



EKONOMI  
HÖGSKOLAN  
Lunds universitet

Företagsekonomiska Institutionen

Kandidatuppsats  
Januari 2007

# *Verksamhetsstyrning i familjeägda företag*

*- En fallstudie av J G Anderssons Söner AB*

**Handledare:**  
Per Arvidsson

**Författare:**  
Sofia Andersson  
Christina Lindahl

## Sammanfattning

- Uppsatsens titel:** Verksamhetsstyrning i familjeägda företag – en fallstudie av J G Anderssons Söner AB
- Seminariedatum:** 2007-01-18
- Ämne/Kurs:** FEK 582 Kandidatuppsats, Företagsekonomi, 10 poäng
- Författare:** Sofia Andersson och Christina Lindahl
- Handledare:** Per Arvidsson
- Nyckelord:** Verksamhetsstyrning, familjeägda företag, balanserat styrkort, företagskultur och fallstudie.
- Syfte:** Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera förutsättningarna för en användning av balanserat styrkort i medelstora familjeägda företag.
- Metod:** Vi har valt en deduktiv ansats för vårt uppsatsskrivande. Vi kommer att utföra en fallstudie för att beskriva fallföretagets nuvarande situation. En kvalitativ informationsinsamling i form av intervjuer och diskussioner med fallföretaget kommer att genomföras.
- Teoretiska perspektiv:** Teoriavsnitten består av redogörelser för styrkortsmetodiken samt ett kapitel som behandlar övergripande drag hos familjeägda företag.
- Empiri:** Kapitlet inleds med en beskrivning av fallföretaget och branschen det verkar i. Sedan redogör vi för vårt empiriska underlag som bygger på det gemensamt utformade balanserade styrkortet.
- Resultat:** Vi har gemensamt med vårt fallföretag utformat ett balanserat styrkort. Vi har fört diskussioner huruvida familjeägda företags förutsättningar påverkar en användning av ett balanserat styrkort. Resultatet av vår uppsats är att användningen av ett balanserat styrkort på ett familjeägt företag beror till stor del på deras vilja att förändra och hur öppna de är för nya idéer.

## Summary

- Title:** Management control systems in family owned companies – a case study of J G Anderssons Söner AB
- Seminar date:** 2007-01-18
- Course:** FEK 582 Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Sofia Andersson and Christina Lindahl
- Advisor:** Per Arvidsson
- Key words:** Management control systems, family owned companies, balanced scorecard, corporate culture and case study.
- Purpose:** The purpose of this thesis is to examine and analyse the prerequisites for a usage of the balanced scorecard in family owned companies.
- Methodology:** We have chosen a deductive approach for our thesis. We will present a case study in the purpose of describing the current situation at our case company. We will carry out a qualitative gathering of information consistent of interviews and discussions with our case company.
- Theoretical perspectives:** The theoretical sections consist of a description of the balanced scorecard, followed by a chapter that consider the overall features of family owned companies.
- Empirical foundation:** The chapter begins with a description of our case company and the industry it acts in. Then we present our empirical foundation built on the balanced scorecard performed together with our case company.
- Conclusions:** We have together with our case company created a balanced scorecard. We have had a discussion whether family owned companies prerequisites effects a usage of balanced scorecard. The result of our thesis is that the usage of balanced scorecard in a family owned company depends a great deal upon it's will to change and how open it is for new ideas.

## **Förord**

Vårt fallföretag och vår handledare har till stor del bidragit till sammanställningen av denna kandidatuppsats vid Ekonomihögskolan i Lund. Vi vill därför rikta ett stort tack till dem.

Vår handledare, Per Arvidsson, har kommit med värdefulla synpunkter och lagt ner mycket tid på givande och inspirerande handledarträffar.

Vårt fallföretag, J G Anderssons Söner AB har varit en bra samarbetspartner och alltid ställt upp på de intervjuer och diskussionstillfällen vi behövt för att genomföra denna uppsats. De har bidragit med kunskap och åsikter till vår uppsats samt ständigt varit tillgängliga och hjälpsamma.

Tack!

Lund, januari 2007

Sofia Andersson och Christina Lindahl

# Innehållsförteckning

---

<b>1 Inledning</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 Introduktion</b> .....	<b>7</b>
1.1.1 Verksamhetsstyrning .....	7
1.1.2 Familjeägda företag .....	8
1.1.3 Inledande problematisering .....	10
<b>1.2 Förstudie</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Val av företag .....	11
1.2.2 Metodik för förstudie.....	11
1.2.3 Resultat av förstudie .....	11
<b>1.3 Syfte</b> .....	<b>13</b>
<b>1.4 Avgränsningar</b> .....	<b>14</b>
<b>1.5 Disposition</b> .....	<b>14</b>
<b>2 Tillvägagångssätt</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 Val av metod</b> .....	<b>16</b>
2.1.1 Deduktiv ansats.....	16
2.1.2 Kvalitativ ansats .....	16
2.1.3 Fallstudie .....	17
<b>2.2 Insamling av information</b> .....	<b>18</b>
2.2.1 Intervjuer .....	18
2.2.2 Diskussionstillfälle .....	19
2.2.3 Medverkande .....	19
<b>2.3 Validitet och reliabilitet</b> .....	<b>20</b>
<b>2.4 Kritik mot metod</b> .....	<b>20</b>
<b>3 Balanserat styrkort</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 Historik</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2 Användning</b> .....	<b>22</b>
<b>3.3 Perspektiv</b> .....	<b>23</b>
3.3.1 Finansiellt- och ägandeperspektiv .....	24
3.3.2 Kundperspektiv.....	24
3.3.3 Internt processperspektiv .....	25
3.3.4 Förnyelse- och utvecklingsperspektiv .....	25
<b>3.4 Arbetsprocess vid utformandet av balanserat styrkort</b> .....	<b>26</b>
<b>4 Familjeföretag</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1 Definition</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2 Olika företagsgrundare</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3 Påverkan och utbredning</b> .....	<b>29</b>
<b>4.4 Karaktärsdrag</b> .....	<b>29</b>
<b>4.5 Styrning</b> .....	<b>30</b>
<b>4.6 Generationsskifte</b> .....	<b>31</b>
<b>5 Fallstudie – Skogsindustrin och J G Anderssons Söner AB</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1 Branschinformation</b> .....	<b>32</b>
<b>5.2 J G Anderssons Söner AB</b> .....	<b>33</b>

5.2.1 Historik .....	33
5.2.2 Verksamhet, förädlingskedja och organisationsstruktur .....	33
5.2.3 Dagsläge .....	37
<b>5.3 Balanserat styrkort för J G A.....</b>	<b>40</b>
5.3.1 SWOT-analys .....	40
5.3.2 Affärsidé och strategier.....	43
5.3.3 Kritiska framgångsfaktorer .....	44
5.3.4 Perspektiv, nyckeltal och mål .....	45
<b>6 Analys .....</b>	<b>51</b>
6.1 Arbetsprocessen.....	51
6.2 Förutsättningar .....	54
6.3 Process för utveckling av balanserat styrkort.....	59
6.4 Vår roll .....	61
<b>7 Slutdiskussion och rekommendationer .....</b>	<b>63</b>
7.1 Slutdiskussion .....	63
7.2 Rekommendationer .....	64
<b>8 Källförteckning.....</b>	<b>67</b>
8.1 Artiklar.....	67
8.2 Litteratur.....	67
8.3 Muntliga källor .....	68
8.4 Elektroniska källor.....	68

# 1 Inledning

---

*Kapitlet inleds med en introduktion till ämnet verksamhetsstyrning och en beskrivning av de speciella drag som karaktäriserar familjeägda företag. Vi för en problemdiskussion som så småningom utmynnar i uppsatsens syfte. Uppsatsens avgränsningar och disposition avslutar det inledande kapitlet.*

---

## 1.1 Introduktion

### 1.1.1 Verksamhetsstyrning

De flesta företag använder sig av någon slags verksamhetsstyrning för att upprätthålla struktur i organisationen och för att styra företagets verksamhet i rätt riktning. Traditionella verksamhetsstyrningsverktyg består av bland annat budgetering och planeringssystem. Enligt Merchant och Van der Stede (2003) använder 97 procent av alla företag budgetering. Budgeterings- och planeringssystem kan användas inom de flesta områden på företag men vi tror inte att det är ett heltäckande verksamhetsstyrningsverktyg då problem med exempelvis personal på ett företag inte löses med hjälp av dessa verktyg. De flesta företag använder sig även av prestationsmått i form av nyckeltal för att mäta framgång i verksamheten och för att på ett enklare sätt arbeta med målsättningar (Ax et al, 2002). Ekonomiska rapporter i form av bokslut, årsredovisningar och veckorapporter är även ett vanligt förekommande inslag i företags verksamhetsstyrning. Om ett företag har problem med sin verksamhet anser vi att införandet av endast finansiella nyckeltal och ekonomiska rapporter enbart skulle lösa enstaka problem.

Ett annat verksamhetsstyrningsverktyg är benchmarking där företaget jämför verksamheten med ett företag vars verksamhet är världsledande inom den gemensamma branschen eller funktionen (Merchant & Van der Stede, 2003). Nyckeltal, ekonomiska rapporter och benchmarking används ofta tillsammans med ett annat verktyg som exempelvis budgetering eller ansvarsenheter. Ansvarsenheter är ett verksamhetsstyrningsverktyg som grundar sig i ansvarsfördelning mellan företagets olika avdelningar och funktioner. Cheferna för de specifika funktionerna ska uppnå fastställda mål och sedan rapportera dem till ledningen. Vid

användandet av ansvarsenheter finns risken att ledningen tappar kontrollen och att det blir spretande beslut, det är även tidskrävande och administrationen ökar (Merchant & Van der Stede, 2003). Ett av de nyare verksamhetsstyrningsverktygen är Kaplan och Nortons (1992) balanserade styrkort. Det balanserade styrkortet är ett styrinstrument där företaget väljer ut de områden inom verksamheten som de anser vara mest relevanta och fokuserar på dessa för att uppnå bästa resultat med verksamheten. Då ett företag har problem som sträcker sig över många funktioner är ett styrkort användbart då detta på ett enkelt sätt underlättar arbetet och skapar struktur inom alla funktioner i organisationen. Enligt Ax (2002) är det dock ett väldigt omfattande arbete kring utformandet av balanserat styrkort om man jämför med exempelvis införandet av ansvarsenheter.

Vissa av de ovanstående verksamhetsstyrningsverktygen är ofta framtagna för större företag med tydliga finansiella mål. Det finns andra typer av företag där de finansiella målen inte är fullt så betydelsefulla som exempelvis familjeägda företag där mycket traditioner och företagskultur spelar in. De verksamhetsstyrningsverktyg vi nämnt ovan har vi studerat i sammanhang med stora, multinationella företag. Då familjeägda företag är en stor del av det svenska näringslivet vill vi gärna studera dessa företag och undersöka deras förutsättningar för verksamhetsstyrning närmare.

### **1.1.2 Familjeägda företag**

Studier har gjorts av Emil Emling (2000) på Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm för att beskriva familjeägda företags strategier och styrningsverktyg samt se vad som skiljer dem från icke familjeägda företag. Enligt Emling (2000) används verksamhetsstyrningsverktyg på familjeägda företag i mindre utsträckning än icke familjeägda företag, det är även ovanligt att familjeägda företag anlitar utomstående konsulter och rådgivare. Långsiktig överlevnad är det mål som flest familjeföretag fokuserar på och tillväxt uppfattas som ett mindre viktigt mål om man jämför med icke familjeägda företag. Målsättningen med att öka verksamhetens storlek prioriteras inte och detta resulterar i en lägre tillväxt. Familjestatus och problem som är relaterade till denna kan hindra tillväxten av företaget så att dess fulla potential inte uppnås och detta förstärker bilden av att familjeföretag är ekonomiskt försiktiga (Emling, 2000).



Inom familjeföretag innehar ofta företagsledarna sina poster längre än i icke familjeägda företag och mer än 90 procent av företagsledarna är familjemedlemmar. I genomsnitt är familjeföretagen mycket äldre än andra företag och ungefär 80 procent av familjeföretagarna vill att företaget ska tas över av nästa generation och på så sätt stanna inom familjen (Emling, 2000). Detta innebär att företagskulturen blir väldigt präglad av familjen samt att få influenser utifrån påverkar företaget. Företagskulturen på familjeägda företag är oftast väldigt stark och många anställda har uttryckt att fördelen med att arbeta på ett familjeägt företag är att de känner sig delaktiga i ett team och de känner större ansvar för att driva företaget framåt (Johansson & Lewin, 1992).

Kombinationen av familj och företag kan i vissa fall vara orsaken till ekonomisk framgång medan i vissa fall orsaken till motsatsen. Nepotism kan ta sig uttryck i form av att familjemedlemmar får positioner utöver deras kompetens som i sin tur kan skada framtida utveckling. Då familjeföretag ofta byggs upp finansiellt genom att ägarna avstår utdelning och accepterar låga löner kan man se att det finns andra motiv än finansiella såsom en vilja att bygga upp ett rykte och status i samhället. Det finns även ett behov av att stärka familjeförmögenheten och tillförsäkra arbete åt familjen. Familjeföretagare bryr sig ofta mer om sina medarbetare och deras ekonomiska trygghet än ett icke familjeägt företag. Starka sociala band mellan familjen, familjeföretaget och samhället uppkommer ofta på mindre orter, detta leder till en stark motivation att utveckla och säkerställa både företagets och samhällets överlevnad (Johansson & Lewin, 1992).

Enligt Sven-Erik Johansson (2005) kan inte ett familjeföretag utvecklas och överleva på sikt utan genomtänkta och realistiska affärsidé och mål. I familjeföretag kan det vara vanligt med otydliga strategier och mål, men ju mer företaget växer desto viktigare är det att arbeta med affärsidé, mål och strategier och sammanlänka dessa med varandra. För att utarbeta strategier och mål måste både anställda och styrelse arbeta tillsammans för att uppnå bästa resultat. En väldigt viktig del i detta arbete är en kompetent styrelse med självständiga och ifrågasättande ledamöter (Johansson, 2005).

### **1.1.3 Inledande problematisering**

Av de verksamhetsstyrningsverktyg vi studerat anser vi att det balanserade styrkortet är ett av de intressantare verktygen så valet att behandla denna modell kändes näst intill självklart. Det är en nyare modell för verksamhetsstyrning som har fått stor genomslagskraft och vi vill gärna fördjupa vår kunskap inom denna metodik. Det balanserade styrkortet är ett verksamhetsstyrningsverktyg som skulle kunna ersätta många andra verktyg då det omfattar hela verksamhetens styrning. Processen för att utveckla ett balanserat styrkort finner vi intressant då den går igenom allt från omvärldsanalys till konkreta mål för varje funktion inom organisationen. Under kandidatkursen i strategi och styrsystem observerade vi att den största delen av kurslitteraturen inom balanserat styrkort främst behandlade stora, multinationella företag.

Familjeföretag står för över hälften av antalet privatägda företag i Sverige (Emling, 2000), det vill säga nästan 450 000 familjeägda företag och de är en viktig del av det svenska näringslivet. De flesta av dessa har fåtal anställda och en omsättning under 50 miljoner kronor (Statistiska centralbyrån, 2006) och verksamhetsstyrningen är förmodligen relativt enkel. De familjeägda företag som vi är intresserade av är de medelstora familjeföretagen och till dessa räknar vi de som har en omsättning över 200 miljoner kronor. De bör för att klara den dagliga verksamheten använda sig av styrningsverktyg i större grad än de mindre företagen. Vi frågar oss därför om styrkortsmetodiken även är applicerbar på medelstora familjeägda företag som förmodligen har andra förutsättningar än de icke familjeägda företag vi har studerat under kursens gång.

## **1.2 Förstudie**

I föregående avsnitt frågade vi oss om den balanserade styrkortsmetodiken är applicerbar på medelstora familjeägda företag. För att utreda detta inleder vi med en förstudie av verksamhetsstyrningen på ett medelstort familjeägt företag. Syftet med förstudien är att utveckla och fördjupa resonemang kring verksamhetsstyrning och familjeägda företag och se om det finns behov av mer utarbetad verksamhetsstyrning.

### **1.2.1 Val av företag**

Valet av J G Anderssons Söner AB (J G A) kändes naturligt då en av uppsatsskribenterna tillhör familjen Andersson, har arbetat på företaget och sitter med i styrelsen sedan 2004. Lättillgängligheten och att företaget dessutom passade väldigt bra in på den typen av företag vi vill undersöka förstärkte ytterligare vårt val. J G A är ett sågverk som funnits i Linneryd, Småland i familjen Anderssons ägo sedan 1928. Företaget köper in timmer som sedan vidareförädlas och säljs till främst byggbranschen i Sverige och på export. J G A har en nettoomsättning på cirka 290 miljoner kronor och 91 anställda. Organisationen är en funktionsorganisation bestående av inköp, produktion och försäljning. Skogsindustrin står för 12 procent av den svenska industrins produktionsvärde, förädlingsvärde och sysselsättning och är därmed en av Sveriges viktigaste näringsgrenar. Varuexporten från den svenska skogsindustrin står även den för cirka 12 procent av total varuexport (Skogsindustrierna, 2006).

