



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

Utveckling av ett balanserat styrkort

Advanced Engineering Computation AB

Magisteruppsats i företagsekonomi
Ekonomistyrning
Höstterminen 2005

Handledare: Ingemar Claesson

Författare: Linda Jageland
Andreas Rydberg

FÖRORD

Vi vill tacka våra kontaktpersoner på AEC samt de personer på AEC och FB Engineering AB som har gjort det möjligt för oss att genomföra vår magisteruppsats i ekonomistyrning. Vidare vill vi tacka vår handledare Ingemar Claesson, som har varit ett stöd under tillkommandet av vår uppsats. Avslutningsvis skulle vi vilja tacka alla som på ett eller annat sätt bidragit till uppsatsens färdigställande.

Göteborg den 8 januari 2006

Linda Jageland

Andreas Rydberg

SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborg universitet, Studier i ekonomistyrning, Magisteruppsats, Ht 2005

Författare: Linda Jageland och Andreas Rydberg

Handledare: Ingemar Claesson

Titel: Utveckling av ett balanserat styrkort – Advanced Engineering Computation AB

Bakgrund och problem: Flygfältsbyrån AB, med det rörelsedrivande dotterbolaget FB Engineering (FBE), förvärvade AEC år 1999. På grund av de senaste årens minskade efterfrågan har de varit tvungna att reducera antalet anställda eftersom företaget gått med förlust. Det kan delvis bero på att de har haft en otydlig strategi och blivit vad Michael E. Porter kallar ”stuck in the middle”. Den negativa trend som AEC befunnit sig i har nu vänt och företaget är angeläget om att denna positiva utveckling ska bli varaktig för att på sikt kunna öka lönsamheten. Vi anser att AEC, genom att införa ett styrverktyg som utgår från en tydlig strategi, kan förbättra sin styrning och på sikt öka sin lönsamhet.

Syfte: Syftet med uppsatsen är göra en strategikartläggning och utveckla ett balanserat styrkort för avdelningen ”CAD och visualisering” inom AEC.

Avgränsningar: AEC består av tre avdelningar och vi har fått i uppgift av AEC att utveckla ett balanserat styrkort för avdelningen CAD och visualisering. Att utveckla och implementera ett balanserat styrkort består av tre processer och vi har i denna uppsats avgränsat oss till en av processerna, som är utvecklandet av ett balanserat styrkort.

Metod: Uppsatsen bygger på ett kvalitativt tillvägagångssätt och för att uppnå uppsatsens syfte har en fallstudie genomförts. Det empiriska underlaget utgörs av ett antal intervjuer med anställda på AEC och FB Engineering, vilket har analyserats utifrån den teoretiska referensramen.

Analys och Resultat: Efter utförd analys har vi utvecklat en vision och strategi för avdelningen och utifrån de satt upp målsättningar och mått inom varje perspektiv. Resultatet är en framtagen strategikarta och mått för avdelningens balanserade styrkort.

Förslag till fortsatta studier: Förslag till fortsatta studier är att implementera och följa upp det framtagna balanserade styrkortet. Ytterligare ett förslag är att stämma av och fastställa en vision och strategi för AEC, för att sedan utveckla ett balanserat styrkort för hela företaget, där varje avdelning vid behov kompletterar sitt styrkort med specifika målsättningar och mått. Detta skulle kunna leda till en effektivare styrning av AEC.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	1
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsning	2
1.5 Uppsatsens disposition	2
2. TEORETISK REFERENSRAM.....	3
2.1 Ekonomistyrning	3
2.1.1 <i>Bakgrund.....</i>	3
2.1.2 <i>Från traditionell styrning till verksamhetsstyrning.....</i>	4
2.1.3 <i>Ekonomistyrning i tjänsteföretag.....</i>	4
2.2 Strategi.....	5
2.2.1 <i>Vad är strategi?</i>	5
2.2.2 <i>Strategikartor.....</i>	6
2.3 Balanserat styrkort.....	8
2.3.1 <i>Bakgrund.....</i>	8
2.3.2 <i>De fyra perspektiven</i>	9
2.3.3 <i>Utveckling av ett balanserat styrkort.....</i>	13
3. METOD	16
3.1 Undersökningsobjekt	16
3.2 Vetenskapligt förhållningssätt.....	16
3.3 Forskningsansats	17
3.4 Undersökningsansats.....	17
3.5 Datainsamling	17
3.5.1 <i>Litteraturstudie</i>	18
3.5.2 <i>Intervjuer</i>	18
3.6 Struktur för Empiri och Analys och resultat.....	18
3.7 Studiens trovärdighet.....	19
3.7.1 <i>Validitet.....</i>	19
3.7.2 <i>Reliabilitet.....</i>	19
3.8 Källkritik	20
4. EMPIRI.....	21
4.1 Strategi.....	21
4.2 Finansiellt perspektiv	22
4.3 Kundperspektiv	23
4.4 Processperspektiv	24
4.5 Förnyelse- och utvecklingsperspektiv.....	25
5. ANALYS OCH RESULTAT	27
5.1 Strategi.....	27
5.1.1 <i>Resultat</i>	27
5.2 Finansiella perspektivet	28
5.2.1 <i>Resultat av det finansiella perspektivet</i>	29
5.3 Kundperspektivet	29
5.3.1 <i>Resultat av kundperspektivet</i>	30

5.4 Processperspektivet	30
5.4.1 Resultat av processperspektivet	31
5.5 Förnyelse- och utvecklingsperspektivet.....	31
5.5.1 Resultat av förnyelse- och utvecklingsperspektivet	32
5.6 Balanserat styrkort för avdelningen ”CAD och visualisering”	33
6. AVSLUTANDE DISKUSSION	35
6.1 Förslag till fortsatta studier	36
KÄLLFÖRTECKNING	37

Bilaga – Intervjuguide

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1 – Värdekedja.....	4
Figur 2 – Strategikarta: Modell av värdeskapande.....	6
Figur 3 – Balanserat styrkort	12
Figur 4 – Faktorer som bör ligga till grund för fastställandet av visionen	13
Figur 5 – Strategikarta och övergripande mått för CAD och visualisering.....	33
Figur 6 – Balanserat styrkort för CAD och visualisering	34

1. INLEDNING

Inledningsvis beskrivs AEC: s bakgrund. Därefter följer en problemdiskussion, vilken ligger till grund för uppsatsens syfte. Avslutningsvis presenteras de avgränsningar som gjorts samt uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Flygfältsbyrån AB är moderbolag till FB Engineering AB (FBE) och Advanced Engineering Computation (AEC). FB Engineering är ett ingenjörsföretag som bedriver teknisk konsultverksamhet. Företaget är Göteborgsbaserat men har lokala kontor i Helsingborg, Karlstad, Kristianstad, Linköping, Luleå, Malmö, Stenungsund, Stockholm och Vänersborg. FB Engineering har cirka 450 anställda och år 2004 hade de en ungefärlig omsättning på 400 miljoner kronor.

Flygfältsbyrån AB förvärvade AEC 1999. AEC hade då cirka 60 anställda. Företaget har sitt huvudkontor i Göteborg men de har också ett lokalt kontor i Stockholm. AEC AB är ett konsultföretag som är indelat i tre avdelningar; projektstyrning och dokumenthantering, beräkning och simulering samt CAD och visualisering. På grund av de senaste årens minskade efterfrågan har de varit tvungna att reducera antalet anställda till cirka 30 personer. AEC: s omsättning har därför sjunkit från drygt 80 miljoner till ungefär 50 miljoner.

Den negativa trend som AEC befunnit sig i har nu vänt och företaget kommer att generera vinst år 2005. Företaget är angeläget om att denna positiva utveckling ska bli varaktig och stärkas för att på sikt kunna öka lönsamheten.

1.2 Problemdiskussion

AEC har de senaste åren gått med förlust, som nämnts ovan, och det kan delvis bero på att de har haft en otydlig strategi och blivit vad Michael E. Porter kallar ”stuck in the middle”. Det innebär att företag vill tillfredsställa alla sorters kundbehov och vara bra på allt. För att lyckas nå sin vision eller mål är det viktigt att företag har en tydligt utformad strategi och svårigheten ligger ofta i att kommunicera ut denna till de anställda. Det är väsentligt att företag får de anställda inom organisationen att arbeta i samma riktning. Detta är synnerligen av vikt i AEC: s fall då vi upplever att bolaget har haft vissa problem att engagera medarbetarna, vilket vi anser kan bero på täta VD-byten och personalreducering kombinerat med en relativt hög personalomsättning.

Vi anser att AEC, genom att införa ett styrverktyg som utgår från en tydlig strategi, kan förbättra sin styrning och på sikt öka sin lönsamhet. AEC fokuserade tidigare på det kortsiktiga resultatet eftersom de var tvungna att skapa intäkter, men nu när de visat bättre resultat är det viktigt att hänsyn även tas till de långsiktiga målen. Vi menar därför att de behöver ett styrverktyg som både tar hänsyn till de kortsiktiga finansiella måtten och de långsiktiga icke-finansiella måtten, för att möjliggöra en långsiktig positiv utveckling. Genom framtagandet av ett styrverktyg är vår förhoppning att styrningen ska underlättas och även tydliggöras för att de ska nå de uppsatta målen inom organisationen.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är göra en strategikartläggning och utveckla ett balanserat styrkort för avdelningen ”CAD och visualisering” inom AEC.

1.4 Avgränsning

AEC består av tre avdelningar; projektstyrning och dokumenthantering, beräkning och simulering samt CAD och visualisering. Vi har fått i uppgift av AEC att utveckla ett balanserat styrkort för avdelningen CAD och visualisering eftersom företaget anser att denna avdelning är i störst behov av ett styrkort.

Utvecklandet och implementeringen av ett balanserat styrkort är en omfattande process som kan delas in i tre delar. Den första processen är utvecklandet av styrkortet, följt av implementeringsprocessen. Den tredje processen avser utvärdering av informationen som genererats genom mätningarna. Vi har i denna uppsats avgränsat oss till den första processen, att utveckla ett balanserat styrkort.

1.5 Uppsatsens disposition

Uppsatsen har följande disposition:

Kapitel 1. Inledningsvis behandlas bakgrunden till ämnesområdet, problemdiskussion, syftet med uppsatsen presenteras och de avgränsningar som gjorts.

Kapitel 2. Här presenteras den teori som uppsatsen grundas på. Kapitlet inleds med ekonomistyrning, därefter följer ett avsnitt om strategi och strategikartor och kapitlet avslutas med teori kring det balanserade styrkortet.

Kapitel 3. I detta kapitel beskrivs den metod som använts och tillvägagångssättet vid uppsatsarbetet.

Kapitel 4. Här presenteras den insamlade empirin efter att en sammanställning av intervjuerna har gjorts.

Kapitel 5. De empiriska observationerna analyseras i detta kapitel och det innefattar även de resultat som vi har kommit fram till.

Kapitel 6. Avslutningsvis diskuteras författarnas egna reflektioner inom ämnesområdet och kapitlet avslutas med förslag till fortsatta studier.

2. TEORETISK REFERENSRAM

Teorikapitlet inleds med en bakgrund till ekonomistyrning, hur den har utvecklats från traditionell- till verksamhetsstyrning samt hur ekonomistyrning ser ut i tjänsteföretag. Därefter behandlas strategi och strategikartor. Avslutningsvis diskuteras bakgrunden till balanserat styrkort, dess olika perspektiv samt utvecklandet av ett balanserat styrkort.

2.1 Ekonomistyrning

2.1.1 Bakgrund

I Nationalencyklopedin definieras styrning inom företagsekonomi som ”de åtgärder vilka medvetet vidtas i syfte att uppnå måluppfyllelse för en verksamhet”. Enligt Samuelsson (1986) avses ekonomistyrning då målen är av tydlig redovisningskaraktär, exempelvis räntabilitetsmått. Avser styrningen istället själva verksamheten, vad företaget ska tillverka, marknadsföra och hur tillverkningen ska genomföras, menar Samuelsson (1986) istället att man talar om verksamhetsstyrning.

För att förstå vad ekonomisk styrning innebär, anser Kullvén (2001), att man bör utgå från själva processen. Ljungberg & Larsson (2001) definierar en process som en kedja av aktiviteter som utförs med ett bestämt syfte. Kullvén (2001) menar att ekonomisk styrning syftar till processen att identifiera, mäta och kommunicera ekonomisk information, vilken gör det möjligt att fatta välgrundade beslut. Vad som ska mätas är då väsentligt och enligt Kullvén (2001) är det vanligt att monetär information eller finansiell information, som den ofta nämns, utgör grunden. Den är objektiv, enkel att framställa och förstå. Även information som inte är finansiell mäts i de flesta organisationer, det är emellertid svårare att fånga in sådan information då den är mer subjektiv. Kullvén (2001) hävdar att ekonomistyrningen i sig inte enbart handlar om att samla information utan även om att kommunicera ut den i organisationen för att de anställda ska kunna ta den till sig.

Kullvén (2001) menar att ekonomisk styrning inte är något självändamål utan att den finns för att stödja den övriga verksamheten. För att uppnå det krävs en insikt i hur de anställda påverkas av styrningen. Vid utformandet av den ekonomiska styrningen är inte det viktigaste att den blir teoretisk korrekt, menar författaren, utan vikten ligger snarare på vilken effekt som kan uppnås med en viss sorts styrning.

Kullvén (2001) menar att ekonomisk styrning kan utformas på ett flertal olika sätt och att det går att särskilja tre former av styrning. I praktiken glider dock de olika styrsätten in i varandra. *Beteendestyrning* innebär att de anställdas sätt att agera styrs. Då beteendet som leder till det bästa utfallet är känt, kan det styras på detta sätt. Det kan exempelvis göras genom att begränsa de anställdas möjligheter att agera och fatta beslut. Den andra formen av styrning är *prestationsstyrning*. Till skillnad mot beteendestyrning styrs inte hur de anställda agerar utan istället baseras styrningen på resultatet av deras agerande. Styrningen fokuserar på att ta fram mått som beskriver prestationerna och sedan utvärdera dem. Den sista formen av styrning är *kulturell styrning*. Beteendet styrs inte direkt utan indirekt genom att ett visst klimat grundläggs och styrningen fokuserar på normer och värderingar. Enligt Kullvén (2001) är det inte bara positivt med

ekonomisk styrning utan det finns även några negativa effekter. Enligt författaren är bristande målkongruens den vanligaste och det innebär att det som är fördelaktigt för företaget inte alltid är bra för individen. Då den anställda inte känner något personligt intresse eller nytta av att arbeta för företagets bästa, är det kanske inte heller motiverande att göra det.

