer som behöver förändras (ibid).

För att få ut maximal nytta av det balanserade styrkortet bör ledningen förmedla vision och strategi till organisationens samtliga medarbetare. Genom att kommunicera strategin och koppla samman den med personliga mål skapas genom styrkortet en gemensam förståelse och ett engagemang bland medarbetarna (Kaplan och Norton, 1996b). Vanligtvis sker detta genom tre processer: (1) Kommunikations och utbildningsprogram, där en förutsättning för framgångsrik strategiimplementering är att medarbetarna förstår strategin och vad som krävs av dem för att uppnå de strategiska målen. En konsekvent och återkommande plan för att utbilda organisationen om strategin såväl som att ge respons på det faktiska resultatet är fundamentalt för att koppla samman organisationen med strategin. (2) Målsättningsprogram, så snart det finns en grundläggande förståelse för organisationens vision och strategi ska den övergripande strategin översättas till mål på individ eller gruppnivå. (3) Koppla samman med belöningsystem, kopplingen mellan organisationen och strategin måste slutligen motiveras genom incitaments eller belöningsystem (ibid).

### **2.3.4. Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ**

Det balanserade styrkortet har mest inverkan när det används för att driva organisationsförändringar (Kaplan och Norton 1996a). Målen som sätts upp bör vara på tre till fem år och om de genomförs, innebära en större förändring för företaget. För att kunna uppnå de uppsatta målen måste de sträcka sig över kund-, interna process- och innovation och lärandeperspektivet. Genom en serie av orsak – verkan samband i det balanserade styrkortet kan detta leda fram till goda finansiella resultat (ibid). Styrkortet möjliggör även för organisationen att integrera den strategiska planeringen med budgeteringsprocessen. I avseende på de uppsatta målen på tre till fem år bör de sätta upp etappmål med specifika mål



på kort sikt. Planerings och målsättningsprocessen möjliggör för organisationen att: (1) fastställa kvantiteten av de långsiktiga mål som önskas uppnås, (2) identifiera de mekanismer och tillhandahålla de resurser som krävs för att uppnå dessa mål samt (3) etablera kortsiktiga etappmål för de finansiella och icke-finansiella måtten på styrkortet (Kaplan och Norton, 1996a). Kaplan och Norton (1996b) listar fyra steg som är nödvändiga för att använda det balanserade styrkortet för att integrera en långsiktig strategiplanering med den operationella budgetprocessen. (1) Sätt upp långsiktiga mål, ledningen bör sätta upp ambitiösa mål för mått som alla medarbetare kan förstå och acceptera. Orsak – verkan sambandet skapar en förståelse för vilka kritiska faktorer som leder till genombrott inom de viktiga måtten (ibid). (2) Identifiera strategiska initiativ, gapet mellan de ambitiösa målen och det aktuella resultatet på dessa mått ger ledningen en möjlighet att anpassa investeringar och upprätta handlingsplaner för att stänga detta gap. Samtidigt som ledningen ges möjlighet att eliminera eller tona ned de initiativ som inte har någon större påverkan på målen i BSC. (3) Ledningen ska identifiera kritiska enhetsöverskridande initiativ som levererar synergier till andra enheter eller moderbolaget. (4) Den årliga budgetprocessen skall kopplas samman med det balanserade styrkortet för att stödja de långsiktiga målen. Detta görs genom upprättandet av delmål för att följa upp att de långsiktiga målen går enligt plan (ibid).

### **2.3.5. Strategisk återkoppling och lärande**

Genom styrkortet kan företag skapa en strategisk lärandeprocess genom tre grundläggande komponenter. (1) En gemensam strategisk struktur som kommunicerar strategin och tillåter alla deltagare att se hur deras arbete bidrar till genomförandet av den övergripande strategin. (2) En återkopplingsprocess som samlar in resultaten från strategin för att kunna testa de bakomliggande hypoteser kring sambanden mellan strategiska mål och initiativ. (3) En process för att analysera och ta lärdom av resultaten för att anpassa strategin till nya villkor och problem (Kaplan och Norton, 1996b).

Enligt Kaplan och Norton (1996a) är denna process den viktigaste i hela styrkortsprocessen. Denna del förser ledningen med möjligheten till organisatoriskt lärande. Det balanserade styrkortet skapar en möjlighet att övervaka och anpassa implementeringen av strategin och om nödvändigt genomföra fundamentala förändringar. Genom kortsiktiga delmål för de olika BSC-måtten kan ledningen granska finansiella resultat samt om affärsenheten uppnår målen för kunder, interna processer och innovationer, medarbetare, system och tillvägagångssätt. På detta sätt kan ledningen se hur tidigare resultat har uppnåtts samt se om de framtida förväntningarna håller.

Den strategiska lärandeprocessen börjar med att tydliggöra och översätta den vision och strategi som organisationen önskar uppnå. Användandet av mått hjälper till att översätta komplexa och oklara koncept så att de kan skapa enighet inom ledningen. Processen att kommunicera och förena strategiska mål och mått ger individer inom hela organisationen möjlighet att förstå hur de olika delarna är kopplade till varandra, hur varje del påverkar andra och slutligen hela organisationen. Planerings och målsättningsprocessen fastställer sedan kvantitativa resultatmål för organisationen tvärsöver ett balanserat antal resultatdrivare (ibid).



### 3. Metod

För att strukturera metoden av uppsatsen har vi använt oss av boken, *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* av Dag Ingvar Jacobsen, 2002. I boken presenteras ”gången i en undersökningsprocess”, denna består av åtta faser.

#### 3.1. Utveckling av Problemformulering

Vår problemställning eller problemformulering består av tre frågor dels: *Hur är de balanserade styrkorten designade hos svenska företag?*, *Hur är processerna och användningen runt det balanserade styrkortet utformade?*, samt *Skiljer sig användandet åt beroende på designen?*. De första och andra frågorna är av beskrivande karaktär och frågorna ämnar beskriva hur förhållandet ser ut på den svenska marknaden gällande olika tidigare identifierade typer av balanserat styrkort. En beskrivande problemställning formuleras ofta som följer: ”Hur ser tillståndet ut?”. Den tredje frågan är av mer explorativ karaktär och ämnar undersöka ett förhållande (Jacobsen, 2002).

Frågorna i problemformuleringen är också utformade i ett sammanhang, det vill säga det finns en hypotes av att svaren på den första formuleringen kommer ge ett annorlunda utfall på den andra formuleringen. Hypotesen är uppbyggd enligt följande: Beroende på vilka designelement som finns implementerade på företagen kommer processerna och användningen se annorlunda ut. På så sätt kan problemformuleringen vara av förklarande karaktär, det vill säga att det finns en orsaks – verkan logik vi ämnar undersöka.

#### 3.2. Val av undersökningsutformning

Efter att ha konkretiserat problemformuleringen skall undersökningens uppläggning bestämmas (Jacobsen, 2002). Den intensiva uppläggningsen är att föredra när forskaren ämnar undersöka (1) Att gå på djupet är ett försök att få fram så många nyanser och detaljer i själva fenomenet som möjligt. Eller att (2) gå på djupet är ett försök att få en total förståelse som möjligt av förhållandet mellan undersökningsenheten och den kontext som undersökningsenheten ingår i. För att få undersöka dessa frågor rekommenderar litteraturen att göra en fallstudie eller små-N-studier. En fallstudie är lämpligt när forskaren önskar få en djupare förståelse om en viss händelse. Vid dessa tillfällen är forskaren inte ute efter testa teorier eller generalisera utfall (ibid). Små-N-studier innebär att det väljs ut bara ett fåtal enheter – ofta inte fler än fem eller tio. Denna överskådliga mängd enheter gör det möjligt för forskaren att på djupet med varje enskild enhet. Denna typ av undersökningsupplägg är lämpligast när forskaren söker en rik och detaljerad beskrivning av ett fenomen tvärs över flera platser eller situationer (ibid).

Extensiva utformningar undersöker många enheter. Huvudändamålen är att: (1) Att gå på bredden är ett försök att få en exakt beskrivning av ett fenomenets omfattning, utsträckning och/eller frekvens tvärs över många kontexter. Eller (2) Att gå på bredden ökar möjligheterna att generalisera resultaten från ett stickprov till en population (ibid).

Det idealiska konceptet vore naturligtvis att undersöka många variabler i många enheter. Detta är dock praktiskt väldigt svårt att genomföra. På grund av problemformuleringen vill vi



dock hämta godbitarna ur båda dessa utformningar. Detta på grund av vi vill skapa en så god förståelse runt processerna som möjligt. Således får vi en kombination av intensiv och extensiv där vi använder oss av relativt många variabler och relativt många enheter i likhet med små-N-studier dock har vi inte påverkat urvalet mer än att vi har ämnat undersöka balanserade styrkortsanvändare.

### 3.3. Val av metod – kvalitativ eller kvantitativ

De typer av data en forskare kan välja att behandla är kvantitativ empiri vilket motsvarar frågor och frågeformulär är standardiserade, vanligen i form av siffror eller nummer. Detta används när forskaren har ämnat undersöka omfattningen eller frekvensen av ett fenomen, för att exempelvis kunna generalisera till en större population (Jacobsen, 2002). För att få svar på vår problemformulering måste vi dock använda oss av kvalitativ metod på grund av att svaren på våra frågor är varierande och öppna. Den kvalitativa ansatsen lämpar sig till situationer när forskaren önskar utforska. På grund av utforskningen krävs också att vi använder primärdata, det vill säga data insamlad av oss själva, just för detta ändamål.

### 3.4. Urvalsidentifiering

Urvalet har identifierats på tre olika sätt. Genom att ha studerat konferensinbjudningar från 90-talet och framåt. På detta sätt har vi hittat 17 företaget. Vidare har vi studerat uppsatser från tidigare studenter genom att använda oss av sökmotorn ”Libris uppsök”. Detta tillvägagångssätt gav oss 48 företag. Sökorden var ”Balanced Scorecard” och ”Balanserat Styrkort”. Genom att studera böckerna *Framgångsrikt styrkorts arbete* (Olve et al., 2003) samt *Balanced Scorecard i svensk praktik* (Olve et al., 1997) har vi identifierat 8 företag. Vissa av företagen kunde identifieras i samtliga eller två av sökkällorna, när detta har skett har de räknats in där de hittades först. Totalt uppgår populationen till 73 företag eller affärsenheter som sedan tidigare har dokumenterat användning av balanserat styrkort.