### **1.2.2 Metodik för förstudie**

För att få ett så givande och brett resultat som möjligt av förstudien gjordes ostrukturerade intervjuer med nyckelpersoner inom alla olika funktioner på J G A. Vi ställde frågor angående verksamhetsstyrningen och företagskulturen och bad att få både positiva och negativa synpunkter. Vi frågade även hur personen uppfattar det dagliga arbetet på företaget. Resultatet av intervjuerna sammanfattas i form av en lista med de problem inom verksamheten som vi utrönte från intervjuerna. Intervjuerna återges i sin helhet i kapitel fem där vi även närmare beskriver vårt fallföretag. Tillvägagångssättet för förstudien kommer att beskrivas i detalj i kapitel två.

### **1.2.3 Resultat av förstudie**

Intervjuerna har gett oss en bra bild av företaget och vi har fått en uppfattning om företagets verksamhetsstyrning i dagsläget. Vi vill tillägga att vissa av problemen som tagits upp under intervjuerna är sådana som intervjuobjektet upplever, det är alltså inte säkert att övriga anställda anser att dessa problem förekommer. För att kunna hålla oss till de mest relevanta

problemen har vi endast tagit med de som minst två av intervjuobjekten nämnt. Problem och svackor i verksamhetsstyrningen hos J G A sammanfattas nedan:

Problem relaterat till familjeäggande och ekonomi:

- Familjetradition resulterar i en viss försiktighet som leder till utdragna beslutsprocesser.
- Ärvda roller och få impulser utifrån gör att det finns behov av mer kompetent personal inom vissa delar av organisationen.
- Familjeägandet gör det svårt för ägarna att släppa kontroll, de delegerar inte gärna arbetsuppgifter utan tar på sig för mycket ansvar.
- Det finns behov av modernisering av ekonomistyrningssystem (programvara).
- Det är för många inblandade i flödet mellan inköp, produktion och försäljning, vilket leder till omständligt beslutsfattande.

Personalrelaterade problem:

- Ibland känner personalen att de inte får gehör för sina åsikter.
- Vissa anställda vågar inte ta beslut som de egentligen har befogenhet att ta, detta ger i sin tur merarbete för deras chefer.
- Anställda besitter kunskap som är svår för företagsledningen att greppa.

Inköpsrelaterade problem:

- Ökade transportavstånd och dyrare råvara, bland annat på grund av stormen Gudrun.

Problem inom produktionen:

- Omställningskostnader på grund av kunder som gör mindre beställningar som ej tillhör bassortimentet.
- Produktiviteten bör öka så att de fasta anläggningarna betalar sig snabbare och för att företaget ska fortsätta vara konkurrenskraftigt även i framtiden.
- Råvarulager som ej är kundanpassade utan framtvingade av en hög avverkningstakt på grund av stormen Gudrun.
- Kommunikation mellan produktion och försäljning fungerar mindre bra.

Försäljningsrelaterade problem:

- Kommunikation säljarna emellan är ett problem, inte tillräckligt många säljmöten och uppföljning leder till sämre koordination.
- Vissa problem med leveransförseningar.
- En del mindre lönsamma affärsrelationer med kunder som inte avbryts på grund av traditioner.

Problemen som företaget har med verksamhetsstyrningen kan sammanfattas i ett antal huvudområden. Familjeägandet genererar i ett försiktigt tänk, både vad det gäller beslutfattande och nyinvesteringar. Det finns även problem i att ägarna ärvt sina roller på företaget och att det kommer få impulser utifrån. Ägarna har väldigt svårt att släppa kontrollen, delegera arbete och uppföljningen av beslut fungerar mindre bra. När det kommer till de anställda är kommunikationssvårigheter mellan försäljning och produktion samt internt mellan försäljarna ett problem. Att de anställda inte alltid vågar framföra eller får gehör för sina åsikter eller att de inte tar beslut de egentligen har befogenhet till är ytterligare ett problem. Problem vad det gäller produktionen är omställningskostnader och produktionen bör öka för att företaget ska kunna vara konkurrenskraftiga samt för att anläggningarna måste utnyttjas mer. När det gäller kunderna är leveranstiderna ett problem och vissa av affärsrelationerna är mindre lönsamma och bör ur ekonomisk synvinkel avslutas. I framtiden kommer det förmodligen vara problem att hitta råvara och transportavstånden kommer att öka.

Förstudien visar att det finns vissa problem inom alla funktioner på företaget vilket tyder på en del brister inom verksamhetsstyrningen. Om företaget inför nya verktyg för verksamhetsstyrning, i form av ett balanserat styrkort, skulle styrningen förbättras eller är denna nya modell ej användbar på medelstora familjeägda företag, som är formade av traditioner och stark företagskultur?

### **1.3 Syfte**

Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera förutsättningarna för en användning av balanserat styrkort i medelstora familjeägda företag. För att på bästa sätt undersöka och analysera dessa förutsättningar väljer vi att ställa två konkreta frågor som vi tror kan påverka utformande och användning av ett balanserat styrkort hos familjeägda företag.

- Vilka förutsättningar inom medelstora familjeägda företags verksamhet påverkar deras verksamhetsstyrning?
- Vilka processer och/eller metoder krävs för att utveckla ett balanserat styrkort i medelstora familjeägda företag?

## **1.4 Avgränsningar**

Vi går igenom hela arbetsprocessen i utformandet av ett balanserat styrkort men väljer att inte implementera det. Om företaget väljer att implementera styrkortet är det sedan upp till dem att se över tillämpningen. Under de inledande intervjuerna och arbetsprocessen med styrkortet ska vi endast engagera ledningsgruppen samt en viktig anställd i produktionen på J G A. Vi är medvetna om att vi förlorar övriga anställdas syn på företaget, men på grund av tidsbrist väljer vi att inte intervjua dessa. Att engagera fler personer i arbetsprocessen tror vi försvårar en redan komplicerad process.

## **1.5 Disposition**

Kapitel 2 – Tillvägagångssätt

Här presenterar vi vår metod samt hur vi utformat våra intervjuer och diskussionstillfällen. Även kritik mot valda metoder och motiveringar till varför vi valt just detta tillvägagångssätt behandlas.

Kapitel 3 – Balanserat styrkort

Historik och presentation kring styrkortet tas upp i detta kapitel. Kort beskrivning av perspektiven och viss kritik mot modellen tas upp. Arbetsprocessen vid utformandet av balanserat styrkort presenteras.

Kapitel 4 – Familjeägda företag

Kapitlet beskriver grundläggande fakta om familjeägda företag och dess utbredning och påverkan på svenskt näringsliv. Familjeägda företags styrning och kultur presenteras även.

Kapitel 5 – Fallstudie - Skogsindustrin och J G Anderssons Söner AB

Kapitlet innehåller kort branschinformation och ger en beskrivning av vårt fallföretag i form av historik och hur verksamheten ser ut i dagsläget. Arbetsprocessen vid framtagandet och resultatet av det balanserade styrkortet redovisas.

#### Kapitel 6 – Analys

Empirin kopplas till teori och analyseras. Diskussioner och analys kring den arbetsprocess som utfördes presenteras. I syftet framgick två konkreta utredningsfrågor och dessa besvaras i analysen. Slutligen analyserar vi vår roll i arbetsprocessen.

#### Kapitel 7 – Slutdiskussion och rekommendationer

I detta avslutande kapitel sammanfattas resultatet av våra undersökningar och syftet besvaras. Rekommendationer och förslag på förbättringar inom verksamhetsstyrning ges till fallföretaget.

## **2 Tillvägagångssätt**

---

*Detta kapitel är till för att visa läsaren hur vi gått tillväga när det gäller att samla in information till uppsatsen. Vi kommer att behandla de val av metod vi har gjort och hur vi planerar att använda oss av dem. Kritik mot de val vi har gjort kommer även att beaktas.*

---

### **2.1 Val av metod**

#### **2.1.1 Deduktiv ansats**

Den deduktiva ansatsen utgår från en teori för att sedan samla in empiri som används för att tillämpa denna teori. Motsatsen är den induktiva ansatsen där forskare vill hitta en teori som kan förklara den information de samlat in, de går alltså från empiri till teori (Rienecker & Jørgensen, 2004). Den induktiva ansatsen anser vi dock inte vara relevant för vår studie då användandet av en induktiv ansats går ut på att samla in information som sedan appliceras på en passande teori. Vi väljer teori innan insamlandet av information och anser därför att den deduktiva ansatsen är den mest passande för oss. Kritik till den deduktiva ansatsen är att forskare ofta går in med förväntningar i undersökningen och på så sätt begränsar tillgången till information och detta kan leda till att viktig information förbises (Jacobsen, 2002). Vi måste i vår undersökning vara medvetna om att de förväntningar vi har innebär att vi kanske går miste om viktig information. Vi ska samla in information i form av intervjuer och diskussioner med vårt fallföretag. Vi ska sedan applicera denna information på vår valda modell och vi kommer att använda oss av en kvalitativ ansats.

#### **2.1.2 Kvalitativ ansats**

Kvalitativ ansats innebär att tonvikt läggs på ord snarare än statistisk data (Bryman & Bell, 2005). Vi ska göra en intensiv studie av fallföretaget och kommer att använda oss av ostrukturerade intervjuer till att börja med för att sedan övergå till semistrukturerade intervjuer och diskussionsseminarier tillsammans med fallföretaget. Vi väljer detta angreppssätt för att komma in på djupet och lättare förstå företaget och få fram den



information vi behöver till vår valda modell. Med användandet av kvantitativ ansats är det lätt att endast se företaget på ytan då man mäter mycket med siffror och statistiska test, därför kommer vi inte att använda oss av denna då vi vill få fram information om fallföretagets verksamhetsstyrning och företagskulturen som är djupt rotad. Istället använder vi oss av kvalitativ ansats för att lättare kunna tolka de anställdas åsikter och därigenom komma fallföretaget närmare, detta är viktigt för att nå fram till vårt syfte. Vi kommer att göra en fallstudie av företaget och detta angreppssätt är vanligt då man använder sig av kvalitativ ansats (Bryman & Bell, 2005).

### **2.1.3 Fallstudie**

För att nå fram till syftet med uppsatsen ska vi utföra en fallstudie. Ett forskningsproblem uppkommer genom samspelet mellan två eller fler faktorer (Merriam, 2006). I vårt fall uppkommer detta problem då vi vill undersöka möjligheten att applicera ett balanserat styrkort på medelstora familjeföretag. Eftersom vi vill undersöka medelstora familjeföretag för att se om styrkortsmetodiken är applicerbar även på dem kommer vi att göra en fallstudie av just ett sådant företag. Fallstudiemetoden är lämplig när man vill skapa en bättre förståelse för den förändringskraft som ligger bakom ett problem (Merriam, 2006).

En fallstudie kan beskrivas genom några speciella drag som de ofta innehar. En fallstudie är partikularistisk, vilket innebär att den fokuserar på en viss situation, händelse eller person, i vårt fall J G A. Själva fallundersökningen är deskriptiv, det vill säga att den ska vara omfattande och beskriva samspelet mellan många olika variabler, detta görs ofta över en längre tidsperiod (Merriam, 2006). Vi kommer att beskriva samspelet mellan familj, företag och verksamhetsstyrning. Fallstudien är även heuristisk vilket tyder på att den kan göra det lättare för läsaren att förstå fallet som studeras, ofta förväntar sig läsaren att få en insikt om hur företeelser uppkommit eller att läsa om tidigare okända förhållanden och variabler vilket kan leda till en ny syn för läsaren. Den fjärde grundläggande egenskapen som utmärker kvalitativt inriktade fallstudier är den induktiva ansatsen som vi dock inte kommer att använda oss av då vi redan har en teori som vi ska bekräfta eller avvisa (Merriam, 2006).

Fallstudier innebär att man studerar ett fall för att få en bättre förståelse för en fråga. Då metoden med fallstudier är fäst vid verkliga situationer resulterar det i verklighetsbaserade

svar. Produkten av en fallstudie kan dock bli för lång och komplicerad för att läsaren ska följa med och ha tid att använda sig av den. Något som under senare tid diskuterats vad det gäller fallstudier är hur de ska analyseras. Forskaren är det främsta insamlingsverktyget av information till en fallstudie och läsaren får lita på dennes förmåga att samla in och bearbeta information och detta kan vara både positivt och negativt (Merriam, 2006).

## **2.2 Insamling av information**

### **2.2.1 Intervjuer**

Då vi anser att det är viktigt att komma företaget nära planerar vi att använda oss av kvalitativa intervjuer för att uppnå detta. Det som gör att kvalitativa intervjuer är så effektiva är den flexibilitet de har (Bryman & Bell, 2005). Flexibiliteten innebär att det blir en mer avslappnad atmosfär mellan intervjuaren och intervjuobjektet vilket leder till mer fria svar och intressanta synvinklar. Vi kommer även att få tillgång till de anställdas egna uppfattningar vilket kommer att underlätta och förbättra vårt arbete. Det blir lättare att utveckla intervjuerna och ställa intressanta följdfrågor samt lättare att göra schema för intervjuerna, något som är svårare då man använder sig av kvantitativa data. I kvantitativa intervjuer krävs mycket strukturerande medan man i kvalitativa intervjuer lägger tyngdpunkt på intervjuobjektets egna uppfattningar (Bryman & Bell, 2005).

Inledande förstudie görs i form av ostrukturerade intervjuer för att få en inblick i företaget och för att lära oss mer om situationen där. De ostrukturerade intervjuerna tror vi även bidrar till ett mer öppet sinne för vår del och att vi inte överför några förutfattade meningar till intervjuobjekten. De ostrukturerade intervjuerna sker på fallföretaget under en tvådagars period där vi ska inleda intervjun med att intervjuobjektet beskriver sin roll i företaget. Sedan ska vi övergå till att diskutera positiva och negativa aspekter med fallföretagets verksamhetsstyrning samt företagskultur. De inledande intervjuerna beräknas vara mellan en halvtimme och en och en halv timme långa och dessa intervjuer lägger grunden till vår förstudie. När information från dessa intervjuer är insamlad och bearbetad och förstudien är sammanställd kommer vi att använda oss av semistrukturerade intervjuer om vi anser att mer information krävs för en komplett beskrivande bild.

### **2.2.2 Diskussionstillfälle**

För att på enklaste sätt utforma det balanserade styrkortet väljer vi att ha två diskussions- tillfällen tillsammans med ledningsgruppen på vårt fallföretag för att gemensamt arbeta igenom arbetsprocessen med utformandet av ett balanserat styrkort. Dessa diskussions- tillfällen kommer att vara i cirka två timmar vardera och under första tillfället ska de förberedande stegen i arbetsprocessen diskuteras. Vi kommer att göra en SWOT-analys, gå igenom företagets affärsidé och strategier för att sedan avsluta med en diskussion kring företagets kritiska framgångsfaktorer. Under andra tillfället arbetas själva styrkorts- utformandet igenom med början i en diskussion kring de viktigaste perspektiven och sedan lämpliga nyckeltal och mål för dessa. Vi kommer med hjälp av overhead-bilder beskriva för ledningsgruppen vad ett balanserat styrkort är och hur man på ett enkelt och bra sätt utformar detta. Efter genomförd diskussion ska vi sammanställa resultatet så snabbt som möjligt och skicka ut det via e-post till de medverkande för att under andra tillfället få synpunkter på del ett.

Att gå igenom alla punkter i arbetsprocessen för balanserat styrkort tillsammans med ledningsgruppen anser vi kommer att resultera i ett mer verklighetsförankrat och användbart verktyg för företaget. Då de själva tar fram de viktigaste perspektiven och mål för dessa tror vi chansen för användning av styrkortet i verksamheten ökar. Om vi efter dessa diskussions- tillfällen inser att mer information behövs för att utforma ett så bra styrkort som möjligt kommer vi att utföra semistrukturerade intervjuer.

### **2.2.3 Medverkande**

De medverkande vi väljer att arbeta med är nyckelpersoner på företaget som förhoppningsvis ser företaget utifrån olika perspektiv. De har olika funktioner på företaget, tre av dem är ägare som arbetar heltid på företaget som VD, försäljningschef samt personal- och investeringsansvarig. Övriga som kommer att intervjuas är ekonomichef, inköpschef, styrelseordförande och produktionssamordnare. Bredden på intervjuobjekt anser vi vara viktigt för att se problem ur många synvinklar. Vi har valt att inte intervju personal utanför ledningsgruppen, förutom produktionssamordnaren, trots att det förmodligen finns intressanta skillnader vad det gäller deras och ledningens uppfattningar, en anledning till detta är den

tidsbrist som finns. Enligt Merriam (2006) är det viktigt att fråga nyckelpersonerna i företaget om det finns andra personer att intervjua då nyckelpersonerna oftast vet mer om vem som besitter specifik kunskap. Om de intervjuobjekt vi valt att intervjua rekommenderar oss att tala med annan personal på företaget kommer vi att göra detta. I den del av uppsatsen där vi kommer att beskriva fallföretaget intervjuas även kvalitets- och miljöansvarig på företaget.

