



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Balanced Scorecard – Värdeskapande eller en vacker färg på tapeten

En undersökning av adoptionsmotiv för det balanserade styrkortet

Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Ekonomistyrning

Vårterminen 2010

Författare:

Andreas Alm

Victor Alm

Handledare:

Gudrun Baldvinsdottir

Förord

Flera personer har varit till hjälp för vår studie och vi vill här tacka dessa för deras bidrag. För att kunna genomföra studien har det varit nödvändigt att genomföra flera intervjuer. Vi vill därför börja med att tacka våra respondenter som tagit sig tid att träffa oss. Dessa är: Håkan Westin på Kappahl, Ingrid Sannum på SCA, Inger Ericsson på SKF, Jonatan Fors på Stena Recycling och Lars Schenatz på Tamro.

Vi vill vi även tacka vår handledare Gudrun Baldvinsdottir för den hjälp och de idéer hon givit oss.

Slutligen vill vi tacka Christian Ax som givit förslag på artiklar och våra opponenter som kommit med givande kritik under arbetets gång.

Göteborg, juni 2010

Andreas Alm

Victor Alm

Sammanfattning

Kandidatuppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan i Göteborg, Ekonomistyrning VT 2010

Författare: Andreas Alm & Victor Alm

Titel: Balanced scorecard värdeskapande eller en vacker färg på tapeten - En undersökning av adoptionsmotiv för det balanserade styrkortet

Handledare: Gudrun Baldvinsdottir

Nyckelord: Implementering, BSC, värdeskapande, managementkoncept

Bakgrund och problem: Historiskt har företagens system för prestationsmätning varit kortsiktiga och finansiella, men genom den skiftande konkurrensen har allt mer kritik riktats emot dessa system. Som ett svar på denna kortsiktighet har det kommit flera nya managementtekniker som belyser företaget utifrån fler perspektiv än det finansiella. Det finns idag forskning hur det balanserade styrkortet skapar värde (De Geuser et al, 2009). Denna forskning har framförallt tillkommit under senare år och fanns således inte när många företag implementerade sitt styrkort. Detta kan därför inte ses som ett svar på varför företagen valt att implementera konceptet.

Andra forskare förklarar spridningen genom retoriska argument, fads and fashion, imitation och sampaketering med andra management innovationer. Med detta som bakgrund vill vi besvara frågan: Varför implementeras det balanserade styrkortet i svenska företag och vilka motiv ligger bakom samt hur företaget vet att styrkortet kommer tillfredställa dessa motiv.

Syfte: Syftet med denna studie är att förklara varför svenska företag väljer att implementera det balanserade styrkortet och förstå vilka motiv som ligger bakom dessa implementeringsbeslut.

Avgränsning: Studien är begränsad till fem svenska företag som alla bedriver verksamhet inom Sverige. Studien är även begränsad till de företag som idag använder det balanserade styrkortet eller som använt det tidigare.

Metod: Studien grundar sig på en intensiv uppläggning där fem företag har undersökts. Empirin har insamlats genom kvalitativa intervjuer med anställda på företagen. Urvalet gjordes från företag som använder eller har använt det balanserade styrkortet och finns på ett avstånd som gör intervjuerna genomförbara.

Resultat och slutsatser: Slutsatserna är att det inte kan ges en generell förklaring eller motiv till varför företag implementerar det balanserade styrkortet. I studien framkommer att samtliga av de fem företagen haft mer än ett motiv som i förening förklarar adopteringen. Vidare framkommer några återkommande motiv till företagens användning av det balanserade styrkortet. Dessa är: ny ledning, syrmedlet låg i tiden, identitetsförvaltning och fads and fashion

Förslag till fortsatt forskning: I studien har visats att tre av de fem företagen fått en ny ledning före implementeringen. Det vore här intressant med en kvantitativ undersökning som kartlägger hur vanligt detta är bland de företag som använder styrkortet.



Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte.....	2
1.4 Problemformulering.....	2
1.5 Avgränsning.....	3
1.6 Studiens fortsatta disposition.....	3
2 Metod.....	4
2.1 Tillvägagångssätt	4
2.2 Undersökningsutformning.....	4
2.3 Kvalitativ ansats	4
2.4 Datainsamling	4
2.5 Urval	5
2.6 Genomförande av intervjuerna	6
2.6.1 Före intervjun	6
2.6.2 Under intervjun.....	6
2.6.3 Efter intervjun.....	6
2.7 Metodproblem	7
2.7.1 Reliabilitet	7
2.7.2 Validitet	7
2.8 Källor	7
2.9 Källkritik.....	8
2.9.1 Samtidskrav	8
2.9.2 Tendenskritik.....	8
2.9.3 Beroendekritik	9
3 Teoretisk referensram	10
3.1 Tidigare forskning	10
3.1.1 Det balanserade styrkortet	10
3.1.2 Demand side perspective	12
3.1.3 Supply-side perspective.....	12
3.1.4 Dynamic perspective	13
3.2 Motiveringsfasen	14
3.2.1 Äkta interna organisationsproblem.....	14
3.2.2 Externt skapade problembeskrivningar som motiv för adaption	15



3.2.3 Implementering som identitetsförvaltning.....	16
3.3 Management fads and fashions.....	17
3.3.1 The efficient-Choice perspective.....	18
3.3.2 The forced-selection perspective.....	18
3.3.3 The fashion perspective.....	18
3.3.4 The fad perspective.....	19
3.4 Aesthetic fashion in management innovations.....	19
3.5 What`s in a Fashion.....	19
4 Empiri.....	21
4.1 Kappahl.....	21
4.1.1 BSC inom Kappahl.....	21
4.1.2 Implementeringen.....	21
4.1.3 Avveckling.....	23
4.2 SCA.....	23
4.2.1 BSC inom SCA.....	23
4.2.2 Implementeringen.....	24
4.3 SKF Large Bearing.....	25
4.3.1 BSC inom SKF.....	25
4.3.2 Implementeringen.....	25
4.4 Stena Recycling.....	26
4.4.1 BSC inom Stena Recycling.....	27
4.4.2 Implementeringen.....	27
4.5 Tamro AB.....	28
4.5.1 BSC inom Tamro.....	28
4.5.2 Implementeringen.....	29
5 Analys.....	31
5.1 Analys Kappahl.....	31
5.1.1 Äkta interna organisationsproblem.....	31
5.1.2 Implementering som identitetsförvaltning.....	31
5.1.3 The fashion perspective.....	32
5.2 Analys SCA.....	33
5.2.1 Äkta interna organisationsproblem.....	33
5.2.2 The efficient-Choice perspective.....	33
5.3 Analys SKF.....	34
5.3.1 Externt skapade problem.....	34
5.3.2 The fashion perspective.....	35
5.4 Analys Stena Recycling.....	35
5.4.1 Externt skapade problem.....	35
5.4.2 The fashion perspective.....	36
5.4.3 Marionetteori.....	36
5.5 Analys Tamro.....	37



5.5.1 Marionetteori	37
5.5.2 Identitet	37
5.5.3 The Fad perspective	38
5.6 Därför implementerades det balanserade styrkortet	38
6 Slutsats och egna reflektioner	40
6.1 Slutsats	40
6.2 Egna reflektioner	41
6.3 Förslag till fortsatt forskning	42
Kapitel 7 – Källförteckning	43
7.1 Litterära källor	43
7.2 Elektroniska källor	44
7.3 Muntliga källor	45
Bilaga	46

1 Inledning

I detta avsnitt ger vi en bakgrund till det problem vi valt att undersöka. Vi kommer sedan föra en problemdiskussion där vi motiverar varför vår undersökning är intressant. Slutligen presenteras undersökningens syfte, avgränsning och arbetets fortsatta disposition.

1.1 Bakgrund

Dagens företag befinner sig i en situation där industritidens konkurrens blivit mer informationsbaserad. Vår samtids ändrade konkurrensförhållande har inneburit att dagens företagare måste lägga ett allt större fokus på att utnyttja sina immateriella tillgångar (Kaplan & Norton, 1996). Historiskt har företagens system för prestationsmätning varit finansiella, men genom den skiftande konkurrensen har allt mer kritik riktats emot dessa system. Merchant & Van der Stede (2007) menar att dessa redovisningsbaserade mått kan resultera i en ledning som följer en kortsiktig agenda (myopia). Detta är en direkt effekt av att redovisningsbaserade mått är konservativa och bortser från immateriella tillgångar med en hög framtida avkastning.

Som ett svar på denna kortsiktighet har det kommit flera nya managementtekniker som belyser företaget utifrån fler perspektiv än det finansiella. Den som vunnit mest uppmärksamhet är det Balanserade styrkortet (BSC). Grunden till detta publicerades för första gången 1992 i artikeln *The Balanced scorecard: measures that drive performance*, skriven av professorerna Robert S Kaplan och David P. Norton. Syftet med det balanserade styrkortet är att genom ett antal mått få en mer komplett beskrivning av företaget. (Olve et al, 1999)

Sedan introduktionen i början av 90-talet har det balanserade styrkortet fått en så stor spridning att det blivit omnämnt som en av tjugohundratalets mest inflytelserika managementtekniker (Sibbet, 1997). I den undersökning som Bain & Company utförde bland 1430 företag under 2009 visar det sig att 53% av företagen i världen använder balanserat styrkort (Bain & Company, 2009).

1.2 Problemdiskussion

I den undersökning som gjordes av De Geuser et al (2009) framkommer att det balanserade styrkortet resulterar i värdeskapande. Deras studie ger empiriska bevis på att det balanserade styrkortets värdeskapande framförallt kan hänföras till tre av de fem managementprinciper som ingår i Kaplan och Nortons Strategy focused organisation modell (SFO); (1) en bättre översättning av strategin till operativa villkor, (2) genom att strategiarbetet blir en återkommande process, (3) sammankopplingen av olika processer och kompetenser till organisationen.

Detta värdeskapande stämmer överens med tidigare forskning kring managementteknikers spridning som framförallt utgått från ett efterfrågeperspektiv Ax & Bjornenak (2005). Andra forskare menar dock att motiven till att företag implementerar BSC är mer utbudsstyrtd där retoriska argument, fads and fashion och sampackning med andra populära styrmedel är förklaringen till dess stora spridning:



I den semantiska analys Norreklit (2003) gör beskriver hon hur skaparna av det balanserade styrkortet använder retoriska mekanismer för att marknadsföra sina idéer. Även Malmis (2001) studie om varför 17 finska företag valt att implementera det balanserade styrkortet hänvisar till motiv som kan relateras till "fads and fashions".

Det finns idag forskning på huruvida det balanserade styrkortet skapar värde (De Geuser et al, 2009). Denna forskning har framförallt tillkommit under senare år och fanns således inte när många företag implementerade sitt balanserade styrkort. Det kan därför inte ses som ett svar på varför företagen valt att implementera styrkortet.

Den undersökning som Malmi (2001) gjort av 17 finska bolag kan inte direkt tillämpas på den "svenska modellen" av det balanserade styrkortet. För det första är studien 12 år gammal vilket innebär att denna utfördes i ett relativt tidigt skede i BSC's historia vilket kan tyda på att de företag som undersöktes kan ses som trendsättare. Vidare visar Olve et al (2003) att den svenska versionen av det balanserade styrkortet skiljer sig från den teori som utvecklats av Kaplan och Norton. Dessa skillnader är; (1) begreppet intellektuellt kapital, (2) avsteg från budget där BSC används som ersättning, (3) kritiska framgångsfaktorer med orsak-verkan samband, samt (4) ett medarbetarperspektiv. Det finns således flera versioner av styrkortet varför den finska undersökningen inte behöver överrensstämma med svensk verklighet.

Ax och Björnenak (2005) förklarar en del av det balanserade styrkortets snabba spridning i Sverige till den sampaktering som sker med andra managementkoncept. Denna undersökning använder endast sekundärdata och utgår från hur konceptet kommuniceras. Det saknas således en empirisk undersökning som förklarar varför svenska företag implementerar och använder det svenska balanserade styrkortet. Vi har genom detta funnit ett område där mer forskning behövs.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att förklara varför svenska företag väljer att implementera det balanserade styrkortet och förstå vilka motiv som ligger bakom dessa implementeringsbeslut. Att undersöka varför BSC implementeras är intressant för organisationer som idag planerar att implementera styrkortet. Detta då de ger en förklaring på motiv som legat till grund för tidigare implementeringar. Problemet är även relevant för forskare inom företagsekonomi då de även undersöker ledningens rationalitet.

Då de ständigt uppkommer nya innovationer på området som enligt Merchant & Van der Stede (2007) både är kostsamma och kan resultera i andra bieffekter är det intressant att undersöka varför dessa implementeras och vilken rationalitet som ligger bakom.

1.4 Problemformulering

Genom vår problemdiskussion ställer vi oss följande frågor:

- Varför implementeras det balanserade styrkortet i svenska företag och vilka motiv ligger bakom?

1.5 Avgränsning

Studien är begränsad till fem svenska företag som alla bedriver verksamhet inom Sverige. Studien är även begränsad till de företag som idag använder det balanserade styrkortet eller som använt det tidigare.

1.6 Studiens fortsatta disposition

Kapitel 2

I detta kapitel presenteras de metodval som föreligger denna studie. Avslutningsvis diskuteras undersökningens trovärdighet och hur källkritik behandlats.

Kapitel 3

Studiens tredje kapitel presenterar undersökningens teoretiska referensram. Här presenteras tidigare forskning inom området samt teorier som ligger till grund för den analys som förs i kapitel 5.

Kapitel 4

Inom detta avsnitt redovisas studiens empiri om varför fem svenska företag valt att implementera det balanserade styrkortet och hur de kan redogöra för styrkortets värdeskapande.

Kapitel 5

Detta kapitel presenterar studiens analys där varje företag utifrån studiens teoretiska referensram först analyseras enskilt för att sedan identifiera samband mellan organisationerna.

Kapitel 6

Avslutningsvis diskuteras de slutsatser som identifierats genom studien. Här ges även förslag på fortsatt forskning inom området.

2 Metod

I detta avsnitt kommer vi presentera den metod vi använt oss av för att besvara våra frågor. Det var således problemställningen och undersökningens syfte som låg till grund för de metodval vi gjort.

2.1 Tillvägagångssätt

För att besvara våra frågor och uppfylla det syfte vi beskrivit i tidigare avsnitt har vi undersökt teori som tidigare etablerats inom vårt valda tema. Denna teori låg sedan till grund för vår empiriska undersökning. Den data som insamlats sammanställdes och presenteras för att sedan analyseras och jämföras med befintlig teori kring det balanserade styrkortet och dess spridning. Därefter kunde slutsatser dras.

2.2 Undersökningsutformning

Vår undersökning grundade sig på en intensiv uppläggning. Detta innebar att vi undersökte ett fåtal enheter för att försöka få en helhetssyn av ett fenomen. Inom denna intensiva uppläggning finns det två olika typer: fallstudier och små-N-studier. Vi valde den sistnämnda vilket innebar att vi använde ett fåtal enheter och undersökte varje enskild enhet. Valet av denna utformning motiveras av att vi ville ha en detaljerat beskrivning för att kunna förklara varför företagen väljer att implementera det balanserade styrkortet. Då vi inte var intresserade av en viss kontext utan istället använt oss av företag från olika branscher blev det således nödvändigt med flera enheter som undersöktes (Jacobsen, 2002).

2.3 Kvalitativ ansats

När vi valde att använda oss av en intensiv utformning för att förklara varför företag implementerar det balanserade styrkortet ställdes vi inför ytterligare ett val. Frågan var här om vi skulle använda en kvalitativ eller kvantitativ ansats. För att kunna besvara vår frågeställning valde vi att arbeta med den kvalitativa ansatsen. Vi valde denna ansats för att i så liten utsträckning som möjligt begränsa de svar respondenten gav och därigenom ville vi lägga vikt på det unika hos varje respondent. För att finna företagets motiv till implementeringen av BSC behövde vi den öppna ansatsen förespråkar. Detta innebar att vi kom att använda öppna frågor och påtvingade således inte respondenterna frågor med fasta svarsalternativ (Jacobsen, 2002).