2.1.2. Från traditionell styrning till verksamhetsstyrning

Enligt Olve, Roy och Wetter (1997) har den traditionella ekonomistyrningen fått allt mer kritik det senaste decenniet. Orsaken till det, menar författarna, är att det idag råder andra förhållanden på marknaden än när den traditionella ekonomistyrningen utvecklades. Detta ställer högre krav på den ekonomiska styrningen och även de styrverktyg som företagen använder sig av.

Kaplan & Norton (1996) menar att den traditionella ekonomistyrningens begränsning ligger i en allt för stor fokusering på de finansiella prestationerna. Det kan leda till ett kortsiktigt agerande där de långsiktiga målen blir lidande. Enligt Smith (2005) kan inte ett företag enbart överleva på finansiella mått utan det krävs fler indikatorer för att ge en mer balanserad bild av företagets prestationer. Problemet, enligt Pandey (2005), med att enbart styra på finansiella mått, är att de inte fokuserar på kundernas behov och tillfredsställelse. Beslut som företaget tar kan generera hög vinst på kort sikt men kan påverka de långsiktiga relationerna med kunderna negativt, vilket kan skada företagets rykte, kompetens och slutligen påverka marknadsandelarna negativt.

Kullén (2001) menar att då den ekonomiska styrningen har förändrats blir en följd av detta att ledare i allt större utsträckning fokuserar på värdekedjan (se figur 1). Enligt Bengtsson & Skärvad (2001) skapas kundvärde med hjälp av aktiviteter och Kullén (2001) menar att värdekedjan beskriver hur de olika aktiviteterna i verksamheten är kopplade till varandra och hur de medverkar till att forma den slutgiltiga produkten. Den utgår från frågor såsom: Hur skapas värde från leverantörer, över våra processer, och till våra kunder?



Figur 1. Värdekedjan (Kullén, 2001, sid 15)

2.1.3 Ekonomistyrning i tjänsteföretag

Samuelsson (1986) påpekar att ledning av tjänsteföretag inte skiljer sig i så stor utsträckning från annan företagsledning. Det finns dock några egenskaper i ett tjänsteföretag som är viktiga att ta hänsyn till; ofta produceras och konsumeras tjänsten samtidigt, kunden är ofta en del av produktionsprocessen, tjänster är processer som till stor del består av interaktioner mellan individer och tjänster är ofta svåra att demonstrera och beskriva före köpet.

Den strategiska planeringen är betydelsefull i ett tjänsteföretag, hävdar Samuelsson (1986). En av de viktigaste delarna för att ett tjänsteföretag ska vara framgångsrikt är att det har en väl preciserad affärsidé. Den har inte bara betydelse för att företaget ska vara

framgångsrikt på marknaden utan också för dess interna identitet. Vidare menar författaren att affärsidén i ett tjänsteföretag behöver utvecklas efter hand och att det är nödvändigt att företagets karaktärsdrag är väl genomtänkta och överensstämmer med affärsidén.

Enligt Samuelsson (1986) beror tjänsteföretagets framgång i hög grad på hur de enskilda medarbetarna uppträder och presterar. På grund av detta måste styrningen i ett tjänsteföretag utvecklas mer än till att enbart baseras på traditionella finansiella mått. Det är av stor vikt att även formulera och följa upp mål som visar hur företaget skapar värde för sina kunder, vilket Samuelsson (1986), menar kan ses som företagets kärnkompetens, samt hur denna förmåga utvecklas. Författaren menar att kärnkompetensen kan mätas ur två perspektiv, dels hur kunden uppfattar företaget och hur framgångsrikt företaget är på marknaden, dels hur företagets kompetens och förmåga att lösa problem utvecklas. Samuelsson (1986) påpekar även att det är viktigt att tjänsteföretaget har mått som kan visa hur effektiva och flexibla dess processer är för att producera, marknadsföra och leverera tjänsterna till kunderna. Författaren hävdar att det är viktigt för ett tjänsteföretag att ha ett styrsystem som fokuserar på flera delar i organisationen och måtten inom varje del ska spegla det som är strategiskt viktigt för företaget. Varje styrsystem blir därmed individuellt utformat för varje enskilt företag.

2.2 Strategi

2.2.1 Vad är strategi?

Bengtsson & Skärvad (2001) hävdar att strategi endast har varit ett begrepp inom företagsekonomi i 30-40 år. Begreppet har dock tusenåriga traditioner inom det militära området där det har sitt ursprung. Enligt Bengtsson & Skärvad (2001) började strategibegreppet användas främst i betydelsen ”konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål”. Anthony & Govindarajan (2003) definierar strategi som beskrivandet av riktningen ett företag ska förflytta sig i för att uppnå sina mål. Strategin kan alltså ses som företagets sätt att nå de uppsatta målen, enligt Bengtsson & Skärvad (2001).

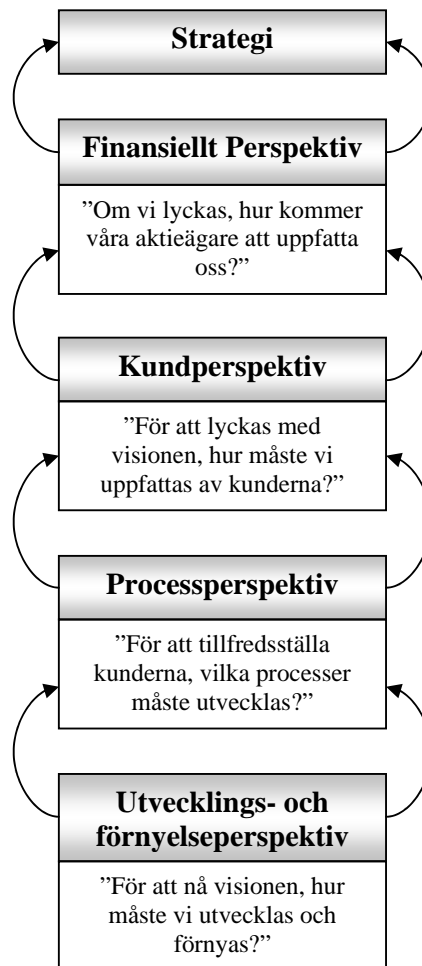
Porter (1996) förklarar strategi som skapandet av en unik och värdefull position som involverar olika aktiviteter. Om det bara fanns en idealisk position på marknaden skulle det inte finnas något behov av strategi. Porter (1996) menar att grunden i strategisk positionering är att välja aktiviteter som är annorlunda än de ens konkurrenter väljer. Bengtsson & Skärvad (2001) påvisar att strategibegreppet är ett sammanhängande handlingsmönster som företaget utgår från för att bli unikt genom differentiering, uppnå konkurrensfördelar, förbättra positionen gentemot kunderna och för att fördela resurser. Strategier skiljer sig åt mellan organisationer, påpekar Anthony & Govindarajan (2003), och olika strategier kräver olika framgångsfaktorer, färdigheter och prioriteringar.

Det finns två olika sorters strategi, menar Simons (2000), koncernstrategi och affärsstrategi. Koncernstrategin definierar hur företaget ska försöka maximera värdet av de resurser som den kontrollerar, och med stöd av Bengtsson & Skärvad (2001), syftar koncernstrategin till att göra koncernens värde större än summan av affärsenheternas värde. Affärsstrategin, å andra sidan, är fokuserad på hur företaget ska konkurrera på en definierad produktmarknad, menar Simons (2000). Kärnan i varje affärsstrategi, enligt

Kaplan & Norton (2001), är det ”värdeerbjudande” som levereras till kunden. Värdeerbjudandet beskriver den unika mix av produkter, pris, service och image som företaget erbjuder kunden.

2.2.2 Strategikartor

Kaplan & Norton (2004), hävdar att arbetet med ett balanserat styrkort också kan vara ett användbart verktyg för att beskriva och implementera ett företags strategi. Enligt författarna ger det balanserade styrkortets strategikarta en grund för att visa hur strategin binder samman immateriella tillgångar och värdeskapande processer. Den strategiska kartan, påpekar Kaplan & Norton (2004), i enlighet med Bengtsson & Skärvad (2001), utvecklas utifrån de fyra perspektiven i det balanserade styrkortet. Bengtsson & Skärvad (2001) menar att strategikartan kan ses som grunden för ett balanserat styrkort, vilket är kopplat till företagets strategi. Fyrperspektivsmodellen (se figur 2), som används för att beskriva ett företags värdeskapande strategi, menar Kaplan & Norton (2004), bidrar till att skapa ett gemensamt språk som företaget kan använda sig av för att diskutera dess riktning och prioriteringar. Författarna menar vidare att företaget kan överblicka sina strategiska mål, inte enbart som prestationsmål i fyra oberoende perspektiv, utan mer som ett kausalt samband mellan måtten i de fyra balanserade styrkortsperspektiven.



Figur 2. Strategikarta: Modell av värdeskapande (Kaplan & Norton, 2004, sid 8, fritt omarbetad)

Huvudtesen, menar Bengtsson & Skärvad (2001), är att strategier kan återges som strategikartor genom de fyra perspektiven. Meningen med strategikartan är att den ska visa hur strategin kan genomföras med hjälp av aktiviteter och åtgärder inom de olika perspektiven. Den strategiska kartan är en visuell representation av det kausala förhållandet mellan komponenter i företagets strategi och Kaplan & Norton (2004) menar, att den är lika betydande för ledare som det balanserade styrkortet i sig. Strategikartan är baserad på ett flertal principer, vilka beskrivs nedan.

Strategin balanserar motstridiga krafter

Kaplan & Norton (2004) menar att investeringar i immateriella tillgångar, för att nå långsiktig intäktsstillväxt, ofta brukar stå i konflikt med att kostnadsbespara, för att nå ett finansiellt bra resultat på kort sikt. Författarna hävdar att det dominerande målet för företag i den privata sektorn är att skapa en ihållande tillväxt i aktieägarvärde. Detta innebär att företaget har förpliktelser på lång sikt. Samtidigt måste företaget kunna visa förbättrade resultat på kort sikt. Kortsiktiga resultat kan alltid uppnås genom att avstå från långsiktiga investeringar, enligt Kaplan & Norton (2004). Då strategin ska beskrivas är det inledande skedet, menar författarna, att fastställa och balansera de kortsiktiga finansiella målen för kostnadsnedskärning och produktivetsförbättringar med de långsiktiga målen för lönsam intäktsstillväxt.

Strategin baseras på ett differentierat värdeerbjudande till kund

Att tillfredsställa kunden är kärnan för varaktigt värdeskapande, hävdar Kaplan & Norton (2004). Vidare menar författarna att en strategi kräver en klar bild över de valda kundsegmenten och det värdeerbjudande som krävs för att tillfredsställa dem. Att värdeerbjudandet är tydligt är den viktigaste dimensionen av en strategi. Kaplan & Norton (2004) diskuterar fyra betydande värdeerbjudanden och kundstrategier som företag använder sig av; lågkostnad, produkt ledarskap, kompletta kundlösningar och systeminlåsning. Enligt författarna definierar varje sådant värdeerbjudande de utmärkande egenskaper som måste kunna levereras till kunden för att denna ska bli nöjd.

Värde skapas genom interna affärsprocesser

Enligt Kaplan & Norton (2004) beskriver det finansiella- och kundperspektivet i strategikartor och balanserade styrkort, de resultat som företaget vill uppnå, exempelvis ökning av aktieägarvärde genom intäktsökning och produktutveckling. Författarna hävdar att processer i det interna- och förnyelse- och utvecklingsperspektivet driver strategin; de beskriver hur företag ska implementera sin strategi. Effektiva interna processer bestämmer hur värde skapas och behålls, menar Kaplan & Norton (2004). För att företag ska kunna öka sin produktivitet och säkerställa sin existens måste de, enligt Kaplan & Norton (2001), fokusera på de kritiska interna processer som levererar det differentierade värdeerbjudandet.

Strategin består av simultana, kompletterande aktiviteter

Kaplan & Norton (2004) hävdar att varje grupp av interna processer skapar fördelar för företaget i olika skeden. Exempelvis genererar förbättringar i *operationella* processer oftast kortsiktiga resultat genom kostnadsbesparingar och kvalitets förbättringar. Fördelar från förbättrade *kundförhållanden* märks oftast inte förrän efter ett halvår, ett år efter den inledande förbättringen i kundledningsprocesserna. *Innovationsprocesser* tar vanligtvis ännu längre tid innan de producerar högre kundintäkter och rörelsemarginaler. Vinsten från förbättrade *reglerande och sociala* processer kan visa sig i framtiden då företag kan undvika rättsvister och förbättra sitt rykte. Kaplan &

Norton (2004) hävdar att strategier ska vara balanserade och inneha minst en strategisk aktivitet från varje intern grupp. Genom att ha strategiska aktiviteter, för att förbättra sina processer i alla fyra grupper, menar författarna, att företaget kontinuerligt kan skapa vinster och generera hållbar tillväxt i aktieägarvärdet.

Strategisk inriktning bestämmer värdet på immateriella tillgångar

Det fjärde perspektivet av det balanserade styrkortets strategiska karta, förnyelse- och utveckling, beskriver företagets immateriella tillgångar och vilken roll de spelar i strategin, enligt Kaplan & Norton (2004). Författarna delar in de immateriella tillgångarna i tre kategorier: *Humankapital*: de anställdas kunskap, färdigheter och talanger. *Informationskapital*: databaser, informationssystem, nätverk och den tekniska infrastrukturen. *Organisationskapital*: kultur, ledarskap, grupperingar av de anställda och kunskapsledning.

Kaplan & Norton (2004) menar att ingen av dessa immateriella tillgångar har värde som kan mätas separat eller självständigt. Istället härleds värdet av dessa tillgångar från deras förmåga att hjälpa företaget att implementera sin strategi, menar författarna. När alla tre komponenter i förnyelse- och utvecklingsperspektivet – human, information och organisationskapital – är sammankopplade med strategin, påvisar Kaplan & Norton (2004), att företaget har en hög grad av organisationsberedskap, den har möjlighet att mobilisera och behålla processen av förändring som krävs för att verkställa sin strategi.

2.3 Balanserat styrkort

2.3.1 Bakgrund

”What you measure is what you get”, hävdar Kaplan & Norton i sin artikel: *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance* som publicerades i *Harvard Business Review*, 1992. Författarna menar att ledare i allt större utsträckning idag förstår att de finansiella måtten såsom avkastning på investeringar och utdelning per aktie, kan ge missvisande signaler för att lyckas med ständig förbättring och utveckling. Vidare menar Kaplan & Norton (1992), att de traditionella finansiella måtten fungerade bra under den industriella eran men att de är otillräckliga för att styra kompetensen och kunskapen hos dagens företag.

För att komplettera den traditionella finansiella styrningen, menar Kaplan & Norton (1996), att hänsyn även måste tas till icke-finansiella perspektiv, vilka inte enbart beaktar de historiska händelserna utan även blickar framåt. Det balanserade styrkortet inkluderar finansiella mått som visar resultatet av händelser som redan skett, men kompletterar de finansiella måtten med operationella mått inom kundnöjdhet, interna processer och företagets innovations- och förnyelseaktiviteter. Kaplan & Norton (1992) påpekar att det är de operationella måtten som driver det finansiella resultatet.