## **2.3 Validitet och reliabilitet**

All forskning måste ta upp giltiga och hållbara resultat (Merriam, 2006). När det gäller en fallstudie kan man diskutera validitets och reliabilitetsfrågorna utifrån de verktyg som använts samt analysera den relation som finns mellan slutsatserna och den ursprungliga insamlade informationen (Merriam, 2006). I vårt fall är det alltså viktigt att se till validiteten och reliabiliteten för den valda modellen, det vill säga balanserat styrkort, och hur väl vår slutsats sammanfaller med vår uppsats syfte. Enligt Merriam (2006) måste man vara uppmärksam på om det går att lita på de resultat en fallundersökning gett. Vi måste alltså vara noggranna med de resultat vi får in och undersöka dess validitet och reliabilitet innan de tas med i uppsatsen.

Då en av uppsatsskribenterna vuxit upp med företaget och arbetat där under kortare tidsperioder finns det en risk för vissa förutfattade meningar. För att uppsatsen ska hållas saklig och inte kännas riktad åt ett visst håll ser vi hela tiden till att hålla en öppen diskussion med varandra där båda uppsatsskribenternas åsikter väger lika tungt. Ytterligare en aspekt att tänka på, när det kommer till uppsatsens validitet och reliabilitet, är att vissa uttalanden och åsikter som intervjuobjekten har kan missförstås och det är därför viktigt att ta upp oklarheter med dem. I den del av uppsatsen där vi utröner problem med verksamhetsstyrningen väljer vi att endast ha med problem som uppfattas av två eller flera av de intervjuade. Detta gör vi för att uppsatsens innehåll ska kännas väsentligt och för att öka uppsatsens giltighet.

## **2.4 Kritik mot metod**

I de intervjuer vi ska göra måste vi vara uppmärksamma på att allt som sägs kanske inte stämmer riktigt överens med verkligheten. Då ägarna arbetar på företaget kan det vara i deras intresse att exempelvis inte nämna problem, därför anser vi att intervjua med anställda utanför familjen är viktigt. Detta ska göras med styrelseordförande som inte arbetar på företaget eller

hör till ägarfamiljen och med övrig personal som sitter med i ledningsgruppen. Vi diskuterade lämpligheten av att informera intervjuobjekten i förväg om de punkter vi ska ta upp under intervjuerna men valde att inte informera dem. Intervjuobjekten hade kunnat förbereda sig och kanske kunnat ge mer korrekta och genomtänkta svar, men vi hade förmodligen förlorat spontaniteten hos intervjuobjektet.

Att utforma ett styrkort gemensamt med ett företag, som inte tidigare använt sig av liknande verksamhetsstyrningsverktyg och där vissa kanske till och med aldrig hört talas om modellen, tror vi kan påverka resultatet negativt. Fördelen med att utforma styrkortet gemensamt är att slutprodukten blir ett resultat av ledningsgruppens egna tankar och värderingar. Dock finns risken att fallföretaget redan innan påbörjad process förkastar modellen och väljer att inte engagera sig till fullo eller att vi inte lyckats förmedla styrkortets innebörd tillräckligt bra och resultatet försämras på grund av detta. Ett alternativt sätt att utforma styrkortet är att vi gör det utan diskussionstillfällen och väljer att intervjua anställda om vi anser att vi inte har tillräcklig information om ett visst område inom företaget. Styrkortet kommer då förmodligen att bli mer teorianpassat men vi skulle antagligen förlora verklighetsförankringen som uppstår vid en gemensam utformning av styrkortet.

## **3 Balanserat styrkort**

---

*Kapitlet innehåller historik kring balanserat styrkort, en beskrivning av styrkortsmetodiken och de fyra perspektiv som styrkortet grundar sig på. Även viss kritik mot modellen tas upp. Avslutningsvis presenteras arbetsprocessen för utformandet av balanserat styrkort.*

---

### **3.1 Historik**

De första idéerna kring balanced scorecard, eller balanserat styrkort på svenska, uppkom 1992 i en artikel i Harvard Business Review skriven av professorerna Robert P. Kaplan och David S. Norton. Modellen uppkom då det fanns stor kritik mot den traditionella ekonomistyrningen. Kritiken mot ekonomistyrningen var bland annat att den gav missvisande information för beslutsfattare och att den uppmuntrade till ett kortsiktigt tänkande och suboptimering (Olve et al, 1997). Förutom kritik mot den traditionella ekonomistyrningen fanns det även ett behov av ett styrsystem som inte bara innehöll finansiella nyckeltal. Företags förmåga att attrahera ny kompetens, vinna marknadsandelar samt att kunna behålla kunskap inom verksamheten är oerhört viktigt om företaget vill kunna garantera långsiktig lönsamhet (Olve et al, 1997). Enligt Anthony & Govindarajan (2003) finns det dock viss kritik mot styrkortet i form av dålig korrelation mellan icke-finansiella nyckeltal och resultat. Ytterligare kritik är att hos vissa organisationer är de finansiella nyckeltalen djupt rotade samt att påtryckningar från aktieägare vad det gäller finansiella nyckeltal är stor. Vissa företag är kanske inte redo att gå ifrån fokus på finansiella nyckeltal och ett balanserat styrkort skulle kanske till och med försämra verksamhetsstyrningen (Anthony & Govindarajan, 2003). Grundidéerna är att det balanserade styrkortet ska ha en struktur som i kompakt form kommunicerar verksamhetens inriktning till hela organisationen för att gå ifrån mer traditionell, finansiell planering och uppföljning (Olve et al, 1997).

### **3.2 Användning**

Det är meningen att det balanserade styrkortet ska fungera som en länk mellan den kortsiktiga verksamhetsstyrningen och den långsiktiga visionen och strategin. Styrningen fokuseras mot företagets viktigaste områden och för att visa hur framgångsrikt företaget varit på respektive

område kopplas relevanta nyckeltal till dessa. Enligt Anthony och Govindarajan (2003) finns det dock en viss risk för dålig uppdatering av nyckeltalen och företaget kan ha svårt att acceptera att nya nyckeltal behövs. I vissa organisationer används ett stort antal nyckeltal och det är inte påvisat vilka nyckeltal som är av störst vikt. Här kan det vara svårt att göra avvägningar mellan de finansiella och icke-finansiella nyckeltalen (Anthony & Govindarajan, 2003).

Styrkortet bygger på tre tidsdimensioner; igår, idag och imorgon. Företagets fokus breddas och vikten av att följa upp icke finansiella nyckeltal ökar. Företagets affärsidé kommuniceras via mål och belöningar som används för att inrikta arbetet, fördela resurser och sätta upp delmål. Uppföljning av företagets arbete med affärsidé och strategier leder till lärande, vilket i sin tur leder till omprövning av affärsidén. Styrkortet fungerar som kommunikationsmedlet för detta arbete och det är viktigt att ha ett informationssystem som kan anpassa nyckeltalen i det övergripande styrkortet till en lägre nivå inom organisationen (Olve et al, 1997).

En forskare som är kritisk till styrkortsmetodiken är Nørreklit (2000) och hon diskuterar den tidsaspekt som finns då det sker förändringar inom de olika perspektiven. Förändring inom ett visst perspektiv kan ta någon månad medan förändring inom ett annat perspektiv kan ta upp till några år. Här kan det vara svårt att urskilja ett orsak-verkan samband, detta samband är viktigt och fungerar inte det förlorar styrkortet sin mening. Även om ett balanserat styrkort fungerar bra i vissa organisationer så finns det forskare som är kritiska till arbetssättet. Det är en väldigt komplex process som kräver mycket tid. Det kan även vara svårt att koppla ihop de olika aspekterna av styrkortet och se till hela organisationens åsikter. Företag som inte tidigare haft en komplex process i form av att koppla samman strategin med affärsidé och mål, kan ha svårt att ta till sig allt det nya arbete som tillkommer (Ax et al, 2002).

### **3.3 Perspektiv**

Kaplan och Norton (1992) presenterade fyra perspektiv som en del av deras grundmodell. Det finansiella perspektivet och kundperspektivet mäter utförda handlingar medan det interna process- samt lärande och utvecklingsperspektivet visar hur företaget ska skapa värde i framtiden (Kaplan & Norton, 1992). Företagets uttalade affärsidé och strategier ligger som grund för de olika perspektiven och till var och ett av perspektiven formuleras nyckeltal, mål

och handlingsplaner (Olve et al, 1997). För att underlätta arbetet inom företaget bör styrkortet vara så enkelt som möjligt att förstå och använda (Kaplan & Norton, 1992). Företag kan själva ta fram de perspektiv som de anser viktigast just för deras organisation. Kunskapsintensiva företag kan föredra ett humankapitalperspektiv och inom vissa företag kan ett miljöperspektiv vara mer betydelsefullt. I följande avsnitt beskrivs de grundläggande perspektiven som Kaplan och Norton (1992) tog fram.

### **3.3.1 Finansiellt- och ägandeperspektiv**

Detta perspektiv visar resultaten från övriga perspektiv, företaget fastställer här flera av de långsiktiga målen och därmed en stor del av de övergripande förutsättningarna för de övriga tre perspektiven (Olve et al, 1997). Exempel på nyckeltal är vinstmarginal, soliditet och räntabilitet på totalt kapital och alla visar på ett enkelt sätt vilket resultat verksamheten genererat (Kaplan & Norton, 1992). Problemen med för mycket fokus på kortsiktiga finansiella nyckeltal kan leda till exempelvis investeringsmyopia, företaget undviker viktiga investeringar och fokuserar istället på kortsiktiga mål. Ett annat problem är att de finansiella nyckeltal som används ur ett ägarperspektiv inte alltid är lämpliga då det gäller att ta fram strategier för exempelvis tillväxt. Kaplan och Norton (1999) hävdar att användning av enbart finansiella nyckeltal inte hjälper företaget att förbättra faktorer så som kvalitet, kundnöjdhet eller motivation hos anställda och företaget bör därför även fokusera på sina interna processer vilket kommer att leda till en automatisk förbättring av de finansiella nyckeltalen.

### **3.3.2 Kundperspektiv**

Kundperspektivet innehåller de kundvärden som ska tillfredsställas och varför kunderna ska vara beredda att betala för dessa värden (Olve et al, 1997). Olve (1997) menar att det är i detta perspektiv som styrkortets hjärta sitter, fungerar inte flödet av rätt produkter eller tjänster som tillfredsställer kundernas behov så förlorar verksamheten sin kraft. Styrkortet kräver att företaget sätter sig in i kundernas köpprocess. Kundanalysen ska resultera i ett antal valda relevanta nyckeltal för att kunna mäta kundnöjdhet med mera. Nyckeltal för kundperspektivet skulle exempelvis kunna vara marknadsandel, lojalitet (återköpsfrekvens), inflöde av nya kunder, kundtillfredsställelse och lönsamhet per kund (Olve et al, 1997).



### **3.3.3 Internt processperspektiv**

Vilka är de processer som skapar kundvärden och leder till nöjda aktieägare är frågor som ska bli besvarade med hjälp av detta perspektiv. För att skapa ett högt kundvärde och nå målen i kundperspektivet, krävs det att företaget riktar fokus mot de interna processer där värde skapas. Syftet är att företaget ska eliminera de processer som inte skapar kundvärden (Olve et al, 1997). Värdet för kunden skapas ofta på lägre nivåer inom organisationen och det är därför viktigt att ledningen bryter ner organisationens affärsidé och strategier så det blir enklare för de anställda att se vad som krävs av dem och se hur just deras arbetsinsats leder till en förbättring av resultatet. När en viss enhet inom processen inte uppfyller sina mål ska det vara enkelt att snabbt kunna identifiera var problemet ligger och lösa det (Kaplan & Norton, 1992). Exempel på mått inom detta perspektiv kan vara lageromsättningshastighet, produktivitetsförbättring samt leveranssäkerhet.

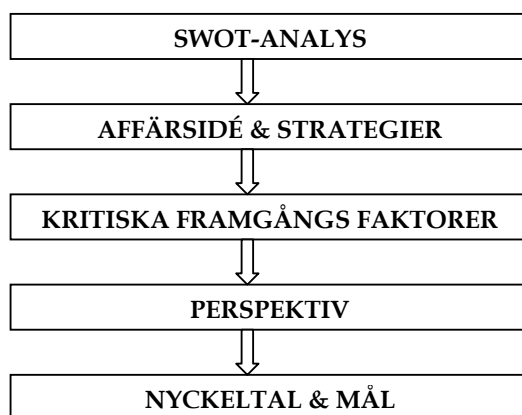
### **3.3.4 Förnyelse- och utvecklingsperspektiv**

Inom detta perspektiv försäkrar sig företaget om organisationens långsiktiga förnyelse och därigenom även överlevnadsförmåga (Olve et al, 1997). Företag kan skapa värde genom utveckling av nya produkter eller förbättring av den interna effektiviteten vilket i sin tur ökar deras konkurrenskraft (Kaplan & Norton, 1992). Mått som används för att mäta ett företags förmåga till förnyelse och utveckling är exempelvis kostnader för dessa, sökta patent och antal nylanserade produkter. Effektiviteten vad det gäller produktion och utveckling är båda viktiga aspekter men som konkurrensbilden ser ut i dagsläget blir det sistnämnda allt viktigare (Kaplan & Norton, 1992). Detta leder också till att vidareutbildning av personal blir allt viktigare och att företaget bör använda sig av nyckeltal som visar hur bra de är på att skapa lärande (Kaplan och Norton, 1999).

En kritisk aspekt vad det gäller perspektiven är att vissa intressenter som finns hos ett företag inte tas med i Kaplan och Nortons styrkort, exempel är leverantörer som i vissa företag är mycket viktiga (Nørreklit, 2000).

### 3.4 Arbetsprocess vid utformandet av balanserat styrkort

Vid utformning av ett styrkort har Olve (1997) tagit fram en arbetsprocess med 11 steg. Ett av syftena med denna process är att organisationen ska medverka i utformandet av styrkortet. Om deltagarna får chansen att ifrågasätta och diskutera ökar deras engagemang till att förbättra inom företaget (Olve et al, 1997). För att förenkla utformandet av ett balanserat styrkort på vårt fallföretag utformade vi vår arbetsprocess lite annorlunda än Olve (1997). Vi valde att dela upp arbetsprocessen i två delar, den första innefattar förarbetet och den andra delen innefattar själva utformandet av det balanserade styrkortet. Olve (1997) väljer att ta upp perspektiv och mål för perspektiven innan de kritiska framgångsfaktorerna framställs. Vi anser att det är lättare att se en röd tråd om man under samma tillfälle går igenom SWOT-analys, strategi och affärsidé och binder dessa till de kritiska framgångsfaktorerna. Vi kommer nedan att presentera vår modell för utformandet av det balanserade styrkortet:



Modell 3.1  
Arbetsprocess

Enligt Kaplan och Norton (1992) grundar sig det balanserade styrkortet på fyra olika perspektiv som med hjälp av nyckeltal och mål mäter resultat inom viktiga delar av organisationen. Det ska finnas en balans mellan långsiktiga och kortsiktiga mål och företags affärsidé och strategier ska vävas in och förankras i de olika perspektiven och därigenom bli mer lättbegripliga för hela företaget.

## 4 Familjeföretag

---

*Kapitlet inleds med en definition av begreppet familjeföretag, olika företagsgrundarstilar och familjeägda företags omfattning i Svenskt näringsliv. Kapitlet avslutas med en diskussion kring den speciella kultur som råder i ett familjeföretag samt beskrivning av styrningen och en kortare genomgång av problematiken kring generationsskifte.*

---

### 4.1 Definition

Det används många olika definitioner för begreppet familjeföretag. Den första definitionen uppkom 1964 i Harvard Business Review i en artikel skriven av Donnelly. Denna definition lade grunden till all efterföljande forskning kring just familjeföretagande och de speciella villkor som råder för dessa företag. Donnellys (1964) definition antyder att familjens relation till företaget utvecklas under en lång tid och ett företag inte kan betraktas som ett familjeföretag förrän:

”It has been closely identified with at least two generations of a family and when this link has had mutual influence on company policy and on the interest and the objectives of the family”

(Donnelly, 1964 ”I.” Karlsson Strider, 2000)

Efter detta har en stor mängd definitioner uppkommit, vissa av dem behandlar generationsskifte och andra utgår från familjens dominerande ägardel (Karlsson Strider, 2000).

### 4.2 Olika företagsgrundare

Alla som startar ett företag är entreprenörer och de är ofta intuitiva och emotionella med en stark drivkraft och känsla för det de skapar. Professor Peter Davies, Wharton Business School, University of Pennsylvania identifierade 1989 tre olika typer av företagsgrundare; ägare, dirigent och tekniker. Ägarnas identitet är ofta totalt sammankopplad med företaget och de står i centrum för allt beslutsfattande. Anställda på företaget som inte tillhör familjen

känner ofta att deras kompetens förringas och företagskulturen blir väldigt patriarkalisk. Man ser även tendenser i att efterträdande barn ofta inte tar samma position i företaget som sin förälder då de är rädda för att inte kunna nå upp till föräldrarnas förväntningar och kompetens. Ett väldigt bra exempel på problem som kan förekomma i familjeföretag med en oerhört viljestark ägare är Henry Ford. Han hade ett enormt kontrollbehov och gick så långt som att dra in oärlig och kriminell personal för att få sin vilja fram. Fords son tog över företaget som var i stor kris på grund av de förutsättningar som Ford lämnade efter sig, och företaget var i mitten av 1900-talet närmast bankrutt (The Family Business Review "I:" Johansson & Lewin, 1992).