Ett annat motiv till att vi valde den kvalitativa ansatsen var för att få en flexibilitet. Denna flexibilitet fick vi genom att ansatsen lät oss gå tillbaka och ändra problemformuleringen under arbetets gång.

2.4 Datainsamling

Innan vi kunde samla in den data vi behövde var vi tvungna att bestämma hur vi skulle gå till väga då insamlingsmetoden påverkar informationens validitet. Andersen (1990) menar att



man skiljer på tre huvudtyper av insamlingsmetoder; dokumentstudier, observationsmetod samt frågemetod. Intervjun ingår i den sistnämnda och är den vi använt oss av. Enligt Jacobsen (2002) är den öppna intervjun lämpligast att använda när relativt få enheter ska undersökas och när vi är intresserade av vad den enskilde respondenten säger. Vi har genomfört individuella intervjuer i företagens egna lokaler. Att vi valde att intervjua våra respondenter ansikte mot ansikte var för att skapa en förtrolig stämning och därav uppnå ett mer givande samtal. Genom detta har vi även fått se företagens balanserade styrkort och fått presentationer av dessa.

Nästa steg var att bestämma hur öppna eller strukturerade våra intervjuer skulle vara. Som vi tidigare nämnt använde vi oss av öppna frågor som gav våra respondenter möjlighet att svara på olika sätt beroende på deras attityder, erfarenhet etc. (Andersen, 1990). Vi använde oss här av en intervjuguide med olika teman. I denna ställdes frågorna i en fast ordningsföljd men med enbart öppna svar. Således kom intervjun att inrikta sig till motiven bakom att implementera det balanserade styrkortet men genom öppna svar begränsade vi inte vad respondenten kunde svara.

2.5 Urval

Enligt Jacobsen (2002) går en urvalsprocess igenom följande definitiva steg. Det första är att få en översikt över alla potentiella respondenter. Därefter delas populationen in i undergrupper. Slutligen väljs kriterier för att välja ut respondenter.

För att vi skulle kunna utföra vår undersökning behövde vi ett antal företag som använder sig av eller har använt sig av det balanserade styrkortet som styrmedel. För att hitta dessa respondenter har vi i huvudsak använt oss av två tillvägagångssätt. I första hand har vi använt oss av databasen affärsdata. I databasen använde vi oss av en utökad sökning vilket innebar att vi använde vissa sökkriterier så som antal anställda, omsättning, geografiskt område (huvudkontor) för att på så vis försöka få ett så intressant urval som möjligt. Viktigt är här att nämna att den geografiska begränsningen till Göteborgsområdet i vår sökning skalar bort en majoritet av intressanta företag men gör undersökningen genomförbar.

Vårt andra tillvägagångssätt för att välja ut företag har varit att vi listat företag som vi visste använde det balanserade styrkortet. Denna kännedom hade erhållits genom att vi själva arbetat där, tidigare forskning om BSC där företagen omnämnts samt kurslitteratur. Dessa lades sedan till det urval vi fått från affärsdata. Vi fick genom detta en överblick över potentiella företag. Jacobsen (2002)

Nästa steg blev att dela upp dessa företag i grupper efter vilken bransch de tillhörde. Detta gjordes för att kunna välja intressanta företag från olika branscher och därav få en bättre representativitet. Därefter valde vi kriterier för vårt urval. Dessa kriterier var: 1) att företaget använder eller har använt det balanserade styrkortet, 2) att vi fick genomföra en intervju med en anställd som var insatt i ämnet, 3) personen var delaktig eller kunde förklara hur företaget tagit beslut om att implementera styrkortet. Vi kontaktade således företag från varje undergrupp genom telefon och om de uppfyllde kriterierna bokades en intervju in.

2.6 Genomförande av intervjuerna

Nedan presenteras de överväganden vi gjort före under och efter intervjun för att öka kvaliteten på den insamlade informationen.

2.6.1 Före intervjun

Efter att våra respondenter hade valts ut genomfördes förberedelser. Vi löst här de praktiska frågorna angående när och vart intervjun skulle äga rum. Vidare utformades en intervjuguide som i huvudsak var koncentrerad kring frågor om motiven till att företagen implementerade det balanserade styrkortet. För att skapa en förtroende stämning inleddes intervjuerna med mer allmänna frågor kring respondentens historia inom organisationen och hur deras balanserade styrkort hade utformats. Därefter gick frågorna över till implementeringen av BSC som var det intressanta för vår undersökning. Ett av företagen vi intervjuat använder inte längre det balanserade styrkortet. Här lades det avslutningsvis till frågor om varför de avvecklat styrkortet. Som tidigare nämnts användes öppna frågor utan svarsalternativ för att påverka respondentens svar i så liten grad som möjligt (Jacobsen, 2002). För att ge personerna i fråga möjlighet att förbereda sig för intervjun skickades intervjuguiden ut till respondenterna några dagar innan genomförandet. Detta gav dem möjlighet att kontakta oss om de hade några eventuella frågor.

2.6.2 Under intervjun

För att lyckas samla så mycket information som möjligt har alla intervjuer spelats in. Detta gav oss möjlighet att fokusera mer på respondentens svar och ställa följdfrågor än att fokusera på att allt skulle bli antecknat (Jacobsen, 2002). Frågorna ställdes av en av oss intervjuare samtidigt som den andra intervjuaren förde anteckningar och ställde följdfrågor. När vi fått ta del av företagets balanserade styrkort och fått presentationer av dessa har båda intervjuerna antecknat för att en del av denna visuella information inte går att fånga på inspelning. Efter att intervjuerna har avslutats har vi frågat om vi kunnat återkomma med kompletterande frågor om detta skulle behövas. Intervjuerna tog mellan 45-120 minuter.

2.6.3 Efter intervjun

Efter intervjuerna har dessa transkriberats genom att vi ord för ord skrivit ut dem. För att kunna få överblick över informationen har vi sedan sammanfattat den och skalat bort information som inte är relevant för vår studie (Eriksson, 2008). I detta skede lades även de anteckningar som inte framkommit i inspelningen till. Dessa sammanfattningar skickades sedan ut till våra respondenter för verifiering. Detta gjordes för att eliminera eventuella missuppfattningar.

Dessa sammanfattningar har sedan legat till grund för vår analys. Vi har här applicerat den teoretiska referensramen på den insamlade empirin för respektive företag. Efter detta har en gemensam analys förts för alla företagen för att kunna kartlägga samband. Därefter har slutsatserna redovisats för studien.

2.7 Metodproblem

Nedan diskuteras hur vi har tagit ställning till reliabilitet och validitet samt vilka källkriterier vi ställde på valda källor.

2.7.1 Reliabilitet

Den metod en forskare väljer för att samla in material får betydelse för studiens tillförlitlighet och metoden måste därför kritiskt granskas. Med tillförlitlighet menas i vilken omfattning ett tillvägagångssätt ger samma resultat vid upprepning under i övrigt identiska omständigheter (Bell, 1993). Enligt Larsson et al (2005) framkommer vissa svårigheter när reliabilitet och validitet ska mätas i kvalitativa studier. Detta då forskaren i den kvalitativa metoden fungerar som både mätinstrument och uttolkare av data. Svårigheten att fastställa reliabiliteten kan härledas från att forskaren inte gör någon direkt mätning utan inriktar sin studie på att beskriva eller förklara ett visst fenomenets kvalitéer. Enligt Kvale (1997) kan tillförlitligheten i kvalitativa studier hänföras till resultatens konsistens och dess inre logik. För att få en ökad reliabilitet i vår undersökning har vi prövat konsistensen genom att fråga flera liknande frågor som fokuserar på samma tema. Vidare har vi vid utskrift av våra intervjudata prövat den intervjusubjektiva reliabiliteten genom att samtliga avsnitt skrivits ut av oss båda författare.

Då vi använt oss av en delvis ostrukturerad och öppen intervjumetod finns en ökad risk att studien blir svår att replikera med identiska resultat. Dock har vi försökt minimera detta genom att erbjuda samtliga respondenter att få läsa igenom materialet innan de sammanställs i resultatdelen.

2.7.2 Validitet

Med validitet eller giltighet menas om en viss fråga beskriver eller mäter det man vill att den ska beskriva eller mäta (Bell, 1993). Enligt Larsson et al (2005) beror validiteten och meningsfulla insikter vid kvalitativ forskning på graden av forskarens förmåga att analysera sina data snarare än urvalsstorlek. Vidare menar Larsson et al (2005) att för att erhålla meningsfulla insikter krävs öppna intervjufrågor som skall vara utformade så de fångar in det man har som mål att fånga in. Enligt Kvale (1997) är validiteten kopplad till forskarens skicklighet. Genom detta blir studiens validitet kopplad till undersökarens färdigheter i att ifrågasätta, kontrollera samt att teoretiskt tolka sina upptäckter. Validiteten i studien har vi försökt stärka genom att vi innan utformning och insamling av data skaffat oss en kunskapsbas inom ämnet. För att ytterligare stärka validiteten har frågor och syfte skickats ut i förhand till samtliga respondenter. Slutligen har vi som tidigare nämnts även låtit respondenterna lämna feedback på materialet vilket ökat validiteten enligt Svensson & Starrin (1996).

2.8 Källor

Enligt Eriksson & Wiedersheim (2008) skiljer man på två typer av information, primärinformation och sekundärinformation. Primärinformation är sådan information som författarna samlat in för sin studie. Sekundärinformation blir således den information som redan finns i databaser, arkiv, litteratur etc.



I vår uppsats har vi använt båda dessa typer av information. I vår inledning och teoretiska referensram användes sekundärinformation i form av litteratur och artiklar. Den information som redovisas under empiri har vi själva samlat in vilket innebär att detta är primärinformation. I båda fallen har vi varit kritiska till den data som insamlats vilket för oss in på källkritik.

2.9 Källkritik

Enligt Eriksson och Wiedersheim (2008) innebär kritisk granskning att dels ifrågasätta de svar man fått för att avgöra om de är hållbara och dels undersöka om det finns fler frågor att ställa. Den kritiska granskningen ses ofta som en formell prövning av validitet och reliabilitet samt en prövning om informationen är relevant dvs. har betydelse i sammanhanget. För att kunna bedöma våra källor har vi använt oss av följande tre kritiska kriterier som rekommenderas av Eriksson och Wiedersheim (2008): samtidskrav, tendenskritik, beroendekritik.

2.9.1 Samtidskrav

Samtidskrav innebär att informationen inte ger möjlighet att förvanskas eller misstolkas över tiden (Eriksson & Wiedersheim, 2008). Vår primära information bör anses uppfylla samtidskravet då intervjuerna spelats in och därefter skrivits ut ordagrant. De sammanfattade intervjuerna har sedan skickats till våra respondenter för verifiering vilket minskar risken för förvanskning

När det gäller sekundär information i form av litteratur och artiklar som inledning och teoretisk referensram skapats utifrån har vi så långt det vart möjligt gått till den ursprungliga källan. Detta för att minska risken att informationen innehåller feltolkningar som andra författare har gjort.

2.9.2 Tendenskritik

Denna kritik avser vilka egna intressen uppgiftslämnaren har i frågan. Detta kan uttryckas i val av ord eller i urvalet av fakta (Eriksson & Wiedersheim, 2008). När det gäller den information som insamlats genom intervjuer finns det alltid en risk att respondenterna har ett egenintresse av att inte dela med sig av viss information eller förvränga den information de delar med sig av. För att minska denna risk har vi försökt vara så tydliga som möjligt med våra frågor. Vi har även ställt flera liknande frågor för att kunna se om svaren överensstämmer.

Mot den sekundära information som legat till grund för beskrivningen av det balanserade styrkortet bör det riktas en del tendenskritik. Detta då författarna själva säljer konsulttjänster till företag som implementerar BSC. För att minska risken för en sådan positiv tendens har vi försökt vara objektiva i vår beskrivning. Den övriga sekundärinformation som legat till grund för den teoretiska referensramen är skriven av erkända forskare vilket gör att de bör innehålla mindre egna intressen. Det finns dock alltid en risk att även denna information innehåller tendenser.



2.9.3 Beroendekritik

Beroendekritik handlar om hur källorna är beroende av varandra dvs. om informationen kommer från samma ursprungliga källa och ger samma uppgifter (Eriksson & Wiedersheim, 2008). När det gäller den information som erhållits genom intervjuer ser vi inte någon risk för detta då informationen är primär och insamlad av oss på olika företag. När det gäller de artiklar och den litteratur som ligger till grund för vår teori finns det ett visst beroende av källorna då de ofta refererar till varandra.

3 Teoretisk referensram

Nedan presenteras de teorier och den forskning som utgör arbetets teoretiska referensram. Vårt syfte är här att återge de teorier som vi anser vara relevanta för den kommande analysen. Merparten av de teorier och modeller som återges är inriktade på motiveringen och spridningen av managementkoncept.

3.1 Tidigare forskning

För att sätta kommande teorier i ett sammanhang kommer vi här redogöra för tidigare forskning inom området. Då studien avser det balanserade styrkortet följer först en beskrivning av detta. Därefter redogörs för tidigare forskning inom spridning och adoptering av organisatoriska koncept. Som utgångspunkt för denna tidigare forskning kommer vi att använda oss av Ax & Björnenaks (2007) forskningsöversikt som presenterats i artikeln Management accounting innovations: origins and diffusion.

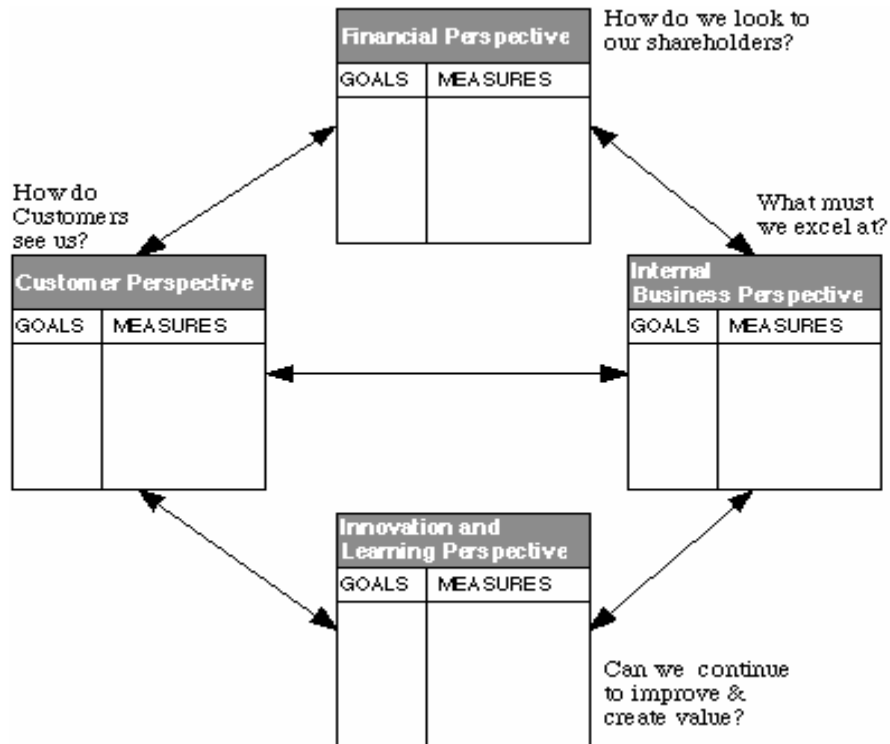
3.1.1 Det balanserade styrkortet

Grunden till det balanserade styrkortet lades i början av 1992 av professorerna Robert S. Kaplan Och David P. Norton genom deras artikel The balanced scorecard: measures that drive performance (Olve et al, 1999). Artikeln byggde på ett nordamerikanskt projekt där deltagarna kom från universitet, företag och konsultvärlden. Bakgrunden till detta projekt var de brister som fanns i styrning som endast beaktade finansiella prestationsmätningar. Några av dessa är att de finansiella måtten ger bristande vägledning över hur företaget ska kunna uppnå sina strategiska mål, de ger dålig information om vad som leder värdeskapande i framtiden och att de finansiella måtten ger allt för stort fokus till händelser som redan inträffat. Med detta som bakgrund menar grundarna att de finansiella måtten inte är tillräckliga och måste kompletteras med ickefinansiella prestationsmått (Ax et al, 2009).