Urvalet är således inte slumpmässigt av den anledningen att vi har önskat få direkt kontakt med användare av styrkort. En alternativ metod kunde varit att kontaktat alla företag i en viss region sorterat efter utvalda kriterier. Vi gjorde dock bedömningen detta skulle ge oss ett stort antal icke-användare.

Av de 73 företagen i vårt urval finns 9 företag inte kvar (på grund av konkurs, uppköp och omstrukturering). Då återstår 64 stycken företag, av dessa har vi trots ihärdiga försök inte lyckats upprätta någon kontakt med 16 av företagen. Således har vi lyckats upprätta en kontakt med 48 företag. Vilket ger en svarsfrekvens på 75%. Av dessa 48 företag är det 34 stycken företag som har slutat använda styrkort och 14 stycken som fortfarande använder det. Av de 14 styrkortsanvändarna har 11 stycken tackat ja till att bli intervjuade.

<b>Urval</b>	<b>73</b>
Konkurs, uppköp och omstrukturering	9
Ej upprättad kontakt	16
<b>Upprättad kontakt</b>	<b>48</b>
Slutat med styrkort	34
Användare	14
Tackat Nej till intervju	3
<b>Intervjuer</b>	<b>11</b>

Tabell 1 - Urvalsidentifiering



### 3.5. Datainsamling

När urvalet var fastställt kontaktades samtliga företag via telefon. I de fallen vi fick fram ett namn i urvalet har denna person efterfrågats. I vissa fall när den namngivna personen har lämnat företaget, har vi då frågat efter dennes efterträdare. När urvalet inte har givit oss ett namn, har vi frågat efter chefscontrollers, groupcontrollers eller ekonomichefer på den aktuella enheten. Vanligt förekommande var att vi blev kopplade en till två gånger innan vi fann rätt person att tala med. Därefter har vi presenterat oss och förklarat varför den tillfrågade har hamnat i vår urvalsgrupp. Efter detta har vi kort beskrivigt vad vår uppsats kommer att handla om, och därefter frågat om de kan tänka sig att ställa upp på en telefonintervju, såvida de fortfarande var styrkortsanvändare. Respondenterna var överlag tillmötesgående vid första kontakten. I de fall respondenterna svarat att de fortfarande använder sig av BSC har svaren vanligen varit positiva och intervjudatum har planerats. När detta har skett har vi också frågat efter respondentens email-adress och vi har skickat ut en kort beskrivning av vad uppsatsen kommer handla om i de fall respondenten har efterfrågat detta. När respondenterna har svarat att de har övergivit det balanserade styrkortet har vi frågat varför de har övergivit konceptet och dokumenterat anledningen. Respondenterna har inte i samtliga fall haft kännedom om varför konceptet har övergivits men de anledningar som har nämnts redovisas under övriga upptäckter i kapitel 5.

För att samla in data har vi använt oss av individuella intervjuer av öppen karaktär. Det vill säga vi har använt oss av en intervjuguide med tema och fast ordningsföljd och öppna svarsalternativ. Intervjuguiden är strukturerad i två delar. Första delen undersöker vi designen av styrkortet. Denna del är baserad på Speckbacher et al., (2003). Vi har översatt de frågor som har varit relevanta att använda för att undersöka designelementen. Vi har också tillfört en fråga som avser de kritiska framgångsfaktorerna. Detta på grund av att det är en modell som är mer utökad och har en logisk följd (orsak – verkan) än bara det traditionella styrkortet. Frågorna har varit strukturerade så att vi tämligen enkelt har lyckats identifiera vilken typ av styrkort respondenterna använder sig av. Den andra delen av intervjuerna undersöker processerna och användningen av styrkortet. De frågorna har vi själva skapat utifrån den teori Kaplan och Norton har redovisat på området. Nio av intervjuerna har genomförts på telefon där en person har ställt frågor och den andra har antecknat svaren. Intervjuerna har också spelats in och i efterhand analyserats så att vi har tolkat svaren på samma sätt. Anledningen till att intervjuerna främst har utförts via telefon har varit av praktiska och geografiska skäl. Intervjuerna har genomförts så att vi har berättat vad vår undersökning har gått ut på. Det vill säga att vi har ämnat identifiera de olika typerna och processerna runt användningen. Intervjuerna har tagit mellan 40 och 60 minuter vid samtliga tillfällen. Två av intervjuerna (Ericson Packet Core och Nordea region väst) har genomförts på plats. Dessa intervjuer har genomförts på samma sätt som telefonintervjuerna.

### 3.6. Validitet

Validiteten avser att bedöma om empirin är giltig och relevant. Med detta menas att vi faktiskt mäter det vi önskar mäta (Jacobsen 2002). För att uppnå högsta möjliga validitet har vi gått igenom den teori våra frågor bygger på. För att på detta sätt kunna ställa så specifika frågor som möjligt för få svar på de frågor vi verkligen ämnar undersöka. Vid kontakt med



respondenterna har vi noga förklarat syftet med undersökning. Det vill säga att vi har förklarat att den första delen av undersökningen ämnar identifiera deras styrkort utifrån en förutbestämd mall för att sedan undersöka processerna efter ”balanserat styrkort som ett strategiskt ramverk för handling”. Intervjuerna har också bokats ett par dagar fram i tiden för att ge respondenten ge tid hon behöver för att förbereda sig.

Vid intervjuerna på telefon har vi båda deltagit, en av oss har fört intervjun medan den andra har antecknat. Intervjuerna har också spelats in och analyserats i efterhand. För att verkligen få svar på de frågor vi har avsett undersöka har vi ställt följdfrågor. I de fall intervjuerna skedde på plats har vi båda aktivt deltagit i intervjun.

Definitionen av begreppen orsaks – verkan samband samt framförallt handlingsplaner har varit svår definierad av respondenterna. Det finns ett visst utrymme för tolkning gällande orsaks – verkan samband. Ett vanligt svar är att ”givetvis finns det en tanke bakom mål och mått”, svar av denna karaktär har inte varit fullgoda för att ha ett upprättat samband enligt oss. Vi kräver ett mer dokumenterat samband. Handlingsplanerna kan vara direkt eller indirekt kopplade till styrkortet beroende på vilket styrkort de använder sig av. Exempelvis är inte en övergripande affärsplan, enligt oss att betrakta som handlingsplan till styrkortet. Vi har därför varit noggranna att undersöka om de verkligen har en handlingsplan som skall uppnå målen i styrkortet eller om de bara har en övergripande verksamhetsplan/affärsplan. Valet av kvalitativ metod har underlättat detta arbete. Vi har således kunnat identifiera svar som respondenten eventuellt skulle kunna misstolka vid en kvantitativ undersökning.

Respondenterna har haft olika positioner i bolagen trots detta har kunskapen om konceptet har varit stort. Svaret är således mer eller mindre uttömmande beroende på styrkortets omfattning. I enstaka fall har respondenten haft problem att svara på frågorna på grund av begränsad insyn incitamentsprogrammet.

Undersökningen syftar inte till att generalisera fler företag än de som är med i undersökningen, därför är den externa validiteten irrelevant i det hänseendet.

### **3.7. Reliabilitet**

Reliabiliteten avser att bedöma om empirin är tillförlitlig och trovärdig. Jacobsen (2002) beskriver ett tankeexperiment: Skulle vi ha fått ungefär samma resultat om vi genomförde exakt samma undersökning igen? Om svaret är ”ja” så är reliabiliteten hög. Vi bedömer att respondenterna har varit trovärdiga i de uppgifter de har lämnat oss. Vi anser också att sannolikheten att de skulle beskriva ett styrkort som de inte använder, som väldigt liten.

En styrkortsprocess är dock en föränderlig process. Det vill säga att styrkortet behöver inte nödvändigtvis ha samma utformning idag som om ett år i framtiden.



## 4. Empiri

I empirin kommer vi först att presentera respektive företags eller affärsenhets design och användning i tabellformat för att sedan presentera företagen mer utförligt i text.

### 4.1. Design

Nedan visas företagens design utifrån Speckbachers et al (2003) definition av de tidigare presenterade typerna av styrkort.

Design	AMF Pension	Ericsson Packet Core	Gambro Koncern	Göteborgs Posten	Hewlett Packard - Outsourcing services	Kinnarps Koncern	Lunds Energi Koncern	Nordea - Region Göteborg	Posten Logistik	SSAB - Tunnbrått i Luleå	Swedbank - Södra Regionen
Perspektiv (antal)	5	5	3	4	4	4	5	4	5	3	5
Strategiska mål/mått	Ja stark	Ja svag	Ja stark	Ja medel	Ja svag	Ja stark	Ja stark	Ja stark	Ja svag	Ja stark	Ja medel
Orsak - verkan samband	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja
Kritiska framgångsfaktorer	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Delmål	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Handlingsplaner	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Incitament länkade till styrkort	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja

Tabell 2 - Design

### 4.2. Användning

Tabellen nedan visar hur företagen har svarat utifrån frågemallen som har använts för att identifiera processerna runt användningen. Tabellen åskådliggör huruvida företagen fullgör processerna.