Om företagsgrundarens karaktär sammanfaller med dirigentens kan man även här se ett enormt kontrollbehov och allt beslutsfattande fattas av denna. Det som skiljer dirigenten från ägaren är att denna bryr sig mer om att ha en bra relation till nästa generation och av att få respekt från samhället. Problemen med denna roll uppstår längre fram då personliga ambitioner påverkar samstämmigheten inom familjen negativt. När övriga familjemedlemmar själva vill agera dirigenter uppstår problem då ingen på allvar talar om successionen. Företaget visar en samspelet sida utåt men på insidan råder ett slags maktkrig (The Family Business Review "I:" Johansson & Lewin, 1992).

Teknikern är den företagsgrundare som har en talang för nyskapande. I vanliga fall är företaget uppbyggt och helt beroende på denna persons specifika kompetens. Då teknikern inte intresserar sig för verksamhetsstyrning hamnar detta arbete ofta på en medarbetare utanför familjen. Det är ofta teknikern inte tänker på att den specifika kunskap han besitter även bör överföras till nästa generation. Generationsskifte sker endast på grunderna att han vill föra vidare sitt livsverk och det ansvar han känner mot sina anställda.

Dessa tre karaktärsdrag är väldigt generaliserande och är oftast inte så påtagliga som i beskrivningen av dem. Den kategori av företagsgrundare som brukar ha störst framgång är dirigenten (The Family Business Review "I:" Johansson & Lewin, 1992).

### **4.3 Påverkan och utbredning**

Det finns 918 975 företag i Sverige och utav dessa är 99,7 procent privatägda (Statistiska Centralbyrån, december 2006). Inom det svenska privata näringslivet är lite mer än hälften av alla företag familjeägda. De familjeägda företagen svarar för cirka 35 procent av arbetstillfällena och ungefär 28 procent av omsättningen inom det privata näringslivet, alltså är de familjeägda företagen generellt sett mindre än de privatägda. Familjeägda företag är helt klart underrepresenterade bland företag med mer än 200 anställda och över 200 miljoner kronor i omsättning och nästan 90 procent av alla familjeägda företag har en omsättning som understiger 50 miljoner kronor. Kommuner med mer än 100 000 invånare har en lägre andel familjeföretag än kommuner med färre invånare. Familjeägda företag är även underrepresenterade i Mellansverige där det finns fler tätortskommuner. Anledningen till detta kan tänkas vara att det på landsbygden inte erbjuds lika mycket arbeten som i tätorten och många startar därför egna företag. En annan anledning kan vara att det urbana konkurrenstrycket i tätorter missgynnar familjeföretagen (Westhead & Cowling, nr.1, 1996, "I:" Emling, 2000). Ytterligare en faktor till den geografiska placeringen av många familjeföretag är att dessa är överrepresenterade inom jordbruk, jakt och skogsbruk (Emling, 2000). Då familjeägda företag ofta är placerade i mindre orter kan man se tydliga band mellan företaget och samhället. Det finns ett ömsesidigt beroende mellan företaget och samhället och viljan för företagets överlevnad är stor ur samhällets synvinkel (Johansson & Lewin, 1992).

### **4.4 Karaktärsdrag**

Företagskulturen på familjeägda företag är oftast väldigt stark och de speciella förutsättningar den skapar kan leda både till stark finansiell framgång men även till motsatsen. I vissa fall är företagsledningen inte tillräckligt kompetent för att styra ett företag. Målet med att hålla företaget inom familjen kan då leda till minskad lönsamhet och i värsta fall till försäljning eller konkurs. Det är inte bara på grund av försiktighet som företagsägaren ofta avstår från utdelning eller arbetar med en lägre lön, utan familjeföretag drivs ofta av andra motiv som exempelvis tillförsäkring av arbete för övriga familjemedlemmar eller känslan av oberoende. Andra karaktärsdrag hos familjeägda företag är att de ofta månar mer om sina anställda och tack vare detta har de ofta en mer engagerad personal som känner ett ansvar för att driva

företaget framåt (Johansson & Lewin, 1992). Företaget påverkas mycket av ägarfamiljen och dess värderingar och hela företaget ger en känsla av familjetillhörighet och gemenskap.

## 4.5 Styrning

Verksamhetsstyrningsverktyg förekommer inte lika ofta på familjeägda företag som det gör på icke familjeägda företag, anlåtande av utomstående konsulter och rådgivare är även det ovanligare. Ouchi (1979) har identifierat en styrmekanism för företag som präglas av traditioner och gemensamma värderingar vilken är applicerbar på familjeägda företag. Denna styrmekanism, kallad klanmekanism beskriver en styrning som inte är synlig men de anställda har ändå en väldigt god uppfattning om vad som krävs av dem på grund av den anda som finns i företaget. Ägarna på ett familjeägt företag har ofta ett försiktigare ekonomiskt tänk och långsiktig överlevnad ses som ett viktigare mål än till exempel tillväxt (Emling, 2000). Familjeägda företag har ofta lägre lönsamhet än andra företag och detta beror på att de ofta inte har en medveten strategi och affärsidé. Planeringen av verksamheten är oftast på årsbasis och det finns sällan ett uttalat lönsamhetskrav. Enligt Sven-Erik Johansson (2005) kan inte ett familjeföretag utvecklas och överleva på sikt utan genomtänkta och realistiska affärsidéer och strategier. Om företaget ska växa blir arbetet med strategier och mål viktigare och det är betydelsefullt att dessa utarbetas av både anställda och en styrelse med självständiga och ifrågasättande ledamöter (Johansson, 2005).

Revisorer, bankmän och utomstående styrelsemedlemmar är de rådgivare som familjeföretag anser vara viktigast. I annan rådgivning förlitar sig familjeföretag i större utsträckning än andra företag på familjemedlemmar och vänner. De flesta forskare poängterar dock vikten av att ha en utomstående rådgivare, särskilt i styrelsen (Emling, 2000). Det är ofta mindre satsning på utbildning i familjeägda företag och det satsas i för stor utsträckning på produktion av komplexa produkter som inte genererar den förväntade intäkten. Den mest avgörande faktorn för utveckling i ett familjeägt företag är kompetensutveckling, både hos företagsledare och övrig personal (Johansson & Lewin, 1992). I ett familjeföretag är det lätt hänt att företagets affärsmässiga mål inte överensstämmer med familjens egna mål och värderingar. För att hantera detta är det viktigt att komma överens om familjens mål med företaget. Det är även viktigt att etablera en policy hur man ska gå tillväga vid anställning av familjemedlemmar och hur ägarsituationen ser ut i företaget, samt att bedöma de ekonomiska

resultaten av de mål familjen satt upp. Målen kan resultera i att företaget blir introvert, det vill säga att det ser för mycket inåt utan att bry sig om marknaden och att det inte är mottagligt för idéer, impulser och personal utifrån. Företagets mål kan även resultera i att företaget blir extrovert, det vill säga öppet, utåtriktat och villigt till förändring (Johansson & Lewin, 1992).

## **4.6 Generationsskifte**

Generationsskiftet är något som är ett av familjeföretagens största problem. Knappt 30 procent av familjeföretag som startas når andra generationen och mindre än 15 procent klarar av en övergång till en tredje generation (Emling, 2000). Trots detta visar studier att familjeägda företag har en genomsnittsålder på 37,2 år medan icke familjeägda företag har en genomsnittsålder på 21,7 år. Även om det finns komplikationer med styrningen av familjeägda företag visar studierna att resultatet av deras långsiktiga strategier och försiktighet ger en högre överlevnadsnivå. Hur pass bra generationsskiftet fungerar beror på ett antal faktorer. Ju tidigare successionen planeras desto bättre, det är viktigt att använda sig av externa rådgivare och noga utvärdera alla alternativ samt att sätta distinkta krav vad det gäller förberedelserna för generationsskiftet. Det största problemet är att successionen inte planeras i tid då företagsgrundarens hela liv kretsar kring företaget och dess uppbyggnad. Sammanfattningsvis kan man säga att ju mer extrovert ledarstil ägaren har desto enklare och bättre kommer generationsskiftet att genomföras (Johansson & Lewin, 1992).

Utmärkande drag som skiljer familjeägda företag från andra företag är att de använder verksamhetsstyrning i mindre utsträckning och att de har andra mål, långsiktig överlevnad ses som viktigare än exempelvis tillväxt. Familjeägda företag är ofta mer introverta då de exempelvis inte gärna tar hjälp utifrån och är inte lika villiga till förändring som andra företag. Företaget präglas i stor grad av familjen, och den företagskultur som uppstår kan vara både positiv och negativ för företagets verksamhetsstyrning.

## **5 Fallstudie – Skogsindustrin och J G Anderssons Söner AB**

---

*Kapitlet inleds med en beskrivning av skogsindustribranschen och dess betydelse för svenskt näringsliv. Sedan presenteras en mer ingående beskrivning av vårt fallföretag i form av historik och verksamhetsbeskrivning. Resultatet av diskussionstillfällena och det balanserade styrkortet för J G A presenteras.*

---

### **5.1 Branshinformation**

Skogsindustrin är en av Sveriges viktigaste näringsgrenar och svarar för ungefär 12 procent av hela den svenska industrins produktionsvärde, förädlingsvärde och sysselsättning. Värdet på all produktion är 210 miljarder kronor och där står massa- och pappersindustrin för hälften och sågverken för ungefär 20 procent. Mer än hälften av allt svenskt virke går till den trämekaniska industrin. År 2004 uppgick exporten av skog och träindustriprodukter till 110 miljarder kronor medan importen av dessa uppgick till 24 miljarder kronor. Skogsindustrin är en kapitalintensiv bransch och över 10 miljarder har investerats i anläggningar och produktion under de senaste fem åren. I förhållande till all investering i svensk industri så motsvarar detta mellan 15 och 20 procent. Rikliga skogstillgångar i förhållande till folkmängden ger basen för en starkt exportinriktad industri, vilken har stor betydelse för den svenska ekonomin. Skogsindustrin är ofta lokaliserad på orter där den är den dominerande arbetsgivaren vilket leder till att branschen är oerhört viktig när det gäller glesbygdsutveckling. Skogs- och träindustrin sysselsätter ungefär 90 000 personer (Skogsindustrierna, 2006).

Produktionen av sågade trävaror var 16,8 miljoner kubikmeter mellan januari och november 2006, detta är en ökning med tre procent från samma period 2005. Exporten av sågade och hyvlade trävaror ökade med ungefär 10 procent under samma period jämfört med 2005 och är nu uppe i 9,8 miljoner kubikmeter. Byggnadsbranschen har gått starkt framåt i Sverige under 2006 och antalet byggnadslov ökade med 15 procent. Trä är ett viktigt byggmaterial och förbrukningen ligger på en varaktig nivå. I dag upptäcker fler och fler träets tekniska, miljömässiga och ekonomiska fördelar och under senaste tiden har trä fått en arkitektonisk förnyelse, både i bostäder och offentliga miljöer (Skogsindustrierna, 2006).



## **5.2 J G Anderssons Söner AB**

### **5.2.1 Historik**

Johan Gustaf Andersson insåg vilken resurs som omgav honom i form av den småländska skogen och 1928 startade han tillsammans med sin hustru Olivia sågverket i Linneryd. Johan Gustaf och Olivia bestämde sig redan från början att deras varor skulle vara av högsta kvalitet och att leveranstiden var något oerhört viktigt. Han tog till sig av den tidens kunnande och omsatte den i ett högt kvalitetstänk. Snart hade sågverket skaffat sig något som var lika viktigt som högklassiga råvaror nämligen ett gott rykte. Deras söner, Erland och Ingemar, tog efter intresset för virkesförädling och förde traditionen vidare. Deras inriktning förde snabbt J G A fram till en ledande position i branschen. De var lyhörda för tekniska innovationer, goda råd och medarbetarnas synpunkter. De insåg den framtida potentialen, exporthandeln expanderade och snabbt blev företagets namn välkänt inom byggbranschen både i Sverige och Europa. Idag leds J G A av tredje generationen och tack vare familjekulturen och modern teknik har J G A utvecklats till ett modernt industriföretag. J G A engagerar sig i skogsvård och produktutveckling och dessa ses som huvudpunkterna när det kommer till att förvalta och förädla företagets trätradition. Kontinuerliga investeringar har lett till att J G A idag kan erbjuda ett brett produktsortiment av bearbetade trävaror och biprodukter (Företagshistorik).

### **5.2.2 Verksamhet, förädlingskedja och organisationsstruktur**

Organisationen är en funktionsorganisation bestående av inköp, produktion och försäljning. De tre delägarna arbetar heltid på företaget som försäljningschef, personal- och investeringsansvarig samt VD och de flesta beslut fattas gemensamt av dem (Lars Fransson). J G A har ett verksamhetsledningssystem som innehåller kvalitet, miljö, arbetsmiljö, PEFC och systematiskt brandskyddsarbete och är certifierade enligt SS-EN ISO 9001:2000 och SS-EN ISO 14001:2004 (Elisabeth Nilsson, kvalitets- och miljöansvarig).

Produktionen av sågade trävaror uppgick räkenskapsåret 050501 till 060430 till 129 000 kubikmeter, av detta har 47 procent exporterats och resten sålts till svenska kunder. Länder som det exporteras till är framförallt Holland, Danmark, Storbritannien, Irland, Nordafrika och Mellanöstern. Lite mer än hälften av produkterna hyvlas till olika utförande för att sedan

säljas som konstruktionsvirke och paneler. J G A levererar varor främst till bygghandeln men även till egen pall- och emballagetillverkning (Lars Fransson). Varje vecka levereras cirka 140 lass med råvara till sågverket och medeltransportavståndet är ungefär fyra mil (Anders Petersson).

Biprodukter i form av flis och bark eldas i egen panna som förser virkestorkarna med värme och de biprodukter som företaget ej själva använder säljs vidare. Försäljning av biprodukter går bland annat till fjärrvärme i Linneryds samhälle. Av biprodukten kutterspån tillverkar företaget sedan några år tillbaka bränslepellets (Lars Fransson). Under räkenskapsåret 050501 till 060430 uppgick nettoomsättningen till 289,3 miljoner kronor och resultatet efter finansnetto uppgick till 18,5 miljoner kronor. Soliditeten låg på 24 procent och antalet medelanställda var 91 (J G A: s årsredovisning). Strategier och affärsidé utformades för åtta år sedan då företaget inledde sitt arbete med verksamhetsledningssystemet. Det dagliga arbetet påverkas inte av de nedskrivna strategierna utan de har mest fungerat som en information utåt.

#### J G A: s affärsidé:

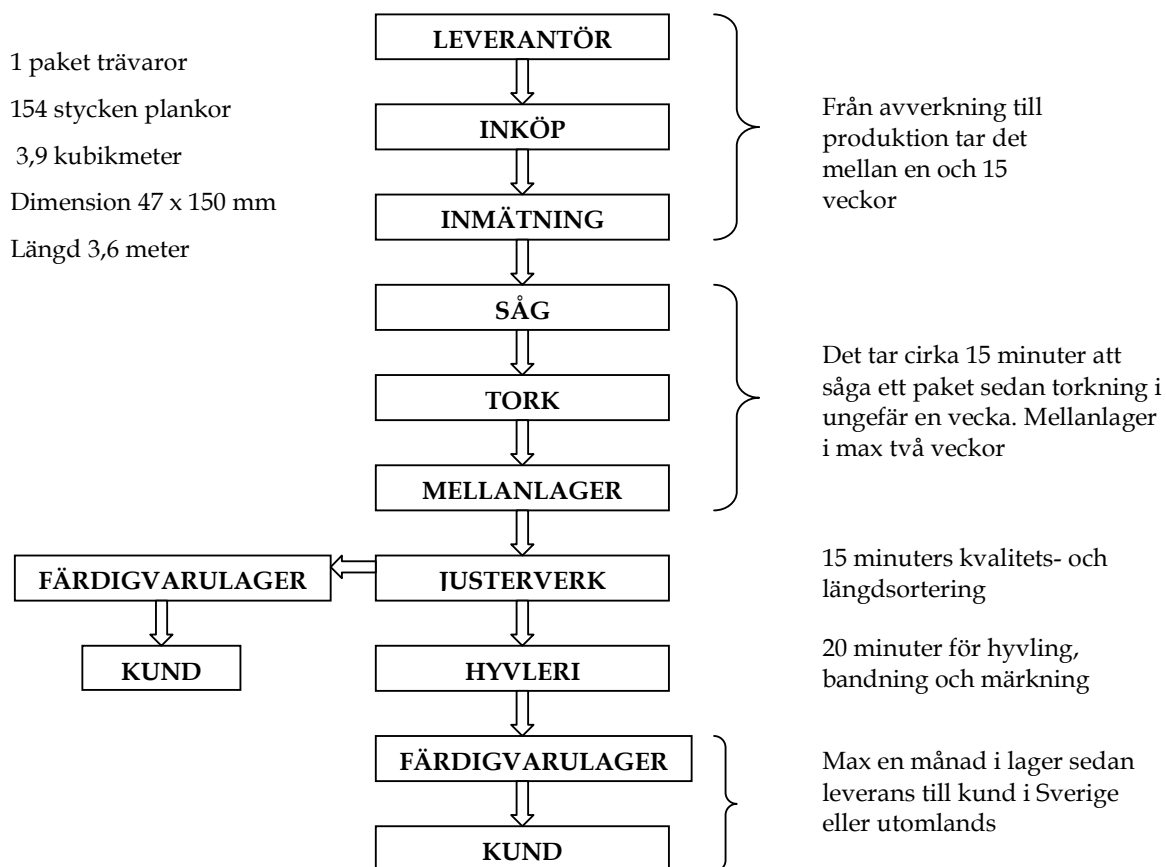
- Tillverka och sälja sågade och förädlade trävaror av rätt kvalitet
- Värna och utveckla affärskontakterna, både på export och hemmamarknaden
- Vara öppna för idéer och utveckla produkterna i samarbete med kunderna
- Uppnå högsta möjliga ekonomiska utbyte
- Ta väl vara på bygdens råvara och sträva efter att största möjliga andel kommer från ett miljöanpassat certifierat skogsbruk
- Skapa goda kontakter med de lokala skogsägarna och bistå med skoglig rådgivning
- Så långt som möjligt förvissa sig om att råvaran ej kommer från kontroversiella källor