Kaplan & Norton (1992) menar att det balanserade styrkortet tillåter ledare att se sin verksamhet utifrån fyra perspektiv och det ger svar på frågor såsom: hur uppfattar kunden oss? (kundperspektivet), vad måste vi bli bättre på? (processperspektivet), kan vi fortsätta utvecklas och skapa värde? (förnyelse- och utvecklingsperspektivet) och hur uppfattas vi av våra aktieägare? (finansiella perspektivet). Enligt Pandey (2005) binder

styrkortet samman de finansiella och de icke-finansiella måtten genom de fyra perspektiven och Olve et al. (1997) menar att det råder ett kausalt samband mellan dem.

Ett flertal modeller har tagits fram för att uppnå balans mellan finansiella och icke-finansiella mått men det balanserade styrkortet har blivit det mest populära hjälpmedlet för management konsulter, menar Smith (2005). Genom ett balanserat styrkort tas hänsyn till fler parametrar och fler delar i organisationen prioriteras. I det balanserade styrkortet omvandlas, enligt Kaplan & Norton (1996) och Kullvén (2001), företagets vision och strategi till mätbara mål.

Sedan idén om ett balanserat styrkort fördes fram av Kaplan & Norton 1992, har det väckt stort intresse. Olve et al. (1997) anser att det beror på att allt fler företag har behov av ett komplement till de kortsiktiga styrmodellerna som har dominerat tidigare.

2.3.2 De fyra perspektiven

Det balanserade styrkortet består av, som tidigare diskuterats, fyra olika perspektiv och Olve et al. (1997) menar att det bakom dem finns en uttalad vision och strategi. Vidare menar författarna att det för vart och ett av perspektiven ska formuleras mål, mått, konkreta målsättningar och handlingsplaner. Simons (2000) menar att de fyra perspektiven tillåter en balans mellan kort- och långsiktiga mått och mellan externa mått för aktieägare samt kunder och interna mått för kritiska affärsprocesser, innovation, lärande och tillväxt. Vidare menar författaren att balans mellan önskvärda resultat och drivkraften för att prestera de resultaten samt mellan hårda objektiva mått och mjukare, mer subjektiva mått, tillåts genom det balanserade styrkortet.

Kaplan & Norton (1999) påpekar att de fyra perspektiven bör ses som en mall och inte som något tvång. Vanligtvis används inte färre än fyra perspektiv men beroende på hur branschen ser ut som företaget verkar i och hur affärsenhetens strategi är utformad, kan det eventuellt behövas läggas till något eller några perspektiv. Enligt Kaplan & Norton (1999), kan en viss oro ibland uttryckas eftersom inte det balanserade styrkortet tar hänsyn till andra intressenter såsom medarbetare, leverantörer och samhälle. Författarna hävdar dock att medarbetarna inkluderas via förnyelse- och utvecklingsperspektivet, däremot anser Kaplan & Norton (1999) inte att alla intressenter automatiskt har en plats i styrkortet.

Finansiellt perspektiv

Kaplan & Norton (1999) menar att det balanserade styrkortet syftar till att knyta samman de finansiella målsättningarna inom varje affärsenhet med koncernens strategi. De finansiella styrtalen ska fungera som riktlinjer, påpekar författarna, för de andra perspektivens målsättningar och styrtal. Enligt Kaplan & Norton (1999) ska det råda ett kausalt samband mellan de valda styrtalen för att företaget ska generera ett bättre ekonomiskt resultat. Det balanserade styrkortet ska ge en övergripande bild av strategin, vilken har sin utgångspunkt i det långsiktiga finansiella perspektivet.

Det finansiella perspektivet visar, enligt Kullvén (2001), ägarnas syn på företaget. Enligt Kaplan & Norton (1996) representerar det finansiella perspektivet företagets långsiktiga mål, att nå hög avkastning på kapitalet som investerats. Kershaw & Kershaw (2001) menar att företagets finansiella prestation vanligtvis mäts i lönsamhet och typiska mått för det är exempelvis rörelseresultat och avkastning på tillgångar. Kaplan

& Norton (1999) påpekar dock att andra finansiella mått kan användas beroende på företag, men även beroende på hur företagets strategi ser ut. Exempelvis är ett företag som har en tillväxtstrategi mer intresserad av att mäta marknadsandelar och intäktsökningar än de traditionella lönsamhetsmåten. Författarna påvisar att hänsyn alltså måste tas till strategin vid utvecklandet av de finansiella styrtalen. Vidare menar författarna även att det finns två syften som måste uppfyllas vid framtagandet av de finansiella målsättningarna och styrtalen; att de fastställer det ekonomiska resultatet som strategin förhoppningsvis leder till och att de fungerar som högsta referens för målsättningarna och styrtalen i de övriga perspektiven.

Vid framtagning av de finansiella styrtalen måste hänsyn även tas till vilken fas i livscykel som företaget befinner sig. De faser som man brukar prata om i detta sammanhang är växa, mogna och skörda, menar Kaplan & Norton (1999). Det finansiella målet i tillväxtfasen betonar omsättningstillväxt på exempelvis nya marknader eller nya varor och tjänster. Under mognadsfasen prioriteras mer traditionella finansiella mål exempelvis rörelseresultat och bruttomarginal. Företag i skördafasen fokuserar istället på kassaflödet eftersom varje ny investering måste ge ett snabbt och säkert kontantinflöde, menar författarna. Det balanserade styrkortet ska alltså förtydliga de finansiella målsättningarna för affärsenheterna beroende på i vilken fas de befinner sig.

Kundperspektiv

Enligt Kaplan & Norton (1999), handlar kundperspektivet om att identifiera de kund- och marknadssegment som företaget har valt att konkurrera inom. Det är i dessa segment som företaget kan uppfylla sina finansiella mål. Då företaget misslyckas med sin positionering genom att erbjuda allt till alla leder detta i de flesta fall till att de får en otydlig profil som inte kunderna kan relatera till. Författarna menar att företag tidigare prioriterade sina interna kompetenser, produktens kapacitet och de teknologiska innovationerna. Förstod inte företaget vad kunderna efterfrågade blev de utkonkurrerade av företag som var mer kundfokuserade. Detta har lett till att företag idag utgår i högre grad från kunden och vad som skapar värde för dem. Kaplan & Norton (1992) hävdar att många företag idag har visioner som fokuserar på kunderna. Exempelvis är ”att bli bäst på att erbjuda våra kunder värde” en typisk sådan vision. Hur kunderna anser att företaget presterar har därför blivit en viktig prioritet för dagens företag.

Pandey (2005) menar att varje företag måste veta hur deras kunder ser på dem och hur de vill att kunderna ska uppfatta dem. En stor, nöjd kundbas betyder högre intäkter, vilket, enligt Pandey (2005), också borde leda till förbättrad finansiell avkastning. De målsättningar och styrtal som används under kundperspektivet ska, enligt Kaplan & Norton (1999), utgå från de värdeerbjudanden som riktas till de valda segmenten.

Kaplan & Norton (1999) menar att företag utgår från ett antal huvudmått; marknadsandel, återköpsbenägenhet, kundvärning, kundnöjdhet och kundlönsamhet, vilka är generella för alla sorters organisationer. För att ge störst genomslag, hävdar författarna, att måtten dock bör anpassas utifrån de olika kundgrupperna som anses generera den största lönsamheten. De mått som valts, representerar målen företaget satt upp för marknadsföring, logistik och produkt- och serviceutveckling. Kaplan & Norton (1996) menar dock att dessa mått har några brister som är gemensamma med de traditionella finansiella måtten, de mäter med en viss tidsfördröjning. De anställda vet inte hur bra de tillfredsställer kundernas behov förrän det är för sent att påverka utfallet.

Måtten säger inte heller hur de anställda ska agera i sina dagliga aktiviteter för att nå det önskvärda resultatet.

Processperspektivet

I processperspektivet bestäms företagets kritiska processer för att de ska nå de uppsatta kund- och aktieägarmålen, enligt Kaplan & Norton (1999). Vanligtvis utvecklas målsättning och styrtalet inom detta perspektiv efter att målsättningar och styrtalet har fastställts för det finansiella- och kundperspektivet. Författarna menar att genom denna ordningsföljd kan företaget fokusera på att mäta de processer som är väsentliga för att göra det möjligt att uppnå de mål, som satts upp inom de båda andra perspektiven.

Kundbaserade mått är, enligt Kaplan & Norton (1992) viktiga, men de måste översättas till mått för vad företaget måste göra internt för att möta kundernas förväntningar. Enligt Pandey (2005) är detta det mest kritiska perspektivet för en organisations framgång. Det inkluderar interna affärsprocesser, vilka ska försäkra en hög kvalitet på företagets produkter och tjänster och syftar till att svara på frågor såsom; är våra affärsprocesser bra och vilka områden behöver förbättras?

Kaplan & Norton (1996) hävdar att ledare ska identifiera de kritiska processer som måste förbättras för att möta aktieägarnas och kundernas krav. Kaplan & Norton (1992) påpekar att de interna måtten ska utgå från de affärsprocesser som har störst betydelse för kundnöjdheten, exempelvis faktorer som påverkar kvaliteten, de anställdas kunskap och produktiviteten. Författarna menar vidare att företag ska sträva efter att identifiera och mäta sina kärnkompetenser, men även bestämma vilka processer och kunskapsområden de måste förbättra sig inom och specificera mått för varje område. Kershaw & Kershaw (2001) menar att representativa mått för de interna processerna är exempelvis kvalitet, kostnad, tid för att få ut produkten på marknaden och mottagande.

Processperspektivet beskriver alltså hur organisationen ska implementera sin strategi och effektiva interna processer beskriver hur värde skapas och behålls. Företaget ska prioritera de processer som skapar den differentierade positionen och de processer som är mest kritiska för att höja produktiviteten, menar Kaplan & Norton (2004).

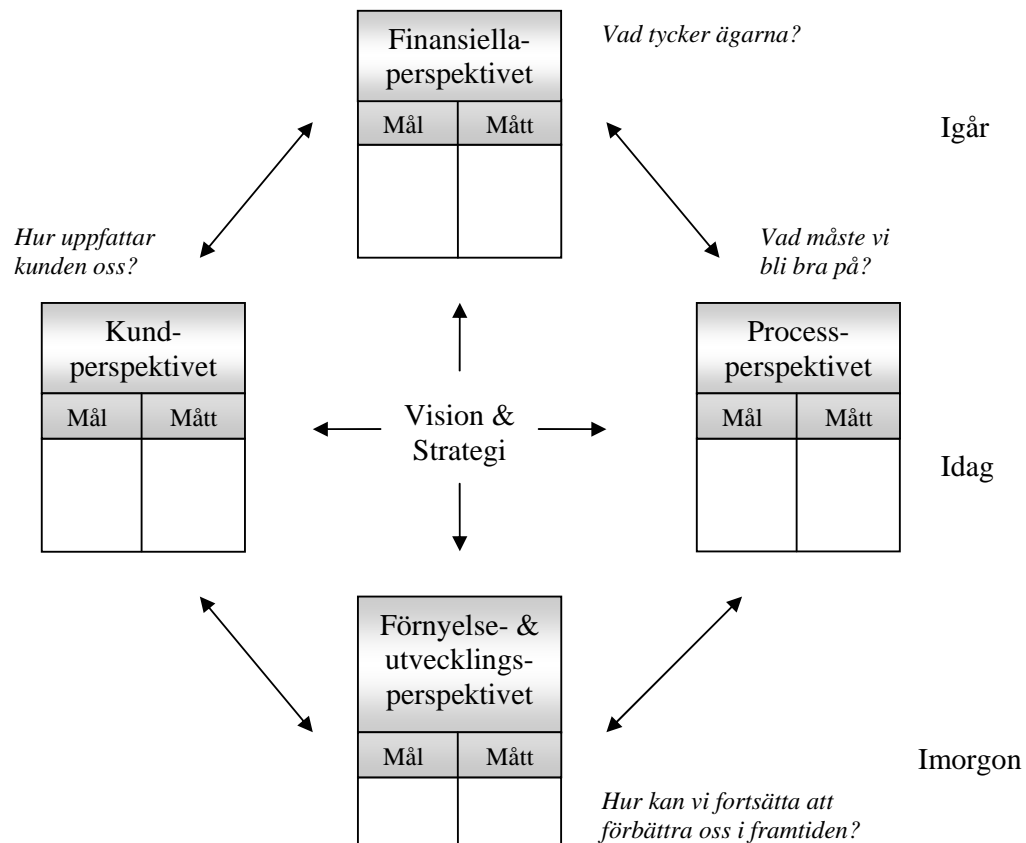
Förnyelse- och utvecklingsperspektivet

Det fjärde perspektivet innehåller de målsättningar och styrtalet som syftar till att förbättra organisationens lärande och tillväxt, enligt Kaplan & Norton (1999). Målsättningarna som bestämts för de tre andra perspektiven identifierar de faktorer som företaget måste ha kontroll över för att uppnå ett högre resultat. Författarna menar att målsättningarna i förnyelse- och utvecklingsperspektivet erbjuder den grundläggande uppbyggnad som är nödvändig för att målsättningarna inom de övriga perspektiven ska nås.

Kaplan & Norton (1992) hävdar att de kundbaserade- och processmåtten i det balanserade styrkortet identifierar de parametrar som företag anser vara de viktigaste för att framgångsrikt kunna konkurrera på marknaden. Vidare menar författarna att målen för framgång ändras oavbrutet och intensiv global konkurrens kräver att företag gör kontinuerliga förbättringar på sina existerande produkter och processer men även att de har möjlighet att introducera helt nya produkter. Enligt Kaplan & Norton (1992) är ett företags möjlighet till innovation, förbättring och lärande direkt knutet till företagets värde. Det betyder att bara genom att kontinuerligt kunna lansera nya produkter, skapa

högre värde för kunderna och förbättra den operationella effektiviteten, kan företag slå sig in på nya marknader och öka sina intäkter och marginaler, och på så sätt skapa värde för sina aktieägare.

Förnyelse- och utvecklingsperspektivet, menar Pandey (2005), fokuserar på innovation, kreativitet, kompetens och skicklighet. Det syftar också till att, enligt Kershaw & Kershaw (2001), identifiera de nödvändiga färdigheterna och redskapen som krävs för att förbättra de interna processerna. Enligt Kaplan & Norton (1996) är företagets möjlighet att möta de framåtsträvande målen beroende av organisationens potential för förnyelse och utveckling. För att möjliggöra detta, menar Kaplan & Norton (1996), att det finns tre källor; anställda, system och organisationens inriktning. Enligt Pandey (2005) är de anställda den mest kritiska resursen i ett kunskapsföretag. De måste ständigt lära sig och anpassa sig till dagens föränderliga teknologiska utveckling. Pandey (2005) påpekar också att det är viktigt att inse att "lärande" är mer än "träning" och ledarna ska agera som tränare som kontinuerligt guidar och vägleder de anställda.