<i>Balanserat styrkort som ett strategiskt ramverk för handling</i>												
	AMF - Pension	Ericsson - Packet Core	Gambro - Koncern	Göteborgs - Posten	Hewlett - Packard - Outsourcing services	Kinnarps - Koncern	Lunds - Energi Koncern	Nordea - Region Göteborg	Posten - Logistik	SSAB - Tunnbrått i Luleå	Swedbank - Södra Regionen	
<b>Tydliggöra och översätta vision och strategi</b>												
Strategi och vision återspeglas i styrkortet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Process för att skapa konsensus kring utformningen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Kommunicera och förena strategiska mål och mått</b>												
Använder BSC för att förmedla strategin	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x
Använder BSC för att skapa en förståelse och utbilda kring strategin						x	x	x				
Nedbrutet på individ, grupp eller avdelningsnivå		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Incitament länkade till styrkortet		x	x		x		x		x			x
<b>Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ</b>												
Tidshorizont på mål och mått	1-3år	0-1år	0-1år	0-1år	0-1år	3-5år	0-1år	0-1år	1-3år	0-1år	0-1år	0-1år
Handlingsplaner upprättas för att uppnå målen i styrkortet	x		x	x		x	x	x				x
Avsätter specifika resurser för att uppnå målen i styrkortet	x			x		x		x				x
Koppling till andra enheters styrkort		x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
Delmål för att följa upp de långsiktiga målen	x			x		x	x	x				x
Koppling till budget				x		x	x	x	x	x		x
<b>Strategisk återkoppling och lärande</b>												
Återkoppling huruvida målen uppnås	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Använder styrkortet för att ge feedback på och utvärdera strategi				x	x		x		x	x		x
Använder styrkortet för att utvärdera orsak - verkan samband									x			x
Återkommande möten där strategi diskuteras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x

Tabell 3 - Användning





### **AMF Pension**

*På AMF Pension har vi intervjuat Niklas Wiksell, business controller. Företaget har 240 anställda.*

AMF Pensions styrkort är inte uppbyggt med hjälp av de traditionella perspektiven. Utan de har fem stycken strategiska mål, utarbetade för att uppnå vision, mission och bolagets värderingar. Dock är det möjligt att härleda de strategiska målen utifrån de traditionella perspektiven. De strategiska målen är nerbrutna i delmål. Det är sedan delmålen som är konkretiserade i operativa termer på det sättet att de målsätts och mäts. Delmålen är således att betrakta som kritiska framgångsfaktorer tänkta för att stärka den strategiska positionen. VD äger det formella kortet medan de sedan har ansvariga personer för varje mål och mått.

Företagsledningen har genom ett antal sittningar diskuterat och kommit överens om vilka mål och mått som krävs för att konkretisera vision och strategi. Vision och strategi kan sedan logiskt härledas ner till de operativa måttalen.

Styrkortet är främst utformat för företagsledningen för att leda och kontrollera det strategiska arbetet. Därav kan det vara svårt för den enskilda anställda att direkt ta del av informationen. Styrkortet visas vid nyanställning för att förklara vision och den strategiska inriktningen även om uppföljningen av resultaten sker högre upp i organisationen. Målen är främst utformade på ledningsnivå dock skall det nämnas att enskilda avdelningar har haft egna kort. Det finns inget incitamentprogram direkt kopplat till styrkortet. Dock förekommer det samma mål i incitamentprogrammet men styrkortet har inte tagits i beaktande då avtalen tecknats.

De strategiska målen sträcker sig från 1-3år medan de operativa målen och måtten följs upp kvartalsvis. Handlingsplanerna är anpassade till chefen för varje avdelning vilka sedan kan härledas till styrkortet således finns det också resurser kopplade till styrkortet. AMF Pension använder sig av rullande 12 det vill säga de har ingen traditionell budget. Vissa lönsamhetsmått på kostnads och intäktssidan förekommer i båda verktygen.

Återkopplingen i styrkortsprocessen sker kvartalsvis i samband med prognosgenomgången och det redovisas i powerpoint. Informationen från styrkortet används inte på det sättet att den ifrågasätter strategin då denna är långsiktig. Skulle resultatet vara väldigt negativt på detta naturligtvis skapa en reaktion. Hela företagsledningen deltar på genomgången och kan därmed förklara eventuella avvikelser.

### **Ericsson Packet Core**

*På Ericsson Packet Core har vi intervjuat Christer Nilsson, Quality manager. Enheten har mellan 500-600 anställda.*

På Ericsson Packet Core är styrkortet uppdelat i fem olika perspektiv (finance, customer, competitive position, intern efficiency och employe) och har mellan två och tre mått per perspektiv. Målen och måtten är kortsiktigt kopplade till strategin. Tidigare har de använt sig av både orsak – verkan samband och kritiska framgångsfaktorer men det är något de har frångått. Styrkortet följs upp månadsvis mot förväntat resultat det finns dock inga upprättade delmål. Beroende på utfall så upprättas handlingsplaner för att åtgärda eventuella problem.



Det förekommer ett incitamentprogram på en högre nivå där det också skapas. Cheferna har även ett eget incitamentsprogram samt att det finns ett bredare incitamentsprogram till samtliga anställda som är beroende av resultatet i det finansiella och kund perspektivet. Det finns ansvariga personer kopplat till varje mått och mål.

En intern konsultgrupp har tagit fram de olika mål och mått som används i styrkortet. Christer Nilsson anser själv att strategin återspeglas rätt bra i styrkortet dock skulle det vara möjligt att få en klarare koppling. De använder sig inte av BSC för att förmedla eller skapa en förståelse kring företagets strategi däremot finns det möten där de olika målen och resultaten diskuteras. Styrkortet finns på enhetsnivå det finns en viss möjlighet att anpassa kortet, exempelvis på produktutvecklingsenheten finns det på avdelningsnivå.

Målen har en tidsram på ett år. Det finns inga speciella resurser kopplade till målen utan de skall uppnås inom ramen för den ordinarie verksamheten. Tidigare har styrkortet använts för att mäta och kontrollera verksamheten dock är numera tanken att styrkortet skall ta dem till nästa nivå. Styrkortet finns på affärsenhetsnivå och är kopplat till ett annat bolag för att uppnå synergier. Det finns även en koppling till organisationen ovanför i hierarkin, detta styrkort används som en styrningsmekanism för att styra affärsenheterna i samma riktning. Budgeten är inte direkt kopplad till styrkortet dock förekommer att verktygen samkörs. Budgeten är ramen för verksamheten medan styrkortet beskriver mer hur man ska handla inom ramarna för budgeten. Styrkortet åskådliggörs via intranätet och det är tämligen enkelt att se vilken statusnivå affärsenheten befinner sig på gentemot de uppsatta målen. Om enheten avviker från uppsatta mål och visar ”gul” eller sämre är de skyldiga att rapportera orsaker och åtgärder för detta i månadsrapporteringen.

Styrkortet följs upp på ledningsmöten varje månad, där styrkortet har en separat punkt på agendan. Däremot används inte BSC för att utvärdera strategin utan det finns andra metoder inom organisationen för att göra detta.

### **Gambro**

*På Gambro har vi intervjuat Pia Irell, VP Program Office & Strategic Planning. Företaget har 8000 anställda.*

På Gambro använder de sig av tre perspektiv (best team, best partner och best economic). De har sex stycken ”strategic drivers” och alla mål syftar till att förbättra eller uppnå dessa. De använder sig av kritiska framgångsfaktorer och de har upprättade delmål samt handlingsplaner. Genom ledningsgruppsmöten, funktionella möten samt direktiv översattes strategi och vision till mål och mått. På detta sätt återspeglas företagets strategi och vision i deras styrkort. Styrkortet används bara indirekt för att förmedla strategi i organisationen då de inte anser styrkort vara ett bra kommunikationsverktyg, vilket även gäller för att skapa en förståelse för strategin. De följer upp genom VD-presentationer för de anställda varje kvartal och inom ledningsgruppen månadsvis. Målen är nedbrutna till individnivå och incitamenten är i princip 100 % länkade till deras styrkort. Styrkortet är en del av budgeten, målen och måtten sätts utifrån budgeten och har samma tidshorisont. Handlingsplaner tas fram i form av initiativ och det sker detaljerade uppföljningar av initiativen. De använder sig av ett uppifrån och ner styrkort som bryts ner på varje funktion inom företaget. Informationen från styrkortet



återkopplas inom organisationen genom VD-samtal och via intranätet och de har kvartalsvis uppföljning där de tar tillvara på strategisk erfarenhet och lärdom.

### ***Göteborgs Posten***

*På Göteborgs Posten har vi intervjuat Jessica Weissglas, Ekonomichef. Företaget har 400 anställda.*

På Göteborgs Posten använder de sig av fyra perspektiv (finansiellt, kund, verksamhet och medarbetare) och har mellan tre och fem övergripande mål kopplat till respektive perspektiv. Målen och måtten är kopplade till strategin och sätts upp på avdelningsnivå. Målen förbereds i grupper med någon ansvarig, mätningen beslutas av högsta ledning och mäts månadsvis eller årsvis beroende på typ av mått.

Det finns en tanke bakom målen att de ska följa någon form av orsak – verkan logik men den finns inte dokumenterad. Jessica Weissglas påpekar att uppföljningen blir komplicerad. Målen sätts upp årsvis, det upprättas inga delmål. Handlingsplaner tas fram på respektive avdelning. Incitament är inte kopplade till styrkortet, däremot bedöms vissa personer på målen i styrkortet.

Målen och måtten togs fram genom diskussion och överenskommelse inom ledningen och är kopplade till strategin. Strategin kommuniceras sedan ut inom organisationen genom styrkortet och alla har möjlighet att ta till sig informationen. Däremot används inte styrkortet till att skapa någon djupare förståelse kring strategin. Handlingsplaner för hur målen ska uppnås upprättas på respektive avdelning. Det avsätts inga specifika resurser för att stödja att målen uppnås men eventuellt kan det tas fram om något mål inte uppnås. På Göteborgs Posten har budgeten ersatts av prognoser som är kopplade till styrkortet.

Det sker en kontinuerlig återkoppling huruvida målen har uppnåtts genom företagets intranät och i form av månadsmöten. Vid månadsmöten diskuteras även strategi där man utvärderar strategin samt följer upp och tar tillvara på strategisk erfarenhet.

### ***Hewlett Packard – Outsourcing service, the Ericsson account***

*På Hewlett Packard har vi intervjuat Christan Högberg, Kvalitetsansvarig. Enheten har 1500 anställda.*

HP har 4 stycken perspektiv i sitt styrkort. Finans, kund, operations (process) och anställd. Länkat till perspektiven finns varierande antal mål och mått beroende på perspektivet. Totalt uppgår det till 26 mål och mått.