#### J G A: s strategier:

- Lokalt alternativ på råvarumarknaden
- Balanserad försäljning mellan export och hemmamarknad
- Utveckla och ta tillvara på biprodukter

För att på ett enkelt sätt beskriva den dagliga verksamheten väljer vi att redogöra för framtagandet av en av de vanligaste produkterna företaget säljer i nedanstående

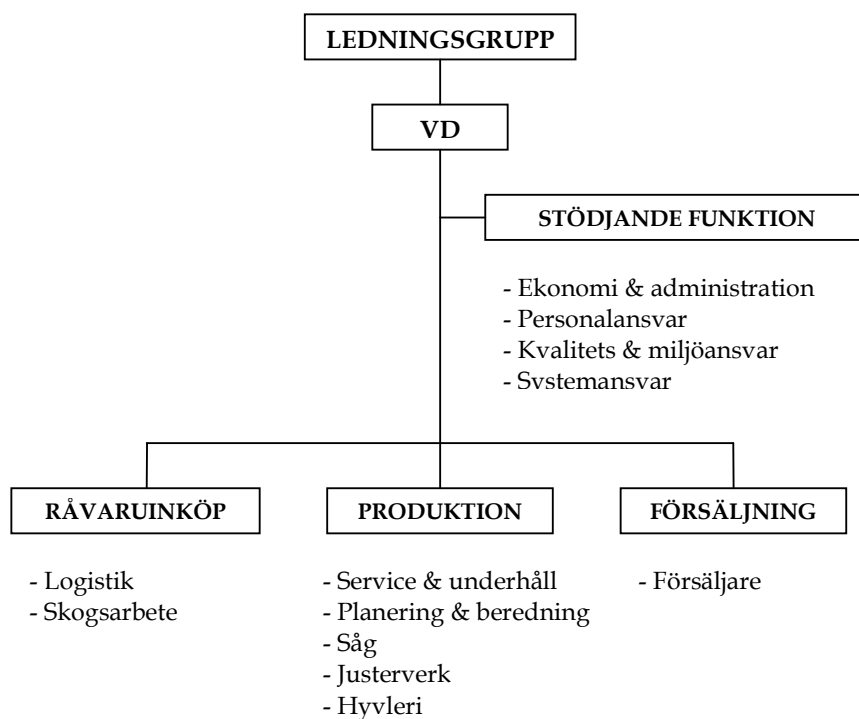
förädlingskedja. Vi beskriver vad som händer i de olika momenten och räknar ut genomsnittlig tid.



Modell 5.1  
Förädlingskedja

Inköpspersonalen sköter kontakter med leverantörerna och ofta krävs enbart en kortare bearbetning innan inköpet sker. Skogsägarna säljer ofta till samma kund och ryktet sprider sig snabbt om företaget upplevs som en god samarbetspartner eller ej. Från det att avverkningsmaskinen startar i skogen tar det cirka en till två veckor innan all skog är avverkad och transporterad till bilväg. Råvaran ligger max tre veckor vid bilväg innan den transporteras till sågverket. Den råvara som inte produceras direkt mäts in och läggs på lager i ungefär en till två veckor. J G A har även ett bevattnat råvarulager som räcker åt en till två månaders produktion. I dagsläget är situationen annorlunda då stormen Gudrun efterlämnat enorma lager. Väderleken har även stor betydelse, under sommarmånaderna avverkas inte lika mycket skog och det är därför viktigt att bygga upp ett större råvarulager under våren. Råvaran mäts in och kvaliteten bestäms, därefter sågas den och tiden det tar för att såga ett

paket är ungefär 15 minuter. Virkespaketet måste därefter torkas och detta tar ungefär en vecka. Paketet läggs sedan i mellanlagret under en kortare tid, max två veckor, för att sedan längd- och kvalitetsjusteras i justerverket. Att justera ett paket tar ungefär lika lång tid som själva sågningen, alltså 15 minuter. Efter sågning och längd- och kvalitetssortering läggs paketet i vissa fall i färdigvarulagret. Största delen av paketen ska dock hyvlas för ökad måttnoggrannhet, för att bli mer lätthanterligt konstruktionsvirke och för att få ett visst utseende. I hyvleriet bandas paketet ihop, täcks i vissa fall med plast och märks med order- eller kundnummer. Tiden det tar att hyvla ett paket är cirka 20 minuter. När paketet är färdigt läggs det i färdigvarulagret i max en månad. I dagsläget går dock paketet nästan direkt till kund via lastbil eller via både lastbil och båt. I de flesta fall sköter J G A själva frakten men ibland hämtar kunderna varorna själva. Ungefär 50 procent av virket säljs till svenska kunder och resten säljs till Holland, Danmark, Storbritannien och Irland men även till Egypten och Saudiarabien. Priset för virkespaketet vi valt att ta med i vår beskrivning ligger mellan 1 000 kronor per kubikmeter och 2 100 kronor per kubikmeter beroende på kvalitet. Det genomsnittliga försäljningspriset för paketet är 6 435 kronor och kostnaden för tillverkning och inköp av råvaran för det paket vi valt att beskriva är 2 184 kronor i genomsnitt.



Modell 5.2  
Organisationsstruktur

### 5.2.3 Dagsläge

Resultat av de intervjuer som gjordes under förstudien av vårt fallföretag sammanfattas nedan där vi börjar med styrelseordföranden, Bo Åberg och ekonomichefen, Lars Franssons syn på verksamheten. Vi övergår sedan till en beskrivning av de tre funktionerna; inköp, produktion och försäljning. Vi bad intervjuobjektet nämna positiva och negativa aspekter av företagets verksamhet och sedan kretsade intervjun kring dessa diskussioner.

Enligt Bo Åberg är J G A ett företag som satt sig bra i omvärlden och är uppskattat av sina intressenter. Familjetraditionen är en stor del av företagets framgång men traditionerna har också gjort att det ibland kan vara svårt att få saker gjorda. Företaget är otroligt noga med att göra allt på rätt sätt och är ibland lite försiktiga med att investera. Carl-Gustaf Andersson, VD och delägare menar att då företaget drivs av familjemedlemmar kan det ibland vara svårt med samarbetet och familjetraditionen gör det svårt att våga släppa kontrollen över arbetet och att säga ifrån. Företaget har alltid kommit i första hand och delägarna har haft en låg risknivå. Ägarna har vågat ta in en utomstående person i styrelsen vilket är ovanligt bland familjeföretag, de är ej rädda för kritiken utan ser det som en fördel med en utomstående styrelseordförande (Bo Åberg). Carl-Gustaf Andersson understryker vikten av att ha en opartisk medlem i styrelsen.

En negativ faktor är att styrkan ibland har blivit en nackdel. Det finns exempel på familjeägda sågverk som anställt utomstående ledning och har blivit betydligt mer lönsamma kapitalmässigt. Familjeägda företag skulle kunna ha mellan 30 till 40 procent högre lönsamhet med en utomstående ledning men skulle då enligt Bo Åberg gå miste om många långsiktiga fördelar som traditioner, rykte samt att vara en god arbetsgivare. Ytterligare negativa faktorer är att de anställda ibland inte vågar framföra sina åsikter, de säger inte bara emot en chef utan även en ägare (Bo Åberg).

Uppföljning av beslut fungerar mindre bra, beslut fattas men ofta händer inget. En anledning kan vara det lite försiktiga tänk som genererar i utdragna beslutsprocesser. Ägarna har stort kunnande om företaget och just sin position men är inte bra på själva beslutsfattandet. Företaget får få impulser från personal utifrån, antingen är J G A en första arbetsplats eller kommer personalen från närliggande verksamheter. Familjeägda företag är ofta dåliga på

ekonomistyrning och J G A borde söka kompetent personal exempelvis genom att knyta mer kontakter med närliggande universitet (Bo Åberg).

#### Ekonomi:

För fem år sedan anställde J G A en ny ekonomichef, Lars Fransson och sedan dess har stor vikt lagts på förändring av ekonomistyrningen. Förr var ekonomistyrningen väldigt traditionell, ledningen fick ofta vänta länge på resultatrapporter och detta problematiserade den dagliga verksamhetsstyrningen (Bo Åberg). I dagsläget jobbar man med att förbättra systemen ännu mer och det krävs moderniseringar för att alla delar av företaget ska hänga med i den rådande produktionsökningen. Ekonomichefen är med och sammanställer budgeten som följs upp veckovis, denna uppföljning anser han vara mycket viktig då det blir mer överskådligt vad som kontinuerligt behöver göras för att förbättra inom de olika funktionerna på företaget. Införandet av en veckorapport har motiverat de anställda att uppnå önskad volym. Vid frågan om vad som är det viktigaste i framtiden poängterar Lars Fransson värdet av fortsatt lönsamhet så att företaget i framtiden kan betala för den allt dyrare råvaran och fortsätta öka produktionen.

#### Personal:

Lars-Göran Andersson är en av delägarna men även personal- och investeringsansvarig. Det är viktigt att ha mycket kontakt med personalen och vara lyhörd för deras åsikter och idéer men ledningen är ofta för upptagen för att kunna diskutera om dessa idéer är genomförbara. Lars-Göran Andersson ser även ett problem i att personalen besitter mycket kunskap som är svårgreppbar och att de anställda i produktionen ofta inte vågar ta beslut som de egentligen har befogenheter till, detta leder i sin tur till merarbete för deras chefer.

#### Inköp:

Enligt Anders Petersson, inköpschef, har företaget alltid skött sig bra gentemot sina leverantörer, betalningarna har utförts i tid, vilket leverantörerna ser som tecken på god likviditet och affärerna har alltid fullföljts. Detta har lett till ett gott rykte och leverantörerna känner sig trygga med J G A som kund och en av de viktigaste långsiktiga strategierna är därför att arbeta med och behålla det bra anseende J G A har hos skogsägarna (Bo Åberg). Stormen Gudrun och den brist på råvara som uppstår inom några år kommer garanterat att öka transportavstånden och även priset på råvaran kommer eventuellt att stiga, därför instämmer

Anders Petersson i ekonomichefens resonemang kring den långsiktiga strategin. J G A måste vara berett på den konkurrens om råvaran som kommer att uppstå. Bo Åberg räknar med att hälften av sågverken i närområdet kommer att försvinna inom den närmsta tiden och även han poängterar vikten av att skapa kapital så man har råd med de allt dyrare inköpen av råvara. Detta kommer vara en viktig framgångsfaktor. Nu för tiden har företaget en öppnare syn till olika alternativ. Ett tydligt exempel är att J G A använder sig av trading av tall som i vanliga fall är en svårsåld produkt för företaget. Nu väljer man att inte ta in tall i produktionen utan säljer den vidare direkt efter avverkning (Lars Fransson).

#### Produktion:

Ett av de största problemen enligt Mikael Karlsson, produktionssamordnare, är att kommunikationen mellan försäljning och produktion fungerar mindre bra samt att företaget inte har styrda lager. Försäljningen skapar problem genom att de ibland säljer produkter som inte tillhör bassortimentet eller som inte kommer hinna produceras i tid. Produktionen får ofta ställas om helt på grund av detta och omställningskostnaderna överstiger intäkterna från försäljningen (Lars Fransson).

Företaget har ökat sin produktion från 80 000 kubikmeter till 130 000 kubikmeter på bara ett fåtal år. Företaget har ungefär en halv miljard kronor i fasta anläggningar. Produktionen har ökat från ett skift till två men det är viktigt att öka produktionen ännu mer så att dessa anläggningar betalar sig snabbare (Bo Åberg). J G A är i behov av en balans mellan försäljning och produktion och enligt Bo Åberg finns det för många anställda inblandade för att det ska bli ett väl fungerande flöde mellan inköp, produktion och försäljning. En produktionschef skulle styra upp detta men Bo Åberg betonar vikten av att denna person inte förändrar för mycket utan styr i företagets anda. Positiva inslag enligt Mikael Karlsson är att personalen ofta är med och fattar beslut vad det gäller produktionen vilket leder till högre motivation och mindre missnöje.

#### Försäljning:

Ing-Marie Andersson är en av delägarna men även försäljningschef på företaget. Då företaget använder sig av en differentieringsstrategi innebär det att de måste ha väldigt många olika utföranden i lager, vilket inte alltid är lätt på grund av oförutsägbar kvalitet på råvaran. Strategin innebär att företaget måste vara väldigt kundanpassat men det är svårt att förutspå vad kunderna vill ha. Många kunder har funnits med under väldigt lång tid och det kan vara

känsligt att avbryta den kontakten. Priset dessa kunder betalar är ofta högt men då det ofta är relativt få beställningar och ovanliga utförande på produkterna lönar dessa sig inte alltid (Lars Fransson). Ur ekonomichefens synvinkel ser han gärna att företaget avslutar dessa kundrelationer och istället letar nya kunder men detta kan vara svårt då många affärsrelationer präglas av långa traditioner. Det faktum att J G A fortfarande tänker hälften försäljning inom Sverige och hälften på export förhindrar rationaliseringen av kunder (Ing-Marie Andersson).

Försäljningsfunktionen består av tre personer varav en försäljare på Sverige och Danmark och övriga två på export. Samarbetet fungerar mindre bra mellan de olika säljfunktionerna. Det borde hållas fler säljmöten för att de ska bli mer samspelade och uppföljningen fungerar mindre bra, ofta på grund av dålig planering och tidsbrist. Tidsbristen beror bland annat på att mycket tid går åt till det administrativa arbetet runt omkring försäljningen och att försäljningsvolymen har ökat men inte antalet försäljare. Om det administrativa arbetet hade effektiviserats skulle försäljarna ha fått mer tid över till koordinering, träffa samt leta nya kunder (Ing-Marie Andersson). Problematiska förhållanden i form av exempelvis stormen Gudrun eller insektsangrepp försvårar arbetet med att producera just det som kunden vill ha då företaget måste prioritera viss produktion för att förhindra kvalitetsförsämringar av råvaran (Mikael Karlsson). J G A har ett väldigt gott rykte hos sina kunder vad det gäller kvalitet och bemötande men leveranstiderna är det stora problemet (Ing-Marie Andersson). Inom branschen ökar utnyttjandet av biobränslen mer och mer och det är viktigt att följa med i denna utveckling. Produktion av bränslepellets är en ny process på J G A och det är viktigt att göra detta till en väl fungerande verksamhet (Carl-Gustaf Andersson).

## **5.3 Balanserat styrkort för J G A**

### **5.3.1 SWOT-analys**

En SWOT-analys är ett strategiskt planeringsverktyg för att utvärdera ett företags styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Den involverar både organisationens interna och externa miljö. Analysen utförs för att skapa en syn på de förutsättningar och krav företaget har inom branschen samt att definiera vilken position företaget har idag (Olve et al, 1997).



### Styrkor:

Att företaget allt sedan det grundades 1928 alltid haft ett gott rykte och lokal förankring är en styrka. J G A:s ägare arbetar på företaget vilket ses som en styrka, de har direktkontakt med kunder och leverantörer och detta skapar ett mervärde både hos kunderna och hos leverantörerna. Ledningsgruppen talar även om styrkan i att ha en icke familjemedlem i styrelsen, detta har bidragit till en syn utifrån som ofta inte existerar hos familjeföretag. För ett antal år sedan skulle detta ses som omöjligt på företaget. Företaget har även förberett för nästa generationsskifte då den yngre generationen nu sitter med i styrelsen och äger en del av aktierna. Det är viktigt att den yngre generationen engageras i tid för att försäkra företagets fortsatta utveckling och framgång. En annan viktig styrka hos J G A är dess kontinuerliga ekonomiska lönsamhet, de har en stabil ekonomisk situation och lokal framgång som gör dem starka. De har aldrig behövt säga nej till en givande affär och detta har varit en stor faktor till företagets goda rykte anser ledningen. En styrka är att företaget ej gör överilade investeringar utan allt görs med noga eftertänksamhet. Detta har lett till en jämn ström av goda investeringar allt sedan företaget grundades.