Figur 3. Balanserat styrkort (Olve et al., 1997, sid 14)

Kershaw & Kershaw (2001) hävdar att ett bra balanserat styrkort ska utgöra en kedja av mål och prestationsmått som är länkade till varandra baserat på ett kausalt samband (se figur 3). Exempelvis ska en anställd med hög kunskap ge de viktigaste kunderna service, vilket borde leda till att kundnöjdheten ökar, vilket i sin tur borde påverka företagets finansiella prestation positivt. Vidare menar Kershaw & Kershaw (2001) att denna

kedja av prestationsmått ska kommunicera företagets mål till alla medlemmar i organisationen.

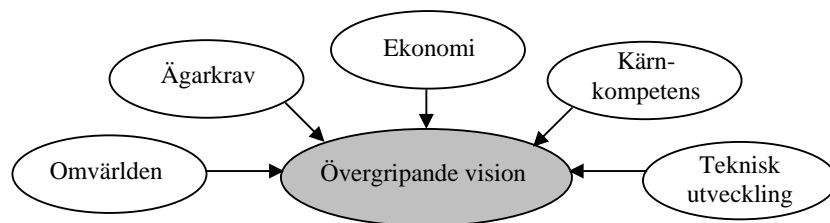
2.3.3 Utveckling av ett balanserat styrkort

Definiera branschen, dess utveckling och företagets roll

Olve et al. (1997) menar att syftet med den första processen är att definiera branschen som företaget verkar inom och vilka förutsättningar som gäller där. Här kartläggs hur företaget ser på branschen och dess framtida utvecklingsmöjligheter samt företagets marknadsposition och framtidsutsikter. Ett hjälpmedel som kan användas för kartläggningen är en SWOT-analys, där lyfts företagets styrkor, svagheter och dess externa möjligheter och hot fram. Syftet med detta är att företaget kan se vad det kan påverka i dagsläget samt vad det kan göra utifrån sina förutsättningar i den externa miljön. Det är även viktigt att undersöka branschens specifika strukturella krafter och det gör företagen, enligt Olve et al. (1997), ofta genom att använda sig av Michael E. Porters "five forces"-modell, där företagets konkurrensposition inom branschen granskas.

Fastställ och stäm av företagets vision

Det balanserade styrkortet utgår från en gemensam övergripande vision och affärsidé, menar Olve et al. (1997) och Bengtsson & Skärvad (2001) menar att en strategisk vision är företagets övergripande syfte med verksamheten om en möjlig och positiv framtidsbild. Det är, enligt Olve et al. (1997), viktigt att företaget gör en avstämning för att undersöka om denna är delad inom organisationen, är den inte det kan det få förödande konsekvenser för företaget. Författarna påpekar att om företaget skulle sakna en vision är det angeläget att de gemensamt inom företaget formar en vision så att de har en grund att stå på vid framtagandet av det balanserade styrkortet. Författarna påvisar även att det är centralt att de anställda delar en gemensam definition av vad som menas med vision, affärsidé och strategi, på grund av att det ofta kan finnas delade åsikter och uppfattningar om innebörden av dessa begrepp.



Figur 4. Faktorer som ligger till grund för fastställandet av visionen (Olve et al., 1997, sid 68)

När visionen och affärsidén är fastställd och innan själva utvecklandet av det balanserade styrkortet kan ta fart är det viktigt att göra en sista avstämning, hävdar Olve et al. (1997), för att notera om respektive deltagare har förstått visionen och affärsidén. Författarna menar att detta exempelvis kan ske genom att respektive deltagare beskriver hur de tolkar organisationens vision genom att beskriva de fyra olika perspektiven, som ingår i det balanserade styrkortet, utifrån några få nyckelord.

Fastställ perspektiven

När företaget har bestämt sin övergripande vision och affärsidé ska de perspektiv tas fram som är lämpliga att bygga det balanserade styrkortet kring, uttrycker Olve et al.

(1997). Enligt Kaplan & Norton (1992) finns det fyra grundläggande perspektiv, vilka företaget utgår ifrån och de är, som tidigare nämnts; finansiellt, kund-, process-, och förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Enligt Olve et al. (1997) har det visat sig att företag ibland föredragit att lägga till ytterligare perspektiv, dock menar författarna att det centrala vid valet av perspektiv är att det baseras på en verksamhetslogik där det finns ett påtagligt samband mellan de olika perspektiven.

Bryt ner visionen på respektive perspektiv och formulera de övergripande strategiska målen

Olve et al. (1997) menar att det balanserade styrkortet är ett verktyg eller hjälpmedel för att företaget ska kunna formulera och implementera sina strategier. Modellen översätter alltså en konstruerad vision och strategi till faktiska mått och mål. Grundtanken med det balanserade styrkortet, menar författarna, är att åskådliggöra företagens vision utifrån de fastställda perspektiven och genom detta skapa den balans som är unik för modellen. Tillvägagångssättet för att påbörja denna del av arbetet kan vara att be deltagarna beskriva de övergripande spelregler som effektivast och enklast leder fram till den önskade visionen. Själva beskrivningen ska ha sin utgångspunkt i de olika perspektiven, påpekar Olve et al. (1997), och när arbetet är avslutat har företaget fått en beskrivning av vilka strategier som är de viktigaste under respektive perspektiv för att nå upp till sin vision. Genom ovan arbete, påvisar författarna, att strategiernas självverkande förankras i företagens vision, vilket är positivt då de konkretiseras ytterligare och genom detta skapas bättre förståelse av vad visionen innebär i praktiken och i det dagliga arbetet.

Identifiera kritiska framgångsfaktorer

Detta steg, menar Olve et al. (1997), handlar om att man utgår från ovanstående beskrivningar samt strategier för att diskutera och bestämma vad som krävs av företaget för att uppnå den formulerade visionen och vilka faktorer som är betydelsefulla för att de ska nå dit. Författarna påstår att företaget måste identifiera och prioritera sina kritiska framgångsfaktorer och denna lista kommer sedan att vara ett utmärkt underlag vid framtagandet av nyckelmåtten. En viktig del i detta steg är att stämna av framgångsfaktorerna både horisontellt och vertikalt innan företaget börjar med utvecklandet av måtten. Det centrala att undersöka, menar Olve et al. (1997), är att det finns ett naturligt samband mellan perspektiven och att säkerställa att inte några av framgångsfaktorerna eller måtten motverkar varandra på något plan.

Utveckla mått, identifiera samband och skapa balans

Här utvecklas de nyckelmått som ska användas i det fortsatta arbetet inom företaget. När företaget har kommit till detta steg är det viktigt att ha en viss "brainstorming", påpekar Olve et al. (1997), där bör inga idéer stoppas utan alla ska istället komma upp till diskussion. Balansen mellan de olika måtten är ytterligare en angelägen punkt att diskutera så att de kortsiktiga förbättringarna inte står i konflikt med de långsiktiga målen. I den slutliga fasen väljs de mest lämpliga måtten ut inom företaget och det är viktigt att dessa mått då går att följa upp och mäta. Enligt författarna är det viktigt att måtten inom de olika perspektiven inte leder till suboptimering utan att de överensstämmer med och stödjer företagens vision och strategi.

Fastställ det övergripande styrkortet

När ovan fas är fullbordad sammanställs det övergripande styrkortet för godkännande och presentation för de berörda parterna. För att själva implementeringen ska gå så smidigt som möjligt, påstår Olve et al. (1997), att det är av stor vikt att samtliga inom

företaget får någon slags genomgång av det tidigare gjorda arbetet och bakgrunden till det framtagna balanserade styrkortet för att underlätta den fortsatta nedbrytningsprocessen.

Bryt ned styrkort och mått i organisationen

Nu när företaget kommit så pass långt i utvecklingen av sitt balanserade styrkort är det, enligt Olve et al. (1997), dags att börja fundera på om det vore lämpligt att bryta ner styrkortet på mindre enheter och i så fall på vilka. Författarna menar att i de situationer där organisationen är så pass platt och liten att alla inom den kan sätta sig in i och förstå kortets påverkan på det egna arbetet, behövs det i regel inte någon vidare nedbrytning. Enstaka mått influeras av olika aktiviteter som utförs inom olika delar och nivåer i företaget. Författarna menar att för att de anställda ska kunna se hur deras arbetsinsatser påverkar företagets övergripande mått är det väsentligt att de bryts ner så detaljerat som det är möjligt. Olve et al. (1997) påvisar även att om verksamheten består av flera olika, och utifrån marknaden, självständiga enheter finns det som regel få samband mellan ett övre koncernkort och de underliggande verksamheternas kort. Om så är fallet är det mer gynnsamt att varje enhet eller bolag utvecklar sitt egna styrkort. Är det istället så att det finns klara samband är det lämpligt att den övergripande visionen och de strategiska målen är gemensamma. Enligt författarna är det också nödvändigt att komplettera kortet med enhetens egna unika framgångsfaktorer.

Formulera mål

Olve et al (1997) påpekar att det är viktigt att både de kortsiktiga och långsiktiga målen ligger i linje med företagets vision och strategi så att de inte har en motverkande effekt. Grundtanken bakom målen, hävdar Olve et al. (1997), är att de kontinuerligt ska stämmas av, så att företaget vet om de är på väg i rätt riktning och om inte så är fallet krävs det att de sätter in resurser för att motverka och styra företaget i rätt riktning igen. Även i detta steg är det viktigt att stämma av måtten både horisontellt och vertikalt. Ansvarsprocessen är ytterligare en betydelsefull del i detta sammanhang, påpekar författarna, alltså att bestämma vilken enhet, vem och hur målen ska sättas och hur ofta utfallen ska stämmas av.

Ta fram en handlingsplan

För att till sist få fram det fulländade styrkortet är det viktigt att göra preciseringar av vilka åtgärder som måste ske för att nå de uppsatta målen och visionen, enligt Olve et al. (1997). Som i alla tidsplaner, hävdar författarna, är det väsentligt att den innehåller såväl ansvariga och tidsplaner för del- och slutredovisning. Själva listan tillsammans med de framtagna måtten är sedan det viktigaste uppföljningsunderlaget för ledningsgruppen.

Håll styrkortet vid liv

Olve et al. (1997) menar att för att upprätthålla förmågan hos det balanserade styrkortet är det viktigt att det regelbundet följs upp och därmed uppfyller sitt syfte som ett dynamiskt styrverktyg. För att det ska fungera fullt ut är det viktigt att kortet används i det löpande ledningsarbetet i alla delar av organisationen, påpekar författarna. Det är också av betydelse att företaget löpande ifrågasätter, i första mån, de kortsiktiga nyckelmåtten och om det är lägligt att byta ut dessa mot de, för situationen mest relevanta.

3. METOD

Metodkapitlet är en redogörelse för tillvägagångssättet av vår uppsats. Inledningsvis beskrivs undersökningsobjektet, följt av vårt vetenskapliga förhållningssätt, forskningsansats och undersökningsansats. Därefter beskrivs hur datainsamlingen har gått till, sedan följer en diskussion om studiens trovärdighet och källkritik.

3.1 Undersökningsobjekt

Före påbörjandet av vårt uppsatsarbete fick vi kontakt med Advanced Engineering Computation (AEC) eftersom de önskade att få ett problemområde undersökt. Efter diskussion med företaget och även sinsemellan författarna formulerades uppgiften till att utveckla ett balanserat styrkort för avdelningen ”CAD och visualisering”. Vi antog oss uppgiften eftersom vi ansåg att det lät intressant och att det kunde gynna båda parterna. I ett inledande skede fördes en kontinuerlig diskussion med AEC: s VD, ekonomichef och redovisningschef, för att stämma av den teoretiska referensramen och för att skapa oss en bild av problemområdet på företaget.

3.2 Vetenskapligt förhållningssätt

Ericsson & Wiedersheim-Paul (1991) menar att positivism och hermeneutik är de två vetenskapliga förhållningssätt som främst används vid forskning. Holme & Solvang (1997), hävdar att det traditionella positivistiska förhållningssättet innebär att forskningen både kan och ska stå utanför etik och moral. Som forskare ska man ständigt försöka finna det som faktiskt ”är”. Ericsson & Wiedersheim-Paul (1991) menar att positivismen syftar till att utveckla ”säker kunskap”, den ska vara möjlig att bekräfta genom observationer och den ska inte ta intryck av forskarens personliga åsikter, politiska eller religiösa läggning. Positivismen kännetecknas också genom att den tillåter att delarna studeras var för sig för att förstå helheten.

Hermeneutiken är en direkt motsats till positivismen, hävdar Patel & Davidsson (1994). Den innebär att mänskliga handlingar studeras, tolkas och försöks förstås. Hermeneutiken står för tolkningslära, forskaren ses här som subjektiv, öppen och engagerad. Forskaren undersöker sitt forskningsobjekt utifrån sina egna tankar, intryck och tidigare kunskap.

I arbetet med denna uppsats har vi utgått från ett hermeneutiskt förhållningssätt. Vi har skapat oss en allmän förståelse för ämnet genom att studera, tolka och analysera tidigare studier, artiklar inom området samt övrig litteratur. Vi har även skapat oss en helhetsförståelse för problemområdet genom tolkande och bearbetning av det insamlade materialet från intervjuerna med några av de anställda på AEC och FBE. Vi har utifrån intervju svaren dragit egna slutsatser och därför kommer uppsatsen att vara präglad av vår förförståelse.

3.3 Forskningsansats

Holme och Solvang (1997) menar att det finns två olika angreppssätt som kan användas för forskning, det är det induktiva angreppssättet respektive det deduktiva angreppssättet. Då ett induktivt angreppssätt används innebär det att slutsatser dras utifrån den insamlade empirin och då det deduktiva angreppssättet används innebär det att slutsatser dras utifrån den befintliga teorin. I denna uppsats har vi använt oss av ett induktivt angreppssätt, eftersom vi utgått från den insamlade empirin vid slutledning.

3.4 Undersökningsansats

Enligt Holme & Solvang (1997) brukar man skilja mellan två angreppssätt inom samhällsvetenskapen, beroende på vilka egenskaper den insamlade informationen har. De två metoderna som finns för att bearbeta och analysera data är dels den kvalitativa metoden och dels den kvantitativa metoden. Vilken metod som använts är beroende av hur problemet är uppställt och vilken information som söks och, enligt Holme & Solvang (1997), är den viktigaste skillnaden dem emellan hur användandet av siffror och statistik ser ut. Nyberg (2000) påpekar att med den kvalitativa metoden är syftet att beskriva och förstå en företeelse till skillnad från den kvantitativa metoden som avser att mäta och förklara en företeelse.