Målen och måtten tas fram årligen genom workshops på 2 dagar. Där diskuteras just de mål och mått, faktorer och utmaningar som är strategiskt viktiga för framtida framgång på Ericsson kontot.

Målen och måtten kommuniceras månadsvis via intranätet och åskådliggörs med hjälp av mätare i olika statusnivåer. Samtliga anställda har tillgång till denna information men det är upp till den enskilda anställda se över resultatet, resultatet kommuniceras också till kund. På leveransavdelningen bryts styrkortet ner på chefsnivå. Kortet används också som utvärdering



på grund av att leveransavdelningens framgång är av avsevärd betydelse för kontot. I viss mån förekommer incitament kopplat till styrkortet. 1-2 finansiella mål och 1 kund mål är knutet till incitament. Ett incitamentprogram är under utveckling gällande cheferna på leveransavdelningen.

Affärsplaneringsprocessen sker årligen där målen och måtten ses över. Här beslutats vilka mål och mått som skall användas. Det förekommer alltid en ändring på vilka mål och mått som skall förekomma på styrkortet även om många är återkommande. Handlingsplanerna är indirekt kopplade till styrkortet via affärsplanen där eventuella resurser finns tillgängliga. När styrkortet visar kritiska nivåer tas det fram specifika handlingsplaner för att åtgärda problemet. Styrkortet är kopplat till andra enheters styrkort i avseende på finans och kund medan operations och medarbetare är lokalt förankrade. Det finns en svag koppling till budget men den är inte direkt relaterad.

Återkopplingen sker månadsvis och redovisas på intranätet och det förekommer uppföljningsmöten där strategin diskuteras. Styrkortet omvärderas årsvis där mål och mått planeras.

### ***Kinnarps***

*På Kinnarps har vi intervjuat Annete Käck, Coporate development manager. Företaget har 2200 anställda.*

Kinnarps använder sig av fyra perspektiv (finansiellt, kund, process och lärande) och det finns ett styrkort på varje avdelning inom företaget. Varje styrkort har mellan sex till tio mål som är beroende av, och är kopplade till de strategiska målen. Antalet mått varierar mellan perspektiven. Genom strategimaterial tar de fram de mål som är strategiskt viktiga och organiserar dessa i en strategisk karta. Sedan jobbar de vidare med dem och avgör vad som behöver mätas samt vilka aktiviteter som är nödvändiga för att uppnå strategin. Kinnarps använder sig av styrtaal, dessa är konkretiserade i mål och mått. De planeras och mäts på månadsbasis. Handlingsplaner sker i form aktiviteter och projekt. Vid eventuella problem försöker de tillsätta projekt för att komma till rätta med problemen. Handlingsplanerna upprättas i första hand efter eventuella problem har uppstått, men det finns även handlingsplaner för att beskriva t.ex. försäljning. Det finns inga incitament länkade till styrkortet men däremot så finns det ett fördelat ansvar för att målen uppnås. Ofta är det chefen inom respektive område som äger sina målsättningar. Styrtaal och aktiviteter ägs av den inom organisationen som besitter mest kompetens inom det aktuella området.

Företaget har en övergripande strategi som koncernledningen arbetar med, och de beslutar även vilka mål och vad som ska mätas. På nivån under utgår från koncernstyrkortet och bryter ner det till ett antal styrtaal och aktiviteter för att uppnå målen i det överordnade styrkortet. På detta sätt skapas det en röd tråd från styrkortet på avdelningsnivå upp till koncernnivå. Inom organisationen förmedlas strategin i form av strategimaterial och genom en speciell IT-applikation, detta används även för att skapa en förståelse kring företagets strategi. De som är ansvariga för styrtaal och aktiviteter rapporterar in resultaten månadsvis.

De strategiska målen upprättas ett par år framåt i tiden. Styrtaalen upprättas däremot årsvis och är till för att uppnå de strategiska målen. Mätningen sker inte mot de strategiska målen utan



mot styrtalen som visar vart bolaget är på väg. Aktiviteterna anpassas för att kunna läggas in i styrkortet och är på två till tre månader upp till ett par år beroende på vilken typ av aktivitet det rör sig om. Omkostnadsbudgeten ligger i styrkortet samt även försäljningsbudget i det verksamheter försäljning förekommer.

Möten sker månadsvis där styrkortet är en del av agendan. Produktions och marknadsavdelningen undersöker hur de ligger till i styrkortet och avgör därefter om speciella aktiviteter är nödvändiga för att uppnå målen. De använder styrkortet för att utvärdera strategi och det har hänt att de ändrat strategin utifrån detta. Det handlar dock inte om stora förändringar men det kan rikta uppmärksamheten till områden som eventuellt behöver ses över. Orsak – verkan sambanden mellan perspektiven utvärderas inte någon större omfattning.

### ***Lunds Energi***

*På Lunds Energi har vi intervjuat Linn Olsson, Controller. Företaget har 430 anställda.*

Lunds Energi använder sig av fem stycken perspektiv. Utveckling, kunder, finans och affärsmässighet, interna processer och personal. Till detta finns det fem mål och tio mått kopplade. Kortet är uppbyggt med en kritisk framgångsfaktor kopplad till respektive perspektiv. De kritiska framgångsfaktorerna konkretiseras och mäts och följs upp månadsvis.

Handlingsplanerna tillkommer genom att det görs en nuläges- och omvärldsanalys som återspeglas i den långsiktiga affärsplanen. Därefter tas det fram kortsiktiga verksamhetsplaner för respektive bolag i koncernen. Delmålen är upprättade och följs upp på månadsbasis.

Vision och strategi återspeglas tydligt i styrkortet. Målen är framtagna av en strategigrupp medan måtten bestäms av ekonomichefen och respektive affärsområdeschefer. Strategin och styrkortet förmedlas ut i organisationen via intranätet. Styrkortet visualiseras med hjälp av en ”cockpit”-applikation som ger en övergripande bild över verksamheten. Det finns även utbildningsmaterial att tillgå för att öka förståelsen. Styrkortet existerar på koncern och dotterbolagsnivå i Lunds Energi. Incitamentprogrammet är direkt länkat till styrkortet. Beroende på resultatet sätts en procentsats. Denna slås ut på respektive anställd kopplat till målen i styrkort. Detta möjliggör att ge en viss peng per uppnått resultat i styrkortet.

På de tre senaste år har inte målen förändrats i styrkortet. Målen sätts på 1år på grund av uppföljningspotentialen. Koncernkortet är kopplat till respektive dotterbolag för att skapa synergier i bolaget. De fem försäljningsbolagen har snarlika kort för att skapa en möjlighet till benchmark. Budgeten är direkt kopplad till styrkortet, det är snarare så att styrkortet påverkar budgeten. På grund av att de vet vad som behöver göras och måste anpassa sig efter detta.

Beroende på vilken avdelning diskuteras styrkortet olika omfattning. Det finns ett utsatt krav från koncern VDN att respektive styrkort skall följas upp och rapporteras in på månadsbasis. Strategin utvärderas inte i någon större omfattningen på grund av att målen anses spegla verksamheten på ett gott sätt.

### ***Nordea Region Göteborg***

*På Nordea har vi intervjuat Mats Engström och Lennarth Björk, Regionchef respektive Regionchefsassistent.*



Nordea använder sig av fyra perspektiv (financial, customer, internal processes, learning) till de fyra perspektiven har de 19 stycken mått kopplade och styr mot operational excellence, household growth income, capital efficiency och credit portfolio quality. Målen och måtten är kopplade till strategin och är sammanlänkade genom en strategisk karta. Tillgången till styrkortets vitala delar avgörs av användarens position. Det vill säga regionchefen kan se alla nyckeltal och kritiska framgångsfaktorer för sin region, han/hon kan också bryta ner till nästa nivå under för att kunna få fram information från de kontoren som tillhör regionen. Det finns inga incitament kopplade till styrkortet.

Styrkortet används som underlag då kontoren följs upp och om det avviker från plan kan de ansvariga lägga in kommentarer som förklarar utfallet samt även lägga in handlingsplaner för att åtgärda problemet. De har även KPI:er kopplat till de olika strategiska målen, vilka ändras årsvis beroende på konjunkturläget. Styrkortet används flitigt som ett benchmarking verktyg på grund av standardiseringen ute på kontoren. Det arbetas dagligen med KPI:er och styrkortet har blivit en naturlig del av arbetet och hjälper även till att jämföra bankerna över de nordiska gränserna. För användarna så visar styrkortet vilken väg som är rätt riktning, utifrån strategin samt vilka fokusområden som är strategiskt viktiga. Både kontorschefer och regionchefer är delaktiga i målsättningsprocessen då måtten diskuteras årligen. KPI:er och de operativa målen budgeteras och därefter görs en prognos om den sannolika ränteutvecklingen vilken skapar en gemensam bas. Alla regionen har samma mått men målen kan variera utifrån storleken på exempelvis kontoret, målen är satta uppifrån.

På koncernnivå finns det en tydlig strategi som skall återspeglas i målen. Koncernchefen arbetar hårt med strategi och vision och styrkortet används för att förmedla ut strategin till koncernens samtliga anställda, och Mats Engberg anser att företagets värderingar genomlyser styrkortet. På intranätet finns information och även en FAQ om styrkortet tillgänglig för de anställda. Utbildningar för att lära sig hantera styrkortet finns under olika träningsflikar. En gång om året görs det en grundlig genomgång av styrkortet där värderingarna och styrkortet verifieras.

Styrkortet är främst anpassat för ledningspersoner men KPI är välkända inom koncernen och de olika aktiviteterna genomförs för att förbättra dessa. Målen är satta kvartalsvis (kundnöjdhet mäts en gång per år) så det kan variera beroende på mål, de är dock noga med att tidsbestämma målen. Skulle målen på grund av exempelvis konjunkturläget inte uppfyllas finns fortfarande benchmarking potentialen kvar i styrkortet. Det finns en strategisk övergripande handlingsplan för att uppnå målen men om någon statusnivå inte är uppfylls upprättas en särskild handlingsplan. Hela styrkortet bygger på budgeten, målen som är inlagda avspeglar budgeten, samtliga av de mål som finns i styrkortet finns också i budgeten.