Inom det balanserade styrkortet finns ett antal perspektiv. Perspektiven kan variera mellan företag men de mest använda är: det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet samt förnyelse och utvecklingsperspektivet. Inom respektive perspektiv finns det ett antal kritiska mått med tillhörande mål och handlingsplaner som företaget ska fokusera på och det är detta som är det balanserade styrkortet (Kaplan & Norton 1996). Som namnet antyder ska företaget uppnå en balans genom att styra efter flera perspektiv. De mått som valts ska ingå i ett orsak-verkan-samband som slutligen leder till att det finansiella perspektivets mål uppnås. På lång sikt är företagets mål det finansiella resultatet men de övriga perspektivens mått ger tidiga signaler över verksamhetens styrning (Kaplan & Norton 1996)

Syftet med styrkortet är att få företaget att fokusera på det viktiga. Med ett balanserat styrkort avses inte bara idén om styrkortet utan man syftar även till de processer där det används. Olve et al (1999) rekommenderar bl.a. att styrkortet kan användas som ett sätt att kommunicera och diskutera företagets strategi och vision. Genom styrkortet måste företaget beakta hur dagens

agerande påverkar de framtida förutsättningarna och den framtida utvecklingen. Genom detta kan man säga att det balanserade styrkortet bygger på tre olika dimensioner; imorgon, idag och igår. Att det kallas det balanserade styrkortet syftar till den balans som ska finnas mellan styrning med finansiella mått som är kortsiktiga och andra ickefinansiella mått som ska spegla hur företaget förvaltar områden som är kritiska för framtiden. Ofta beskrivs styrkortet som ett sätt att odla, styra och kommunicera företagets intellektuella kapital (Olve et al, 1999).



Figur över det balanserade styrkortet. Källa IFM, Tillgänglig: www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/gif/balance.gif, (2010-05-04)

Management accounting innovations

Ax & Björnenak (2007:358) definierar en innovation som: *The successful introduction of an idea or a phenomenon, perceived as new, into a given social system.* Således kan idén ha existerat sedan tidigare i en annan form eller i ett annat sammanhang, men så länge idén uppfattas som ny i den specifika gruppen kan den ses som en innovation

Diffusion är processen som resulterar i att innovationer sprids och den övergripande frågan är här varför aktörer implementerar särskilda idéer eller varför de avstår adopteringen.. Ax & Björnenak (2007) redogör för tre perspektiv som tidigare forskning fokuserat på för att förklara spridningen av managementkoncept. Dessa består av följande perspektiv;

- Demand side perspective
- Supply side perspective
- Dynamic perspective

Nedan redogörs för tidigare forskning genom att respektive perspektiv presenteras.

3.1.2 Demand side perspective

Enligt Ax & Björnenak (2007) har tidigare forskning inom spridningsteorierna framförallt fokuserat på efterfrågeperspektivet som innebär att innovationer implementeras för att hjälpa företag att uppnå sina mål. Detta innebär att innovationerna implementeras som ett svar på organisationernas efterfrågan på nya koncept.

Inom området för expansions diffusion dvs. att fler och fler organisationer adopterar ett visst koncept så att antalet användare ökar över tiden bör två undergrupper beskrivas. Den första hänförs som en smittsam spridning dvs. att antalet kontakter med ”smittbärare” så som konsultbyråer påverkar hur koncepten upplevs och således dess sannolikhet för implementering. Den andra gruppen kan hänföras till en hierarkisk form där koncepten först adopteras av de största och mest inflytelserika organisationerna. (Ax & Björnenak 2007)

Enligt Ax & Björnenak (2007) är expansionsdiffusionen till stort baserad på en modell av (Hägerstrand, 1967). Här förklaras hur spridningsprocessen kan delas in i följande steg.

- Det primära steget - De första organisationerna adopterar innovationen
- Diffusionssteget – Kännetecknas av en snabb tillväxt och att innovationen introduceras på nya områden
- Det kondenserade steget- De sista områdena penetreras
- Mättnadssteget - Spridningsprocessen minskar och idéerna ersätts av nya innovationer

Genom modellen erhålls en s-formad responskurva där antalet användare mäts på den vertikala axeln och tiden på den horisontella axeln.

Två viktiga faktorer som påverkar spridningen och således formen på den s-formade kurvan är:

- Antalet kontakter potentiella implementerare har med andra adopterare
- Barriärer och motstånd emot förändring. Dessa barriärer kan både vara fysiska eller kulturella.

3.1.3 Supply-side perspective

Ax & Björnenak (2007) menar att samtliga managementinnovationer inte får lika stor spridning och att detta i tidigare forskning till viss del förklaras genom ett utbudsperspektiv. Enligt detta perspektiv behöver innovationerna propagerare och entreprenörer som förespråkare för att kunna spridas effektivt. Inom tidigare litteratur redogörs framförallt för två perspektiv som riktar uppmärksamhet emot utbudssidan av innovationerna (Ax & Björnenak 2007)

Det första perspektivet även kallat fashion perspective kan hänföras till (Abrahamson, 1996) som menar att modesättare så som management gurus, konsultfirmor, universitet mfl följer aktiva planer för att öka spridningen av innovationerna. Detta då de själva har ett intresse av att öka spridningen då de bidrar till deras framgång så som vinst, status, legitimitet, karriär och image (Ax & Björnenak, 2007).



Det andra perspektivet som Ax och Björnenak (2007) hänvisar till går under benämningen marknad och infrastruktur. Här hänvisas till (Brown, 1981) som fokuserat på hur avstånd mellan adopterare och propagerare påverkar den relativa tiden för adoption. Genom perspektivet kan spridningen av innovationer begränsas genom tillgängligheten på möjliga adopterare. Med detta sagt kommer modesättarna att stimulera efterfrågan och göra innovationerna tillgängliga för potentiella adopterare (Ax & Björnenak, 2007). Enligt perspektivet kan diffusionsprocessen beskrivas genom följande tre aktiviteter:

- Etableringen av spridningsagenter – När och var en agent ska etablera sig
- Etablering av innovationen i det specifika serviceområdet – Varje agent måste här bestämma en strategi som uppmuntrar adopterarna. Detta steg inkluderar att bestämma distributionskanaler, servicestationer, marknad etc.
- Adoptionen av innovationen

Även Malmis (2001) studie om varför 17 finska företag valt att implementera det balanserade styrkortet hänvisar till motiv som kan relateras till ”fads and fashions”. I studien framgår att hälften av respondenterna som implementerat det balanserade styrkortet blivit informerade av konsulter. I studien framgår även att några konsulter sålt in idén om BSC samtidigt som andra styrmedel implementerats på företagen. Förutom informationen erhållen från konsulter pekar studien på att offentliga seminarier tycks vara en viktig källa för information om det balanserade styrkortet till företag. Malmi menar även här att flera seminarier istället för att informera ägnat sig åt några specifika frågor som tenderar att framhäva ämnet som trendigt.

3.1.4 Dynamic perspective

I den tidigare forskningen presenteras ytterligare ett perspektiv, ett perspektiv som både ser utbudssidan och efterfrågesidan av innovationer som aktiva grupper som antingen medvetet eller omedvetet är involverade i att förändra innehållet eller konceptens användning medan de sprids (Ax & Björnenak, 2007). Dessa förändringar är möjliga då managementinnovationerna inte består av fysiska produkter utan istället är immateriella. De hänvisar här till Benders & Van Veens forskning (2001) som menar att managementkoncepten innehåller en viss tvetydighet vilket gör det möjligt för olika tolkningar och användning bland organisationerna som adopterar koncepten (Ax & Björnenak, 2007).

Det dynamiska perspektivet ser managementkoncept som modeller bestående av två element dvs. designkaraktärsdrag samt retoriska element;

- Designkaraktärsdrag – Består av konceptens tekniska specifikation som i det balanserade styrkortet exempelvis består av strategikartor, de fyra perspektiven samt orsak och verkan sambanden.
- Retoriska element – Innehåller de påstådda fördelarna av konceptet

De två ovan nämnda elementen kan förändras, läggas till eller kombineras och på så sätt kan konceptens design och användning skilja sig från hur de ursprungliga entreprenörerna hade tänkt dess användning (Ax & Björnenak, 2007).

Norreklit (2003) undersöker om det stora intresset som uppstått kring det balanserade styrkortet beror på substansen i en innovativ och praktisk teori eller om intresset kan hänföras



till dess säljfrämjande retorik. Enligt undersökningen beror den stora spridningen och användandet av BSC på det ”ethos” som Kaplan och Norton har samt det ”pathos” som finns i den situationen det blivit implementerat i. I den semantiska analys Norreklit (2003) gör beskriver hon hur skaparna av det balanserade styrkortet använder retoriska mekanismer för att marknadsföra sina idéer. Det visar sig att chefer blir övertygade av att använda BSC eftersom det skapats av betrodda akademiker och praktiker (ethos) som använder en retorik som i huvudsak vädjar till chefernas känslor (pathos) och väldigt lite genom deras rationalitet (logos).

Ax & Björnenak (2005) visar genom en studie av konferenser, artiklar samt den mest sålda boken om BSC i Sverige att det balanserade styrkortet som presenterades av Kaplan och Norton har sampackats med andra innovationer och anpassas till rådande företagskultur för att på så sätt få en ökad spridning i Sverige. Innovationernas spridning kan således förklaras genom en effektiv promotion av dessa.

3.2 Motiveringsfasen

I boken Moderna organisationer presenterar Røvik (2000) en teori om hur managementkoncept ”reser” in i organisationen. Enligt författaren är motiveringsfasen en process där koncepten stöter på en rad hinder som vid vissa tillfällen kan hindra att koncepten implementeras. Den övergripande forskningsfrågan som teorin är avsedd att besvara är:

Vad kan förklara att aktörer i en organisation träffas av en våg dvs att man blir uppmärksam på och motiveras till att frivilligt adoptera ett organisationsrecept som under en period befinner sig på resa? (Røvik 2000:117)

Teorin diskuterar tre möjliga förklaringar till varför organisationer väljer att adoptera ett visst koncept och vilka motiv som ligger bakom implementeringen. Det första perspektivet utgår från traditionella rationalistiska teorier där det antas att motiveringen kan hänföras till ”riktiga” problem inom organisationen. Det andra perspektivet utgår från nyinstitutionell teori och utgår från externt skapade problem. Det sista perspektivet utgår från att implementeringen är ett sätt för organisationen att förvalta sin identitet. Gemensamt för de tre perspektiven är att motiveringen drivs av hur de interna aktörernas subjektivt uppfattar att det finns ett problem dvs. att det råder ett gap mellan hur de idag uppfattar situationen och hur de vill att den skall vara. Perspektiven skiljer sig genom att de har olika syn på hur dessa uppfattningar om ”påstådda” problem uppkommer (Røvik, 2000). Nedan beskrivs de tre perspektiven mer ingående.

3.2.1 Äkta interna organisationsproblem

Det rationella perspektivet även kallat verktygsperspektivet antar att institutionella managementkoncept är svaret på objektiva problem som drabbar organisationer. Enligt Røvik (2000) blir således tidsföljden att de först uppstår ett problem inom organisationen vilket sedan initierar en sökning efter koncept som kan lösa dessa problem. Enligt författaren kan tre problemsituationer uppstå vilket initierar detta sökande. Den första situationen innebär att organisationen genom erfarenhet kommit till insikt att de lösningar som idag används inte



tillfredställer dess ändamål. Den andra situationen innebär att medlemmarna inom organisationen fått kännedom om att nya verktyg utvecklats och att dessa bättre förväntas lösa de organisationsinterna problemen. Den tredje och sista situationen innebär att det inträffat förändringar i de villkor som underliggör verksamheten vilket innebär att nya lösningar krävs.

Rövik (2000) påpekar att om koncepten är en respons på verkliga interna organisationsproblem måste perspektivet även kunna förklara varför ett stort antal företag vid samma period implementerar identiska koncept. Författaren ger två förklaringar på denna observation.

Den första innebär att det under perioder finns problem som är gemensamma för ett flertal organisationer. Således kommer flera organisationer samtidigt att bli receptiva för analoga lösningar. Detta förklaras genom att det finns stora grupper av företag som samtidigt blir utsatta för svängningar i omgivningen (Rövik, 2000)

Även den andra förklaringen utgår från att det finns äkta organisationsproblem men att lösningen som implementeras kommer vara det koncept som under perioden sprids och således blir synliga för de organisationer som söker lösningar (Rövik, 2000). Med andra ord är det de organisationsinterna problemen som driver sökandet medan perioden när sökandet sker förklarar vilka verktyg som kommer att fångas.

3.2.2 Externt skapade problembeskrivningar som motiv för adaption

Enligt Röviks (2000) andra perspektiv (symbolperspektivet), kan inte adaptionen av styrmedlen hänföras till objektiva och internt skapade problem. Omgivningen antas förutom att erbjuda lösningar på problemen även erbjuda problemdefinitioner som enligt författaren ligger i samtiden. Företagen mottar dessa problem vilka sedan driver implementeringen av nödvändiga koncept. Organisationer blir enligt teorin exponerade för dessa problem samtidigt som koncepten presenteras. Rövik (2000) menar att dessa externt skapade problem har tre kännetecken. Till att börja med är problemen formulerade så att det koncept en viss litteratur motiverar för framstår som ett naturligt och ofta självklart sätt att överbygga missförhållandet med. För det andra menar författaren att problemen är formulerade som att de gäller de flesta företag. Antingen är det redan idag ett problem eller så kan det förväntas bli ett problem i framtiden. Problemen kan således ses som standardiserade men att de genom sin generaliserbara framtoning framstår som en god redogörelse för organisationernas egna problem. Slutligen menar författaren att problemformuleringarna i konceptlitteraturen framtonas som mycket allvariga och att de kan hota verksamhetens befintlighet. Teorin ger utifrån symbolperspektivet tre förhållanden till varför organisationerna väljer att acceptera dessa externt skapade och tidstypiska problemformuleringar (Rövik, 2000).

För det första antas företagen vara komplexa organisationer där koncepten erbjuder förenklingar av en komplex verklighet. Dessa förenklingar uppfattas som klagande beskrivningar av en enhet som av medlemmarna kan framstå som osammanhängande och komplex. Vidare innebär förenklingen av mångfalden till några få underliggande problem ofta en nödvändighet för att kunna anta en strategi.

För det andra menar Rövik (2000) att externt implementerade problembeskrivningar bygger på att formella organisationer har stora likheter med varandra. Detta bygger på antagandet att lika organisationer bör ha lika problem. Således övertygas organisationen att det finns ett



problem om andra organisationer upplever ett missförhållande. Med uppfattningen om att olika verksamheter är lika och att de upplever samma problem uppstår i den institutionella omgivningen näst intill universala tolkningar hur olika koncept fungerar. Således kan ett styrmedel uppfattas som effektivt men kan även i den institutionella omgivningen uppfattas och spridas som ineffektivt vilket kan innebära att föreställningen tas för given utan att några egna erfarenheter gjorts.

Det tredje förhållandet som gör att formella organisationer accepterar externt skapade problemformuleringar kan hänföras till hur problemformuleringarna framställs som saklig fakta. De framstår med andra ord som en empiriskt och korrekt vetenskaplig avbildning av verkligheten organisationerna verkar i (Rövik, 2000).