En styrka hos J G A är dess personal, de är duktiga och solidariska och många av dem har varit på företaget länge, detta gör att de känner till företaget och dess arbetsprocesser väl. Produktion och lager mäts i dagsläget veckovis i företaget, att de anställda får ta del av detta i form av veckorapporter anser ledningsgruppen vara en styrka för företaget då det har ökat motivationen hos de anställda. Detta enkla verktyg har lagt en bra grund till den volymökning som skett och som förväntas öka ännu mer. Leverantörerna uppskattar samarbetet med J G A och kompetent och ambitiös inköpspersonal har bidragit till goda relationer med skogsägarna. Ledningen menar att J G A är en relativt liten trävaruleverantör men eftersom även kunderna är förhållandevis små uppskattar de att ha en mindre leverantör vilket leder till en bättre relation. En styrka hos J G A är att de ofta kan erbjuda många olika utförande på sina produkter, kunderna uppskattar J G A för dess arbete med att tillfredsställa deras önskemål så långt det går. Ytterligare en styrka är ett väl utvecklat verksamhetsledningssystem, detta system beskriver verksamheten och det är lätt för personalen att söka relevant information angående de flesta delar av företaget.

### Svagheter:

Ledningsgruppen menar att företaget kunde vara bättre på att dra nytta av den kompetens som personalen besitter och detta upplevs som något svårt och tidskrävande. Den mindre bra

kommunikationen på företaget, både mellan olika funktioner och inom funktionerna är också en svaghet som resulterar i att det går mycket tid till beslutsfattande och omställningar i produktionen. I bland resulterar den mindre bra koordineringen funktionerna emellan i att kunderna blir lovade en viss leverans som J G A inte har på lager eller har tid till att producera, därför uppstår i vissa fall leveransförseningar. En annan svaghet hos företaget är att försäljarna inte har tid till att träffa kunderna tillräckligt ofta, detta orsakas bland annat av mycket administrativt arbete kring försäljningen och mer arbete på grund av produktionsökningen. J G A har även en del relationer med kunder som inte är så lönsamma, enligt vissa i ledningsgruppen är relationerna en svaghet och de borde avslutas.

Verksamhetsledningssystemet var som sagt i förra avsnittet en styrka, dock anser en del av ledningsgruppen att detta system "lever ett eget liv". Styrelsen och ledningsgruppen är inte tillräckligt involverade i arbetet och utformandet av verksamhetsledningssystemet. De är inte koordinerade med gruppen som utformar och följer upp verksamhetsledningssystemet (ägarna och kvalitets- och miljöansvarig). Ytterligare en svaghet är att företaget inte är så bra på att knyta kontakter med universitet och högskolor och därigenom dra nytta av den kompetens som finns där. Uppföljningen av beslut och resultat av de investeringar som gjorts är något som företaget ej är särskilt bra på och detta ses därför som en svaghet.

#### Möjligheter:

Företaget har en stor möjlighet till produktionsutveckling och om produktionen ökar ytterligare har företaget en god överlevnadspotential. Mycket fokus ligger på biobränslen i dagens samhälle, J G A har en bra utgångspunkt för att kunna satsa på detta, idag står produktionen av biobränslen för ungefär 15 till 20 procent av det årliga resultatet och det finns stora möjligheter för ytterligare framgångar inom detta område. En annan möjlighet som uppkommit på senare år är trading i form av möjligheten att byta bort eller byta till sig råvara. Tradingen gör det möjligt för J G A att hålla mer kundanpassade lager.

Hela sågverksbranschen har fått ett uppsving de senaste åren, det har blivit en attraktivare bransch och detta ses en möjlighet. Folk blir mer uppmärksamma på branschen och det kommer förmodligen att bli lättare att hitta forskare och studenter från universitetet som intresserar sig för företaget och hjälper till med företagets framtida utveckling. Företaget måste bara bli bättre på att utnyttja denna möjlighet. Sågverken existerar på en global

marknad där det inte finns många tullar och handelshinder vilket leder till en stor möjlighet för ytterligare export.

Hot:

Hot som J G A måste ta hänsyn till är exempelvis naturkatastrofer som stormen Gudrun som påverkat verksamheten mycket, då företaget efter stormen har haft ovanligt stora lager. Stormen innebar att företaget har ungefär ett års produktion i råvarulager och kvalitén på dessa lager är mycket osäker. Råvarubrist är ett allmänt hot för skogsindustrin i hela världen, det J G A måste göra är att se till att fortsätta tjäna pengar så att företaget kan följa med i den förväntade prisökningen. Transportsträckorna av råvara kommer att öka i framtiden på grund av den kommande råvarubristen och detta påverkar J G A negativt då förbindelserna till samhället som företaget ligger i är mindre bra. Det finns exempelvis inga närliggande tåg- eller hamnförbindelser till samhället. Ett hot kan vara att råvaran ibland kommer från kontroversiella källor, det kan förekomma opålitliga markägare och när det gäller import av timmer kan det vara svårt att veta hur säker källan är. Ännu ett hot som kan inträffa är att ytterligare fler närliggande privatägda sågverk köps upp av större företag och på så sätt resulterar i en betydligt starkare konkurrent.

SWOT-analysen resulterade i ett antal styrkor som bland annat gott rykte, kontinuerlig ekonomisk lönsamhet, duktig och solidarisk personal, goda relationer till skogsägarna samt att ägarna arbetar på företaget. Svagheter hos J G A är att företaget är mindre bra på att ta tillvara på den kompetens personalen besitter, dålig kommunikation funktioner emellan, mindre lönsamma kundrelationer samt dålig uppföljning av beslut. De möjligheter som J G A har är produktionsutveckling, biobränslen, uppsving i branschen samt möjlighet för ytterligare export. Hoten består av naturkatastrofer, råvarubrist, dåliga förbindelser samt uppköp av närliggande sågverk som resulterar i starkare konkurrenter.

### **5.3.2 Affärsidé och strategier**

SWOT-analysen ska ligga till grund för utformandet av affärsidé och strategier och då ledningsgruppen fick affärsidén och strategierna framför sig såg de snabbt att dessa var föråldrade och behövde uppdateras. På grund av tidsbrist valde vi att inte utforma dessa gemensamt med ledningsgruppen under diskussionstillfället utan gick enbart igenom de

gamla. En av de nuvarande nedskrivna strategierna är att företaget ska ha en balanserad försäljning mellan export och hemmamarknad. Som sagt tidigare i uppsatsen vill företaget gå ifrån detta tänk och fokusera mer på EU som en helhet och Sverige som en del av EU. Eftersom avstånden till leverantörerna kommer att öka anser även ledningen att de borde lägga en större vikt på logistiken, där har ingen hänsyn tagits i dagens strategier. En annan strategi som är mycket viktig enligt ledningsgruppen, men som inte är nedskrivna, är att de måste vara ekonomiskt lönsamma för att klara av den kommande råvarubristen.

Det var cirka åtta år sedan affärsidén och strategierna utformades och då branschen och företaget har utvecklats mycket sedan dess är det viktigt att uppdatera dem. Dock belyser ledningsgruppen att den nedskrivna affärsidén och strategierna inte har varit så viktiga för företaget utan att de endast har fungerat som en information utåt. Företaget arbetar givetvis med utgångspunkt i strategier, men dessa är oftast outtalade och övrig personal tar endast del av kortsiktiga mål. Ledningen menar att de anställda inte har stor nytta av de nedskrivna strategierna i det dagliga arbetet och en del personal har förmodligen aldrig läst dem, därför kan man fråga sig om alla vet vilka de övergripande målen är. Att ha klara strategier och att hela organisationen arbetar mot gemensamma mål är mycket viktigt och ledningsgruppen inser att de skulle behöva skriva om affärsidén och strategierna. För att styrkortet ska kännas komplett och bli mer verklighetsförankrat är det viktigt att affärsidén och strategierna grundar sig i SWOT-analysens resultat. Då affärsidén och strategierna inte fullt ut sammanfaller med resultatet i SWOT-analysen är dessa en felande länk och vi kommer därför att ge förslag på förbättringar av dessa i kapitel sju. Vikten av förbättrad affärsidé och strategier ses i utformandet av de kritiska framgångsfaktorerna som ska genereras ur affärsidé och strategier.

### **5.3.3 Kritiska framgångsfaktorer**

Den tredje och därmed sista punkten i förarbetet med framtagandet av styrkortet är att gå igenom företagets kritiska framgångsfaktorer. Vilka faktorer har varit avgörande för företagets framgång och vilka är nyckeln till fortsatta goda resultat? Den första och främsta kritiska framgångsfaktorn som kom på tal var företagets goda rykte som grundar sig i företagets familjekultur, historia, tradition och lokala förankring och som även togs upp under SWOT-analysen. Att företaget alltid haft förnuftiga ägare knyts samman och förstärker denna faktor. J G A har under sina 78 år alltid haft en god ekonomisk situation, investeringar har

utförts i rätt tid och produktionen har aldrig behövt skäras ned på grund av brist på råvara. J G A uppfattas som en bra samtalspartner som förstår sig på skogsägarna och deras problem, detta har bätrat på det goda rykte som företaget har idag. Ledningsgruppen anser även att produktionsutvecklingen har varit en framgångsfaktor men betonar vikten av att förstärka denna utveckling ytterligare. Företaget har alltid haft ett stort exportnät och ofta kunnat erbjuda kundanpassade produkter. Alla dessa kritiska framgångsfaktorer kan man se grundar sig i SWOT-analysen. J G A är ett för litet företag för att ha en egen forsknings- och utvecklingsfunktion men företaget har alltid sett till att vara med i olika organisationer och forskningsgrupper som bland annat är knutna till träforskningen på Växjö Universitet. Att ett mindre familjeägt företag engagerar sig inom produktutveckling och bidrar med att marknadsföra träets goda egenskaper ses som en kritisk framgångsfaktor.

När ledningsgruppen framställde de kritiska framgångsfaktorerna insåg vi att de inte tänkte på kopplingen mellan SWOT-analysen, affärsidén och strategierna. Trots detta ser vi ett visst samband mellan de föregående stegen i arbetsprocessen och de kritiska framgångsfaktorerna.

#### **5.3.4 Perspektiv, nyckeltal och mål**

Det första steget efter förarbetet med balanserat styrkort är att utifrån tidigare delmoment i processen ta fram de viktigaste perspektiven, det vill säga områden inom organisationen som anses vara viktiga för företagets framgång. Det ska även vara viktigt att kunna mäta resultat inom dessa områden och att de anställda kan påverka dessa resultat. För ett företag i J G A: s storlek är det viktigt att hålla styrkortet enkelt men verkningfullt, därför rekommenderade vi företagsledningen att välja ut fyra olika perspektiv. Diskussioner ledde fram till ett finansiellt- och ägandeperspektiv, leverantörsperspektiv, produktions- och personalperspektiv samt ett kundperspektiv. Vi håller med om att dessa perspektiv är de viktigaste men anser även att ledningsgruppen borde ha diskuterat miljöpåverkan eller forskning och utveckling som båda är viktiga faktorer inom skogsindustribranschen. Cirka fyra nyckeltal valdes ut för varje perspektiv och mål sattes för dem. Då vissa av nyckeltalen som framkom under diskussionerna är helt nya för J G A var det svårt att föra en diskussion kring vilka mål som bör sättas.

Finansiellt- och ägandeperspektiv:

Ledningsgruppen ansåg att ett finansiellt- och ägandeperspektiv var nödvändigt eftersom finansiella nyckeltal måste finnas för att mäta verksamhetens framgång. Att mäta bruttomarginalen är grundläggande för J G A men även den absoluta vinsten anses vara viktig att mäta. Att mäta den absoluta vinsten ställer vi oss lite frågande till då den inte kan sättas i relation till exempelvis andra företag eller jämföras över tiden. J G A upplevs av leverantörerna som ett solitt företag och det ses som en viktig framgångsfaktor. Det är även viktigt för ägarna att se hur stark soliditet företaget har för att avgöra hur stor utdelning de kan göra samt för att se hur stark överlevnadsförmåga företaget har på lång sikt. Ekonomichefen tillade efter genomfört diskussionstillfälle att förädlingsvärde per timme är ett viktigt nyckeltal för företaget.

Nyckeltal: Bruttomarginal, absoluta vinsten, soliditet och förädlingsvärde per timme.

Definitiva mål för bruttomarginal och absolut vinst tas upp i budgeten varje år och målen för dessa är 10 procent och 25 miljoner kronor. Föregående räkenskapsår låg soliditeten på 24 procent, målet är att den ej ska ligga under 30 procent. J G A väljer att ta med ett nyckeltal som visar hur stort förädlingsvärde som varje timme genererar. Detta nyckeltal bidrar till viss grad att företaget inte är alltför försiktiga med nyanställningar då de kan se om förädlingsvärdet per timme bibehålls. Målet för förädlingsvärde per timme är 180 kronor.

Leverantörsperspektiv:

J G A anser att leverantörerna spelar en stor roll för företagets verksamhet och väljer därför att ta med detta perspektiv. J G A har som mål att minst 50 procent av råvaran ska komma ifrån privata leverantörer, det läggs därför ner tid på dessa relationer. Övrig råvara köps från andra virkesorganisationer, som Södra Skogsägarna, Sydved, Sveaskog och Stiftet. Leveranssäkerheten är viktig särskilt hos dessa stora leverantörer med tanke på produktionsflödet. J G A köper ofta in större partier av dem och att leveransen sker på utsatt tid är viktigt. Kostnadsmässigt är transportavstånden i högsta grad viktiga, J G A har i dagsläget korta transportavstånd men inser att dessa avstånd kommer att öka med tiden. Ledningen påpekar dock vikten av att ständigt arbeta med att hålla dessa avstånd nere.

Då de stora virkesorganisationerna äger mycket skog har de en bättre förhandlingsposition, att träffa dessa regelbundet och vårda relationen är därför viktigt. J G A förhandlar fram en viss

mängd råvara som man årligen ska få köpa av dessa leverantörer. Att dessa kontrakt uppfylls är av stor betydelse, det vill säga att uppfyllnadskvoten håller en hög nivå. Det är viktigt att ha en bra relation till dessa organisationer, särskilt i framtiden när råvarubristen i spåren av stormen Gudrun blir allt tydligare. Att vara mån om leverantörerna är viktigt för företaget, J G A måste vara konkurrenskraftiga både när det gäller service och när det gäller att kunna erbjuda ett bra pris. Att mäta hur nöjda leverantörerna är i form av exempelvis enkäter ger förmodligen inte ett bra resultat då många leverantörer är nöjda bara de får ett bra pris för sin skog. Att mäta antalet nya eller förlorade leverantörer anses också vara irrelevant då många leverantörer bara säljer skog en gång eller med flera års mellanrum. Enklaste sättet att mäta hur nöjda leverantörerna är med J G A som kund är att se till antalet återkommande leverantörer.

Nyckeltal: Leveranssäkerhet, transportavstånd, uppfyllnadskvot och antal återkommande leverantörer.

Målet för leveranssäkerheten ligger på 90 procent på kontraktsnivå per månad. I situationer då det finns större risk för brist av råvara, exempelvis på grund av väderförhållanden, är det extra viktigt att leveranssäkerheten är hög. Transportavstånden är idag i genomsnitt fyra mil, målet är att dessa inte ska stiga allt för mycket men det är svårt att säga exakta miltal då framtiden, när det kommer till råvarusituationen, är oviss. När det kommer till uppfyllnadskvot är även där målet att 90 procent stämmer överens med kontraktsmässig volym.

Målet vad det gäller leveranssäkerhet och uppfyllnadskvot gäller främst råvaruinköp från större virkesorganisationer. J G A sköter avverkningar av skog från privata leverantörer själv och dessa inköp är oerhört viktiga då J G A inte vill vara allt för beroende av de stora virkesorganisationerna samt att J G A får större inflytande över vad som ska levereras och när det ska levereras. De privata inköpen fungerar även som en utjämning av svackor eller överleveranser från de större virkesorganisationerna. Då företaget ej tidigare tagit fram antal återkommande leverantörer kan inte mål sättas för detta nyckeltal än.

Produktions- och personalperspektiv:

Då företaget är en tillverkande industri och 85 procent av personalen arbetar inom produktionen ansåg ledningsgruppen att dessa två perspektiv med fördel kunde kopplas samman. När det kommer till att mäta områden som har med de anställda att göra täcker verksamhetsledningssystemet in detta i form av bland annat närvaro- och arbetsmiljömått. Att mäta hur bra arbetsmiljön är i form av exempelvis säkerhet och jämställdhet är något som företaget enligt lagen måste göra. Att mäta verkningsgraden, som innebär att mäta hur många timmar produktionsanläggningarna går är ett viktigt produktionsmått. Kostnaden för producerad kubikmeter per år och produktiviteten per anställd är även de relevanta mått. Det sistnämnda är inte så väsentligt i den situation som företaget befinner sig i idag på grund av stormen Gudrun och dess effekter på produktionen, det kommer dock att bli viktigt i framtiden. J G A har idag i sin veckorapport aktuella mått på mellanlager samt färdigvarulager och mellanlagret bör ej stiga över sex tusen kubikmeter. Lagret inventeras kontinuerligt och detta leder till en pålitlig omsättningshastighetsstatistik.

Nyckeltal: Närvaro, arbetsmiljö, verkningsgrad (per avdelning), produktivitet, kostnad för producerad kubikmeter per år och lageromsättningshastighet.