Återkopplingen av styrkortet sker månadsvis ute på kontoren där också handlingsplaner ligger till grund för diskussionen. Strategin är under ständig översyn, de har en övergripande strategi men ibland skiftas fokus. Det finns en speciell strategiavdelning som arbetar med att ta vara på orsak – verkan samband och utvärdering sker ständigt. Inför varje år avgörs om det ska införas eller tas bort faktorer i den strategiska kartan. De har även rena strategimöten inom koncernen och tar sig tid att arbeta med sin strategi.



### ***Posten Logistik***

*På Posten har vi intervjuat Tapani Humalisto, Business controller. Företaget har mellan 5000-6000 anställda.*

Posten Logistik använder sig av fem perspektiv (lönsamhet, förtroendekapital, konkurrenskraft, miljö och kvalitet samt medarbetare). Posten har 13 mål och mått i styrkortet. Vissa mål har varit med upp till 10-15år medan andra tillkommit på senare år. Ett antal mål är obligatoriska för hela koncernen och en del är mer lokala och anpassade till affärsenheten. Handlingsplaner finns i grundläggande affärsplaner där det beskrivs vad som skall genomföras. Vissa säljmål i styrkortet är länkade till bonus som förekommer på olika sätt på olika nivåer. Det tilldelas även ansvar för de olika måtten, varje chef är ansvarig för sin verksamhets lönsamhetsmål och till exempelvis har alla med personalansvar ansvarar för personalnöjdheten.

Kopplingen mellan styrkortet och företagets strategi och vision upplevs inte som jättebra men kopplingar finns. Strategi och vision översattes till mål och mått genom att de arbetat tillsammans med affärsplanen och lagt upp strategin utifrån riktlinjer från koncernledningen. En del saker styrs hårt uppifrån och medan andra mål tas fram på enhetsnivå, men alla är involverade i framtagningsprocessen. Det görs omvärldsanalyser årsvis dessa diskuteras väger samman till en uppdaterad målbild per område. Strategin är nedbruten till målområden som kommuniceras ut till medarbetarna genom en interntidning och intranätet. De har även möten där det är obligatorisk närvaro där måluppfyllelse går genom.

Målen bryts ner i organisationen där det är möjligt, vissa mål bryts ner till arbetslagsnivå. Målen är på tre år, uppföljningen uppdaterar årets bedömningar med hjälp av prognoser och efter tre år tar man hänsyn till förändringar. De försöker sätta realistiska mål som är möjliga att uppnå inom den ordinarie verksamheten. Kopplingen med budget ser ut som så att vissa utvalda faktorer i budgeten plockats ut och återfinns i styrkortet.

Målen följs upp månadsvis eller kvartalsvis och då går de igenom samtliga mål för innevarande år, i styrkortet finns även trendanalyser visar vilken riktning bolaget är på väg. Skulle något av målen ligga under plan tillsätts olika åtgärder uppnå målen. Vid planeringsarbetet inför nästa treårsperiod sker det justering för nivåerna för de kommande åren. Genom samarbetsgrupper mellan enheterna (inom logistik och mellan logistik och de andra bolagen) tar de tillvara på goda exempel. Det förekommer korsväxlade styrelsearbete i organisationen, det vill säga Posten Logistik VD sitter med i andra styrelser inom Posten och vice versa så alla är informerade om utvecklingen inom hela koncernen.



### **SSAB Tunnbråat i Luleå**

*På SSAB Tunnbråat har vi intervjuat Jonna Andersson, Stålværkschef. Enheten har 1200 anställda.*

SSAB Tunnbråat kallar sitt styrkort för måltavla Kortet består av 3 stycken perspektiv, medarbetar, kund och egna verksamheter. I det egna verksamhetsperspektivet ingår bland annat finansiella mål, miljömål, den yttre miljön, internkund och interna processer. Således är delar av de traditionella perspektiven samlade under detta perspektiv. Till perspektiven är 3-4 medarbetar-, 5-6 kund- och 5-6 egna verksamheten mål och mått kopplade. När styrkortet infördes i slutet av 90-talet fanns det kritiska framgångsfaktorer implementerade men det förekommer inte idag. Istället talar man om mål, det händer att det implementeras kritiska framgångsfaktorer när man vill beskriva syftet med en speciell avdelning. Målen är satta på 1 år och bryts ner på respektive avdelning. Det finns aktiviteter kopplade till målen, aktiviteterna kan både vara i form av planer, eller ett krav på att något skall genomföras som exempelvis medarbetarsamtal. Det finns inga incitament länkade till styrkortet. Cheferna på respektive avdelning har ansvar för de mål som tillhör sin verksamhet. Det finns också personer som har ansvar för uppföljningen av de olika aktiviteterna.

Vision och strategi återspeglas tydligt. Den övergripande strategin är nedbruten till mål som sedan kan utvecklas på respektive verksamhet. Måltavlan uppdateras årligen även om de långsiktiga strategiska målen är fasta. Koncernledningen kommunicerar de mer långsiktiga strategiska målen.

Måltavlan och strategin förmedlas via intranätet och det är upp till den enskilda anställda att ta del av informationen. Måltavlan utvärderas av en lednings/samverkansgrupp samt facket på månadsbasis. Det finns ingen mall för hur tillvägagångssättet går till, ibland tas något specifikt mål fram och följs upp. Uppföljningen sker vanligen i diagramform där de flesta målen är kopplade till tid eller via ett kollage. Det finns ett utsatt krav på att målen skall vara satta på minst enhetsnivå det vill säga tredje steget ner i organisationen. Det förekommer aldrig mål på individnivå.

Handlingsplanerna upprättas i samband med att måltavlan skapas. Det finns en vilja att utforma handlingsplanerna på ett så bra sätt som möjligt för att också kunna sätta så höga mål som möjligt. Måltavlan är väldigt integrerad i organisationen således finns det också speciella resurser avsatta till målen. Måltavlan är kopplad över olika enheter i organisationen. På grund av att de olika enheterna ingår i samma flöde, därav är det relevant att exempelvis hålla nere kvalitetsfel i A för att optimera verksamheten i B. Det egna perspektivet är starkt kopplat till budgeten.

Återkopplingen sker som tidigare nämnt på månadsbasis där måltavlan är en del på dagordningen. Då redogörs om något mål inte är uppnått eller att enheten är på väg åt fel håll. Utvärderingen sker inte på så sätt att strategin ifrågasätts utan det är mindre åtgärder som diskuteras.





## **Swedbank - Södra Regionen**

*På Swedbank har vi intervjuat Eva Lindholm och Anneli Wessman, Regionscontroller respektive Kontorschef.*

I Swedbanks styrkort ingår det fem olika perspektiv (lönsamhet, försäljning, risk, kundnöjdhet och medarbetarindex/humankapital). Till perspektiven finns det 11 mått kopplade och meningen är att de skall gå i linje med företagets vision och affärsidé. Swedbank har tagit fram något de kallar för framgångsmodellen. Denna består av en cirkelformad modell som sammanbinder perspektiven för att uppnå vision och affärsidé. Verktöget är väldigt integrerat i verksamheten och har funnits med i åtminstone 10 år. Måtten i styrkortet utvärderas årligen. Styrkortet är uppbyggt som ett rankingsverktyg. Kontor och affärsområden rankas och eftersträvar att klättra i rankingen. Varje kontor och rörelseområde gör verksamhetsplaner för att nå högre i rankingen och på det sättet förbättra sitt och Swedbanks resultat.

Verksamhetsplanen tas fram i samband med budget. Det tas även fram speciella planer för att utveckla de kontor i botten på rankingen. Resultatet i styrkortet jämförs kontinuerligt. De incitament som finns inom företaget bygger helt på hur respektive kontor presterar i rankingen. Möjligheten att nå upp till mål kan variera på grund av konjunkturläget därför anses det vara bättre att göra en intern jämförelse mellan kontoren.

Målen och måtten bestäms av bankledningen, perspektiven har varit med länge men innehållet kan variera över tiden. Styrkortet handlar inte om att nå målnivåer utan om att vara bland de bästa och förflytta sig. Styrkortet används vid varje månadsuppföljning och alla känner till vad som är viktigt. Kontorscheferna går igenom styrkortet med sin personal och rörelsecheferna med sina respektive chefer.

Styrkortet är det viktigaste uppföljningsinstrumentet i företaget. Kortet finns att tillgå på intranätet där kontoren kan se sina egna resultat samt hur andra kontor har presterat. På intranätet kan de också se hur hög årets bonus kommer bli om de bibehåller resultatet året ut. Styrkortet finns på koncernnivå och bryts sedan ner till region, rörelseområde och kontorsnivå.

Resultatet i styrkortet mäts löpande. För att redovisa detta används olika färger och pilar som indikerar den nuvarande statusen och trenden gentemot andra kontor. Om något kontor presterar sämre kan det tas fram handlingsplaner för de områden där det finns störst möjlighet att genomföra en förändring. Det finns stödresurser att sätta in där det finns problem. Vid varje uppföljning diskuteras det vad som kan göras för att förbättra verksamheten. Faktorerna i styrkortet ska uppnås inom ramen för den ordinarie verksamheten. Det finns ingen relation mellan budget och styrkort.

Återkoppling på resultatet sker månadsvis och sammanfattar hur det ser ut inom enheten, vissa parametrar såsom kundnöjdhet mäts en gång om året. Utvärderingen av strategin sker årligen och utförs av bankledningen. För att utvärdera sambanden i styrkortet utförs statistiska korsreferenser mellan måtten och perspektiven.



Varje höst görs det treårsplaner där strategi diskuteras. På regionnivå handlar det om hur de ska prestera i förhållande till andra regioner, vilket är ett genomgående tema i Swedbanks styrkort. Det handlar inte om att uppnå något absolut tal eller mål, utan hur de presterar i relation till andra internt och på detta sätt uppnå strategiska framgångar.