3.2.3 Implementering som identitetsförvaltning

Rövik (2000) argumenterar i boken moderna organisationer att det behövs ett tredje perspektiv för att förklara varför organisationer väljer att implementera populära framgångskoncept. Han menar här att företag adopterar koncepten när deras identitet uppfattas som problematisk. Styrmedlet kan således ses som en bärare av identitetssignaler och inverkar på hur medlemmarna uppfattar sig själva och organisationen. Det indikerar även vem eller vilka organisationen identifierar sig efter och vem företaget inte vill identifiera sig med. Rövik (2000) menar här att implementeringen är en gestalt för identitetsförvaltning inom verksamheten.

Enligt Rövik (2000) kan organisationers, grupper eller personers identitet beskrivas som objektets eller subjektets medvetenhet om vem denna är i förbindelse med hur denne uppfattar hur andra är samt hur denne förnimmar att andra parter ser på subjektet eller objektet.

Ett företags identitet kommer i uttryck i en kollektiv uppfattning om vem man som organisations är dvs. vilka andra företag man liknar eller vill likna eller vem eller vilka man önskar vara olik från (Rövik 2000). Detta innebär att företag motiveras till att implementera koncept som fått stor spridning som ett försök att förvalta och i vissa fall ändra sin identitet. Enligt teorin innebär denna jämförelse med andra organisationer en källa till problem vilket i sin tur driver adoptionen av koncepten. Enligt perspektivet finns två problemkonstruktioner som kan driva implementeringen. Den första innebär att organisationens medlemmar har en uppfattning att företaget är för olik den eller dem som de identifierar sig med. Problemet som uppstår innebär att organisationen saknar ett eller flera koncept som förväntas bidra med förebildernas framgång. Den andra problemkonstruktionen innebär att organisationen uppfattar sig som för lik en eller ett flertal organisationer de inte längre kan identifiera sig med. Problemet blir här att avståndet till dessa företag är för litet (Rövik, 2000).

Dessa problem ger två strategier inom identitetsförvaltningen. Den första är imitering som innebär att organisationen försöker minska gapet till dem eller de organisationerna som de försöker likna genom att implementera deras koncept. Den andra strategin kallas differentiering vilket innebär att företaget försöker öka avståndet till de organisationer de inte identifierar sig med genom att utveckla de koncept som dessa organisationer använder eller införa verktyg som dessa inte använder. Dessa två strategier kan även kombineras vilket gör att adoptionen av koncepten kan förklaras genom att organisationen försöker minska avståndet till en organisation och öka avståndet till en annan (Rövik, 2000).



3.3 Management fads and fashions

Enligt Abrahamson (1991) innehåller det dominerade perspektivet inom diffusionslitteraturen ”proinnovation biasis” vilket kan förklaras som om det finns en tro på att adopteringen och spridningen av managementinnovationer kommer att innebära fördelar för dem som adopterar koncepten. Abrahamson (1991) menar här att dessa ”proinnovation biasis” gör det svårt att svara på frågan hur och när effektiva managementinnovationer förkastas samt när och varför ineffektiva koncept implementeras. Istället resulterar de i uppenbara svar på frågan om varför managementkoncept sprids och sedan försvinner, nämligen att de sprids när de innebär fördelar för de adopterande företagen och försvinner när de inte resulterar i fördelar för organisationen. För att skapa forskningsfrågor som inte innehåller dessa ”proinnovation biasis” menar Abrahamson (1991) att man först måste undersöka om det dominerande perspektivets antaganden innehåller fördomar om att koncepten innebär fördelar för organisationerna. Dessa antaganden måste sedan förkastas och slutligen ska nya mindre dominerande perspektiv som inte innehåller dessa fördomar skapas (Abrahamson, 1991).

Enligt Abrahamson (1991) innehåller det dominerande perspektivet även kallat ”efficient-choice perspective” dessa fördomar då det utgår från en modell där beslutsfattarna fattar oberoende och rationella beslut som drivs av mål och vetskapen om konceptens tekniska effektivitet. Med teknisk effektivitet menas vilken output konceptet skapar med en given input (Abrahamson, 1991). Proinnovation biasis understöds här av det ”efficient-choice perspective” genom att rationella ledare inte skulle besluta att adoptera ineffektiva koncept som är under spridning eller att de skulle välja att förkasta innovationer som är tekniskt effektiva. Det effektiva perspektivet bygger på följande antaganden (Abrahamson, 1991):

- Företag inom en grupp kan fritt och oberoende välja att implementera ett visst verktyg
- Företagen är säkra på vilka mål de strävar efter samt deras analys hur effektiva koncepten är för att uppnå dessa mål.

Genom att förkasta dessa antaganden får Abrahamson (1991) följande två motantaganden:

- Organisationer utanför gruppen så som myndigheter eller konsultfirmor påverkar företagens val inom gruppen.
- Företagen har osäkra mål och det råder stor osäkerhet om konceptens tekniska effektivitet, detta innebär att andra företag imiteras.

Genom det effektiva perspektivets antaganden och Abrahamsons (1991) motantaganden erhålls en matris innehållande fyra perspektiv enligt nedan. På den vertikala axeln ses en dimension för huruvida spridningen blivit fastslagen av organisationer inom gruppen av organisationer eller om utomstående organisationer bestämmer konceptens spridning. På den horisontella axeln ses dimensionen över huruvida imitationsprocessen drivit fram spridningen eller förkastningen av innovationerna (Abrahamson, 1991).



	Imitation processes do not impel the diffusion or rejection	Imitation processes impel the diffusion or rejection
Organizations within a group determine the diffusion and rejection within this group	Efficient- choice perspective	Fad perspective
Organizations outside a group determine the diffusion and rejection within this group.	Forced-selection perspective	Fashion perspective

Tabell 1: Abrahamsson (1991:591)

3.3.1 The efficient-Choice perspective

Perspektivet förklarar när och genom vilka processer innovationer sprids. Enligt Abrahamson (1991) skapar förändringar i miljön prestationsgap som kan beskrivas som skillnaden mellan organisationens mål och de mål som skulle kunna bli uppnådda. Med förklaringar som kan hänföras till utbudssidan av organisationskoncepten beror adopteringen av innovationerna på ny kunskap eller teknologiska förändringar som leder till att nya prestationsgap blir synliga eller täpper till befintliga. Förklaringar som kan hänföras till efterfrågan på koncepten kan hänföras till hur förändringar i omgivningen resulterar i nya prestationsgap för företag med liknande mål (Abrahamson, 1991). Adopteringen blir således ett svar på denna förändring.

3.3.2 The forced-selection perspective

Perspektivet innebär att det utanför den grupp organisationen tillhör finns organisationer med tillräcklig makt för att bestämma vilka koncept som ska adopteras. Dessa är enligt Abrahamson (1991) en del av företagets politiska miljö och består vanligtvis av myndigheter. Det kan genom detta synsätt ses som att koncepten tvingas in i organisationen.

3.3.3 The fashion perspective

Perspektivet innebär att det råder en stor osäkerhet över organisationens mål och konceptens tekniska effektivitet. Under denna osäkerhet tenderar företagen att imitera andra organisationer (Abrahamson, 1991). Adopteringsbesluten kretsar genom detta mer runt vilken organisation som skall imiteras snarare än vilket koncept som eftersträvas. De organisationer som imiteras är dock inte de som befinner sig i samma grupp som företaget utan de organisationer som befinner sig utanför denna grupp så som konsultfirmor och massmedia inom företagande här även kallade trendsättare. Dessa trendsättare är aktiva genom att de



väljer ett fåtal innovationer som de sedan gör företagen medvetna om och påverkar sedan deras smak för att öka spridningen av koncepten (Abrahamson, 1991).

3.3.4 The fad perspective

Även inom fad-perspektivet råder stor osäkerhet och spridningen sker genom imiteringen av andra organisationer. I detta perspektiv imiteras andra företag inom samma grupp av organisationer. Nedan beskrivs fem möjliga motiv till imiteringen.

- Organisationer imiterar andra företag när deras kunskap genom implementeringen reducerat konceptets tvetydighet.
- Företag imiterar andra organisationer för att skapa legitimitet
- Företag imiterar konkurrenters val av koncept för att undvika risken att dessa kan få en konkurrensfördel.
- Organisationer som saknar vissa eftersträvade karaktärsdrag tenderar att imitera besluten av organisationer som har dessa drag.
- Slutligen menar Abrahamson (1991) att företag kan uppleva ”bandwagon pressures” dvs. trycket att implementera ett visst verktyg ökar med antalet användare.

3.4 Aesthetic fashion in management innovations

Kieser (1997) har utifrån marionetteorier som utvecklats för estetiskt mode försökt förklara varför organisationer väljer att adoptera populära managementkoncept. Enligt teorin är mode en naturlig produkt av en kapitalistisk ekonomi. Genom den hårda konkurrensen tvingas producenterna att konkurrera ut varandra. Enligt Kieser (1997) kan de företag som inte har möjlighet att skapa konkurrensfördelar genom låga priser eller hög kvalitet skapa en fiktiv konkurrensfördel genom mode. Kundens köpbenägenhet kan ökas genom små förändringar i produkterna jämfört med de gamla. Kieser (1997) påstår att konsumenterna blir manipulerade av producenterna, reklamföretagen och av massmedia. Således blir konsumenterna industrins marionettdockor. Teorin menar vidare att mode förklaras genom att konsumenterna tar avstånd från något gammalt.

I artikeln *Rhetoric and myth in Management Fashion* använder Kieser (1997) en omarbetad version av marionetteorin för att förklara adopteringen av managementkoncept. Enligt författaren finns flera förklaringar till varför organisationer förkastar koncept och implementerar nya. Den första förklaringen kan hänföras till att innovationerna med tiden blir ”gamla” och förlorar genom detta deras symboliska värde. Vidare menas att modeflugor har egenskapen att legitimiteten ökar med antalet användare upp till en viss nivå för att sedan minska med antalet användare. Aktörerna inom modearenan så som konsulter, professorer, managementtidningar och organiserare av seminarier behöver således nya innovationer för att få de ”gamla” att framstå som föråldrade (Kieser 1997). Enligt Kieser (1997) kommer modeskaparna inom managementinnovationer att peka ut koncept som inte är deras som ineffektiva och propagera för nya. Adopteringen av managementinnovationerna kan förklaras genom företagets strävan efter att differentiera sig från andra organisationer och ta avstånd från det gamla.

3.5 What`s in a Fashion



Enligt Røvik (2000) och Kieser (1997) innehåller konceptlitteraturen för de managementkoncept som fått stor spridning vissa element enligt nedan:

- Löfte om prestationsförbättringar
- Risk för konkurs om konceptet inte adopteras
- Hänvisar till framgångsrika och välkända företag som använder konceptet
- Argumenterar att konceptet är universalt
- Presenterar konceptet som lättförståeligt
- Presenterar konceptet som tidsorienterat, innovativt och framtidsinriktat.
- Lämnar utrymme för tolkning.

Benders och Van Veen (2000) menar att detta sista element har stor förklaringspotential för managementinnovationernas stora spridning. Genom att lämna utrymme för tolkning ökas den potentiella marknaden genom att olika implementerare kan känna igen sin egen situation i beskrivningen. De menar här vidare att innovationens löfte gör konceptet attraktivt och att dess tvetydighet gör att potentiella användare kan välja de element som vänder sig till dem (Benders & Van Veen, 2000). Således kan olika användare lockas att adoptera konceptet eftersom de uppfattas som fördelaktigt för deras intressen. Författarna menar vidare att genom konceptens utrymme för tolkning ger det möjlighet till förändringar som inte är kopplade till innovationen. Namnet på innovationen skapar dock legitimitet för förändringen. Genom de ovan sagda används ofta innovationerna till andra syften än de som tänkts av dess grundare.

Genom tolkningsutrymmer som lämnas till innovationen blir det mycket svårt att fastslå ett koncepts effektivitet. Detta då olika organisationer mer eller mindre använder olika ”verktyg” med samma namn (Benders & Van Veen, 2000).

4 Empiri

I detta kapitel presenteras den primärdata som erhållit genom intervjuer. Varje intervju presenteras genom att vi först ger en kort beskrivning av företaget och respondentens bakgrund för att sedan presentera den data som insamlats rörande det balanserade styrkortet och dess implementering. Förutom företagsbeskrivningarna som är hämtade från företagens hemsidor kommer all annan information från de intervjuer som genomförts.

4.1 Kappahl

Kappahl grundades 1953 och verkar på modemarknaden i Sverige, Norge, Finland, Polen och Tjeckien. Deras affärsidé är *prisivärt mode för många människor* och visionen är att *KappAhl skall bli den ledande och mest lönsamma modekedjan i Norden för kundgruppen 30–50 år*. Detta ska uppnås genom en strategi som är inriktad på intäktsstillväxt och förbättrad lönsamhet. Företaget har idag ca 350 butiker och en omsättning på ca 5 miljarder kronor. (Kappahl 2010)

Vår respondent Håkan Westin arbetade efter sina studier på Handelshögskolan i Göteborg som konsult på Ingmar Claesson konsult AB. Han arbetade här främst med frågor inom ekonomistyrning. Sedan 1989 har han arbetat på Kappahl inom ekonomi/finans och är idag CFO.

4.1.1 BSC inom Kappahl

Kappahl som idag frångått arbetet med BSC hade tidigare ett styrkort som bestod av perspektiven ekonomi, kund, medarbetare samt utveckling. Fördelen man såg med styrkortet var att det gav ett bredare perspektiv. Den intervjuade menar här att de fanns tidigare kritik om att styrmedlen endast fokuserade på ekonomiska måttal. Genom att implementera BSC ville Kappahl således få ett bredare fokus. Perspektiven hade dock tidigare funnits inom företaget, exempelvis hade organisationen tidigare arbetat med undersökningar inom kund och medarbetarperspektivet. Styrkortet blev dock en ny paketering på något som tidigare gjorts ad hoc och genom adopteringen erhöles en bättre systematik. Styrkortsarbetet ledde till att många nyckeltal erhöles och att en rad undersökningar gjordes. Detta innebar således att styrmedlet genererade ett stort administrativt arbete. Styrkortet användes genom hela organisationen och det fanns till viss del inslag av belöningar. Den rörliga delen av medarbetarnas lön var framförallt knuten till nöjd kund och medarbetarindex samt resultat.

4.1.2 Implementeringen

Kappahl lanserade styrkortet själva och hade således inte hjälp av någon extern konsult. Respondenten kan inte exakt peka ut hur de kom i kontakt med styrkortet men säger att:

Det låg i tiden, stod i flera tidningar och böcker, även studenter som besökte företaget pratade om detta



Bakgrunden till varför styrkortet implementeras kan hänföras till företagets kris under början av 90-talet. Företaget hade för första gången en mycket dålig lönsamhet och gick genom detta igenom vad som kunde förändras i organisationen. Kappahl valde att återgå till sitt tidigare kundsegment dvs. vuxna kvinnor mellan 30-50 år och såg över sitt sortiment. Krisen resulterade även i att de undersökte sin styrning och uppföljning av verksamheten samtidigt som en ny ledning utsågs. Den nya ledningen kom att ifrågasätta tidigare metoder. Det blev således stora förändringar inom organisationen och BSC kom in som ett verktyg för att styra verksamheten i ett bredare perspektiv.

Det var en trend att BSC var ett bra sätt att organisera styrning och uppföljning och vi nappade på den trenden

Enligt den intervjuade fanns en trend att BSC var ett bra sätt att organisera styrning och uppföljning och Kappahl nappade på denna trend. Respondenten påpekar dock att hans föreställning är att inget koncept gör en revolution av ett bolag men menar att det behövs en systematik på hur man tittar och följer upp verksamheten.

En fråga vi ställde var om de vid tidpunkten för implementeringen var övertygade att styrkortet skulle lösa deras uppfattade problem. Den intervjuade menar här att det inte kan ses som att styrkortet kunde tänkas lyfta företaget ur krisen utan snarare kunde det ses som en kugge för att få ordning på verksamheten och följa upp vad som fungerade eller inte fungerade. Den viktigaste förändringen för att ta sig ut krisen var att Kappahl återgick till sin kund samt förändrade sitt sortiment. Vidare är det viktigt att ha kontroll på verksamheten genom att sätta tydliga mål, mäta målen och följa upp dem. Men att i efterhand mäta vilket värde de skapat går inte att härleda menar den intervjuade.