Målet när det kommer till närvaro hos personalen är 90 procent. I dagsläget är närvaron 82 procent med en viss spridning mellan avdelningarna. Arbetsmiljön mäts med hjälp av blanketten avvikelse och förbättringsförslag där tillbud och olyckshändelser rapporteras. Verkningsgraden är i dagsläget för sågen 77 procent, för justerverket 73 procent och för hyvleriet 82 procent. Målet för respektive avdelning är 85 procent för sågen och justerverket och 80 procent för hyvleriet.

Mål när det gäller produktiviteten tas med i budgeten varje år och om avdelningscheferna ser att veckans målvolym ej uppnås åtgärdas detta genom exempelvis insatt övertid för personalen på respektive avdelning. Verkningsgrad och produktivitet är relativt snarlika mått och anledningen till att företaget klarar budgeterad volym men ej når upp till målen för verkningsgrad beror bland annat på stopptiderna i produktionen och råvarans sammansättning. Ledningsgruppen anser även att ett nyckeltal som mäter kostnad per producerad kubikmeter är av intresse och målet för detta nyckeltal är 1 750 kronor per kubikmeter, inklusive biprodukter. Lageromsättningshastigheten är i dagsläget ovanligt hög beroende på den rådande högkonjunkturen och lagret omsätts cirka åtta gånger per år. I normala fall är omsättningshastigheten ungefär sex gånger per år. Detta perspektiv resulterade i många



nyckeltal och om något borde tas bort anser vi, speciellt i dagsläget, att lageromsättnings-hastigheten är det minst viktiga att mäta. Vi anser att företaget bör mäta personalnöjdheten, exempelvis i form av enkätundersökning även om man inte valt att ta upp det som ett nyckeltal.

#### Kundperspektiv:

I dagsläget mäter J G A leveranssäkerheten till sina kunder samt reklamationer och kostnader av dessa. Ett problem vad det gäller kundrelationerna är att vissa av dem är mindre lönsamma och de relationerna borde avslutas. Att räkna ut lönsamheten per kund har visat sig vara svårt men det är ändå ett mått som ledningen anser vara mer och mer betydelsefullt. Företaget bör skaffa fler nya kunder men idag är företaget inte så bra på att lägga ned tid på kundrelationer och därför anser ledningsgruppen att ett nyckeltal för detta skulle vara mycket användbart. Att lägga ned mer tid på kundrelationer skulle motiveras ännu mer om företaget införde ett mått som mäter antal nya kunder per år.

Nyckeltal: Leveranssäkerhet, reklamationer, lönsamhet per kund, antal kundbesök (både existerande och nya kunder) och viss procent av försäljningsvolym ska ske till nya kunder.

Leveranssäkerheten är i dagsläget ovanligt låg, målet är 93 procent men den ligger på 81 procent. Anledningen kan vara en extrem stark efterfrågan och kunderna accepterar att varorna ej levereras exakt på utsatt tid. Reklamationerna för 2006 är cirka 85 000 kronor vilket är betydligt lägre än föregående år. Reklamationerna registreras och korrigerande åtgärder framtas i den mån det går för att undvika ytterligare reklamationer. När det kommer till reklamationer är målet självklart att ha så få som möjligt. Det finns dock en liten risk i att inte ha några reklamationer alls då det kan betyda att företaget levererar för bra produkter. Då J G A inte tidigare arbetat med ett lönsamhetsmått för varje kund kommer man att ta fram lönsamhetssiffror per kund och sedan komma fram till en rimlig lönsamhetsgräns. I dag har företaget som mål att besöka holländska kunder två gånger om året och sådana mål bör sättas för övriga kunder, både existerande och potentiella.

<b>Finansiellt- och ägandeperspektiv</b>	
<u>Nyckeltal</u>	<u>Mål</u>
- Bruttomarginal	10 %
- Absoluta vinsten	25 mkr
- Soliditet	30 %
- Förädlingsvärde per anställd (lönsamhet per timme)	180 kr/tim

<b>Leverantörsperspektiv</b>	
<u>Nyckeltal</u>	<u>Mål</u>
- Leveranssäkerhet	90 %
- Transportavstånd	-
- Uppfyllnadskvot	90 %
- Antal återkommande leverantörer	-

<b>Produktions- och personalperspektiv</b>	
<u>Nyckeltal</u>	<u>Mål</u>
- Närvaro	90 %
- Arbetsmiljö	-
- Verkningsgrad (per avdelning)	80-85 %
- Kostnad producerad m <sup>3</sup> /år	1750 kr/m <sup>3</sup>
- Produktivitet	-
- Lageromsättningshastighet	6 ggr/år

<b>Kundperspektiv</b>	
<u>Nyckeltal</u>	<u>Mål</u>
- Leveranssäkerhet	93 %
- Reklamationer	-
- Lönsamhet/kund	-
- Antal kundbesök	2/år/kund
- X % av försäljningsvolym ska ske till nya kunder	-

## 6 Analys

---

*Inledande kommer vi att diskutera kring den arbetsprocess som vi utfört gemensamt med fallföretaget för att utforma ett balanserat styrkort. Sedan kommer vi, med utgångspunkt i de utredningsfrågor vi ställt oss i syftet, diskutera kring de förutsättningar och processer som rör utformandet av ett balanserat styrkort i familjeägda företag.*

---

Syftet med vår uppsats är att undersöka och analysera förutsättningarna för en användning av balanserat styrkort i medelstora familjeägda företag. Till vår hjälp hade vi ett fallföretag där vi utförde diskussioner tillsammans med ledningsgruppen för att gemensamt utforma ett balanserat styrkort. Vi märkte snabbt att de tankar vi hade kring familjeägda företag, innan vi startade vårt arbete, stämde överens med vårt fallföretag. Familjeföretagen har andra sätt att se på verksamhetsstyrning och har ofta andra mål än icke familjeägda företag. Vi har även i våra studier observerat att J G A i de flesta avseenden stämmer överens med den allmänna bild som finns av familjeägda företag. J G A är enligt oss en aning mer extroverta än bilden vi fått av familjeägda företag, då man bland annat anlitar utomstående rådgivare och är öppna för förändringar. Vi inleder analyskapitlet med att gå igenom arbetsprocessen för det balanserade styrkortet som vi genomförde tillsammans med fallföretaget och diskuterar de uppfattningar vi fick av denna.

### 6.1 Arbetsprocessen

Vi planerade in två diskussionstillfällen med ledningsgruppen på vårt fallföretag, där vi inledde det första tillfället med en kortare presentation av det balanserade styrkortet i form av kort historik, användning samt dess egenskaper och fördelar. Vi fick inledningsvis blandade reaktioner, då några ansåg att dessa amerikanska modeller enbart utförts för att upphovsmännen ska tjäna pengar på dessa och de är för flummiga för att användas i praktiken. Trots den mindre lyckade inledningen lyckades vi fånga intresset hos ledningsgruppen då vi började med en diskussion kring företagets styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Vi tror att det började gå bättre då vi kom in på mer verklighetsförankrade områden och inte höll oss till akademiska termer och begrepp. Bilden

av familjeägda företag är att de är en aning skeptiska mot nya idéer och detta karaktärsdrag tror vi kan vara en anledning till vissa av de reaktioner som uppkom. Familjeägda företag anser ofta att de klarar sig bra utan nya teorier och modeller och om de kritiseras för sin verksamhetsstyrning intar de ofta en försvarsposition och nya teorier och modeller förkastas. Om kritiken och de nya förslagen kommer från en utomstående rådgivare eller icke familjemedlem ökar risken för negativa resultat, ofta beroende på hur introvert företaget är.

Vi blev nöjda med resultatet av SWOT-analysen och vi insåg snabbt fördelarna med att göra denna gemensamt med ledningsgruppen som besitter betydligt större kunskaper om företaget och branschen än vad vi själva gör. Andra steget innebar att vi gick igenom fallföretagets affärsidé och strategier. Ledningsgruppen erkände att trots seriösa utformande av dessa för cirka åtta år sedan, är de i dagsläget något förlegade och bör ses över. Ledningsgruppen ansåg också att affärsidén och strategierna inte påverkade det dagliga arbetet och mest fungerade som en del av de dokument som måste ingå i verksamhetsledningssystemet.

”Jag får väl erkänna att den nedskrivna affärsidén och strategierna har fungerat mest som ett skyltfönster”

(Carl-Gustaf Andersson)

På grund av tidspress och det ringa intresse vi upplevde hos ledningsgruppen vad det gäller affärsidén och strategierna valde vi att inte titta närmare på dessa och ledningsgruppen gav oss fria tyglar att ge förslag på förändringar och förbättringar av dessa under senare tillfälle. Förslag på dessa kommer att ges i kapitel sju. Även detta intryck stämde väl överens med uppfattningen kring familjeägda företag och det faktum att det inte läggs stor vikt vid att utforma och arbeta med affärsidé, strategier och mål för strategierna. Ledningsgruppen påpekar dock att företaget givetvis arbetar med strategier men att man inte ser vikten av att dessa förankras i hela organisationen.

Då de kritiska framgångsfaktorerna skulle fastställas var det främst de inom ledningsgruppen, som ej tillhör ägarfamiljen, som bidrog med de flesta. Vi tror att anledningen till detta kan vara att de utomstående lättare ser vilka framgångsfaktorer som finns då ägarna ofta intar en mer försiktig attityd till verksamhetens framgång. Punkter som tagits upp i SWOT-analysen och i den del av diskussionstillfället där vi fastställde de kritiska framgångsfaktorerna ser vi stämmer någorlunda väl överens med nuvarande affärsidé och strategier. Affärsidén och

strategierna bör dock uppdateras för att till fullo återspegla de möjligheter och hot, samt styrkor och svagheter som ledningsgruppen själva under diskussionstillfället tog upp. Vi anser att styrkortet förlorar sin innebörd om affärsidén och strategierna inte grundar sig i SWOT-analysen samt att ett företag i J G A: s storlek borde ha uppdaterad affärsidé och strategier.

Under det andra diskussionstillfället började vi med att gå igenom exempel på perspektiv som företag kan använda sig av i ett balanserat styrkort och efter korta diskussioner kom vi gemensamt fram till fyra viktiga perspektiv. Då detta diskussionstillfälle kändes något mer konkret än det första märkte vi en större entusiasm hos ledningsgruppen. Vi resonerade kring de fyra perspektiven och alla inom ledningsgruppen gav värdefulla synpunkter inom varje perspektiv, även om den ytterst ansvariga för respektive funktion gav mest information. Här stärktes vår känsla av att J G A är något mer extroverta än den bilden vi fått av familjeägda företag, då de är öppna för synpunkter och respektive funktion kan agera självständigt utan påverkan av ägarstyranDET. Vi märker att anställda utanför ägarfamiljen känner sig delaktiga och är måna om företaget och denna egenskap är enligt studier vanligt förekommande i familjeägda företag.

Trots att vi kände att utformandet av det balanserade styrkortet inte togs på fullt allvar märkte vi att diskussionen uppfattades som givande och somliga nya nyckeltal som inte använts tidigare uppmärksammades. Då en del av nyckeltalen är nya för företaget blev det snarare en diskussion kring hur själva mätandet av dessa ska fungera och inte så mycket diskussion kring de mål som bör sättas för dem. Vi har en förhoppning om att företaget kommer att använda sig av dessa nyckeltal även om man inte väljer att implementera ett balanserat styrkort. Studier har visat att ägarens egna mål ibland inte överensstämmer med de mål som vore bäst för företaget. Under processens gång var vi därför uppmärksamma på detta. Vi märkte att de nyckeltal och mål som sattes för det balanserade styrkortet på J G A sattes för företagets bästa och att suboptimering från ägarnas sida inte existerade. Bilden vi fått av familjeägda företag är att de ibland har andra motiv än enbart finansiella framgångar, vi anser att J G A till viss del stämmer överens med denna bild då det under diskussionerna ofta framgick att ryktet företaget har hos sina anställda, leverantörer, kunder och samhället upplevs som viktigt.

Under vissa delar av diskussionstillfällena märkte vi av en viss spänning mellan ägarna, detta är något som vi tror är vanligt förekommande i familjeägda företag.

”En vän älskar dig för din intelligens, en älskarinna för din charm, men familjens kärlek känner inget förnuft. Du föds in i familjen, du är kommen av dess kött och blod. Trots det kan de irritera dig mer än några andra människor i hela världen.”

(André Maurois; Konsten att leva ”I.” Johansson & Lewin, 1992)

I vissa familjeägda företag förmodar vi att denna typ av spänning kan påverka resten av personalen och styrningen av företaget negativt. Under den korta tid vi var på vårt fallföretag märkte vi enbart att övriga medlemmar av ledningsgruppen verkade finna denna spänning humoristisk och att det inte resulterade i större problem i den dagliga verksamheten.

Sammanfattningsvis anser vi att processen med att ta fram ett balanserat styrkort gick bra bortsett från viss skepticism och små oenigheter inom ledningsgruppen. Att det inom familjeägda företag ofta inte finns en vilja till stora förändringar tror vi påverkade graden av engagemang, och därmed utformandet av ett balanserat styrkort. Vi tror inte att vi själva påverkade resultatet nämnvärt utan styrkortet blev ett resultat av våra gemensamma diskussioner.

## **6.2 Förutsättningar**

I vårt syfte ställde vi oss frågan om vilka förutsättningar inom medelstora familjeägda företags verksamhet som påverkar deras verksamhetsstyrning. Vi ska i denna del av analysen diskutera kring vårt fallföretags förutsättningar, och undersöka om den bild vi fått av J G A: s förutsättningar överensstämmer med den allmänna bild vi fått av familjeägda företag från litteraturstudier.

J G A är ett medelstort familjeägt företag som funnits inom familjen i tre generationer och banden mellan företag och familj har alltid varit väldigt starka. Tidigare generationer har till viss del börjat arbeta på företaget utan att ha skaffat sig arbetslivserfarenheter från andra håll och trots att de i intervjuer inte säger att de känt sig tvingade till att börja arbeta på företaget så fick vi känslan av att det var det självklara valet för dem. Undersökningar i Emling (2000) visar att mindre än 15 procent av familjeägda företag klarar av ett tredje generationsskifte, här ser vi en första utmärkande egenskap hos J G A då man har klarat av ett tredje

generationsskifte och den fjärde generationen redan nu är involverad i företaget. Idag är det vanligare att de yngre generationerna vidareutbildar sig i större utsträckning och skaffar arbetslivserfarenhet på annat håll innan de börjar arbeta inom familjeföretaget, detta skapar bättre förutsättningar för förändringar och förbättringar inom verksamhetsstyrning. Med andra ord tror vi att det kommer att ske en förändring hos familjeägda företag och att verksamhetsstyrning kommer att användas i större utsträckning än tidigare. Trots att man kan se tendenser till modernisering av verksamhetsstyrning hos familjeägda företag kan ändå ägarstyrandet, och vissa av de problem detta innebär, resultera i andra förutsättningar för verksamhetsstyrning. Exempel på faktorer som påverkar förutsättningarna är att ägaren kan ha ärvt rollen och kanske egentligen inte är kapabel att styra ett företag, eller som i exemplet med Henry Ford som var en otroligt viljestark företagsgrundare vars kontrollbehov drev företaget mot konkurs.

För att dra paralleller till de olika typer av företagsgrundare som Peter Davies (1989) identifierat ser vi att ägarna på J G A till största delen stämmer överens med dirigenten. Det mesta beslutsfattandet ligger hos ägarna och de har i vissa fall svårt att släppa kontrollen över detta trots att besluten ibland lika gärna kunde ha fattats av andra på företaget. Även om de har ett visst behov av kontroll är de ändå måna om relationen till nästkommande generation samt relationen till samhället. Man kan se en önskan hos nuvarande ägare att företaget drivas vidare i familjens ägo. Fjärde generationen är involverad i företaget, då de alla har arbetat på företaget samt att de sedan två år tillbaka sitter med i styrelsen. Verksamhetsstyrningen påverkas av de förutsättningar som uppstår på grund av viljan att oavsett vad behålla företaget inom familjen. Att säkerställa fortsatt verksamhet kan även ses som ett ansvar gentemot samhället då ömsesidigt beroende mellan företaget och samhället är vanligt, särskilt på mindre orter.

Familjeägda företag har ofta speciella förutsättningar då företagskulturen är väldigt stark. Den uppfattningen vi fått av de anställda på J G A är att känslan av gemenskap är stor och de känner sig uppskattade för det arbete de utför. Detta märks på den avslappnade atmosfär som råder på företaget, de flesta känner varandra väl och verkar trivas väldigt bra på sin arbetsplats. J G A månar om sina anställda vilket märks på de gemensamma personalaktiviteter som företaget anordnar utanför arbetstid. Detta stärker den uppfattning vi har fått av familjeägda företag, där företagskulturen är stark och personalen betyder mycket. Studier visar att familjeföretag ofta månar om sina anställda och det resulterar i en mer engagerad

personal som känner ansvar att driva företaget framåt (Emling, 2000). Vi ser att ägarnas motiv till att driva J G A inte enbart är finansiella utan det är mycket annat som spelar in, till exempel känslan av att föra ett arv vidare. Företagskulturen blir självklart väldigt präglad av ägarfamiljen vilket kan leda till stora framgångar som exempelvis Ingvar Kamprads IKEA. Dessa icke finansiella motiv leder dock till sämre lönsamhet, och som Bo Åberg påpekade i intervjun kunde ett familjeägt företag ha cirka 30 till 40 procent högre lönsamhet med en utomstående ledning. Något som kan skilja familjeägda företag från andra företag är att familjeägandet kan leda till att spänningar inom företaget påverkar den dagliga verksamheten. Familjeägandet kan resultera i konfrontationer som inte skulle uppstå på ett icke familjeägt företag. Då utformandet av ett balanserat styrkort är tillräckligt komplicerat utan familjerelaterade problem är det viktigt att dessa bortses från för att inte försämra förutsättningarna.