## 5. Resultat och Analys

I detta kapitel redovisas resultatet samt att vi analyserar vår empiri. Vi kommer även redogöra för övriga upptäckter som har framkommit.

### 5.1. Design

Nedan visas företagens design utifrån Speckbachers et al (2003) definition av de tidigare presenterade typerna av styrkort.

Design	AMF Pension	Ericsson Packet Core	Gambro Koncern	Göteborgs Posten	Hewlett Packard - Outsourcing services	Kinnarps Koncern	Lunds Energi Koncern	Nordea - Region Göteborg	Posten Logistik	SSAB - Tunnbrått i Luleå	Swedbank - Södra Regionen
Perspektiv (antal)	5	5	3	4	4	4	5	4	5	3	5
Strategiska mål/mått	Ja stark	Ja svag	Ja stark	Ja medel	Ja svag	Ja stark	Ja stark	Ja stark	Ja svag	Ja stark	Ja medel
Orsak - verkan samband	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja
Kritiska framgångsfaktorer	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej	Nej
Delmål	Ja	Nej	Ja	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Handlingsplaner	Ja	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej
Incitament länkade till styrkort	Nej	Ja	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja	Nej	Ja

Tabell 2 - Design

Som går att utläsa av tabellen uppfyller samtliga bolag kriterierna för ett typ 1 styrkort. Det vill säga att de innehåller strategiska mål och mått. Här skall dock nämnas att graden av strategikopplingen varierar mellan företagen. Gemensamt för samtliga är att det finns någon form av koppling till strategin. Kopplingen mellan mål, mått och strategi upplevs som betydligt starkare bland de företag som använder sig av fler designelement såsom orsak – verkan samband, delmål och handlingsplaner.

Sex av bolagen uppfyller kraven för ett typ 2 styrkort. Kravet för typ 2 är att det skall förekomma någon form av orsaks – verkan samband. Två av bolagen redovisar detta i form av en strategisk karta (Kinnarps och Nordea region Göteborg). Tre av bolagen (AMF Pension, Gambro och Lunds energi) exemplifierar detta med hjälp av kritiska framgångsfaktorer. Swedbank har valt att använda sig av en egenutvecklade modell som redogör för hur perspektiven påverkar varandra i form av cirklar som representerar de olika perspektiven.

Även om incitament kan underlätta för att rikta fokus på de strategiskt viktiga frågorna anser vi inte att det är en nödvändighet för ett framgångsrikt styrkortsarbete. För att uppnå ett typ 3 styrkort krävs det, i vår definition, således att man upprättar handlingsplaner och delmål för att uppnå de strategiska målen. Bland de företag som använder sig av någon form av orsaks – verkan logik (typ 2) är det fem stycken bolag som också uppfyller typ 3 kraven (AMF Pension, Gambro, Kinnarps, Lunds Energi och Nordea). Det vill säga har handlingsplaner och delmål. Vidare under undersökningens gång har det kommit fram att företagen har anammat delar som krävs för ett typ 3 styrkort men de saknar orsaks – verkan logiken. SSAB saknar orsaks – verkan logiken men de har upprättade delmål och utarbetade handlingsplaner.

För de företag i vår undersökning som använder sig av typ 1 styrkort framstår deras styrkort främst som ett mätverktyg för finansiella- och icke-finansiella mål och mått med svag koppling till strategin. Genom orsak – verkan logik (typ 2) blir kopplingen till strategin tydligare för att sedan bli tydligt framträdande bland de företag som använder sig av delmål



och handlingsplaner (typ 3). Typ 1 är således att betrakta som ett mätinstrument med strategiska inslag. Typ 2 åskådliggör strategi medan typ 3 implementerar strategin (Speckbacher et al., 2003). Tabellen nedan sammanfattar över huruvida företagen uppfyller typ kriterierna.

Design	AMF Pension	Ericsson Packet Core	Gambro Koncern	Göteborgs Posten	Hewlett Packard - Outsourcing services	Kinnarps Koncern	Lunds Energi Koncern	Nordea - Region Göteborg	Posten Logistik	SSAB - Tunnbrått i Luleå	Swedbank - Södra Regionen
Typ 1 uppfyllnad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Typ 2 uppfyllnad	x		x			x	x	x			x
Typ 3 uppfyllnad	x		x			x	x	x		x	
BSC Typ	3	1	3	1	1	3	3	3	1	1:3	2

Tabell 4 - BSC Typ

## 5.2. Användning

Tabellen nedan visar hur företagen har svarat utifrån frågemallen som har använts för att identifiera processerna kring användningen. Tabellen åskådliggör huruvida företagen fullgör processerna.

<i>Balanserat styrkort som ett strategiskt ramverk för handling</i>												
	AMF - Pension	Ericsson Packet Core	Gambro Koncern	Göteborgs Posten	Hewlett Packard - Outsourcing services	Kinnarps Koncern	Lunds Energi Koncern	Nordea - Region Göteborg	Posten Logistik	SSAB - Tunnbrått i Luleå	Swedbank - Södra Regionen	
<b>Tydliggöra och översätta vision och strategi</b>												
Strategi och vision återspeglas i styrkortet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Process för att skapa konsensus kring utformningen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
<b>Kommunicera och förena strategiska mål och mått</b>												
Använder BSC för att förmedla strategin	x			x	x	x	x	x	x	x	x	
Använder BSC för att skapa en förståelse och utbilda kring strategin						x	x	x				
Nedbrutet på individ, grupp eller avdelningsnivå		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Incitament länkade till styrkortet		x	x		x		x		x		x	
<b>Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ</b>												
Tidshorizont på mål och mått	1-3år	0-1år	0-1år	0-1år	0-1år	3-5år	0-1år	0-1år	1-3år	0-1år	0-1år	
Handlingsplaner upprättas för att uppnå målen i styrkortet	x	x	x	x		x	x	x	x		x	
Avsätter specifika resurser för att uppnå målen i styrkortet	x		x			x	x	x			x	
Koppling till andra enheters styrkort		x	x		x	x	x	x			x	
Delmål för att följa upp de långsiktiga målen	x		x			x	x	x			x	
Koppling till budget			x			x	x	x	x		x	
<b>Strategisk återkoppling och lärande</b>												
Återkoppling huruvida målen uppnås	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Använder styrkortet för att ge feedback på och utvärdera strategi			x	x		x			x	x	x	
Använder styrkortet för att utvärdera orsak - verkan samband									x		x	
Återkommande möten där strategi diskuteras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	

Tabell 3 - Användning

### 5.2.1. Tydliggöra och översätta vision och strategi

Samtliga bolag uttrycker att de tydliggör och översätter vision och strategi med hjälp av styrkortet. Vid undersökningen har det framkommit att detta återspeglas i olika grader. De bolag som endast kvalificerar sig för ett typ 1 styrkort upplever koppling till strategi och vision svagare än de övriga företagen. En förklarande faktor till detta kan vara att avsaknaden av orsaks - verkan logik, på grund av detta så tydliggörs inte sambanden mellan mål och mått och strategin på ett gott sätt. Därmed kan det ifrågasättas huruvida målen och måtten verkligen är relaterade till den strategiska framgången även om (typ 1) respondenterna upplever att det finns en koppling. Företagen som använder sig av mer utförliga styrkort uttrycker en starkare koppling till strategin. Exempelvis i AMF Pensions styrkort kan bolagets värderingar, vision, mission tydligt utläsas i styrkortet med hjälp av orsaks - verkan logiken. Detta ger en klarare bild av strategi och vision än att endast redovisa en



cockpitlösning där perspektiven redovisas. Därav går det att härleda möjligheten till att tydliggöra och översätta vision och strategi är beroende av designelementen i styrkortet.

För att komma till konsensus om vilka mål och mått som skall förekomma i styrkortet har olika former av ledningsmöten ägt rum där styrkortet har diskuterats. HP har exempelvis haft 2-dagars workshops för att besluta om mål och mått medan i Swedbank avgörs de av bankledningen.

### **5.2.2. Kommunicera och förena strategiska mål och mått**

Nio av de elva tillfrågade företagen använder sig av styrkortet för att förmedla strategin inom organisationen. Ericsson har uttryckligen svarat att detta inte görs via styrkortet medan Gambro anser att styrkortet inte är bra kommunikationsverktyg. Det mest förekommande svaret om hur styrkortet används för att förmedla strategi är med hjälp av intranätet där det åskådliggörs via olika IT-applikationer. Beroende på huruvida de strategiska målen och måtten är starka eller svaga, påverkar detta också möjligheten till att förmedla strategin via styrkortet. Vidare kan man föra en diskussion om huruvida de verkligen lyckas förmedla strategin ut i organisationen. När endast tre företag (Kinnarps, Lunds Energi och Nordea) anser sig skapa en förståelse eller utbilda kring strategi. Detta sker via speciellt framtaget strategimaterial just för att öka förståelsen av strategin. Vidare är det värt att nämna att dessa företagen har flertalet designelement implementerade. Ett annat sätt att skapa förståelse runt målen och måtten i styrkortet är att bryta ner och anpassa dem på individ, grupp eller avdelningens nivå, det vill säga anpassa dem till den operationella verksamheten. Detta för att den enskilde anställda lättare skall kunna relatera till styrkortet. Endast AMF Pension har ett styrkort som förekommer enbart på ledningsnivå. Grundtanken med AMF Pensions är att leda och kontrollera det strategiska arbetet på en högre nivå i organisationen. Lunds Energi har sitt styrkort nerbrutet på dotterbolagsnivå. I övrigt förekommer det på olika nivåer i bolagen, orelaterat till designelementen. I Posten förekommer det exempelvis styrkort på arbetslagsnivå.

Även incitament förekommer i olika omfattningar i bolagen. Det finns ingen koppling mellan designelement och graden av användande, i avseende på huruvida företagen väljer att koppla incitament till styrkortet. Detta verkar snarare bero på interna preferenser vad som skall resultera i bonus. I Swedbank används incitamentprogrammet för att rikta fokus på de måtten som är strategiskt viktiga. Detta är unikt i Swedbank på grund av att deras styrkort är uppbyggt som en rankingmodell, där bättre resultat i rankingen ger ett högre incitament vilket i sin tur skapar strategisk framgång. I Lunds Energi är incitamentprogrammet direkt länkat till styrkortet. Beroende på resultatet sätts en procentsats. Denna slås ut på respektive anställd kopplat till målen i styrkort. Detta möjliggör att ge en viss peng per uppnått resultat i styrkortet.