Man kände en press från nya ekonomer att implementera de nya styrmedlen

Vår respondent menar att de har känt en viss påtryckning av studenter att implementera olika typer av managementkoncept. Han förklarar här att det finns vilja att ta vara på den entusiasm och drivkraft som finns men menar att organisationen även måste ha respekt för det som är upparbetat. Det kommer ofta ut studenter som kan ge intrycket av att antingen har företag koncepten och är ett bra företag eller så har man de inte och är ett dåligt företag vilket genererar en påtryckning. En fråga vi ställde under intervjun var att krisen ändå vände och om detta kan härledas till styrkortet. Återigen lägger respondenten betoningen på kunden som den viktigaste orsaken.

Man ska vara medveten om att de nya koncepten inte behöver vara så magiska, det är mycket modetrender men det kan vara bra verktyg

Enligt vår respondent finns det mycket modetrender inom management. Under ytan finns dock mycket likheter och ofta kan de ses som bondförnuft förpackade på olika sätt. Han menar här att förpackningarna ofta är konsultprodukter men att det kan vara bra att ha en förpackning och ett namn för att driva implementeringen. Dock menar den intervjuade att man ska vara medveten om att koncepten inte är magiska jämfört med dem som tidigare fanns. Han menar vidare att det finns mycket modetrender och att de kan vara bra verktyg.

På Kappahl handlade adopteringen inte endast om hårda fakta utan även om vad som kändes bra, dvs. gav en eftersträvd image samt kunde skapa en intern stolthet. Den intervjuade tror



även att det kan vara bra att imitera andra genom att imitera goda idéer. Att bli en kopia av en annan organisation är dock inget som eftersträvas.

4.1.3 Avveckling

Kappahl använder inte ett balanserat styrkort idag och förklarar detta med att konceptet ”rann ur sanden”. Konceptet var tidskrävande och genom att successivt försvinna förkastades det helt genom ny ledning 2002. Företaget var här återigen i en kris och andra saker hamnade i fokus så som kund, produkt och ledarskap. Någon förändring kunde inte ses efter frångången av styrkortet mer än mindre administrativt arbete. Den intervjuade menar här att det finns många verktyg att lösa en kris och att man denna gång valde ett annat.

4.2 SCA

Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) grundades 1929 genom en sammanslagning av tio svenska skogsbolag. Koncernen producerar och säljer bl.a. personliga hygienprodukter, mjukpapper, förpackningslösningar, tryckpapper. Dessa produkter säljs i mer än 100 länder. Företaget har en omsättning på ca 110 miljarder kronor. SCA:s affärsidé är att erbjuda outhärliga produkter som förbättrar kvaliteten i vardagen. Deras vision är att bli erkänd som den ledande leverantören av värde för kunder, aktieägare och anställda inom sitt område. Detta ska de nå genom sin strategi att utveckla sin redan ledande position och höga lönsamhet i Europa, Nordamerika och Sydamerika. (SCA 2010)

Respondenten Ingrid Sannum är idag ansvarig i norden för controlling, logistik samt kundservice inom SCA:s health care segment. Detta segment ingår i divisionen personal care. Respondenten har en bakgrund som kontroller inom tillverkning, finansiella projekt samt FoU.

4.2.1 BSC inom SCA

SCA:s health care segment använder de sig idag av perspektiven finansiellt, kund, process samt lärande och tillväxt. Det finansiella perspektivet är inriktat på volymutveckling, försäljning och lönsamhet. Kundperspektivet syftar till kundrelationer och tenderbalans. Processperspektivet är inriktat på logistik, kvalitet och service och slutligen är lärande & tillväxtperspektivet bla inriktat på motivation och kärnvärlden. Gemensamt för perspektiven är att det finns möjlighet att se nyckeltalen på en mer nedbruten nivå. Perspektiven fanns tidigare inom företaget men mättes inte på ett systematiskt sätt. Således kan det ses som en fördel att allt är samlat på ett ställe. Till det balanserade styrkortet har organisationen valt att till viss del knyta bonusar.

Vid adopteringen av styrkortet valde de att ta utgångspunkt i deras strategidokument där de definierat 6-7 topprioriteter. Till varje topprioritet definieras hur de ska mäta vart de idag befinner sig vilket sedan tas upp i det balanserade styrkortet. De mått som fungerar dåligt i företaget är framförallt mått där de varit svårt att få tillgång på information. Vidare förklaras att styrkortet inte skall vara ett verktyg för ledningen utan ska vara lika användbart för lägre chefer. Under intervjun betonas att de finansiella och ickefinansiella måtten måste kunna brytas ned på lägre nivåer för att hitta orsaken till eventuella problem. Den intervjuade menar



att man ofta vill mäta det som kan mätas och genom detta kan tappa kopplingen till varför man mäter.

4.2.2 Implementeringen

Den intervjuade kom i kontakt med det balanserade styrkortet då hon av sin chef blev ombedd att utarbeta ett BSC med vissa specifika mått.

Det var ingen religiös halleluljah grej kring det balanserade styrkortet när vi implementerade det utan den stora vågen var redan över

Organisationen implementerade styrmedlet själva och hade således inte hjälp av någon extern konsult. I företaget hade alltid funnits en önskan om att följa de delar av verksamheten som inte kan mätas finansiellt. Respondenten menar att BSC tidigare pekats ut som en ”frälsare” av företagets problem och att det var ett koncept alla skulle ha. Vidare menar respondenten att då styrkortet implementerades relativt sent hade de flesta läst någon bok eller varit på någon föreläsning om styrmedlet. Bakgrunden till implementeringen kan dock ses som att de inom organisationen behövde ett verktyg för att följa strategin. SCA hade tidigare kommit i kontakt med fler berättelser om företag där en adoptering skapat en succé. I samband med SCA:s implementering förväntades dock ingen revolution utan implementeringen skedde under ”avslappnande” förhållanden.

Företaget säger sig även kommit i kontakt med flera misslyckanden av implementeringen vilket intervjupersonen menar kan hänföras till att mätbarheten inte finns. Hon menar även att man som kontroller gärna förändrar saker för att få en omväxling men att de är viktigt att svälja sin stolthet så att medarbetarna känner igen sig. En intressant fråga vi ställde till vår respondent var huruvida de visste vilket värde det balanserade styrkortet skapar innan adopteringen. Som svar får vi här att de inom organisationen adopterar konceptet och fungerar de inte så försvinner de. SCA utvärdera sitt styrkort varje år och de bestämmer även här vad som skall finnas kvar och vad som skall tas bort.

Vi använder inte balanserat styrkort för att vara innovativa utan vi hade en helt egen anledning till att använda det

Företaget har ingen kännedom om deras konkurrenter använder styrmedlet men vi får dock medhåll på frågan om att koncept kan adopteras för att framstå som innovativa, dock inte BSC i detta fall. Den intervjuade förklarar vidare att när det kommer en ny idé brukar det först komma en konsult som försöker sälja in konceptet. Efter detta kommer vanligtvis ytterligare en konsult som vill sälja mjukvara. Styrkortet implementerades dock inte i SCA för att uppfattas som innovativa vilket kan förklaras genom att de befinner sig långt från aktiemarknaden.

En viktig fråga vi ställde var hur de nu i efterhand kan se vad styrkortet skapat. Som svar får vi här att det skapar en bra koppling till strategin och ett bra komplement till den finansiella uppföljningen. Det går inte att säga om det skapat bättre lönsamhet men det ger en bättre kontroll vart företaget är på väg. Genom att de även lyckats definiera ett antal nyckeltal som är framåtriktade kan bättre prognoser skapas.



Slutligen menar respondenten att det balanserade styrkortet för SCA är efterfrågestyrt men att det vid andra koncept är vanligt med konsulter som kommer in och säljer idéer. Hon menar att tidigare koncept uppfattats som något ”gudomliga” och gör liknelsen med kejsarens nya kläder. Att endast mäta något ger ingen förändring utan man måste tro på dem och kommunicera konceptet för att de ska fungera.

4.3 SKF Large Bearing

SKF som grundades 1907 är ett internationellt företag som levererar produkter och tjänster inom lager och tätningar. Koncernen har ca 40 000 anställda och en omsättning på 56 miljarder kronor. Företagets affärsidé är *att stärka SKFs globala ledarskap och bibehålla en lönsam tillväxt genom att vara det företag man väljer*. Deras vision är *att förse världen med SKFs kunskap*. SKF Large Bearing har sin tillverkning i Göteborg och ingår i industridivisionen. (SKF 2010)

Respondenten Inger Ericsson har arbetat på SKF sedan 1989. Arbetade till en början med redovisningsfrågor för att sedan arbeta som projektledare, systemfrågor och slutligen Controlling. År 2006 började hon arbeta på Large Bearing. Idag arbetar intervjupersonen med frågor inom business controlling och sitter med i ledningsgruppen.

4.3.1 BSC inom SKF

Enligt respondenten fanns det ett balanserat styrkort under 2006 när hon startade sin anställning på Large Bearing. Styrkortet var inspirerat från industridivisionen och det fanns således en vilja att arbeta med balanserat styrkort inom SKF. Styrkortet som fanns sedan tidigare var dock mer ett sätt att rapportera operationella mål och de visste således inte om de hade en röd tråd till strategin. Tidigare användes således ingen strategikarta. Vi citerar nedan respondentens syn på det tidigare styrkortet.

Vi kände inte att de fungerade särskilt bra, tyckte att de hade ett till sätt att rapportera operationella mål, vi fick ingen röd tråd till strategin och vi arbetade på ett tråkigt sätt med styrkortet

I slutet av 2009 beslutades om de skulle fortsätta med styrkortet och göra en stor förändring i det eller om det skulle tas bort. De valde här att göra en stor förändring vilket resulterade att de helt frångick det gamla för att skapa ett nytt. Detta nya styrkort innehåller perspektiven kund, process, medarbetare och ägare.

Med utgångspunkt i strategin och genom strategikartläggning kopplades KPI:er till strategikartan. Aktiviteter knöts sedan till dessa KPI:er. Således fick de en samlad bild med strategi och KPI:er på samma ställe.

4.3.2 Implementeringen

SKF Large Bearing har med hjälp av den interna konsultfirman SKF Nova utarbetat styrkortet.



Det finns en kille på SKF Nova som heter Lennart Norberg, han har tidigare arbetat för Norton och Kaplan och han har arbetat med jättemånga företag runt det balanserade styrkortet

Respondenten menar att det var nödvändigt att använda konsulter då medarbetarna på Large Bearing var fast i "sitt eget tänk". Således har de varit med och bidragit hur de ska tänka annorlunda kring strategin.

Vår intervjuperson har varit på utbildning hos både Olve och Petri men även hos Ingemar Claesson vid handelshögskolan i Göteborg. De har även varit iväg och lyssnat på en professor i New York där det diskuterats förändring och vision. Under dessa externa föreläsningar eller utbildningar väcktes idéerna att gör något "bättre" som vår respondent uttrycker sig.

Utbildningarna visade på vilket sätt de kan kopplas ihop och genom att kommunicera ut det i verksamheten blir det väldigt roligt och inspirerande att jobba.

Bakgrunden till den nya adopteringen berodde på att de ville ha ett styrkort som visar om organisationen styr emot strategin eller inte. Således är syftet att mäta om de är på väg att nå strategin. Respondenten betonar dock att det är svårt att veta vilka KPI:er som skall användas och att de i framtiden får utvärdera om styrkortet varit till nytta.

Genom adopteringen av styrmedlet ville SKF Large Bearing lägga ett svagare fokus på kortsiktig och historisk mätning och istället få ett ökat fokus på mätningar som är framåtriktade mot strategin.

En intressant fråga vi ställde till respondenten var huruvida de under utbildningar eller föreläsningar blivit inspirerade genom att se hur andra företag använt styrmedlet. Här svarar intervjupersonen jakande.

"Det jag har inspirerats av är när de kan visa en strategikarta och jag som inte vet något om deras verksamhet ändå förstår tanken. Jag blir exempelvis imponerad av Northwest airlines som har en strategikarta som är väldigt tydligt över vad som är deras affär, så jag kan titta på den och se att det är genialiskt"

Både Ingemar Claesson och professorn i New York ska ha bidragit med denna typ av exempel.

Som svar på frågan vad styrkortet skapar svarar vår intervjuperson att detta är något som kan ses först i framtiden. Hon menar dock att om strategin börjar bli verklighet har de skapat ett värde. Vidare berättar vår intervjuperson att den drivande personen idag är den konsult som tidigare arbetat med Kaplan och Norton men som idag är anställd på SKF Nova.

4.4 Stena Recycling

Stena Recycling som är ett dotterbolag under Stena Metall arbetar med att ta hand om avfall för återvinning och återanvändning. Företaget omsätter ca 5,5 miljarder kronor och har ca 1000 anställda. Stena koncernens affärsidé är *att med vår kompetens inom framför allt*



service, handel och fartyg, tjäna pengar på affärsområdena shipping, färjelinjer, offshore, fastigheter och finans. (Stena Recycling 2010)

Respondenten Jonatan Fors startade sin anställning på Stena Recycling genom ett traineeprogram och har tidigare arbetat som businesscontroller för region norr. Idag arbetar den intervjuade centralt med de övergripande frågorna för controlling.

4.4.1 BSC inom Stena Recycling

Stena Recyclings styrkort består av perspektiven, kund, effektivitet, ledarskap samt lönsamhet. Tillsammans pekar perspektiven mot företagets utarbetade vision. I dagsläget anser vår respondent att de arbetar med för många mått. Inför nästa år finns därför planer på att reducera de nuvarande 13 måtten till sju. Respondenten nämner även här att han pratat med en konsult som betonat vikten av att inte ha för många mått.

Vi kallar det inte balanserat styrkort utan kallar det målkort, detta beror på den enkla anledningen att styrkort inte är lätta att sälja in

Inom Stena Recycling går inte styrmedlet under namnet balanserat styrkort utan istället har de valt benämningen målkort. Förklaringen till detta kan hänföras till att styrkort inte är lätt att ”sälja in” då medarbetarna inte vill bli styrda menar vår respondent. En annan förklaring är att benämningen styrkort inte går hand i hand med det decentraliserade affärsmannaskap organisationen tillämpar. Styrkortet används på bolagsnivå, samt för de fyra regionerna som sedan bryts ned till ett styrkort för respektive filial. Idag använder sig Stena av bonusar som är knutna till styrkortet genom en viktning. Även innan styrkortet adopterades mättes perspektiven dock inte på ett systematiskt sätt. Uppföljning av styrkortet görs en gång per månad och företagets businesscontrollers har här ägandeskapet för uppföljningen.

4.4.2 Implementeringen

Implementeringen av styrmedlet gjordes inför verksamhetsåret 2010. Adopteringen styrdes av en intern projektledare. Beslutet fattades av ledningen och utarbetades i samråd med ett antal businesscontrollers. Vår respondent berättar att de tillsammans med ett antal externa konsulter gjort ett omfattande strategiarbete. Genom att undersöka hur företaget skulle nå sina framtida målsättningar triggades intresset till styrkortet.

De vart förmodligen en rekommendation från konsultfirman som deltagit i strategiarbetet

Vår respondent förklarar vidare att det samtidigt fått en ny VD som tidigare arbetat med styrkort och att de med största sannolikhet även var en rekommendation från de externa konsulterna. Motiven till styrkortet kan hänföras till att de behövde ett verktyg för att nå de långsiktiga målen. För att nå dessa krävs att de bryts ned till kortsiktiga mål och att det samlas på en gemensam plats. Den intervjuade menar här att det är viktigt med några styrparametrar som visar vart verksamheten är på väg. Således var en bakomliggande orsak att de ville veta om de var på väg emot strategin eller inte. Även den nytillträdde VD:n ska tillsammans med ledningen varit drivande för adopteringen.