Backman (1998) menar att den kvalitativa metoden utgår från individen och hur denna tolkar och formar sin verklighet, det är intressant att se hur individer upplever, tolkar och strukturerar sin verklighet. Det är enligt Holme & Solvang (1997), viktigt med en närhet till forskningsobjektet för att förstå situationen som individerna, gruppen eller organisationen befinner sig i. Då syftet med denna uppsats är att utveckla ett balanserat styrkort, valdes den kvalitativa metoden för att uppnå detta. Då den kvalitativa metoden används betyder det, enligt Holme & Solvang (1997), att resultaten inte kommer att vara statistiskt generaliserbara då endast ett fåtal företag har studerats för att ge en djupare förståelse av problemet.

Denscombe (2000) påpekar att i en fallstudie förekommer det endast en eller några få undersökningsenheter och målsättningen är att belysa det speciella snarare än det generella. Då syftet med vår uppsats är att utveckla ett balanserat styrkort på en avdelning inom AEC använder vi oss av en fallstudie. Denscombe (2000) menar att en av fördelarna med att använda sig av en fallstudie är möjligheten att studera saker i detalj. Saunders, Lewis & Thornhill (2003) påpekar att en fallstudie används när avsikten är att få svar på frågor som; varför, hur och vad? Enligt Backman (1998) är fallstudier särskilt lämpliga då objekten som studeras är komplexa och när man önskar förklara, förstå eller beskriva stora företeelser såsom organisationer eller system, som är svåra att utvärdera på något annat sätt.

3.5 Datainsamling

Holme & Solvang (1997) hävdar att det finns två typer av datakällor; primär (förstahand) och sekundär (andrahand). Redan insamlad data benämns sekundär och den data som samlas in direkt från personen som besitter informationen som efterfrågas benämns primär.

3.5.1 Litteraturstudie

För att få mer information och kunskap inom det valda ämnet började vi med att göra en litteraturstudie. Vi har i första hand använt oss av sökverktyg från Ekonomiska Biblioteket vid Göteborgs universitet. De sökverktyg som vi har använt oss av är främst Libris, Gunda och även databaser såsom Business Source Premier och Affärsdata. Vi har även haft tillgång till årsredovisningar från AEC.

De sökord vi använde var bland annat: ekonomistyrning, strategi, strategikartor, balanserat styrkort och även i kombination med utveckling och implementering. Även de engelska översättningarna på de valda orden har använts. Referensförteckningarna ur den litteratur vi tog fram har också använts som en källa för att finna ytterligare relevant litteratur.

3.5.2 Intervjuer

Den primärdata som har använts i uppsatsen har samlats in genom personliga intervjuer. Denscombe (2000) menar att forskaren kan förvänta sig mer detaljerad och fyllig data vid den sortens intervju. Det finns tre olika slags intervjuer, strukturerade, semistrukturerade och ostrukturerade. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer, vilket, enligt Descombe (2000), innebär att intervjuaren har en lista med frågor och ämnen som ska behandlas. Vidare menar författaren att semistrukturerade intervjuer innebär att intervjuaren är flexibel och låter den intervjuade utveckla sina idéer och beskriva ämnet som tas upp mer utförligt. Det finns alltså inga givna svar utan betoningen ligger på att låta den intervjuade utveckla sina synpunkter. Vid personliga intervjuer finns det risk att fylligheten och ärligheten i svaren påverkas av vad Denscombe (2000) kallar intervjuareffekten. För att minska denna effekt i så stor utsträckning som möjligt har vi varit punktliga, lyhörda och neutrala för att den intervjuade ska känna sig behaglig till mods och ge ärliga svar.

Intervjupersonerna har valts ut genom ett subjektivt urval. Denscombe (2000), påpekar att vid ett sådant handplockas urvalet för undersökningen. Fördelen med denna sorts urval är att forskaren kan utgå från personer som kan antas ge den mest värdefulla informationen och som kan vara avgörande för undersökningen.

Intervjuerna utfördes av sex anställda på företaget och till vår hjälp hade vi en intervjuguide (se bilaga 1). Intervjuguiden som användes vid intervjuerna, utgick från vår teoretiska referensram och utformades med hänsyn till uppsatsens syfte. Anteckningarna från intervjuerna skrevs rent i anslutning till intervjuerna för att garantera att inte information glömdes bort eller utelämnades.

3.6 Struktur för Empiri och Analys och resultat

Vi har valt att redovisa de insamlade intervju svaren genom att göra en sammanställning utifrån de fem olika delarna; strategi, finansiellt-, kund-, process- och förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Vi anser detta är ett lämpligt och intressant sätt att redovisa empirin med bakgrund av vårt syfte. För att klargöra var i det balanserade styrkortet varje del befinner sig, hur den förhåller sig till de andra delarna och det kausala

sambandet dem emellan har vi valt att illustrera detta genom en förenklad bild och den återkommer även i analys och resultat kapitlet.

Analys och resultat kapitlet följer samma struktur som empirikapitlet. För att förtydliga för läsaren avslutas varje analysavsnitt med det resultat som vi kommit fram till under varje del. Varje mått redovisas för sig med en motivering till varför vi anser att de bör användas och hur de bör mätas.

3.7 Studiens trovärdighet

Enligt Holme & Solvang (1997) är validiteten beroende av vad som mäts och om det är klargjort i frågeställningen. Reliabiliteten fastställs av hur mätningarna utförts och hur noggrant bearbetningen av informationen har skett.

3.7.1 Validitet

Holme & Solvang (1997) menar att validitet innebär att mätinstrumentet mäter det som är avsett att mätas. Vid personliga intervjuer menar författarna att validiteten ökar eftersom frågan kan ställas om eller förklaras om den inte uppfattades riktigt av respondenten.

Validiteten i uppsatsen har säkerställts genom att intervjuguiden har utvecklats med teorin som grund, för att mäta rätt begrepp och på så sätt svara på uppsatsens syfte. Har det varit några oklarheter under intervjutillfällena har de intervjuade fått möjlighet att förtydliga sig, detta för att minska risken för missförstånd. Likaså har vi förtydligt och förklarat frågorna i de fall det har behövts under intervjuerna, vilket också ökar validiteten. Risken för feltolkning av svaren har minskats då båda uppsatsförfattarna har medverkat vid intervjutillfället. Båda författarna lyssnade, antecknade och tolkade svaren, vilket också bidrar till en ökad validitet.

3.7.2 Reliabilitet

I enlighet med Holme & Solvang (1997) är det en målsättning för varje undersökning att ha så reliabel eller pålitlig information som möjligt. Reliabiliteten avser tillförlitligheten i resultaten och i vilken grad de kan upprepas, enligt Backman (1998). Reliabilitet är av yttersta vikt vid kvantitativa undersökningar, eftersom ett urval generaliserar en hel population. Eftersom uppsatsen har en kvalitativ inriktning och baseras på en fallstudie för att få en djupare förståelse för ett företag, är inte detta mått det mest centrala. Vissa faktorer kan vara svåra att upprepa vid en liknande studie och vi har därför försökt ta hänsyn till tre faktorer, vilka diskuteras av Patel & Davidsson (1994), för att skapa en så neutral situation som möjligt. De tre faktorerna som vi har tagit hänsyn till är; att prata med rätt personer, dokumentera svaren noggrant samt att ha en intervjumiljö utan distraktioner. Lekvall & Wahlbin (2001) nämner några faktorer som kan påverka reliabiliteten, två av de är relevanta för vår undersökning. Författarna menar att skillnader i exempelvis hälsa, trötthet, stress och motivation hos individerna kan påverka mätvärdena. Vi anser att det endast marginellt kan ha påverkat reliabiliteten då vi inte uppfattade någon större skillnad mellan de intervjuade. Vidare menar Lekvall & Wahlbin (2001) att sättet att fråga kan skilja sig åt mellan olika intervjuer. Vi är medvetna om att intervjuerna kan ha förbättrats efter hand allt eftersom som vi kände

oss mer säkra och fick mer erfarenhet. Även detta är en faktor som kan påverka reliabiliteten negativt.

3.8 Källkritik

Holme & Solvang (2001) menar att källans ursprung bör beaktas vid en källgranskning. Vem som har författat materialet, var och när det blev till och syftet med materialet är centrala frågor att ta hänsyn till. Vi har under uppsatsens gång varit noga med att inte använda oss av alltför gammal litteratur och vi har försökt att i så stor utsträckning som möjligt fokusera på ”nyare” forskningsartiklar. I några fall har vi ansett det relevant för uppsatsens syfte att även utgå från något äldre litteratur, exempelvis för att få ursprunglig information om det balanserade styrkortet. För att ytterligare minska eventuella felaktigheter har vi också, i den mån det var möjligt, försökt att leta upp ursprungskällorna som har angivits i artiklarna.

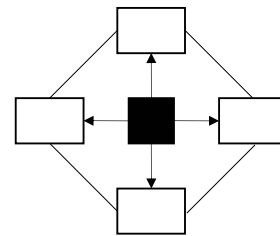
4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras en sammanställning av intervjuerna, vilken är uppdelad i områdena strategi, finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet och förnyelse- och utvecklingsperspektivet. För att underlätta läsningen följer nedan presentation en struktur som även återfinns i det efterföljande analys och resultatkapitlet.

4.1 Strategi

Denna del är en sammanställning av de intervjuades åsikter om, och syn på AEC: s vision och strategi och hur de anser att företaget särskiljer sig från sina konkurrenter.

AEC: s vision uppfattas enligt två av de intervjuade som; ”att de ska vara den naturliga partnern till teknikintensiva företag”. Vidare menar tre av de intervjuade att de snarare uppfattar visionen som; ”att utveckla kunder i att effektivt projektera, konstruera och driva projekt”. En annan av de intervjuade inom avdelningen CAD och visualisering uttryckte visionen som; ”att de ska bli kundernas förstahandsval vid CAD-relaterade tjänster”.



Företagets strategi är enligt tre av de intervjuade att de ska utveckla och förstärka de delar inom företaget som de anser har potential. Vidare konstaterar en av de intervjuade att han/hon i dagsläget inte vet vad strategin är, medan två av de intervjuade uppfattar strategin som att de ska bli ett mer renodlat tjänsteföretag, istället för att som tidigare uppfattas som ett produktvaruhus med kompletterande tjänster.

AEC har tidigare inte haft resurser för att arbeta på lång sikt för att göra medarbetarna medvetna om sin vision och strategi. En av de intervjuade uttryckte att fokus legat på att ”släcka bränder” istället för att avsätta tid för information till de anställda. Arbetet med att få de anställda medvetna om visionen och strategin är en process som precis börjat eftersom företaget nu är i en uppbyggnadsfas, påpekar en av de intervjuade, och för ett år sedan genomfördes ett strategiarbete med en inhyrd konsult. I denna process ingick att ta fram och komma överrens om företagets kärnprocesser samt att utforma en konkret handlingsplan för hur det dagliga arbetet ska skötas.

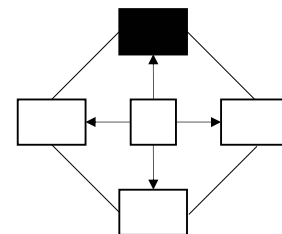
AEC särskiljer sig från sina konkurrenter på ett antal områden, enligt de intervjuade, och de anser att de har en konkurrensfördel genom att deras systerbolag FB Engineering AB (FBE) använder sig av deras tjänster och produkter. De får genom detta feedback från FBE på hur de kan utveckla och förbättra tjänsterna och produkterna, detta eftersom FBE i viss mån redan stött på problem internt och dessa kan då undvikas hos AEC: s övriga kunder. De anser sig besitta en högre kompetens än sina konkurrenter och de intervjuade menar att de kan ha bättre närhet till sina kunder genom att de är relativt små, till skillnad mot deras huvudkonkurrent, som mer kan ses som en ”volymkrängare”. Ytterligare en konkurrensfördel, enligt de intervjuade, kan vara att AEC är ett gammalt och välkänt varumärke inom branschen. En fördel är också att de har en stark ägare, vilket ger finansiell stabilitet och gör AEC mindre sårbart.

Avdelningen CAD och visualisering riktar sig främst mot projekterande ingenjörföretag inom bygg- och infrateknikbranschen, det vill säga arkitekter, konstruktörer, VVS och el samt statliga företag och kommuner. En av de intervjuade anser att för att AEC ska vara framgångsrikt är det viktigt att de har väl formulerade budskap, bra internt arbetssätt och att det sker en strukturerad uppföljning inom företaget. Några av de intervjuade uttrycker även vikten av att alla på företaget arbetar i samma riktning, att de finns en bra struktur på hur det dagliga arbetet ska ske och att företaget leds av rätt person/er. Eftersom AEC är ett tjänsteföretag är det, enligt ett antal av de intervjuade, betydelsefullt att ha drivande, kunnigt folk med rätt kompetens och värderingar som kan sälja sin kunskap samt förstår hur man säljer ”value added” tjänster. Det möjliggör för avdelningen att skapa långsiktiga relationer och partnerskap med sina kunder.

4.2 Finansiellt perspektiv

I denna del presenteras hur de intervjuade uppfattar de finansiella mått som används inom företaget, vilka mål som finns uppsatta för dessa och vilken finansiell information de intervjuade anser sig behöva för att styra verksamheten.

AEC: s övergripande finansiella mål är att generera ett rörelseresultat på 10 % av omsättningen, över tiden har företaget dock haft ett resultat som befunnit sig mellan 5-6 %. Ytterligare ett av deras finansiella mål är, enligt de intervjuade, att de ska uppnå en beläggningsgrad på 85 %. AEC: s målsättning har de senaste åren, enligt en av de intervjuade, främst varit fokuserad på att företaget ska: ”upp och rulla med svarta siffror”. Därför har det centrala varit att försöka ”hålla i kostnaderna och att skaffa jobb”, medan fokus i dagsläget är att försöka öka tillväxten och AEC: s totala omsättning. En av de intervjuade påpekar att även om årets resultat inte nåtts är det inte helt rättvisande att påstå att AEC har gjort ett dåligt resultat eftersom hela branschen befunnit sig i en svacka.



De finansiella måtten som AEC främst använder sig av är rörelseresultat i procent av omsättningen, täckningsbidrag och beläggningsgrad. AEC: s uppsatta mål för rörelseresultatet är som tidigare nämnts 10 % av omsättningen. Målet för täckningsbidraget är att varje säljare ska uppnå ett täckningsbidrag på 100 000 kr/månad samt att konsulterna ska ha en beläggningsgrad på 85 %.