### **5.2.3. Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ**

Avseende tidshorizonten på mål och mått är det vanligast förekommande svaret att målen är satta upp till 1år. Medan AMF Pension, Kinnarps och Posten Logistik sätter mer långsiktiga mål. Trots att målen sätts relativt kortsiktigt är det vanligt förekommande att de återkommer från år till år. Detta skapar en viss form av långsiktighet samtidigt som det ger utrymme att



reagera på struktur och omvärldsförändringar. Samtliga bolagen upprättar handlingsplaner i efterhand för att åtgärda eventuella problem. Dessa planer betraktar vi dock inte som handlingsplaner utan snarare en form av korrigeringsåtgärd baserat på en enstaka händelse. Därför har vi inte godkänt denna typ av handlingsplan. Kriteriet är att handlingsplanen skall vara utformad i förhand för att uppnå ett visst mål i styrkortet, vidare räcker det inte heller att ha en övergripande affärsplan som skall styra verksamheten. Således är det sju av bolagen som har utformade handlingsplaner för att uppnå målen i styrkortet. Exempelvis på Kinnarps förekommer handlingsplanerna i form av aktiviteter eller projekt. SSAB Tunnpått uttrycker att bra utformade handlingsplaner möjliggör en hög målsättning. Bland de företag som inte har handlingsplaner finns det inte heller resurser kopplade till styrkortet. Både Göteborgs Posten och Lunds Energi har handlingsplaner men inga specifika resurser kopplade, utan målen skall uppnås i den ordinarie verksamheten. De övriga företagen med handlingsplaner har även resurser kopplade till styrkortet.

Möjligheten att koppla samman styrkort över enheter avgörs främst av bolagsstrukturen. Exempelvis är Ericsson styrkort sammankopplat med en annan affärsenhet för att uppnå synergier medan i Göteborgs Posten är inte detta möjligt i samma utsträckning. Det finns ett samband mellan att ha upprättat delmål, handlingsplaner och orsak – verkan samband. Bland de företag som upprättat delmål har samtliga även handlingsplaner. Samtliga utom SSAB Tunnpått har även orsak – verkan samband.

Sex av bolagen uttrycker att de har en koppling till budget där det är möjligt. Av de sex bolagen är det endast Posten Logistik som inte har uppfyller kraven för ett typ 3 styrkort. AMF Pension som också är ett typ 3 företag men de använder sig inte utav budget, utan har rullande tolv. Lunds Energi uttrycker att styrkortet är överordnat budgeten medan de övriga bolagen uppger att budgeten och målen i styrkortet sammankopplade.

#### **5.2.4. Strategisk återkoppling och lärande**

Återkopplingen över huruvida målen är uppfyllda sker genomgående månadsvis eller kvartalsvis på de målen där det är möjligt. De företag som mäter kundnöjdheten med hjälp av styrkortet, gör det en gång om året. Återkopplingen sker genom möten där beslutsfattare diskuterar resultaten och det beslutas om eventuella åtgärder bör tillsättas. Redovisningen sker med hjälp av IT-applikationer som är mer eller mindre avancerade. Däremot är det inte lika vanligt förekommande att styrkortet används för att utvärdera eller ge feedback på strategi. Sex av bolagen gör detta och det finns inget samband mellan implementerade designelement och huruvida detta utförs. Det är endast Nordea och Swedbank som använder styrkortet för att utvärdera orsak – verkan sambanden i styrkortet. För att kunna göra detta måste det givetvis finnas ett orsak – verkan samband i styrkortet. I Nordea och Swedbank sker detta över perspektiven. En anledning till att det är just Nordea och Swedbank som utför detta kan vara att de har många jämförbara objekt (bankkontor). Vilket skapar en möjlighet att korsreferera för att synliggöra orsaks – verkan sambanden. Återkommande möten där strategi diskuteras är vanligt förekommande bland företagen. Det är bara Lunds Energi och SSAB tunnpått där detta inte förekommer i samband med styrkortsarbetet.



### 5.3. Design kontra användning

I nedanstående diagram är företagen sorterade efter typ och antal kryss. För att på ett tydligt åskådliggöra hur det skiljer sig åt i användningen. I undersökningen har vi inte funnit några företag som har samma designelement implementerade och uppfyller samma processer i användningen. Således kan vi, i enlighet med Speckbacher et al (2003) påvisa att styrkort inte är statistiskt utan förekommer i olika former.

<b>Balanserat styrkort som ett strategiskt ramverk för handling</b>											
	Ericsson - Packet Core	Hewlett Packard - Outsourcing services	Göteborgs Posten	Posten Logistik	SSAB - Tunnbrått i Luleå	Swedbank - AMF - Södra Regionen	Pension Energi Koncern	Lunds Energi Koncern	Gambro - Koncern	Kinnarps - Koncern	Nordea - Region Göteborg
	<b>Typ 1</b>				<b>Typ 2</b>			<b>Typ 3</b>			
<b>Tydliggöra och översätta vision och strategi</b>											
Strategi och vision återspeglas i styrkortet	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Process för att skapa konsensus kring utformningen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
<b>Kommunicera och förena strategiska mål och mått</b>											
Använder BSC för att förmedla strategin		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Använder BSC för att skapa en förståelse och utbilda kring strategin								x		x	x
Nedbrutet på individ, grupp eller avdelningsnivå	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x
Incitament länkade till styrkortet	x	x		x		x		x	x		
<b>Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ</b>											
Tidshorizont på mål och mått	0-1år	0-1år	0-1år	1-3år	0-1år	0-1år	1-3år	0-1år	0-1år	3-5år	0-1år
Handlingsplaner upprättas för att uppnå målen i styrkortet			x		x		x	x	x	x	x
Avsätter specifika resurser för att uppnå målen i styrkortet					x		x		x	x	x
Koppling till andra enheters styrkort	x	x			x	x		x	x	x	x
Delmål för att följa upp de långsiktiga målen					x		x	x	x	x	x
Koppling till budget				x	x			x	x	x	x
<b>Strategisk återkoppling och lärande</b>											
Återkoppling huruvida målen uppnås	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Använder styrkortet för att ge feedback på och utvärdera strategi			x	x		x			x	x	x
Använder styrkortet för att utvärdera orsak - verkan samband						x					x
Återkommande möten där strategi diskuteras	x	x	x	x		x	x		x	x	x

Tabell 5 - Design kontra användning

#### 5.3.1. Typ 1

Som tydligt framgår av tabellen ligger den betydande skillnaden i förhållande till de övriga typerna i *Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ*. Detta på grund utav att handlingsplaner och delmål är ett kriterium för att kvalificera sig som typ 3. Överlag upplevs också strategi kopplad till styrkortet svagare i dessa företag. Målen och måtten är inte lika starkt kopplade till strategin vilket kan utläsas i tabell 2. Detta väcker också frågan om det är strategiska mål och mått som kommuniceras. Vilket också naturligtvis leder till att även återkopplingen ifrågasätts. Göteborgs Posten och Posten Logistik har något starkare strategisk koppling än de andra typ 1 företagen, vilket kan förklara att de utvärderar och ger feedback på strategi med hjälp av styrkortet.

Undantaget här är dock SSAB Tunnbrått i Luleå. Som är ett typ 1 företag som uppfyller designelementen för typ 3 (men inte typ 2). De har upprättade delmål och handlingsplaner och har även stark koppling till strategin. En anledning till detta kan vara att när styrkortet ursprungligen infördes användes kritiska framgångsfaktorer, vilket de numera har frångått. De utvärderar inte heller strategin i större omfattning.

#### 5.3.2. Typ 2

Det enda företaget som har ett typ 2 klassat styrkort är Swedbank. De uppfyller inte kriterierna i *planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ*. Det som skiljer Swedbank från typ 1 företagen är orsaks – verkan sambandet och återkopplingen. Syftet med Swedbanks styrkort är inte att styra mot mål utan främst intern benchmarking och ranking.



Detta tillsammans med incitamentprogrammet leder bolaget till strategiska förbättringar. Därmed är också återkopplingen stark på grund av rankingen.

### 5.3.3. Typ 3

Fem av företagen uppfyller kriterierna i typ 3. AMF Pension har implementerat samtliga designelement. De använder styrkortet på ledningsnivå och har för tillfället ingen ambition och använda styrkortet ute i organisationen. Därav sker det inte i någon större omfattning någon kommunikering och förening av strategiska mål och mått förutom att styrkortet visas vid nyanställning. Dock genomsyras styrkortet i hög grad av strategi men det sker på ledningsnivå. Tack vare avsaknaden av kommunikering och förening av strategiska mål och mått blir syftet med styrkortet helt annorlunda.

De övriga typ 3 företagen har också en stark koppling till strategin i sina styrkort. Lunds Energi är nöjda med sin nuvarande strategi, därmed blir återkopplingen svagare även om de öppna för förbättringsmöjligheter. Gambro anser inte att styrkortet är ett bra verktyg att förmedla och utbilda i strategi. I övrigt uppfyller de fyra typ 3 bolagen samtliga användningsprocesser.

Kinnarps och Nordea – Region Göteborg är de enda företagen i vår undersökning som uppfyller samtliga delar i det strategiska ramverket för handling. De uppfyller även de fem principerna för en strategifokuserad organisation.

### 5.4. Övriga upptäckter

Utöver vad vi tidigare har redovisat har det framkommit ytterligare intressanta aspekter som vi kommer redovisa här. Bland de designelement som Olve et al., (1997) presenterar har vi funnit att sju av företagen använder sig av ett medarbetarperspektiv i sina styrkort. Vidare har vi inte hittat något företag där budgeten är ersatt av det balanserade styrkortet. Dock skall det nämnas att Lunds Energis styrkort är överordnat budgeten.