Vi var i kontakt med Ingemar Claesson.....Han är väldigt vass på det här med styrkort

Den projektledare som styrde implementeringen ska enligt vår respondent ha kontaktat Ingmar Claesson som både är konsult och arbetar på handelshögskolan i Göteborg. Han betonar här att Ingemar är väldigt duktig på området. Vidare nämner vår intervjuperson att de kommit i kontakt med andra företag som arbetat med styrkortet och att de varit på en eller flera föreläsningar. Implementeringen gjordes dock själva.

En intressant fråga vi ställde var om styrkortet är ett trendmässigt styrmedel. Respondenten menar här att det mycket möjligt kan vara en trend men att Stena recycling inte använder konceptet för att andra gör det.

Vi har inte kommit så långt i processen att vi vet vilket värde det skapar

På frågan om de vet vilket värde styrkortet skapar får vi svaret att de inte kommit tillräckligt långt i användandet för att avgöra frågan. Han betonar dock att det finns ett värdeskapande och att styrmedlet annars inte hade adopterats. Respondenten menar att organisationen blir snabbare på att agera vilket kan ses som ett värdeskapande. Chefscontrollen menar även att det skapar ett värde genom att verksamheten går igenom samt att medarbetarna drar åt samma håll. Dock menar han att det är en svår fråga och att de kommer utvärdera styrmedlet om några år.

Företaget undersöker alltid vad konkurrenterna gör, men respondenten förklarar att han inte tror att konkurrenternas koncept skulle driva deras implementering och betonar här att det finns flera sätt att ta sig till samma mål. I sammanhanget framgår det dock att de implementerat konceptet Sig sigma som de sett Volvo använda.

4.5 Tamro AB

Tamro AB som ingår i Tamrokoncernen är Sveriges största distributör av läkemedel. Företaget har ca 550 anställda och omsätter ca 15 miljarder kronor. Deras affärsidé är *att ge sina kunder möjlighet att fokusera på sin kärnverksamhet genom att erbjuda och utveckla kundnära och heltäckande logistiklösningar till apotek samt övrig hälso- och sjukvård i Sverige.* (Tamro 2010)

Lars Schenatz arbetar sedan 2004 som ekonomichef på Tamro AB. Innan respondenten tillträdde sin nuvarande tjänst arbetade han som businesscontrollerchef mellan 2002-2004 och arbetade innan dess som businesscontroller på apoteksdistributionen. Respondenten håller i styrkortsarbetet i bolaget och ansvarar för mål och mått är genomgångna och presenterar styrkortet på ledningsmöten

4.5.1 BSC inom Tamro

Tamro AB har sedan 2001 arbetat med det balanserade styrkortet. Styrkortet som idag används består av perspektiven, operativ verksamhet, marknad, personal samt ekonomi. I dessa perspektiv har ett antal framgångsfaktorer tagit fram vilket resulterat i ett antal mått. Styrmedlet används idag på sex områden vilka är: Tamro AB, affärsavdelning, produktion samt de tre distribunalerna. På bolagsnivån används ett 20-tal mått men det kan förekomma fler för de lägre nivåerna. Några belöningsystem är i dagsläget inte knutna till styrkortet.

4.5.2 Implementeringen

Vi fick en ny affärsområdeschef som hade erfarenhet av styrkortet från AstraZeneca

Under 2001 fick Tamro AB en ny affärsområdeschef som tidigare arbetat med det balanserade styrkortet. Chefen hade här tidigare erfarenhet av styrkortet från AstraZeneca. Denna person var drivande bakom den initiala implementeringen i apoteksdistributionen.

Vi fick en ny VD och då fick jag i uppdrag att implementera styrkortet..... Det sattes även igång ett antal projekt där ett var att få igång en verksamhetsplaneringsprocess som sedan mynnade ut i mål och mått för styrkortet

Organisationen fick några år senare en ny VD som ville att styrkortet skulle implementeras i hela verksamheten. Samtidigt genomfördes även en rad andra förändringar, exempelvis kom affärsområdena att avskaffas, ledningsgruppen att förändras och affärsplaner upprättades. Den nytillträdde VD:n hade tidigare erfarenhet av styrkortet. Styrkortet togs fram av vår respondent och det var således inga konsulter inblandade. Dock var konsulter inblandade när organisationen började arbeta med affärsplaner.

Styrkortet ger ett fokus på det som är viktigt

Enligt den intervjuade ger det balanserade styrkortet ett fokus på vad som är viktigt och ger en kontinuerlig uppföljning. Respondenten påpekar även att styrmedlet är ett bra verktyg för att arbeta med mål och organisationen fokuserar på det som är viktigt för att nå målen. Tamro besökte inte andra företag som använde styrkortet utan influenserna kom framförallt från affärsområdeschefen. Dock bör nämnas att utomstående intressenter varit intresserade av hur Tamro arbetar med styrkortet. Ekonomichefen har bla deltagit i föredrag om styrkortet och de har deltagit i ett arbete som utfördes av Linköpings universitet. Respondenten påpekar att ett flertal företag säger sig använda styrkortet men egentligen är det snarare en samling mått. Vid implementeringen säger sig den intervjuade ha ”skummat” en del böcker inom området men att han även varit i kontakt med dåvarande kvalitetschefen som under lång tid haft en vilja att implementera styrmedlet men utan att få medhåll av ledningen.

Tamro följer kontinuerligt vad konkurrenterna gör men dock inte när det gäller managementkoncept. De har således ingen kännedom om konkurrenterna använder det balanserade styrkortet.

En fråga vi ställde var huruvida de vet vilket värde styrkortet skapar. Den intervjuade svarade här:

Styrkortet i sig löser ingenting men jobbar man på rätt sätt skapar man en utveckling

Enligt vår respondent löser styrkortet i sig inget men genom att arbeta med det skapas en utveckling och en bättre struktur. Vid implementeringen var väldigt svårt att veta vad styrmedlet skulle skapa för värde. Genom detta utvärderades styrkortet efter att det använts en viss tid. Tankarna kring styrmedlet fanns delvis innan men det nya är att det skapats en hel process. Detta har resulterat i ett mer strukturerat arbetssätt



Enligt vår respondent känner de ingen påtryckning att implementera managementkoncept som konkurrenterna har. Däremot blev svaret jakande på frågan om styrmedlet kan vara ett sätt att kontrastera sig emot det gamla. Den intervjuade förklarar här vidare att det har att göra med att ledningen har ett uppdrag att förbättra bolagets resultat och marknadsandelar.

Under intervjun diskuterades även managementkoncept och innovation och respondenten lever med uppfattningen att managementkoncept kan implementeras för att uppfattas som innovativ och att detta även kan sägas stämma överens med styrkortet. Vidare säger han här att styrkortet var modernt paketerat. Slutligen säger vår respondent att hade alla andra haft styrkortet och inte Tamro hade även de implementerat styrkortet.

5 Analys

Nedan presenteras arbetets analys där vi utifrån de teorier som presenterats i den teoretiska referensramen förklarar varför företagen väljer att implementera det balanserade styrkortet. Vi börjar med att analysera empirin från de enskilda företagen för att sedan analysera sambanden. Några av de perspektiv som används i analysen för respektive företag kan till viss del förklara samma områden. Att ett företags implementering analyseras utifrån två liknande teorier görs för att få en mer komplett helhetsbild.

5.1 Analys Kappahl

Nedan förs en analys av Kappahl. Denna analys görs genom att den teoretiska referensramen jämförs med empirin som insamlats genom intervjun.

5.1.1 Äkta interna organisationsproblem

Enligt Röviks (2000) verktygsperspektiv är organisationskoncept svaret på objektiva problem som drabbar organisationer. Det uppstår således först ett problem som sedan initierar sökandet efter lämpliga lösningar. Perspektivet ger två möjliga förklaringar till varför ett stort antal företag samtidigt implementerar lika koncept. Den första innebär att det under perioder finns problem som är gemensamma för ett flertal organisationer. Således kommer flera organisationer samtidigt bli receptiva för analoga lösningar. Även den andra förklaringen utgår från att det finns äkta organisationsproblem men att lösningen som implementeras kommer vara det koncept som under perioden sprids och således blir synliga för de organisationer som söker lösningar.

Bakgrunden till att Kappahl implementerade det balanserade styrkortet kan enligt företagets CFO hänföras till den lönsamhetskris företaget genomgått under 90-talet. Enligt företaget var samtidigt det balanserade styrkortet något som låg i tiden genom att det frekvent förekom i tidningar, böcker samt att studenter som besökte företaget ofta pratade om konceptet. Kappahl menar vidare att det balanserade styrkortet var en trend som de ”nappat” på.

Genom empirin har det visats att det fanns ett verkligt problem inom organisationen vilket här kom i uttryck i företagets lönsamhetskris. Detta stämmer överens med Röviks (2000) verktygsperspektiv. Det är framförallt perspektivets andra förklaring på varför ett stort antal organisationer adopterar identiska koncept under samma tidpunkt som stämmer överens med Kappahls adoptering. Här menas att det koncept som befinner sig under resa när organisationen söker lösningar också är det som implementeras. Detta stämmer överens med empirin där Kappahl menar att styrkortet var något som låg i tiden och förekom frekvent i båda managementtidningar och böcker. Genom detta har det hittats en första överensstämmelse mellan empirin och teorin.

5.1.2 Implementering som identitetsförvaltning

Enligt Röviks (2000) tredje perspektiv som inriktar sig på implementering som identitetsförvaltning förklaras implementeringen av managementkoncept som ett svar på att



företagets identitet uppfattas som problematisk. Styrmedel kan ses som en bärare av identitetssignaler och inverkar på hur medlemmarna uppfattar sig själva och organisationen.

Enligt Kappahl handlar adopteringen av olika koncept inte endast om hårda fakta utan också vilken image och intern stolthet konceptet ger. De säger här även att det kan vara bra att imitera andra företag för att på så sätt få goda idéer. Vidare menar respondenten att studenter som kommer ut ofta kan ge intrycket av att antingen har företaget konceptet och är ett bra företag eller så har man de inte och är då ett dåligt företag vilket genererar en påtryckning.

Empirin från Kappahl stämmer här överens med Røviks (2000) perspektiv där koncepten används för att skapa en eftersträvd identitet. Detta stöds av att företaget kunde känna påtryckningar från besökande studenter med påståenden om att "bra" företag bör ha vissa specifika koncept samt deras uppfattning att image och intern stolthet är viktigt vid val av managementinnovation.

5.1.3 The fashion perspective

Enligt Abrahamsons (1991) fashion perspective finns det stor osäkerhet över organisationens mål och konceptens tekniska effektivitet. Osäkerheten gör att företag imiterar andra organisationer som befinner sig utanför den grupp som företaget ingår i. De organisationer som imiteras är ofta konsultfirmor eller massmedia inom företagande och det fokuseras framför allt på vilket företag som imiteras istället för vilket koncept som eftersträvas.

Under den tidpunkt BSC implementerades fanns det en osäkerhet över Kappahls mål. Företaget riktade sig till fel segment vilket fört dem in i lönsamhetskrisen. Företagsledningen kunde under denna tid inte redogöra för vilket värde styrmedlet skulle skapa. Enligt företaget var inga konsulter delaktiga i själva implementeringen av styrkortet däremot menar de att det var något som låg i tiden och på så vis kom de ständigt i kontakt med styrmedlet genom managementtidningar. Vidare framkom det under intervjun att företaget ser managementkoncept som konsultprodukter som är förpackade olika sätt.

I överensstämmelse med Abrahamsons (1991) fashion perspective fanns en osäkerhet över Kappahls mål och styrkortets tekniska effektivitet. Vidare har företaget även kommit i kontakt med konceptet genom massmedia inriktat på management. Författarna till denna typ av massmedia befinner sig i överensstämmelse med teorin utanför företagens grupp.

5.1.4 Marionetteori

Enligt Kiesers (1997) utveckling av marionetteorin kan adopteringen av managementkoncept förklaras genom företagets strävan efter att differentiera sig från andra organisationer och ta avstånd från det gamla.

Något som framkommit under intervjun med Kappahls CFO är att det både vid implementeringen av styrkortet och vid dess avveckling hade antagits en ny ledning. Företaget har under intervjun betonat att den nya ledningen kom att ifrågasätta tidigare styrmedel.



I överensstämmelse med Kiesers (1997) teori kom den nya ledningen att ifrågasätta de tidigare arbetssätten vilket kan ses som ett försök att ta avstånd från det gamla. Även vid avvecklingen av styrkortet kom en ny ledning att avgöra styrkortets framtid inom organisationen.

5.2 Analys SCA

Nedan förs en analys av SCA. Denna analys görs genom att den teoretiska referensramen jämförs med empirin som insamlats genom intervjun.

5.2.1 Äkta interna organisationsproblem

Som tidigare nämnts antar Røviks (2000) verktygsperspektiv att organisationskoncept är svaret på objektiva problem som drabbar organisationer. Tidsföljden blir att det uppstår ett problem som initierar en sökning efter ett koncept som kan lösa detta problem. Enligt perspektivet är det tre olika situationer som initierar sökandet. Den första situationen innebär att organisationen genom erfarenhet kommit till insikt att de lösningar som idag används inte tillfredställer dess ändamål. Perspektivet ger två förklaringar till varför ett stort antal företag vid samma period implementerar lika koncept. Det är framförallt Røviks (2000) andra förklaring som stämmer överens med SCA. Denna utgår från att det finns äkta organisationsproblem men att lösningen som implementeras kommer vara det koncept som under perioden sprids och således blir synliga för de organisationer som söker lösningar

Bakgrunden till att SCA implementerade det balanserade styrkortet var att det alltid funnits en önskan att följa de delar av verksamheten som inte kan mätas finansiellt. Implementeringen kan också ses som att de inom organisationen behövde ett verktyg för att följa strategin. SCA implementerade styrmedlet själva och hade således inte hjälp av någon extern konsult. Vidare menar företaget att då styrkortet implementerades relativt sent hade de flesta läst någon bok eller varit på någon föreläsning om styrmedlet. De betonar här att i samband med deras implementering förväntades ingen revolution utan implementeringen skedde under ”avslappande” förhållanden.

Som framkommit under intervjun behövde SCA ett nytt verktyg för att följa sin strategi och bättre kunna följa upp de delar av verksamheten som inte kan mätas finansiellt. Detta stämmer med den situation som teorin beskriver: att organisationen genom erfarenhet insett att de lösningar de använder idag inte fyller sitt syfte. Detta initierade således en sökning av ett nytt styrmedel. Enligt företaget hade de flesta som var delaktiga i beslutet läst någon bok eller vart på föreläsningar om det balanserade styrkortet. Utifrån Røviks (2000) teori kan SCA:s implementering därav ses som att företaget hade organisationsproblem dvs. de sökte ett effektivare styrmedel och valde att implementera BSC för att det var detta som låg i tiden och blev synligt för organisationen.

5.2.2 The efficient-Choice perspective

Genom Abrahamsons (1991) efficient choice perspective förklaras när och genom vilka processer innovationer sprids. Förändringar i miljön skapar prestationsgap som kan beskrivas som skillnaden mellan organisationens mål och de mål som skulle kunna bli uppnådda. Perspektivet bygger på antagandena att 1) företag inom en grupp kan fritt och oberoende välja



att implementera ett visst verktyg. 2) Företagen är säkra på vilka mål de strävar efter samt på deras analys hur effektiva koncepten är för att uppnå dessa mål. Detta innebär att imitation inte påverkar spridningen och att det är organisationerna inom gruppen som avgör om ett styrmedel ska antas eller inte.

SCA implementerade styrmedlet själva och hade således inte hjälp av någon extern konsult. Bakgrunden till implementeringen kan enligt företaget ses som att de inom organisationen behövde ett verktyg för att följa strategin. Enligt företaget hade de tidigare kommit i kontakt med både lyckade och misslyckade implementeringar av BSC. Vidare har de ingen kännedom om deras konkurrenter använder styrmedlet men de ger dock medhåll på frågan om att koncept kan adopteras för att framstå som innovativa men att detta inte varit fallet vid implementeringen av BSC.