Den finansiella information som de intervjuade anser att de behöver för att styra verksamheten skiljer sig till viss del beroende på vilken position de har i koncernen. En av de intervjuade anser att det i princip inte ska finnas några begränsningar på information, medan en annan av de intervjuade anser att den information som de styr på idag är tillräcklig då den intervjuade menar att:

”finansiell information inte blir bättre ju mer man tittar på det”

Vidare påpekar den intervjuade att det inte behövs så mycket finansiell information utan att man mer kan gå på känsla och uttryckte sig enligt följande: ”kan man inte känna av hur det är här nere så är man blind”. Som tidigare nämnts anser de intervjuade att de är

viktigt att det finns information om rörelseresultatet, täckningsbidrag samt beläggningsgrad. En av de intervjuade menar också att det vore användbart att kunna följa upp säljinsatsen per kund relativt hur mycket intäkter kunden genererar för att kunna fokusera på de lönsammaste kunderna samt att kunna följa upp vilka av produkterna som är lönsamma. En annan av de intervjuade menar att information om hur mycket varje anställd genererar i intäkter i relation till sina kostnader, är viktig att kunna följa upp då det kan ligga till grund vid löneförhandlingar.

Ingen av de intervjuade ansåg att det i dagsläget finns några finansiella krav inom AEC utan de intervjuade menar snarare att de har en ambition att nå de uppsatta målen inom företaget. Det krav som AEC har är gentemot sina leverantörer, då de måste sälja en viss kvantitet av produkten för att få ha kvar licensen att sälja den. AEC: s huvudsakliga mål är, enligt de intervjuade, att budgeten ska hållas, men några av de intervjuade påpekade att de hade personliga förväntningar som överstiger den lagda budgeten.

AEC har, som tidigare nämnts, haft några tunga år bakom sig vilket har resulterat i att de inte har genererat något tillfredställande resultat. De intervjuade anser att då Flygfältsbyrån AB (FB) förvärvade AEC befann de sig i en så kallad skördafas. Då försäljningen av produkterna kompletterades med ytterligare tjänster såsom utbildning och konsulttjänster inom CAD och visualisering, menar de intervjuade, att företaget nu är på väg uppåt igen och alltså befinner sig i en tillväxtfas. Enligt de intervjuade befinner sig försäljningen av hårdvara i en "övermogen" fas och mjukvaran i en mogen fas medan utbildnings- och konsultverksamheten är inne i en tillväxtfas.

Flertalet av de intervjuade på AEC anser att icke-finansiell information är självklar att beakta eftersom "det ena inte ger det andra". En av de intervjuade belyste vikten av balansen mellan icke-finansiell information och finansiell information genom nedan citat:

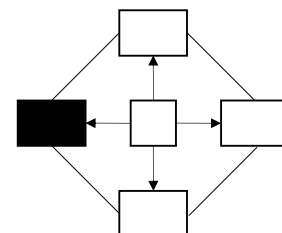
"Alla ska springa åt samma håll, men man måste styra finansiellt så att de inte springer för sakta."

Ytterligare en av de intervjuade påpekar vikten av att företag inte enbart kan fokusera på finansiell information eftersom det ofta kan leda till kortsiktigt tänkande och kan uppfattas som väldigt "börsigt". Vidare menade de intervjuade att de finansiella siffrorna bara är en slutprodukt av de övriga aktiviteterna. Eftersom AEC, liksom andra företag, är beroende av personal och kunder, menar ett antal av de intervjuade att det kan vara av intresse att följa upp exempelvis nöjda medarbetare och kundnöjdhet, men de intervjuade påpekar att det inte görs i dagsläget.

4.3 Kundperspektiv

I denna del redogörs för hur de intervjuade anser att företaget måste uppfattas av sina kunder för att vara lönsamt och vilken information de anser behövs för att kunna följa upp kundnöjdheten.

För att AEC ska kunna skapa högre lönsamhet är det av stor betydelse att det som företaget tillför kunden upplevs som



värdehöjande, påpekar ett antal av de intervjuade. De intervjuade betonar även vikten av att de uppfattas som professionella av sina kunder. AEC måste då kännetecknas av hög kompetens, hög service nivå, ekonomisk stabilitet och att de levererar det de lovat kunden samt att priset står i relation till detta värde.

En av de intervjuade menar att AEC tidigare har haft en image om att vara en "kartongförsäljare" av produkter men att de nu snarare vill ses som en kompetenspartner till de företag som de främst riktar sig mot.

För att kunna följa upp kundnöjdheten på ett tillfredsställande sätt anser de intervjuade att det behövs information om hur kunderna uppfattar servicen, antalet återkommande kunder, hur samarbetet har fungerat, om kunden uppfattar att de får det som de förväntar sig, om tidsplanen följs samt hur de kan förbättras. Det är även väsentligt att ta hänsyn till om kunderna var nöjda med slutprodukten, hur de hörde talas om AEC och om de kan tänka sig att rekommendera AEC till potentiella kunder. En av de intervjuade menar att det ibland kan läggas för mycket tid på att "jaga" nya kunder då AEC istället vinner mycket på att värna om och behålla de kunder de redan har. Den upplevda känslan hos den intervjuade är att AEC är bra på att sköta sina kundrelationer och de uppfattar de nuvarande kunderna som nöjda.

Det görs, enligt de intervjuade, en webbaserad kursutvärdering efter varje avslutad kurs för att kunna följa upp hur kunderna upplever utbildningarna. Denna ligger också till grund för att förbättra och utveckla innehållet i respektive kurs. För försäljningen finns det inte någon strukturerad uppföljning utan det sker snarare spontant genom att de anställda åker ut till kunderna eller ringer beställaren. Några av de intervjuade betonar vikten av en kontinuerlig kundkontakt för att bygga upp långvariga relationer med kunderna. En av de intervjuade uttryckte att det: "är lätt att rasera en relation men det tar lång tid att bygga upp en". En annan av de intervjuade menade att:

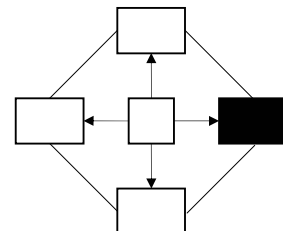
"det är viktigt att ha uppföljning för att lyckas, det är en tråkig men viktig del och vi måste bli bättre på det, det leder indirekt till mer pengar".

Vidare menar flera av de intervjuade att kundnöjdheten inte har mätts på något systematiskt sätt tidigare, delvis på grund av det ekonomiska läget som varit i företaget, men att de gärna skulle vilja ha en kontinuerlig uppföljning.

En av de intervjuade påpekar att AEC istället försökt värna om sina kunder genom att exempelvis bjuda in dem på seminarium, för att informera om nya avtal och produkter. De anordnar även olika kundaktiviteter för att skapa och bibehålla en bra relation med sina kunder.

4.4 Processperspektiv

I denna del redogörs vilka interna processer som finns inom avdelningen, enligt de intervjuade, och hur de eventuellt skulle kunna förbättras. Vidare redovisas vilken information de intervjuade anser är nödvändig för att kunna följa upp de interna processerna.



De interna processerna inom avdelningen CAD och visualisering som urskiljdes av de intervjuade är inköp/administration, försäljning, utbildning och konsulttjänster. Processerna finns inte dokumenterade men AEC håller i dagsläget på att förbereda en processkartläggning av hela företaget.

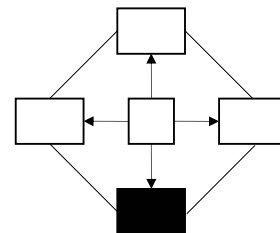
Vilken av de nämnda processerna som behöver utvecklas för att bättre kunna tillfredsställa kunderna har de intervjuade något skilda uppfattningar om. Några av de intervjuade anser att fokus bör läggas på att utveckla rutiner för försäljningsprocessen då denna har en betydande roll för avdelningen och den uppfattas i dagsläget som sårbar och något gammaldags. Exempelvis sker en stor del av försäljningen via telefon och varje säljare sköter sin egen orderhantering. En av de intervjuade anser att det bör finnas standardofferter och att orderhanteringen borde skötas av en "innesäljare". På så vis får säljarna mer tid över för att vara ute och sälja och det leder nästan alltid till nya kunder, enligt den intervjuade. En annan av de intervjuade menar att det borde utvecklas rutiner för inköpsprocessen för att den ska bli mer effektiv, exempelvis så att kunden får produkterna inom avtalad tid. Ett antal av de intervjuade menar istället att fokus bör ligga på konsultverksamheten eftersom de anser att den är högst värdeskapande av processerna.

De intervjuade påpekar att det i dagsläget inte finns några toppstyrda rutiner eller regler för hur uppföljningen av processerna ska ske. Enligt en av de intervjuade grundar det sig antagligen i det kortsiktiga tänkandet som funnits inom AEC de senaste åren, dock strävar de efter att få en mer strukturerad uppföljning av processerna. Vidare menar de intervjuade att det troligen kommer att bli verklighet då de utfört en processkartläggning, förhoppningsvis leder detta, enligt en av de intervjuade, till att AEC:s medarbetare får ett mer utvecklat processtänkande.

De intervjuade anser, som tidigare diskuterats, att täckningsbidrag är väsentligt för att kunna följa upp försäljnings- och inköpsprocessen, men för utbildnings- och konsultprocessen tas istället hänsyn till beläggningsgraden. För att på ett bättre sätt kunna följa upp försäljningsprocessen, anser de intervjuade, att det även vore bra med information om antal kundbesök, hur många kunder som har kontaktats via telefon samt erhållna uppdrag i förhållande till antalet offerter. Denna information anses väsentlig då de kan se hur många besök, kontakter eller offerter som resulterat i affärer. De intervjuade anser vidare att det även vore bra att kunna ta fram information huruvida de levererar produkterna inom utsatt tid till kunden, för att på så sätt bättre kunna följa upp inköpsprocessen. En av de intervjuade konstaterar att det vore intressant för utbildningsprocessen att se till beläggningsgraden på utbildningarna samt antalet utbildningsdagar. För konsultprocessen hävdar istället en av de intervjuade att det i princip är tillräckligt att enbart beakta beläggningsgraden.

4.5 Förnyelse- och utvecklingsperspektiv

Detta avsnitt är en redogörelse för hur de intervjuade anser att företaget måste förnyas och utvecklas för att skapa långsiktig avkastning. Därefter följer en sammanställning för hur de intervjuade ser på AEC:s kompetensutveckling.



De intervjuade menar att företaget måste utveckla utbildnings- och konsultverksamheten, vilket enligt några av de intervjuade kan ske genom att erbjuda specialisttjänster och genom företagsförvärv. För att avdelningen på sikt ska öka lönsamheten är det, enligt de intervjuade, en nödvändighet att öka kompetensen och flexibiliteten hos de nuvarande medarbetarna samt att rekrytera kunnig personal.

Vidare påpekar en av de intervjuade att visualiseringsavdelningen borde utvecklas eftersom programvarorna för detta inte längre är lika kostsamma och den totala marknaden för dessa tjänster har ökat de senaste åren. Det skulle i sin tur leda till att AEC breddar sin bas för tjänsteproduktion. En annan av de intervjuade menar att produktutbudet borde ses över då AEC är väldigt beroende av uppdateringar som görs av Autodesk, vilket ställer AEC i ett beroendeförhållande till sin leverantör. Ett ytterligare sätt för att AEC ska utvecklas och förnyas, betonar en av de intervjuade, är att effektivisera processerna för att på sikt bli mer konkurrenskraftiga och därmed generera högre resultat.

För att AEC ska fortsätta att förnyas och utvecklas, är det enligt de intervjuade, viktigt med kompetensutveckling för de anställda. Då AEC ingår i koncernen Flygfältsbyrån AB har en del av de anställda möjlighet att nyttja de interna kurser som ges av "FB-skolan", exempelvis finns ledarskapsutbildningar som är obligatoriska vid befordringar. Då AEC är återförsäljare av produkter finns det, enligt några av de intervjuade, krav på att de produktansvariga ska gå certifieringskurser som ges av leverantören. För att på så sätt öka kompetensen hos de ansvariga och för att de ska få ha kvar licensen för produkten.

Enligt de intervjuade budgeteras en viss summa varje år för varje enhet, som är avsedd för extern utbildning. Det finns inga krav från koncernen på att varje anställd ska ha ett visst antal utbildningsdagar per år utan det är, enligt de intervjuade, upp till var och en av de anställda att ta ansvar för den egna kompetensutvecklingen. En av de intervjuade menade att det inte finns någon ambition från koncernen att utbilda de anställda och ett antal av de intervjuade påpekar att då AEC är ett kompetensföretag är det viktigt att de anställda kontinuerligt utbildas för att företaget ska ligga i frontlinjen för att kunna skapa en långsiktig positiv utveckling. Den största delen av utbildningen har, enligt några av de intervjuade, skett till största delen internt, då det tidigare inte funnits resurser att avsätta för utbildning, förtydligar en av de intervjuade.

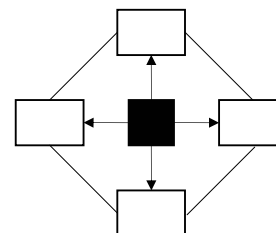
De intervjuade påpekar att alla anställda årligen har ett personalutvecklingssamtal med sin närmsta chef för att fastställa en personlig utvecklingsplan för det kommande året och att det i dagsläget sker en viss erfarenhetsåterföring. En av de intervjuade påpekade också att det borde vara styrt i större utsträckning för att öka kompetensöverföringen mellan de anställda. Ytterligare en av de intervjuade menar att det inte finns några mått på företaget som fokuserar på medarbetarna, men att det vore intressant att kunna mäta exempelvis hur nöjda de anställda är med sin arbetsplats och arbetsmiljö.

5. ANALYS OCH RESULTAT

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet i förhållande till teorin. Analysen följer samma struktur som den tidigare presenterade empirin. Varje avsnitt avslutas med det resultat som kommit fram genom empirin, teorin och egna åsikter. Avslutningsvis presenteras den framtagna strategikartan och det balanserade styrkortet för avdelningen CAD och visualisering.

5.1 Strategi

Olve et al. (1997) menar att det balanserade styrkortet utgår från en gemensam vision och strategi, vilket dock inte verkar vara fallet på AEC då de intervjuades uppfattning om visionen till viss del går isär. Då visionen inte delas av alla inom organisationen är det, enligt Olve et al. (1997), viktigt att företaget formar en vision som sedan ska ligga till grund vid utformandet av ett balanserat styrkortet.



Anthony & Govindarajan (2003) och Bengtsson & Skärvad (2001) definierar strategi som riktningen ett företag måste förflytta sig i för att nå de uppsatta målen. Inom AEC finns det ingen gemensam strategi, då de intervjuade har olika syn på hur de ska nå de uppsatta målen. Porter (1996) betonar att grunden i strategisk positionering är att välja vilka aktiviteter företaget ska inrikta sig mot och utföra de annorlunda än sina konkurrenter. Författaren menar att strategi alltså är skapandet av en unik och värdefull position på marknaden. För att särskilja sig från sin största konkurrent, som positionerat sig som en ”volymkrängare”, uppfattar några av de intervjuade att företaget strategiskt valt att differentiera sig som ett kompetensföretag.