Som tidigare nämnts i kapitel 3 har vi funnit att 34 av 48 företag har valt avskaffa det balanserade styrkortet. Orsaker till detta redovisar vi nedan där anledningen varit känd.

Anledning	Antal
Slutat på grund av uppköp och moderbolaget använder inte styrkort	4
Krävde för stort engagemang	4
Stegvis nedtrappning, anser sig inte ha längre ha ett styrkort	4
Omorganisering	3
Eldsjal har slutat på bolaget	2
Pausat BSC arbete	1
Inget bra IT-stöd	1

Tabell 6 - Slutat med balanserat styrkort





## 6. Slutsats och avslutande diskussion

I det här kapitlet kommer vi redogöra för slutsatserna och svara på problemformuleringen samt föra en avslutande diskussion där vi redogör förslag på vidare forskning

### 6.1. Slutsats

De frågor vi ämnade besvara i denna uppsats är hur det balanserade styrkortet är designat i svenska företag samt hur användningen och processerna kring det balanserade styrkortet ser ut och om designen har någon inverkan på detta.

Den vanligaste typen av balanserade styrkort är typ 1 och typ 3. Skillnaderna mellan de här två typerna är stor och det kan ifrågasättas om typ 1 ens kan klassas som ett balanserat styrkort. Typ 1 är främst ett mätverktyg för mål och mått kopplade till strategin medan typ 3 upprättar orsak – verkan samband, delmål och handlingsplaner. Ett typ 3 balanserat styrkort är enligt Speckbacher et al (2003) att betrakta som ett fullt utvecklat styrkort och innehåller större delen av de designelement som finns utvecklade inom det balanserade styrkortet. Vi har endast funnit ett företag som använder sig av typ 2 styrkort, dvs. orsak – verkan samband men inte delmål och handlingsplaner. Ett av företagen (SSAB Tunnpå i Luleå) är klassat som ett typ 1 styrkort med har även de specifika designelementen som krävdes för ett typ 3 styrkort men i avsaknad av orsak – verkan samband vilket gör dem till ett mellanting av typ 1 och 3.

Designen har i sin tur haft en stark prägel på användningen och processerna kring det balanserade styrkortet. I samtliga typ 1 företag (utom SSAB Tunnpå i Luleå) upplevs en svagare koppling till strategin, än i typ 3 företagen, vilket gör att det kan ifrågasättas till vilken grad strategin återspeglas i styrkortet. Det är under processen *Planera sätta mål och koppla samman strategiska initiativ* som avsaknaden av initiativ främst utmärker sig. Swedbank utmärker sig genom att inte använda sig av mål och huvudsyftet med styrkortet är att användas som ett verktyg för intern benchmarking och ranking därmed avsaknaden av kryss i *planera sätta mål och koppla samman strategiska initiativ* samt den hårda fokuseringen på återkoppling. I AMF Pension utmärker sig de med genom att endast använda styrkortet på ledningsnivå och därmed avsaknaden av kryss i *Kommunicera och förena strategiska mål och mått* och därmed ändras syftet med styrkortet. Lunds Energi, Gambro, Kinnarps och Nordea Region Göteborg är de företag vi anser uppfyller kraven enligt teorin i avseende på användning och design. I undersökningen har vi inte funnit några företag som är samma designelement implementerade och uppfyller samma processer i användningen. Således kan vi enligt med Speckbacher et al., (2003) påvisa att styrkort inte är statistiskt utan förekommer i olika former.

Det framkommer i vår undersökning att användarna av balanserat styrkort i avseende på design grupperar sig i två läger. Antingen används styrkortet enkelt som ett mätverktyg eller mer avancerat som ett strategiimplementeringsverktyg. Det anser vi också vara naturligt då vi ser delmål och handlingsplaner som en naturlig fortsättning på den strategiska kartan eller kritiska framgångsfaktorer. Mervärdet av att implementera en strategisk karta känns omotiverat utan design elementen i typ 3. I avseende på processerna är variationen större, detta på grund av att organisationerna skiljer sig åt i struktur och kultur samt även det bakomliggande syftet med styrkortet. Vilket även förklarar de mer speciella styrkorten som



framkommit i undersökning. Tack vare att vi har undersökt processerna runt styrkortet har vi funnit de mer speciella styrkortet (AMF Pension och Swedbank). Hade undersökningen endast syftat till att identifierat designen skulle dessa företag inte utmärka sig på samma sätt. I avseende på processerna undersöker vi också fler variabler vilket också gör att skillnaderna mellan styrkortet framhävs på ett mer utvecklat sätt än i Speckbacher et al., (2003). Detta ger oss också möjligheten att särskilja styrkortet i en större omfattning än i tidigare nämnd undersökning. Det skapar också en möjlighet att särskilja styrkort inom samma kategori (typ).

## **6.2. Avslutande diskussion**

Vi har i vår slutsats kunnat visa att det balanserade styrkortet används på varierande sätt i svenska företag. Ett antal styrkort är enkla och används främst som mätverktyg. Vi har identifierat tre unika styrkort som är speciellt anpassade av företagen samt ett antal som använder det balanserade styrkort fullt ut i enlighet med teorin. Vad som är det mest framgångsrika sättet att arbeta med det balanserade styrkortet har vi inte undersökt. För den intresserade läsaren finns det en del forskning som fördjupar sig i huruvida det är lönsamt att använda sig av balanserade styrkort och de olika typerna av användare (Geert et al., 2004) samt vilka faktorer värdet härstammar från (De Geuser et al., 2009).

### **6.2.1. Förslag till fortsatt forskning**

Under processen att identifiera styrkortsanvändare har det visat sig att en betydande del har använt styrkort men har slutat med detta. Det skulle vara intressant att göra en djupare analys till varför konceptet har övergetts bland företagen och vilken typ av styrkort de har använt.

Vår undersökning riktar sig till ett speciellt tillfälle i tiden. Ytterligare en intressant fråga att undersöka skulle vara att se hur styrkortet utvecklas över tid, det vill säga när styrkortet når en viss mognadsgrad, hur ser det ut då och hur har förvandlingen till det stadiet gått till?



## Källförteckning

### Böcker

Ax, C., & Bjørnenak, T. (2007). *Management accounting innovations: origins and diffusion*. Issues in Management Accounting. Harlow, England: Prentice Hall.

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

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

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

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

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

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

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

### Artiklar

Braam, Geert, J., Nijssen, Edwin J. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch experience. *Long Range Planning*, Augusti, vol. 37, Issue 4, sid. 335-349.

De Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance. *European Accounting Review*, vol. 18, Issue 1, sid 93-122.

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

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, september-oktober, sid. 134-147

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



Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, september-oktober, sid. 167-176.

Malmi, T., (2001). Balanced Scorecards in Finnish companies: A research note. *Management Accounting Research*, vol. 12, Issue 2, sid. 207-220.

Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, vol. 14, Issue 4, sid. 361-387.

### **Internet källor**

Bain & Company,  
[http://www.bain.com/management\\_tools/Management\\_Tools\\_and\\_Trends\\_2009\\_Global\\_Results.pdf](http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2009_Global_Results.pdf). Hämtat 2009-04-22

Balanced Scorecard Collaborative, [http://www.bscol.se/\\_wcm/documents/strategymap.pdf](http://www.bscol.se/_wcm/documents/strategymap.pdf). Hämtat 2009-02-21

### **Muntliga källor**

Niklas Wiksell, AMF Pension, 2009-03-12

Christer Nilsson, Ericsson Packet Core, 2009-03-06

Pia Irell, Gambro, 2009-03-17

Jessica Weissglas, Göteborgs Posten, 2009-03-09

Christian Högberg, Hewlett Packard – Outsourcing Services 2009-03-09

Anette Käck, Kinnarps, 2009-03-17

Linn Olsson, Lunds Energi, 2009-03-16

Mats Engström, Nordea Region Göteborg, 2009-03-13

Lennarth Björk, Nordea Region Göteborg, 2009-03-13

Tapani Humalisto, Posten Logistik, 2009-03-12

Jonna Andersson, SSAB Tunnpå i Luleå, 2009-03-12

Anneli Wessman, Swedbank Södra Regionen, 2009-03-11

Eva Lindholm, Swedbank Södra Regionen 2009-03-23



Bilaga 1 Tabell 5

<i>Balanserat styrkort som ett strategiskt ramverk för handling</i>												
	Ericsson - Packet Core	Hawlett Packard - Outsourcing services	Göteborgs Posten	Posten	Logistik	SSAB - Turnplåt Luleå	Svebank - Södra Regionen	AMF - Pension Koncern	Lunds Energi Koncern	Gambrö - Koncern	Kinnarps - Koncern	Nordea - Region Göteborg
	<i>Typ 1</i>						<i>Typ 2</i>			<i>Typ 3</i>		
<b>Tydliggöra och översätta vision och strategi</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Strategi och vision återspeglas i styrkortet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Process för att skapa konsensus kring utformningen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Kommunicera och förena strategiska mål och mått</b>												
Använder BSC för att formella strategin		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Använder BSC för att skapa en förståelse och uttilda kring strategin												
Nedbrutet på individ, grupp eller avdelningsnivå	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Incentiv länkade till styrkortet	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Planera, sätta mål och koppla samman strategiska initiativ</b>												
Tidshorizont på mål och mått	0-1år	0-1år	0-1år	1-3år	0-1år	0-1år	0-1år	1-3år	0-1år	0-1år	3-5år	0-1år
Händlingsplaner upprättas för att uppnå målen i styrkortet			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Avsätter specifika resurser för att uppnå målen i styrkortet					X	X	X	X	X	X	X	X
Koppling till andra enheters styrkort	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Delmål för att följa upp de långsiktiga målen					X	X	X	X	X	X	X	X
Koppling till budget					X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Strategisk återkoppling och lärande</b>												
Återkoppling huruvida målen uppnås	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Använder styrkortet för att ge feedback på och utvärdera strategi			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Använder styrkortet för att utvärdera orsak - verkan samband						X	X	X	X	X	X	X
Återkommande möten där strategi diskuteras	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X