I SCA:s fall fanns inga externa konsulter eller andra förespråkare för styrkortet med när styrkortet implementerades. De kan således inte imiterat trendsättare och kan därför inte beskrivas i överensstämmelse med Abrahamsons (1991) fashion perspective. Företaget verkar heller inte ha någon större kännedom om vilka konkurrenter eller andra företag som använder BSC så de verkar inte heller ha imiterat organisationer inom gruppen vilket gör att de inte heller kan ses i överensstämmelse med Abrahamsons (1991) fad perspective. Således blir det prestationsgap som uppkommer i Abrahamsons (1991) efficient choice perspective det som i överensstämmelse med teorin förklarar SCA:s implementering. Det bör dock nämnas att företaget inte visste vilket värde styrkortet skulle skapa när det implementerades. Enligt teorin ska företaget vara säker på hur effektivt konceptet är för att uppnå sina mål. Företaget kan dock sägas ha varit relativt säkra på detta vid implementeringen då företaget säger sig ha kommit i kontakt med både positiva och negativa historier om styrkortet.

5.3 Analys SKF

Nedan förs en analys av SKF. Denna analys görs genom att den teoretiska referensramen jämförs med empirin som insamlats genom intervjun.

5.3.1 Externt skapade problem

Enligt Røviks (2000) symbolperspektiv antas omgivningen förutom att erbjuda lösningar på problemen även erbjuda problemdefinitioner. Företagen mottar dessa problem vilket sedan driver implementeringen av nödvändiga koncept. Organisationer blir enligt teorin exponerade för dessa problem samtidigt som koncepten presenteras.

I empirin har det redogjorts för att några av de anställda som varit inblandade i implementeringen av styrkortet varit på utbildning hos både Olve & Petri och Ingmar Claesson. De har även varit iväg och lyssnat på en professor i New York där det diskuterats förändring och vision. Enligt företaget väcktes under dessa externa föreläsningar eller utbildningar idéerna om att göra något "bättre" som de under intervjun uttrycker sig.

Detta ger stöd till Røviks (2000) teori att omgivningen förutom att erbjuda lösningar på problemen även är med och formar problemen. Detta styrks genom att företaget under dessa externa möten säger sig kommit till insikt med att det fanns möjlighet att göra något "bättre".

5.3.2 The fashion perspective

Som tidigare nämnt innebär Abrahamsons (1991) fashion perspektiv att det råder en stor osäkerhet över organisationernas mål och konceptens tekniska effektivitet. Genom detta perspektiv imiteras organisationer som befinner sig utanför företagets grupp så som konsultbyråer och massmedia.

Enligt SKF har de med hjälp av en konsult från SKF internkonsultfirma SKF Nova utarbetat styrkortet. De säger sig här fått särskild stor hjälp från en konsult som tidigare arbetat med Kaplan och Norton och som ska ha varit delaktig vid implementeringen av det balanserade styrkortet på en rad företag.

Företaget betonar här under intervjun att denna konsult skall vara väldigt duktig på området och att han arbetat nära gurusen. De svarar även jakande på frågan om de under utbildningar eller föreläsningar blivit inspirerande genom att se hur andra företag använder styrkortet. Vidare menar de här att både Ingemar Claesson och professorn från New York har bidragit med exempel på strategikartor från företag som framstår som genialiska vilket varit en källa till inspiration.

Som kan ses ovan finns det en överensstämmelse mellan empirin och Abrahamsons (1991) fashion perspective. För det första har en intern konsult som tidigare arbetat för Kaplan och Norton deltagit under adopteringen och företaget har även under flera gånger betonat att denna person ska ha varit väldigt duktig på området. Således ger de stöd till att vissa konsultbyråer imiterats under implementeringen. Vidare säger sig företaget blivit inspirerat av de exempel från andra företag som professorn från New York, Olve och Petri samt Ingemar Claesson bidragit med. Även detta indikerar att organisationer utanför företagets grupp imiteras eller bidrar med inspiration. Eftersom företaget dock blivit inspirerade av exempel från andra företag kan paralleller dras till Abrahamsons (1991) fashion perspektiv där företag inom samma grupp imiteras. Det bör här betonas att de ändå presenterats av konsultbyråer.

5.4 Analys Stena Recycling

Nedan förs en analys av Stena Recycling. Denna analys görs genom att den teoretiska referensramen jämförs med empirin som insamlats genom intervjun.

5.4.1 Externt skapade problem

Enligt Røviks (2000) symbolperspektiv kan inte adopteringen av styrmedlen hänföras till objektiva internt skapade problem. Omgivningen antas förutom att erbjuda lösningar på problemen även erbjuda problemdefinitioner som enligt författaren ligger i samtiden.

Perspektivet ger tre förklaringar varför företag väljer att acceptera dessa extern skapade problemformuleringar. Den tredje av dessa kan hänföras till hur problemformuleringarna framställs som saklig fakta. De framstår med andra ord som en empiriskt och korrekt vetenskaplig avbildning av verkligheten organisationerna verkar i.



Stena Recycling förklarar att de en kort tid innan beslutet att implementera BSC genomfört ett omfattande strategiarbete. Detta strategiarbete genomfördes i samarbete med flera externa konsulter. Enligt Stena var styrkortet en rekommendation från konsultfirman som deltagit i strategiarbetet. Motivet till att Stena Recycling beslutade att införa det balanserade styrkortet var att de behövde ett verktyg för att nå de långsiktiga målen. Personal från Stena Recycling var på flera föreläsningar kring styrkortet och var även i kontakt med Ingemar Claesson som är en välkänd konsult inom området.

Röviks (2000) symbolperspektiv ger en möjlig förklaring till varför Stena Recycling valde att implementera styrkortet. Enligt teorin är det omgivningen som skapar problemdefinitioner och lösningar till detta. Detta motsvaras i Stenas fall av de externa konsulter som rekommenderade styrkortet. Enligt företaget var motivet till implementeringen att de behövde verktyg för att nå de långsiktiga målen. Detta kan ses som att företaget anser att de hade allt för stort fokus på kortsiktighet vilket är ett naturligt problem som gäller de flesta företag.

5.4.2 The fashion perspective

Abrahamsons (1991) fashion perspective innebär att det råder en stor osäkerhet över organisationens mål och konceptens tekniska effektivitet. Under denna osäkerhet tenderar företagen att imitera andra organisationer. De organisationer som imiteras är dock inte de som befinner sig i samma grupp som företaget utan de organisationer som befinner sig utanför denna grupp så som konsultfirmor och massmedia inom företagande, här även kallade trendsättare.

Stena Recycling kunde inte förklara vilket värde styrkortet hade skapat eller kommer att skapa vilket dels beror på att de nyligen börjat använda styrmedlet. De menar dock att organisationen blir snabbare på att agera och att det får medarbetarna att dra åt samma håll. Den projektledare som arbetade med implementeringen av styrkortet var i kontakt med Ingemar Claesson som arbetar med frågor på området och vars namn är välkänt i samband med BSC. Flera personer inom företaget har även varit på föreläsningar om det balanserade styrkortet. Vid det strategiarbete som genomfördes i företaget ska de även av en extern konsultfirma ha fått en rekommendation att använda styrkortet.

Genom en jämförelse mellan empirin och teorin finns en osäkerhet om vilken teknisk effektivitet styrkortet har då företaget inte på ett övertygande sätt kunnat härleda vilket värde det skapar. Det har inte påträffats någon osäkerhet kring Stenas mål vilket teorin säger att det ska finnas men det kan heller inte uteslutas. Enligt perspektivet är det organisationer utanför den grupp företaget själv ingår i som imiteras. Dessa trendsättare är i detta fall dels den konsultfirma som rekommenderade implementeringen och dels de organisationer som föreläst om styrkortet.

5.4.3 Marionetteori

Enligt Kiesers (1997) utveckling av marionetteorin kan adopteringen av managementkoncept förklaras genom företagets strävan efter att differentiera sig från andra organisationer och ta avstånd från det gamla



Under intervjun framkommer det att företaget fått en ny VD som tidigare arbetat med det balanserade styrkortet. Denna nytillträdda VD tillsammans med ledningen ska ha varit drivande för implementeringen av styrkortet.

Enligt ovan ses hur den nya ledningen i överensstämmelse med Kiesers (1997) driver förändringar i organisationen när de kommer in. Utifrån teorin kan detta ses som att ledningen tar avstånd från det gamla och inför ett nytt styrmedel i överensstämmelse med teorin.

5.5 Analys Tamro

Nedan förs en analys av Tamro. Denna analys görs genom att den teoretiska referensramen jämförs med empirin som insamlats genom intervjun.

5.5.1 Marionetteori

Kiesers (1997) vidareutvecklade marionetteori kan förväntas ha en viss förklaringspotential för Tamros implementering av styrkortet. Enligt teorin adopteras managementkoncept som ett svar på företagets strävan efter att differentiera sig från andra organisationer och ta avstånd från det gamla.

Enligt Tamro fick de under 2001 en ny affärsområdeschef som tidigare arbetat med styrkortet hos AstraZeneca. Denna person ska även ha varit drivande i den initiala implementeringen för apoteksdistributionen. I empirin framgår även att den nuvarande ekonomichefen som då var businesscontrollerchef några år senare fått i uppdrag av företagets nytillträdda VD att implementera styrkortet i övriga delar av organisationen. Vidare har de svarat jakande på frågan om styrmedlet kan ha implementerats som ett sätt att kontrastera sig emot det gamla. Företaget förklarar här vidare att det har att göra med att ledningen har ett uppdrag att förbättra bolagets resultat och marknadsandelar.

Genom empirin från Tamro AB har det framkommit att en ny affärsområdeschef som tidigare arbetat med styrkortet på AstraZeneca varit drivande i den initiala implementeringsprocessen. Det har även visats att företagets nytillträdde VD beslutat om att implementeringen skulle göras för resterande verksamhetsområden. Detta stämmer med Kiesers (1997) teori att förändringar i styrmedlen kan vara ett sätt för ledande personer att kontrastera sig emot det gamla. Företaget har gett medhåll av detta då de menar att ledningen har i uppdrag att förbättra bolagets resultat och marknadsandelar samt att förändringarna är ett försök att uppnå dessa resultat.

5.5.2 Identitet

Enligt Røviks (2000) identitetsperspektiv adopterar företag koncepten när deras identitet uppfattas som problematisk. Styrmedlet kan således ses som en bärare av identitetssignaler och inverkar på hur medlemmarna uppfattar sig själva och organisationen.

Enligt Tamro kan managementkoncept även implementeras som ett sätt att framstå som innovativ och att detta även stämmer överens med det balanserade styrkortet.



Genom detta har de framkommit en överensstämmelse med Røviks (2000) teori att styrkortet kan implementeras som ett sätt att påverka eller förvalta organisationens identitet. I Tamros fall handlar det inte om att efterlikna en specifik organisation, men genom att styrkortet delvis implementerats för att uppfattas som innovativa handlar det snarare om att själva försöka tillhöra den grupp som framstår som nytänkande.

5.5.3 The Fad perspective

Enligt Abrahamsons (1991) fad-perspective råder det stor osäkerhet när det gäller företagets mål och konceptens tekniska effektivitet. Genom denna osäkerhet imiteras andra organisationer inom samma grupp. Abrahamson (1991) ger här flertalet möjliga motiv till implementeringen. Ett av dessa går under namnet "bandwagon pressures" och innebär att trycket att implementera ett visst verktyg ökar med antalet användare.

Genom empirin framkommer att om Tamro i dagsläget inte skulle ha haft styrkortet men att alla andra arbetade med det skulle de också implementera styrmedlet.

Detta innebär att företaget känner en viss påtryckning att implementera ett styrmedel om det är många som använder konceptet. Genom detta finns ett visst stöd för Abrahamsons (1991) Fad-perspective men framförallt för Bandwagon pressures.

5.6 Därför implementerades det balanserade styrkortet

I detta avsnitt kommer vi att föra en gemensam analys av de fem företagen för att få en klarare översikt varför företagen valt att implementera det balanserade styrkortet. Nedan följer en översikt över företagens motiv till implementeringen och vilka teorier/perspektiv som kopplats till dessa.

Företag	Motiv	Förklarande teori
Kappahl	Lönsamhetskris, ny ledning, image, osäkerhet över mål och receptets tekniska effektivitet	Verktygsperspektivet, marionetteori, identitetsförvaltning, Fashion-perspective
SCA	Sökning efter bättre styrmedel, prestationsgap	Verktygsperspektivet, efficient choice,
SKF	Externt skapade motiv, imitation av konsultföretag	Symbolperspektivet, fashion-perspective
Stena recycling	Externt skapade problem, imitation av konsultföretag, Ny VD	Symbolperspektivet, fashionperspective, marionetteori
Tamro	Ny ledning, image, Bandwagon pressures	Marionetteori, identitetsförvaltning, fad-perspective

I tabellen ser vi att både Kappahls och SCA:s implementering förklaras utifrån Røviks (2000) verktygsperspektiv. Detta innebär att både dessa företag hade verkliga organisatoriska



problem vilket i sin tur initierade sökning efter lösningar till problemen. Perspektivet ger tre situationer som initierar denna sökning efter koncept. Här ses att företagen skiljer sig åt. Kappahl hade hamnat i en lönsamhetskris medan SCA sökte efter ett styrmedel som bättre tillgodosåg deras problem dvs. gav en bättre koppling till strategin. En gemensam anledning till varför just det balanserade styrkortet valdes var att det var detta styrmedel som var i spridning och var synligt för företagen under deras sökning.

I både Kappahls och Tamros fall har det framgått att Röviks (2000) identitetsförvaltning bidrar till att förklara företagets implementering. I Tamros fall handlar det inte om att efterlikna någon enskild organisationen utan istället strävar företaget att tillhöra den grupp som uppfattas som nytänkande och innovativa. Hos Kappahl förvaltas identiteten genom att det menar att koncepten inte endast implementeras efter hårda fakta utan att det även adopteras för att få en eftersträvd image och en intern stolthet.

En gemensam nämnare som framgått i både SKF:s och Stena Recyklings fall är att företagen har externt skapade problem i överensstämmelse med Röviks (2000) teori. I Stenas fall var det externa konsulter som rekommenderade styrkortet och hos SKF säger man sig kommit till insikt att något bättre kunnat göras under de utbildningar och föreläsningar man deltagit i. De är således konsultfirmor utanför företaget som bidragit med inspiration och problemformuleringar. SKF:s och Stenas implementering kan därav ses ur ett utbudsperspektiv medan Kappahl, SCA och Tamro kan ses ur ett efterfrågeperspektiv.

Utifrån Abrahamsons (1991) Fad and fashion teori framgår att tre av företagen: SKF, Stena, och Kappahls implementeringar till viss del kan hänföras till fashion-perspektivet. Dessa företag har framförallt haft en osäkerhet kring konceptens tekniska effektivitet och har imiterat trendsättare som befinner sig utanför den grupp företaget själva ingår i. Tamros implementering kan i denna matris bättre hänföras till fad-perspektivet och här till bandwagon pressures. Detta genom att de menar att om det finns ett stort antal användare av något styrmedel så skulle även de själva använda detta. SCA är det enda företaget som hamnar i Abrahamsons (1991) efficient choice-perspective. Att företaget kan hänföras till detta perspektiv beror på att de varken imiterat företag inom sin grupp eller organisationer utanför gruppen i form av konsultföretag.

Ett samband som framkommit genom analysen av de enskilda företagen är att en ny ledning i flera av fallen verkar ha fattat beslutet att adoptera ett visst koncept. Detta kan ses i empirin från Tamro, Kappahl samt Stena recycling. Detta har i den tidigare analysen förklarats utifrån Kiesers (1997) marionetteori där den nya ledningen väljer att adoptera koncepten för att kontrastera sig från det gamla. För SKF och SCA kan detta varken styrkas eller dementeras. Detta då SKF hade ett styrkort sedan tidigare som inspirerats från industridivisionen medan de anställda på SCA menar att de fått i uppdrag av sin chef att utveckla styrkortet men att andra delar av organisationen använt styrkortet sedan innan. Dock kunde de inte svara på om någon ny ledning tagit beslut om att adoptera dessa.