Eftersom strategi skiljer så åt mellan organisationer krävs det, enligt Anthony & Godvindarajan (2003), olika framgångsfaktorer, färdigheter och prioriteringar. De intervjuade hävdar att avdelningen CAD och visualisering behöver ha drivande och kunnigt folk med rätt kompetens och värderingar som kan sälja sin kunskap. Vidare påpekar de intervjuade även vikten av att alla på avdelningen arbetar i samma riktning, att det finns en bra struktur för det dagliga arbetet och att företaget leds av rätt personer, för att de ska bli framgångsrika.

Enligt Kaplan & Norton (2004) är det betydelsefullt att företag har en klar bild över vilka kundsegment de inriktat sig mot och det värdeerbjudande som krävs för att tillfredsställa dem. De intervjuade framhäver att avdelningen CAD och visualisering riktar sig till projekterande företag inom bygg- och infrateknikbranschen.

5.1.1 Resultat

Vi har inte funnit någon gemensam och uttalad vision och strategi på AEC, som är dokumenterad och utkommunicerad inom företaget. Då vision och strategi ligger till grund för utvecklandet av det balanserade styrkortet har vi därför formulerat en vision strategi för avdelningen CAD och visualisering, där vi utgått från de intervjuades åsikter. Den framtagna visionen är:

”Vi ska bli teknikintensiva företags förstahandsval vid CAD- och visualiseringsrelaterade tjänster och uppfattas som den naturliga partnern.”

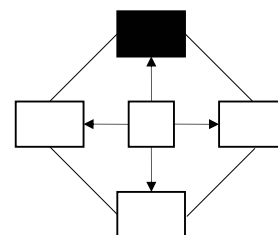
Strategi är ett företags riktlinjer för hur de ska nå sin vision. Eftersom inte visionen delades av de intervjuade, är det naturligt att det inte heller fanns någon gemensam och uttalad strategi för avdelningen. Vi har även här utgått från de intervjuades åsikter och därefter formulerat en strategi för avdelningen:

”Vi ska effektivisera våra kunders arbetsprocesser och erbjuda kompetens framför volym.”

Vi anser att ovan formulerade strategi sammanfattar hur avdelningen bör arbeta för att de successivt ska kunna närma sig den uppsatta visionen.

5.2 Finansiella perspektivet

Kullvén (2001) menar att det i företag är vanligt förekommande att finansiell information utgör grunden för vad som ska mätas, eftersom den är objektiv och enkel att framställa och förstå. Detta bekräftas av ett antal av de intervjuade som hävdar att AEC i princip enbart styr på finansiell information då den enkelt kan tas fram.



Ett företags finansiella prestationer mäts ofta i lönsamhet och då används, enligt Kershaw & Kershaw (2001), ofta rörelseresultat och avkastning på tillgångar som representativa mått. De intervjuade bekräftar att AEC använder sig av rörelseresultat som ett övergripande finansiellt mått och målet för detta är att generera ett resultat på 10 %. Andra finansiella mått som de använder sig av inom företaget är, enligt de intervjuade, täckningsbidrag och beläggningsgrad.

Kaplan & Norton (1999) påpekar att vid utvecklandet av finansiella mått måste hänsyn tas till vilken fas i livscykeln som företaget befinner sig i. De intervjuade anser att AEC befinner sig i en tillväxtfas och då, menar Kaplan & Norton (1999), är det lämpligt att använda sig av mått såsom omsättningstillväxt på nya marknader eller nya varor och tjänster. De intervjuade påpekade dock att försäljningen av produkter befinner sig i en mogen fas och, enligt Kaplan & Norton (1999), är det då lämpligare att använda sig av mer traditionella mått såsom rörelseresultat.

Den traditionella styrningen fokuserar i allt för stor grad på de finansiella prestationerna vilket, enligt Kaplan & Norton (1996), kan leda till ett kortsiktigt agerande där de långsiktiga målen blir lidande. De intervjuade anser i enlighet med författarna att icke-finansiell information är självklar att beakta. Det kan annars leda till ett kortsiktigt fokus, enligt de intervjuade, eftersom de finansiella siffrorna bara är en slutprodukt av de övriga aktiviteterna. Vidare menar de intervjuade att då inte ”det ena ger det andra” måste hänsyn tas till fler parametrar. Detta stöds av Smith (2005), då författaren hävdar att ett företag inte enbart kan överleva på övergripande finansiella mått, utan att det krävs flera indikatorer för att kunna ge en rättvisande bild av företagens prestationer.

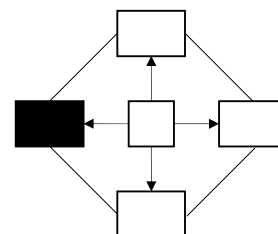
5.2.1 Resultat av det finansiella perspektivet

Vi anser att avdelningens övergripande finansiella målsättning är att skapa *lönsamhet* och eftersom avdelningen nu befinner sig i en tillväxtfas, anser vi också att en målsättning är att generera *intäktsstillväxt*. För att kunna mäta målsättningarna på ett tillfredsställande sätt anser vi att lämpliga mått inom detta perspektiv är:

- *Rörelseresultat* (i kronor och procent av omsättningen) - Avdelningen använder sig i dagsläget av rörelseresultat som ett finansiellt mått och vi anser att det är ett representativt mått för att mäta lönsamheten.
- *Omsättningstillväxt* (i kronor och procent av omsättningen) - Eftersom avdelningen befinner sig i en tillväxtfas anser vi att det är viktigt att kunna följa upp omsättningstillväxten.
- *Täckningsbidrag* (i kronor och procent av omsättningen) - För att kunna se hur mycket avdelningens totala försäljning av produkter har genererat i intäkter.
- *Beläggningsgrad* (debiterbar tid av arbetad tid) - Genom att mäta den genomsnittliga beläggningen på konsulterna får avdelningen en uppfattning om intäkternas storlek.

5.3 Kundperspektivet

Kundperspektivet innebär, enligt Kaplan & Norton (1999), att företag identifierar sina kund- och marknadssegment som de valt att konkurrera inom. De intervjuade menar att AEC har identifierat sin marknad då de främst riktar sig mot projekterande ingenjörsföretag inom bygg- och infrateknikbranschen.



Några av de intervjuade betonar vikten av att det som företaget erbjuder kunden måste upplevas som värdehöjande, för att de ska kunna generera högre lönsamhet. Det stöds av Kaplan & Norton (1999) som konstaterar att då företag inte förstår vad som efterfrågas av kunderna, kommer de att bli utkonkurrerade av företag som är mer kundfokuserade. För att AEC ska lyckas skapa kundvärde, anser de intervjuade, att företaget måste kännetecknas av hög kompetens, hög servicenivå, ekonomisk stabilitet och att de levererar inom utsatt tid, samt att priset står i relation till det upplevda värdet, för att de ska uppfattas som professionella. Pandey (2005) bekräftar att det är nödvändigt att varje företag vet hur deras kunder ser på dem och hur de vill att kunderna ska uppfatta dem, eftersom nöjda kunder indirekt leder till ökad finansiell avkastning, enligt författaren.

För att kunna se hur kunderna uppfattar AEC, menar de intervjuade, att de behöver information om hur kunderna uppfattar servicen, antal återkommande kunder och om de skulle kunna tänka sig att rekommendera AEC till andra potentiella kunder. I enlighet med Kaplan & Norton (1999) utgår företag ofta från ett antal huvudmått, exempelvis kundnöjdhet, återköpsbenägenhet, kundvärning för att kunna följa upp och analysera hur de uppfattas av sina kunder.

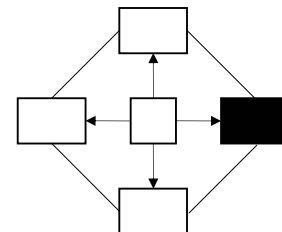
5.3.1 Resultat av kundperspektivet

För att möjliggöra att de övergripande finansiella målsättningarna nås, anser vi att det centrala inom kundperspektivet är att *behålla och generera nya kunder*. För att kunna mäta detta på ett tillfredsställande sätt anser vi att lämpliga mått inom detta perspektiv är:

- *Återkommande kunder* (antal och i procent av totala antalet kunder) – Är ett bra mått för att se om avdelningen levererat det värde som motsvarade kundernas förväntning.
- *Nya kunder* (antal och i procent av totala antalet kunder) – Då avdelningen befinner sig i en tillväxtfas anser vi att ett passande mått är att se till hur många nya kunder de genererat.
- *Leveranssäkerhet* (antal leveranser inom utsatt tid och i procent av totala antalet leveranser) – Mäter hur väl avdelningens inköps- och leveransrutiner fungerar.
- *Kundseminarier* (antal genomförda seminarier) – Genom att bjuda in nuvarande och potentiella kunder kan avdelningen visa hur deras produkter och tjänster kan vara kunden till nytta.

5.4 Processperspektivet

Kaplan & Norton (1999) menar att det är viktigt att företag mäter de processer som gör det möjligt att nå de uppsatta målen. Även några av de intervjuade påpekar att en strukturerad uppföljning av processerna inom företaget är viktig, för att få alla anställda att arbeta mot de övergripande målen. Samuelsson (1986) betonar också vikten av att företag formulerar och följer upp mål som visar hur de skapar värde för sina kunder.



De intervjuade anser att processerna inom CAD och visualisering är; försäljning, inköp/administration, konsulttjänster och utbildning. Några av de intervjuade hävdar att den mest värdeskapande processen för avdelningen är konsultverksamheten och de anser därför att denna process ska utvecklas. Även Kaplan & Norton (2001) menar att företag måste prioritera de interna processerna som levererar det differentierade värdeerbjudandet, vidare menar Kaplan & Norton (1992) att de mått som företaget sätter upp ska utgå från de affärsprocesser som har störst betydelse för kundnöjdheten.

Samuelsson (1986) påpekar vikten av att tjänsteföretag har mått som visar hur effektiva och flexibla dess processer är. De intervjuade konstaterar att det inte sker någon kontinuerlig uppföljning, men betonar att de strävar mot en mer strukturerad uppföljning av processerna. Åsikten om vilken process som borde effektiviseras, skiljer sig åt mellan de intervjuade. Några av de intervjuade menar att det bör utvecklas rutiner för uppföljningen av försäljningsprocessen, medan en annan av de intervjuade påpekar att inköpsprocessen behöver bli mer effektiv.

Representativa mått för de interna processerna är, enligt Kershaw & Kershaw (2001), till exempel kvalitet, kostnad, tid för att få ut produkten på marknaden och mottagande. De intervjuade anser snarare att information om beläggning på utbildningarna, täckningsbidrag, antal kundbesök och om de levererar produkterna inom utsatt tid är väsentlig information att ta hänsyn till för att kunna följa upp processerna.

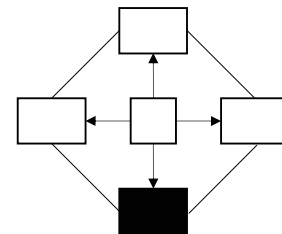
5.4.1 Resultat av processperspektivet

För att uppfylla målsättningarna i kundperspektivet är det viktigt att avdelningen vet vilka av de interna processerna som de behöver utveckla och följa upp. Vi anser att den övergripande målsättningen för detta perspektiv är att *leverera en kvalitetstjänst*. För att mäta detta, anser vi, att avdelningen behöver måtten:

- *Offertavslut* (antal och i procent av antalet totala offerter) – Försäljningsprocessen är av stor betydelse för avdelningen och det är därför intressant att mäta hur många offerter som genererar affärer eftersom avdelningen då kan mäta hur effektiv denna process är.
- *Kundkontakt* (antal genomförda kundbesök och telefonkontakter) – Att följa upp kundkontakten med befintliga och nya kunder är viktigt eftersom avdelningen på detta sätt kan förstärka sina kundrelationer.
- *Kvalité på utbildning* (nöjda kunder i procent av totala antalet kunder) – Kvalitén på utbildningarna kan mätas genom att se hur väl utbildningen motsvarar kundernas krav och detta kan göras genom exempelvis regelbundna kundenkäter.
- *Kvalité på konsulttjänster* (nöjda kunder i procent av totala antalet kunder) – Kvalitén på konsulttjänsterna kan mätas genom att se hur väl tjänsterna motsvarar kundernas krav, vilket även kan mätas genom kundenkäter.

5.5 Förnyelse- och utvecklingsperspektivet

För att avdelningen på sikt ska kunna öka lönsamheten, menar de intervjuade, är det av stor vikt att kompetensen och flexibiliteten ständigt ökar hos de anställda. Detta bekräftas av Kaplan & Norton (1996) som påvisar att företags möjlighet att nå de uppsatta målen är beroende av dess förmåga att förnyas och utvecklas. Även Pandey (2005) anser att de anställda är den mest kritiska resursen i ett kunskapsföretag, vilket innebär att de ständigt måste utveckla sig och anpassa sig till dagens föränderliga omvärld.



Samuelsson (1986) påstår att tjänsteföretagets framgång beror på hur de enskilda medarbetarna uppträder och presterar. På grund av detta, påvisar författaren, att styrningen i ett tjänsteföretag måste baseras på mer än traditionella finansiella mått, vilket även de intervjuade menar, då de anser att företaget exempelvis skulle kunna mäta antal utbildningsdagar eller utbildningskostnad.

En av de intervjuade bedömer att koncernen inte har någon ambition att utbilda de anställda, vilket den intervjuade, anser märkligt då de är ett kunskapsföretag. Pandey (2005) påpekar att företagen måste inse att "lärande" är mer än träning och att det är viktigt att ledarna i organisationen agerar som tränare som ständigt guidar och vägleder de anställda.