Sammanfattningsvis har det framkommit att inte något enskilt perspektiv kunnat förklara varför organisationerna väljer att adoptera det balanserade styrkortet. Således finns det flera motiv från de enskilda perspektiven för varje organisation som i förening bidrar till att styrkortet implementeras och adopteringen kan således besvara flera åtskilda motiv eller problem. Genom att kombinera de olika perspektiven har det i samtliga fall kunnat förklaras varför styrkortet adopterats.



6 Slutsats och egna reflektioner

I detta avsnitt kommer studiens slutsats att redovisas. Därefter följer egna reflektioner som innehåller en modell över implementeringsprocessen. Slutligen ges förslag på fortsatt forskning.

6.1 Slutsats

Syftet med denna studie har varit att förklara varför svenska företag väljer att implementera det balanserade styrkortet och få en förståelse för vilka motiv som ligger bakom dessa implementeringsbeslut.

Studien har som avsikt att uppnå detta syfte genom att svara på följande problemformuleringar.

- Varför implementeras det balanserade styrkortet i svenska företag och vilka motiv ligger bakom?

Genom den analys som förts i föregående avsnitt dras följande slutsatser:

Det kan inte ges en generell förklaring eller motiv till varför företag implementerar det balanserade styrkortet. I studien framkommer att samtliga av de fem företagen haft mer än ett motiv som i förening förklarar adopteringen. Detta skiljer sig från teorierna i studiens teoretiska referensram där olika perspektiv enskilt förväntas förklara varför företag inleder användningen av managementkoncept. Det visas även att företagen inte har samma kombination av motiv som föreligger implementeringen utan istället har de fem organisationerna unika kombinationer av motiv.

I studien framkommer några återkommande motiv till företagets användning av det balanserade styrkortet. Flera av företagen kännetecknas av att de strax före implementering fått en ny ledning som ifrågasatt tidigare arbetssätt och argumenterat för förändringar. En ny lednings förändringsarbeten är en viktig faktor i förklaringen till varför företagen implementerar BSC.

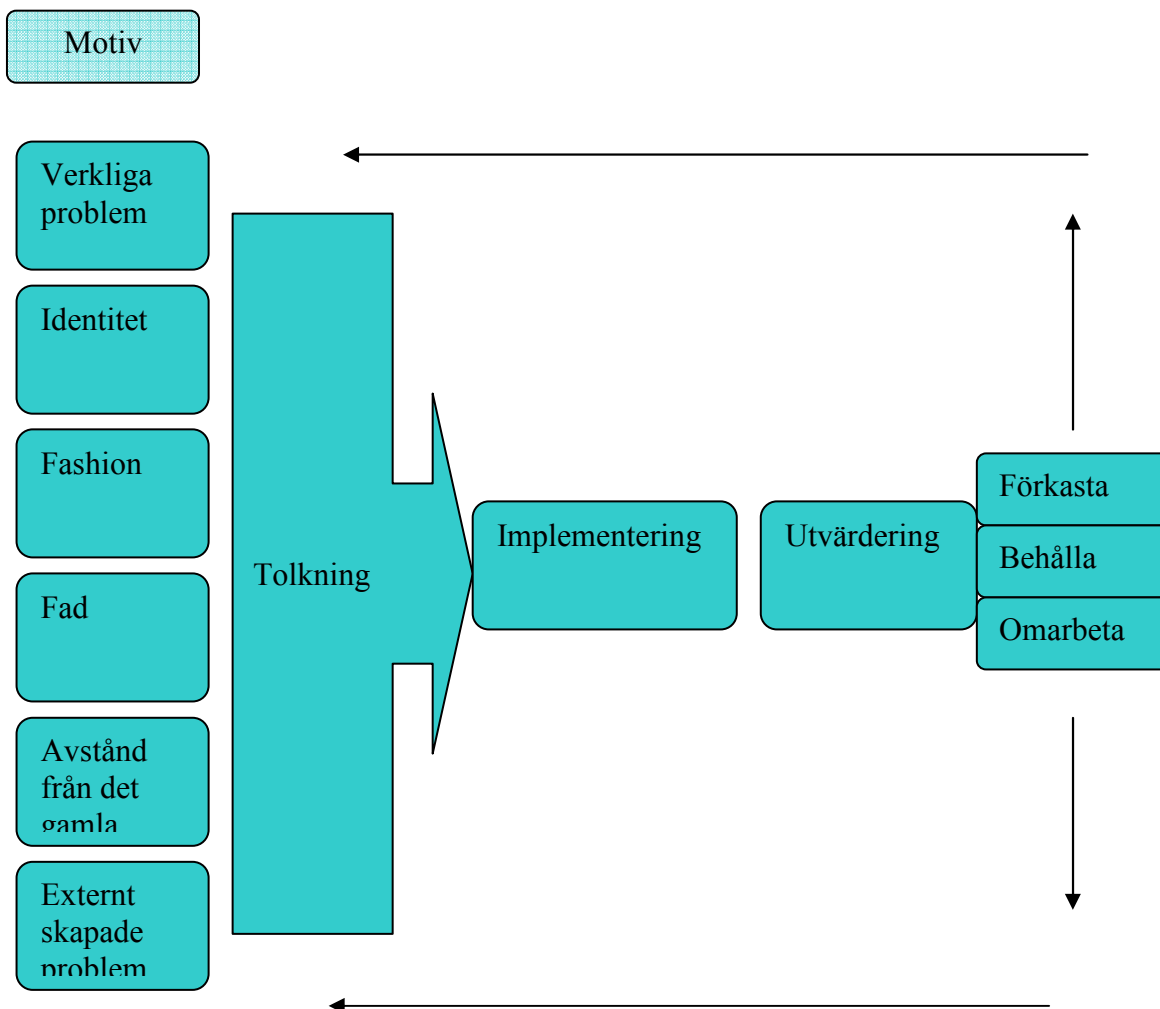
I undersökningen visas vidare att konsulter och andra trendsättare som förespråkar styrkortet påverkar företagets beslut. Företagen blir här antingen rekommenderade att börja använda styrkortet eller får inspiration genom mässor och föreläsningar. Att företagen imiterar dessa trendsättare visar att företagets beslut påverkas av fads and fashion. Detta leder till slutsatsen att dessa externa aktörer är en annan viktig förklaring till implementeringen.

Två andra förklaringar till varför företagen implementerar det balanserade styrkortet är att det är denna teknik som ligger i tiden och blir synliga för företagen och att styrmedlet kan implementeras för att förvalta företagets identitet.

6.2 Egna reflektioner

I undersökningen visar det sig att det finns flera motiv till varför företagen implementerar det balanserade styrkortet. Det visar sig dock att trender kan förklara vissa implementeringar vilket visar att företag inte alltid agerar rationellt. Något som vi författare märkt under intervjuerna är att företagen verkar tycka det är lite fult att imitera andra organisationer. Det verkar även som att trots att studien endast undersökt det balanserade styrkortet skulle kunna förklara andra managementkoncepts adoptering. Innan studien genomfördes trodde vi författare att konsultföretagen skulle ha tagit en större roll i implementeringen. Det visade sig istället att företagen ofta utarbetar styrkortet själva.

Genom den analys som förts i kapitel fem har kunskaper erhållits för att utveckla en modell över de fem företagens implementeringsprocess. Modellen har som avsikt att förklara hur konceptet kommer in i organisationen och hur företagen avgör om de ska fortsätta arbeta med konceptet.





Som vi kan se i vänster av modellen finns flera motiv som kan ligga bakom implementeringen av det balanserade styrkortet. Ett eller flera motiv kan ensamma eller i förening ligga bakom ett företags adoptering. Denna kunskap har erhållits från den studie som gjorts på fem företag där inget enskilt motiv kunnat förklara implementeringen utan där flera orsaker legat bakom. Nästa aktivitet i modellen är tolkningsbarhet som innebär att koncepten inte blir identiska när de reser in i organisationen utan istället tolkas och översätts. Genom denna tolkningsbarhet går det inte att peka ut ett specifikt koncept som effektivt då de används på olika sätt inom organisationerna. Företagen kommer sedan att implementera koncepten och efter en viss tid utvärderas om de tillfredsställt eller fortfarande tillfredställer motiven. Samtliga företag i studien menar att det är svårt att veta vilket värde de skapar och att styrmedlet utvärderas när det använts en tid. Företaget har här tre val. Antingen tillfredställer konceptet fortfarande sina motiv och de behålls oförändrat. Det andra alternativet innebär att konceptet inte tillfredställer sitt motiv och därav avvecklas det. Sista alternativet innebär att konceptet inte tillfredställer sitt motiv men att organisationen fortfarande har förväntningar att det kan uppfylla motiven. Genom detta omarbetas konceptet.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Under arbetets gång har det påträffats intressanta upptäckter som legat utanför ramen för denna studie. Författarna anser att det skulle vara intressant med ytterligare forskning på området och ger därför följande förslag till fortsatt forskning:

- När företagen kontaktades visade det sig att flera företag som tidigare arbetat med BSC frångått detta styrmedel. Det skulle här vara intressant med dels en kvantitativ studie över om användningen av BSC har minskat, dels en kvalitativ studie över vilka motiv företagen har till att frångå styrkortsarbetet.
- I studien har visats att tre av fem företag fått en ny ledning före implementeringen. Det vore här intressant med en kvantitativ undersökning om hur vanligt detta är bland de företag som använder styrkortet.
- Det har i undersökningen visats att flera motiv i förening bidrar till att styrkortet implementeras. Det vore här intressant att undersöka om detta även stämmer överens med andra styrmedel som fått stor spridning.

Kapitel 7 – Källförteckning

7.1 Litterära källor

Abrahamson, Eric (1991). *MANAGERIAL FADS AND FASHIONS: THE DIFFUSION AND REFLECTION OF INNOVATIONS*. *Academy of Management Review*, Vol. 16 Issue 3, p586-612

Andersen, Heine (1990) *Vetenskapsteori och metodlära*. Lund: Studentlitteratur

Ax Christian & Trond Bjørnenak (2007). *Management Accounting Innovations: Origins and Diffusion*. Hopper T, Northcott D & Scapens RW: *Issues in Management Accounting* (3rd edition), Prentice-Hall, Hertfordshire, p357-376

Ax, Christian, Johansson, Christer & Kullén, Håkan (2009). *Den nya ekonomistyrningen*. 4. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Ax, Christian & Bjørnenak, Trond (2005). *Bundling and diffusion of management accounting innovations--the case of the balanced scorecard in Sweden*. *Management Accounting Research*, Vol. 16 Issue 1, p1-20

Bell, Judith (1993). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Benders Jos & Van Veen Kees (2001). *What's in a Fashion? Interpretative Viability and Management Fashions*. *Organization*, vol 8, p33-53

De Geuser, Fabien; Mooraj, Stella; Oyon, Daniel (2009). *Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance*. *European Accounting Review*; Vol. 18 Issue 1, p93-122,

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2008). *Rapportboken: hur man skriver uppsatser, artiklar och examensarbeten*. 1. uppl. Malmö: Liber

Jacobsen, Dag Ingvar (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S.; Norton, David P (1992). *The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance*. *Harvard Business Review*, Vol. 70 Issue 1, p71-79

Khim Ling Sim; Hian Chye Koh (2001). *balanced scorecard: a rising trend in strategic performance measurement*. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 Issue 2, p18-27



Kieser Alfred (1997). Rhetoric and Myth in management Fashion. *Organization*, Vol 4, p 49-74

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Malmi, Teemu (2001). *Balanced scorecards in Finnish companies: A research note*. *Management Accounting Research*, Vol. 12 Issue 2, p207-220

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation, and incentives*. 2. ed. New York: Financial Times/Prentice Hall

Nørreklit, Hanne (2003). *The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard*. *Accounting, Organizations & Society*; Vol. 28 Issue 6, p591-619

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999). *Balanced scorecard i svensk praktik*. 3., [rev.] uppl. Malmö: Liber ekonomi

Røvik, Kjell Arne (2000). *Moderna organisationer: trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. 1. uppl. Malmö: Liber

Sam Larsson, John Lilja, Katarina Mannheimer (2005). *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund: Studentlitteratur

Sibbet, David (1997). 75 YEARS OF MANAGEMENT IDEAS AND PRACTICE 1922-1997. *Harvard Business Review*, Vol. 75 Issue 5, p2-12

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.) (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

7.2 Elektroniska källor

Bain & Company (2009), Tillgänglig:
http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupcode=2 (2010-04-06)

IFM, Tillgänglig: www.ifm.eng.cam.ac.uk/dstools/gif/balance.gif, (2010-05-04)

Kappahl, Tillgänglig: <http://www.kappahl.com/corp/About-Kappahl/Fakta/Barn-overall/> (2010-05-02)

SCA, Tillgänglig: http://www.sca.com/en/About_SCA/SCA_in_Brief/ (2010-05-02)

SKF, Tillgänglig: http://www.skf.com/portal/skf_se/home/omskf?contentId=056967&lang=sv (2010-05-01)

Stena Recycling, Tillgänglig:
<http://www.stenametall.com/StenaRecycling/OmStenaRecycling/> (2010-05-02)



Tamro, Tillgänglig: <http://www.tamro.se/sv/leverantorer/> (2010-05-02)

7.3 Muntliga källor

Kappahl: Håkan Westin, CFO (2009-04-29)

SCA: Ingrid Sannum, Controlleransvarig (2010-04-30)

SKF: Inger Ericsson, Business controller (2010-05-04)

Stena recycling: Jonatan Fors, Controlleransvarig (2009-05-7)

Tamro: Lars Schenatz, Ekonomichef (2009-05-14)

Bilaga

Frågor inför intervju.

Nedan presenteras syftet med vår studie samt vilka frågeområden vi förväntas beröra under intervjun.

Syftet med vår studie

Syftet med denna studie är att förklara varför svenska företag väljer att implementera det balanserade styrkortet och förstå vilka motiv som ligger bakom dessa implementeringsbeslut. Vi avser även att undersöka varför en del företag som tidigare använt sig av det balanserade styrkortet valt att frångå styrmedlet.

Allmänt

- Berätta lite fritt om vad du arbetar med på företaget samt din historia inom organisationen.
- På vilket sätt arbetar du med det balanserade styrkortet?
- Berätta hur ni arbetar med styrkortet, (Vilka perspektiv, antal mått, Strategikarta, på vilken nivå användes det, belöningsystem kopplat till styrkortet) Hur är det utformat?

Implementeringen

- Hur kom ni i kontakt med styrkortet?
- Vilka personer arbetade med implementeringen av styrkortet? (internt, externt)
- Fanns det några personer i eller utanför företaget som var drivande, vilka, hur?
- Varför valde ni att implementera det balanserade styrkortet, vilka motiv/problem låg bakom?
- Kom ni före implementeringen i kontakt med berättelser om andra företag som implementerat BSC, Hur påverkade detta ert beslut?
- Hur blev ni övertygade att styrkortet skulle tillfredställa dessa motiv/problem?
- Hur vet ni vilket värde styrkortet skapar?

- Har andra grupper så som fack eller myndigheter påverkat ert beslut att använda styrkortet?
- Beskriv säkerheten eller osäkerheten i den miljö ni verkar i?

Hur skulle lanseringen av ett koncept som besvarar samma problem som styrkortet påverka er?
- Anser ni att det kan vara värt att imitera konkurrenternas recept då det annars kan finnas en risk att dessa erhåller en konkurrensfördel?
- Om flertalet organisationer implementerar ett recept, hur skulle de påverka ert beslut att implementera receptet.?
- Har ni på något sätt imiterat externa organisationer så som konsultfirmor?
- Anser du att implementeringen kan vara ett sätt att uppfattas som innovativa av era intressenter?
- Hur togs beslutet att börja använda styrkortet?
- Har ert arbete med styrkortet ändrats under åren? Hur?