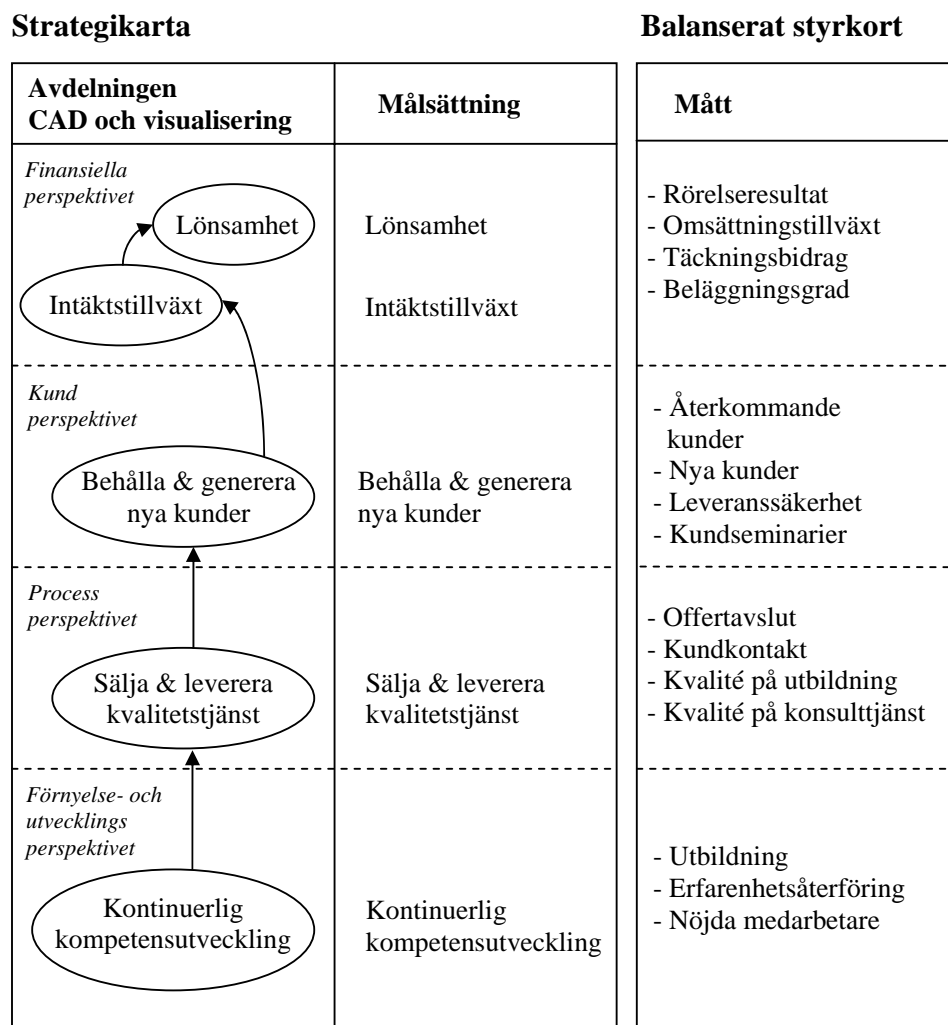
5.5.1 Resultat av förnyelse- och utvecklingsperspektivet

För att kunna leverera en kvalitetstjänst är det, enligt oss, en förutsättning att avdelningen har en *kontinuerlig kompetensutveckling*. För att kunna skapa och underhålla den kunskapsnivå som krävs hos ett kompetensföretag och för att mäta detta anser vi att användbara mått är:

- *Utbildning* (antal utbildningsdagar och utbildningskostnad i procent av omsättningen) – Eftersom avdelningen säljer sin kompetens är det viktigt att mäta och följa upp hur mycket de investerar i utbildning för sina anställda.
- *Erfarenhetsåterföring* (närvarograd på erfarenhetsåterföringsmöten i procent av totala antalet anställda) – Genom att avdelningen har regelbundna erfarenhetsåterföringsmöten säkerställs det att den interna kunskapen delges mellan de anställda på avdelningen.
- *Nöjda medarbetare* (i procent av totala antalet anställda) – Det är viktigt att de anställda trivs och är nöjda på sin arbetsplats, därför är det betydelsefullt att mäta och följa upp hur det ser ut på avdelningen.

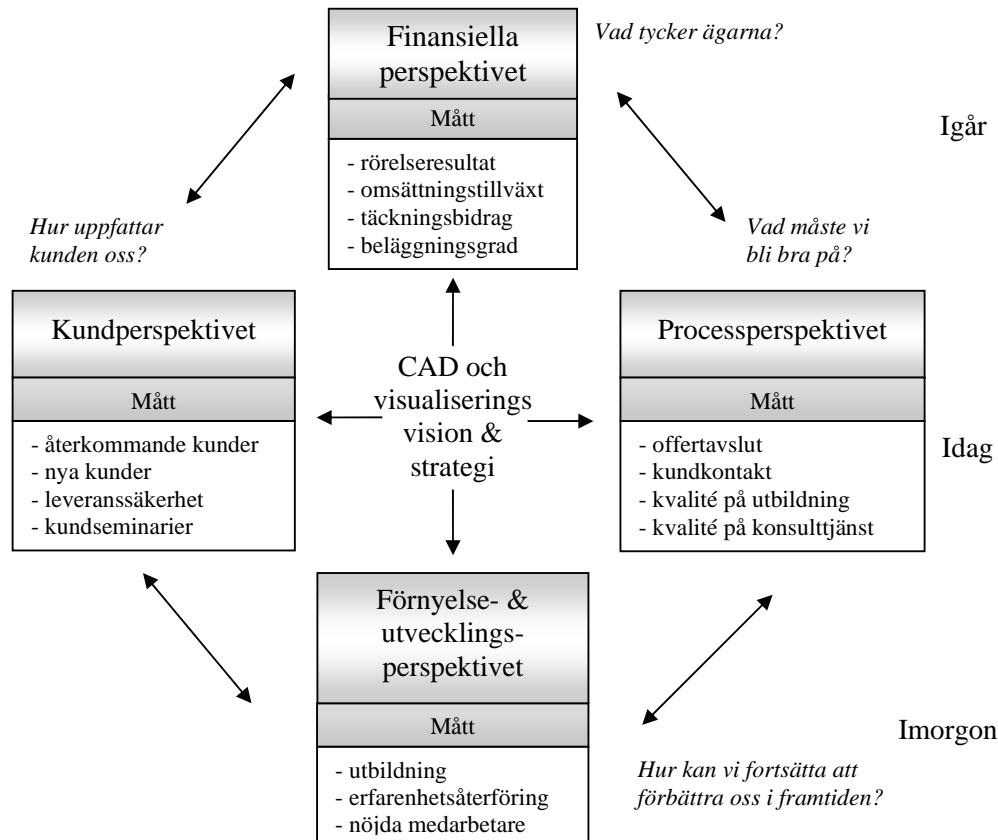
5.6 Balanserat styrkort för avdelningen ”CAD och visualisering”

Syftet med uppsatsen har varit att utforma ett balanserat styrkort för avdelningen CAD och visualisering. För att förtydliga resultatet har det strukturerats i de två nedanstående modellerna. Den första modellen (se figur 5) tydliggör det vertikala och horisontella sambandet mellan de övergripande målsättningarna och måtten för det balanserade styrkortet.



Figur 5. Strategikarta och balanserat styrkort för CAD och visualisering (Fritt omarbetad efter Kaplan & Norton, 2004, sid 53)

Då ett balanserat styrkort försöker koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin, utgår det från tre tidsdimensioner: igår, idag och imorgon. Företag tvingas alltså att styra och följa upp sin dagliga verksamhet, som påverkar morgondagens utveckling. Nedanstående modell (se figur 6) åskådliggör det kausala samband som råder över tiden mellan perspektiven samt hur varje perspektivs mått utgår från avdelningens vision och strategi.



Figur 6. Balanserat styrkort för CAD och visualisering. (Fritt omarbetad efter Olve et al., 1997, sid 14)

6. AVSLUTANDE DISKUSSION

Detta kapitel innehåller våra egna reflektioner kring ämnesområdet och förslag till fortsatta studier.

AEC befinner sig i en förändringsfas, på grund av ändrade förhållanden på marknaden och det har under hösten därför skett ett strategiarbete då företagets övergripande vision och strategi har diskuterats. Det har resulterat i att en ny strategisk riktning har valts för företaget. Tidigare kännetecknades företaget av att de sålde produkter med kompletterande tjänster, nu vill de snarare uppfattas som ett tjänsteföretag där fokus ligger på utbildning och konsultverksamhet, där produkter endast är en kompletterande tjänst.

Eftersom företaget valt en ny inriktning antog vi att en gemensam vision och strategi skulle vara framtagen. Under arbetets gång framkom dock att så inte var fallet då de intervjuades uppfattning om visionen och strategin skiljde sig åt. Även om vår uppgift inte var att ta fram detta för avdelningen kände vi att det var nödvändigt eftersom utvecklandet av ett balanserat styrkort utgår från visionen och strategin.

Vi framtagandet av ett balanserat styrkort bryts visionen och strategin ner till målsättningar inom varje perspektiv. För att formulera lämpliga mått måste även hänsyn tas till de uppsatta målsättningarna inom de övriga perspektiven för att se så att de stödjer varandra. Det är även av vikt att företaget sätter upp mål för varje mått, detta är dock ingenting vi har haft möjlighet att göra, då vi inte har vetskap om hur utfallet ser ut inom varje mått i dagsläget och eftersom tiden vi har haft till vårt förfogande varit begränsad. Exempelvis är det inte givande att sätta upp ett mål på att 70 % av kunderna ska vara återkommande då vi inte vet utfallet inom detta mått. Vi anser istället att det är något avdelningen bör göra efter att de bestämt sig för att implementera det balanserade styrkortet.

Efter att AEC genomfört den planerade processkartläggning är det viktigt att de ser över och eventuellt byter ut och anpassar de mått och mål som inte längre är passande för att mäta avdelningens kritiska aktiviteter. Generellt anser vi att det är viktigt att avdelningen ser över och byter ut mått och mål så att de överensstämmer med den situationen de befinner sig i. En följd blir då att de ”mäter rätt saker” och kan på så sätt styra avdelningen i rätt riktning.

Frågan om införande av ett balanserat styrkort är fördelaktigt för avdelningen, bedömer vi kan ses utifrån två olika synvinklar. Ett hinder vid ett eventuellt införande av ett balanserat styrkort är att de anställda upplevt stora förändringar de senaste åren, såsom att personalstyrkan har reducerats, hög personalomsättning och ett flertal VD-byten. Detta anser vi kan ha lett till en viss ”trötthet” hos medarbetarna, vilket innebär att de inte är så förändringsbenägna. Å andra sidan tror vi att de anställda kan ha nått en gräns då de insett att det måste ske en förändring och de kan därför vara motiverade och positivt inställda till att börja arbeta med ett balanserat styrkort.

Därför anser vi, efter genomfört arbete, att ett balanserat styrkort vore bra för avdelningen, då det syftar till att få de anställda att gemensamt arbeta i linje med avdelningens strategi, för att återigen generera god lönsamhet.

6.1 Förslag till fortsatta studier

Förslag till fortsatta studier är att implementera och följa upp det framtagna balanserade styrkortet. Ytterligare ett förslag är att stämma av och fastställa en vision och strategi för AEC, för att sedan utveckla ett balanserat styrkort för hela företaget, där varje avdelning vid behov kompletterar sitt styrkort med specifika målsättningar och mått. Detta skulle kunna leda till en effektivare styrning av AEC.

KÄLLFÖRTECKNING

Böcker

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2003). *Management control systems*. (eleventh edition.). New York: Mc Graw Hill

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

Bengtsson, L. & Skärvad, P-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. (3: e uppl.). Lund: Studentlitteratur

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur

Ericsson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (1991). *Att utreda, forska och rapportera*. Malmö: Liber-Hermods AB

Holme, I. & Solvang, B. (1997). *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. (2: a uppl.). Lund: Studentlitteratur

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard – translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1999). *The Balanced Scorecard – Från strategi till handling*. Göteborg: ISL Förlag AB

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2001). *The Strategy focused organisation*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps*. Boston: Harvard Business School Press

Kullvén, H. (2001). *Ekonomisk styrning – grunder och perspektiv*. Malmö: Daleke Grafiska AB

Lekvall, P., & Wahlbin, C. (2001). *Information för marknadsföringsbeslut*. Göteborg: IHM Förlag

Ljungberg, A., & Larsson, E. (2001). *Processbaserad Verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar*. (4: e uppl.). Lund: Studentlitteratur

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

Patel, R., & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur

Samuelsson, L.A. (1986). *Controllerhandboken*. (8: e uppl.). Uppsala: Nya Almqvist & Wiksell Tryckeri AB

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students*. (Third edition.). Edinburgh, England: Pearson Education Limited

Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall

Tidskrifter

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership*, 32 (5), 10-17

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79

Kershaw, R. & Kershaw, S. (2001). Developing a balanced scorecard to implement strategy at St. Elsewhere hospital. *Management accounting quarterly*, 2 (2), 28-35

Pandey, I.M. (2005). Balanced Scorecard: Myth and Reality. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 30 (1), 51-66

Porter, E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-78

Smith, M. (2005). The balanced scorecard. *Financial Management*, 27-28

Internet

Nationalencyklopedin. www.ne.se, 2005-11-23

AEC. www.aecab.se, 2005-11-12

FB Engineering. www.fbe.se, 2005-11-12

Intervjuer

Anders Rydberg, koncernchef, Flygfältsbyrå. 2005-12-12

Kent Arvidsson, VD, AEC. 2005-12-13

Anders Jacobsson, avdelningschef CAD och visualisering, AEC. 2005-12-14

Lars-Göran Göransson, försäljare CAD och visualisering, AEC. 2005-12-12

Dick Robertsson, ekonomichef, Flygfältsbyrå. 2005-12-14

Katarina Hagby, redovisningschef, Flygfältsbyrå. 2005-12-14

BILAGA - Intervjuguide

Detta är frågorna som har använts som underlag vid intervjuerna med företagen.

1. Vad har företaget för vision/affärsidé och mål?
2. Vad är företagets strategi?
3. Vilka kundsegment riktar Ni Er främst mot?
4. Hur särskiljer Ni Er gentemot Era konkurrenter?
5. Vilka är Era konkurrensfördelar?
6. Vilka är Era kritiska framgångsfaktorer?
7. Vad är Era övergripande finansiella mål?
8. Vilka finansiella mått använder Ni Er av idag?
9. Vad är de uppsatta målen för dem i framtiden?
10. Vilken finansiell information anser Ni att företaget behöver för att styra verksamheten?
11. Har Ni finansiella krav? Exempelvis för avkastning eller beläggning.
12. Vilken fas i livscykeln anser Ni att företaget befinner sig (växa, mogna, skörda)?
13. Hur anser Ni att företaget måste uppfattas av kunderna för att vara lönsamt?
14. Har Ni identifierat Era kund- och marknadssegment?
15. Sker det någon uppföljning efter avslutad sälj- eller utbildningsprocess?
16. Mäter Ni kundnöjdhet på något sätt idag? Vad är de uppsatta målen i så fall?
17. Vilken information anser Ni behövs för att kunna följa upp kundnöjdheten?
18. Vilka processer anser Ni behöver utvecklas för att bättre kunna tillfredsställa Era kunder?
19. Vilka interna processer finns det inom avdelningen?
20. Sker det någon uppföljning av processerna? Vad är de uppsatta målen i så fall?
21. Vilken information anser Ni behövs för att kunna följa upp processerna?
22. Hur måste företaget utvecklas och förnyas för att vara lönsamt?
23. Har Ni någon kompetensutveckling för de anställda på avdelningen?