I studier har det framkommit att familjeägda företag ofta har långsiktig överlevnad som det främsta målet. Detta försiktiga ekonomiska tänk resulterar i att ett mål som exempelvis tillväxt inte är lika viktigt som det är på icke familjeägda företag. Något som talar för en användning av balanserat styrkort är det faktum att familjeägda företags främsta mål är långsiktiga och då det balanserade styrkortet uppmanar till en balans mellan långsiktiga och kortsiktiga mål kan det resultera i en bättre styrning då det blir mer fokus på de kortsiktiga målen än tidigare. Familjeägda företag anlitar inte heller ofta utomstående konsulter i samma utsträckning som icke familjeägda företag. Detta anser vi beror på att man vill behålla kontrollen inom familjen samt för att inte den speciella företagskulturen ska påverkas. Dessa förutsättningar påverkar det dagliga arbetet med verksamhetsstyrning i form av få förändringar och ekonomisk försiktighet. J G A har dock anlitat en utomstående styrelseordförande som tillfört nya sätt att tänka och kommit med förbättringar i företaget.

Företaget hade innan anlitan av utomstående rådgivning en väldigt hög soliditetsgrad. Ägarna upplystes om det faktum att de vid en eventuell försäljning ej hade fått en betalning som övergick den mängd eget kapital som fanns i bolaget. Detta ledde till att man började dela ut pengar till ägarna och därigenom sänkte soliditetsgraden, vilket vi tidigare i uppsatsen påpekat ofta inte ses hos familjeägda företag. Ägarna i ett familjeägt företag vill ofta ha mer eget kapital än belånat kapital inom företaget. Enligt Johansson (2005) har familjeägda företag svårare att utvecklas och överleva på sikt om de inte arbetar med nedskrivna strategier och mål. Vi ställer oss frågande till påståendet att familjeägda företag i expansionsfasen bör



arbete med mål och strategier i större utsträckning då vårt fallföretag har mycket god lönsamhet trots att arbete med att förmedla strategierna till anställda i organisationen åsidosatts. Att familjeägda företag väljer en annan syn när det kommer till arbete med affärsidéer och strategier försämrar deras förutsättningar och påverkar arbetet med verksamhetsstyrning. Vi anser att det är viktigt med nedskrivna strategier och att alla inom organisationen kan ta del av dem. Även om J G A har en god lönsamhet idag bör man arbeta med strategierna, då vi tror att detta kommer bli allt mer viktigt i framtiden.

Styrningen på J G A innefattar idag bland annat arbete med budget, finansiella rapporter, veckorapporter och olika möten inom funktionerna eller funktionerna emellan. Ägarna fattar de flesta beslut gemensamt och den dagliga styrningen påminner om den styrning som Ouchi (1979) identifierade som klanmekanism. Denna styrningsmekanism innebär att de anställda ofta vet vad som förväntas av dem och det finns en slags outtalad styrning präglad av kultur och traditioner. Trots vissa moderniseringar i form av nya administrativa system och införandet av fler ekonomiska rapporter finns det fortfarande enstaka brister inom verksamhetsstyrningen på J G A, detta tror vi kan bero på den djupt rotade styrningen som påminner om klanmekanismen. Styrning sker i form av viss ansvarsfördelning och beslut fattas, men de anställda gör ändå som de är vana vid och bortser ibland från dessa moderniseringsförsök av verksamhetsstyrningen. För att ytterligare förtydliga använder vi oss av ett exempel som togs upp under intervjun med Lars-Göran Andersson. För ett antal år sedan anställdes en ny person för att sköta underhållet av företagets torkanläggning. Den anställde hade haft liknande arbete på sin tidigare arbetsplats och ansågs därför inneha rätt kompetens. Det visade sig dock att han på sin tidigare arbetsplats haft tydligt nedskrivna arbetsuppgifter och regler att följa och då han började sitt arbete på J G A blev han ansvarig för skötseln utan tydliga direktiv. Denna ansvarsfrihet klarade personen inte av då han var van vid mer fastställda arbetsuppgifter och sa efter en tid upp sig. De anställda på J G A är väl insatta i verksamheten och vet vad som förväntas av dem, detta leder till att förutsättningarna för införandet av verksamhetsstyrning kan påverkas negativt, då personalen anser att de klarar sig utan formella regler och styrningsverktyg.

Det är viktigt att familjeföretag har vissa utformade system som kan lägga grunden till ett balanserat styrkort. Detta kan vara svårt hos familjeägda företag där det inte alltid är vanligt med utarbetade verksamhetsstyrningssystem eller mätningar i form av bland annat kund- och leverantörsnöjdhet eller forsknings- och utbildningskostnader. J G A har ett utarbetat

verksamhetsledningssystem som innefattar nyckeltal från de flesta delar av organisationen, exempelvis arbetsmiljö, reklamationer och leveranssäkerhet med mera. Detta system kommer att vara till stor hjälp om företaget väljer att utforma ett balanserat styrkort. Verksamhetsledningssystemet underlättar även för en användning av ett balanserat styrkort. Trots verksamhetsledningssystemet har J G A inte data kring alla de nyckeltal som valts ut till det balanserade styrkortet och detta tror vi kan försvåra utformandet av det balanserade styrkortet.

Ett problem som ses hos familjeägda företag i större utsträckning än i icke familjeägda företag är att de inte satsar lika mycket på kompetensutveckling. Detta är en aning märkligt anser vi, då studier visar att familjeägda företag är kända för att koncentrera sin produktion till mer komplexa produkter där kompetensen hos personalen är viktig. Vi menar även att det borde vara vanligare med kompetensutveckling i företag där rollerna är ärvda och där personen kanske egentligen inte har tillräcklig utbildning eller erfarenhet för att ta över verksamheten. Ärvda roller och komplex produktion borde leda till större behov av kompetensutveckling hos familjeägda företag, då så inte är fallet minskar deras förutsättningar för att verksamheten i framtiden ska drivas av kompetent personal. I dagsläget tror vi det är vanligare med utbildning innan personen väljer att ta över familjeföretaget, detta öppnar för nya idéer och impulser utifrån, något som ökar familjeägda företags förutsättningar för nya verksamhetsstyrningsverktyg.

I ovanstående diskussion kan man tydligt se att det finns ett antal specifika förutsättningar för verksamhetsstyrning hos familjeföretag. Dessa förutsättningar grundar sig i den information vi fått fram under fallstudien samt med hjälp av fakta kring familjeägda företag. Faktorer som påverkar förutsättningarna på ett familjeägt företag när det kommer till verksamhetsstyrningen är ägarens attityder och vilja att förändra verksamheten, man kan även se företagskulturen som en stor bidragande faktor. Ett familjeägt företag har andra förutsättningar till utarbetning av verksamhetsstyrning då deras mål inte enbart är finansiella, de har andra motiv samt att de inte alltid har kompetent personal på viktiga poster. Vi anser att familjeägda företags förutsättningar när det kommer till användning av ett balanserat styrkort är sämre än på icke familjeägda företag. Införandet av ett balanserat styrkort innebär många förändringar i verksamhetsstyrningen vilket många familjeägda företag inte är öppna för samt att de inte har samma grundläggande förutsättningar så som utarbetade strategier och mål att utgå från.

### 6.3 Process för utveckling av balanserat styrkort

Den andra frågan som är kopplad till syftet behandlar den process som krävs för att utveckla ett styrkort i ett familjeägt företag. Då vi aldrig utformat ett balanserat styrkort tidigare utan endast studerat litteratur kring metodiken är vi medvetna om att resultatet är långt ifrån vad det hade blivit om det hade utförts av någon med mer erfarenhet. Ledningsgruppen på vårt fallföretag hade ringa kunskaper kring det balanserade styrkortet och därför hölls diskussionerna på en lagom nivå som även underlättade för oss. Hade vi valt att utforma ett balanserat styrkort på ett större företag där verksamhetsstyrning är mer utbredd och där ledningsgruppen är betydligt mer insatt i modellen, tror vi att det hade blivit betydligt svårare för oss att komma med ett resultat som var tillfredställande både för oss och fallföretaget.

Till att börja med planerade vi att utforma det balanserade styrkortet för vårt fallföretag själva med hjälp av endast intervjuer med vissa anställda på J G A. Vi såg dock snabbt att detta inte skulle ge det tillförlitliga resultat som ett utformande av det balanserade styrkortet tillsammans med företaget skulle göra. Att utföra det tillsammans med ledningsgruppen resulterade framförallt i två fördelar. För det första blev det balanserade styrkortet mer användbart och tillförlitligt då företaget själva varit med och utformat det, och för det andra sparade det oss och företaget tid samt frustration som förmodligen hade uppstått från företagets sida på grund av oändligt många frågor och mindre enskilda intervjuer.

På grund av de speciella förutsättningar som finns på ett familjeägt företag i form av bland annat speciella värderingar och företagskultur anser vi att det är viktigt att gå lugnt fram i arbetsprocessen med att utforma det balanserade styrkortet vilket vi tyvärr inte hade tid att göra. Ju mer extrovert företaget är desto enklare är det att införa nya verksamhetsstyrningsverktyg då de har en öppnare attityd. Vi anser att många familjeföretag är introverta till sin natur, det finns dock exempel på familjeägda företag som till exempel vårt fallföretag som är mer extroverta och öppna för förändringar. Då många familjeägda företag är introverta och traditionsenliga är det viktigt att man intar en annan attityd gentemot företaget och visar att man förstår de speciella förutsättningar som finns. Vi anser att det inte går att göra en lyckad utformningsprocess av ett balanserat styrkort om det exempelvis anlitas en utomstående konsult som inte respekterar de traditioner och speciella förutsättningar som existerar.

Ett familjeägt företag har ofta inte någon utarbetad verksamhetsstyrning utan nöjer sig med enklare verktyg som exempelvis budgetering. Ett balanserat styrkort är mycket omfattande och det krävs att man inför styrningen i alla delar av organisationen, detta anser vi kan vara invecklat på ett familjeägt företag som inte tidigare arbetat med denna typ av verksamhetsstyrningsverktyg. Den dagliga verksamheten fungerar ofta på familjeägda företag som den alltid har gjort och anställda känner sig bekväma i den roll de har, en förändring i form av införande av ett balanserat styrkort kan därför kännas för komplicerat och till och med onödigt för många anställda. Vi anser därför att det är av yttersta vikt att hela organisationen blir informerade och engagerade i arbetet med ett balanserat styrkort. Vi tror även att processen bör delas upp så att förändringarna sker successivt och det blir därför enklare för de anställda att acceptera förändringarna.

J G A arbetar till exempel inte aktivt med sin affärsidé och strategi och införandet av ett balanserat styrkort hade därför inte gett någon direkt effekt om företaget inte innan sett till att dessa var förankrade i organisationen. Vi anser att man bör börja med förändringarna i små skalor, att implementera ett balanserat styrkort tar både mycket tid och är kostsamt och därför är det bättre att arbeta successivt om företaget under processens gång inser att en användning är omöjlig. Det arbete man lagt ner i ett tidigt skede i processen behöver dock inte vara bortkastat även om man bestämmer sig för att inte använda sig av det balanserade styrkortet, exempelvis kan processen bidra med nya nyckeltal som är användbara även utanför ett balanserat styrkort.

Då 90 procent av alla familjeägda företag i Sverige har en familjemedlem som VD och ofta andra familjemedlemmar på viktiga poster inom företaget är det lätt hänt att familjen själva fattar beslut som rör processen med ett balanserat styrkort. Om exempelvis produktionschef eller personalansvarig inte tillhör ägarfamiljen är det ändå viktigt att involvera dem i processen för att inte viktig information och intressanta synvinklar ska förbises. Under våra diskussionstillfällen på fallföretaget involverades hela ledningsgruppen som inte bara består av ägarna, detta anser vi gjorde det balanserade styrkortet mer tillförlitligt då vi fick synpunkter även från anställda som inte tillhör ägarfamiljen. Vi tror att risken finns att vissa familjeägda företag som utformar ett balanserat styrkort glömmer bort användningen efter ett tag och lätt faller in i gamla mönster då de är vana vid en enklare verksamhetsstyrning som inte påverkar deras dagliga arbete i allt för stor grad. Därför är det viktigt att företaget inför rutiner när det kommer till uppföljning.

Sammanfattningsvis har vi kommit fram till att de viktigaste aspekterna som man bör tänka på under processen med utformande av ett balanserat styrkort på ett familjeägt företag är att informera kring processen på ett sätt som är anpassat till företaget. Man måste respektera att familjeägda företag har andra förutsättningar och därför anpassa processen till dessa. Man bör även tänka på att inte enbart involvera ägarfamiljen och att ge processen den tid den behöver då familjeägda företag är mer förändringsovilliga än andra.

## **6.4 Vår roll**

I denna avslutning av analysen ska vi diskutera kring den roll vi haft i utformandet av ett balanserat styrkort för J G A samt vad vi hade kunnat göra annorlunda. Vi kommer även att ta upp det faktum att vi har en nära relation till familjen och hur det kan ha påverkat uppsatsen.

Vi valde att inte informera ledningsgruppen om styrkortsmetodiken innan första diskussionstillfället för att undvika allt för genomtänkta svar och då gå miste om spontaniteten under diskussionen. Nu i efterhand tror vi att det hade varit till större fördel att informera ledningsgruppen om styrkortsmetodiken innan första diskussionstillfället. Om ledningsgruppen hade haft större insikter i vad ett balanserat styrkort är tror vi att diskussionerna hade framskridit lättare, vi hade då haft mer tid till att diskutera ny affärsidé, nya strategier samt diskussioner kring målsättningar för nyckeltalen. Vi tror även att vi kan ha påverkat vissa av svaren då vi är mer insatta i styrkortsmetodiken och då vi vid vissa tillfällen kom med förslag för att föra diskussionen vidare samt att dessa förslag ofta godtogs av ledningsgruppen.

Att en av uppsatsskribenterna har en nära relation till vårt fallföretag ser vi som både positivt och negativt. Positivt är att vi har haft lätt att samla in information och snabbt kunna ta kontakt med företaget om det varit nödvändigt. En negativ aspekt är att förutfattade meningar kan påverka både diskussionernas utfall och i vissa fall även den insamlade informationen. Vi har försökt att ha en öppen dialog med varandra för att undvika att förutfattade meningar skulle påverka uppsatsen. Vi kan givetvis inte garantera att det inte förekommer några förutfattade meningar i uppsatsen men vi har hela tiden haft familjerelationen i åtanke och försökt minimera dess påverkan på uppsatsen. Det som sagts familjemedlemmar emellan har

vi i så stor grad som möjligt styrkt med en kommentar från någon anställd som inte tillhör ägarfamiljen för att öka uppsatsens validitet.

Något som vi nu i efterhand tror hade varit bra för det balanserade styrkortets gångbarhet är om vi hade haft ett tredje diskussionstillfälle med ledningsgruppen. Detta diskussionstillfälle hade fungerat som en genomgång av det utformade styrkortet och ledningsgruppen hade kunnat påpeka eventuella missförstånd från vår sida eller själva ändrat vissa delar av det balanserade styrkortet då de haft tid att tänka igenom det som sagts. Vi hade även kunnat ge vår respons på utformandet då vissa av de nyckeltal som valdes inte överensstämde med de val vi hade gjort.

## 7 Slutdiskussion och rekommendationer

---

*Detta sista kapitel innehåller en slutdiskussion kring huruvida uppsatsens syfte uppnåtts eller ej. Därefter kommer vi att diskutera verkan av en eventuell implementering av balanserat styrkort. Vi avslutar uppsatsen med rekommendationer till vårt fallföretag.*

---

### 7.1 Slutdiskussion

Syftet med vår uppsats var att undersöka och analysera förutsättningarna för en användning av balanserat styrkort i medelstora familjeägda företag. Det vi har kommit fram till är att det är fullt möjligt att använda ett balanserat styrkort i ett medelstort familjeägt företag, men på grund av speciella förutsättningar kan en arbetsprocess med att ta fram ett balanserat styrkort bli komplicerad och tidskrävande då familjeägda företag exempelvis inte har för vana att ta in utomstående rådgivare. Vi tror även att viljan eller behovet av ett balanserat styrkort i ett familjeägt företag inte är av högsta prioritet. Förändringar är inte lika vanligt i familjeägda företag då man ofta är nöjd med den rådande situationen och man styr i den anda som alltid funnits inom företaget då denna visat sig fungera väl.

Förutsättningen för en användning av ett balanserat styrkort i ett familjeägt företag minskar då de ofta är introverta. Få impulser kommer utifrån och det finns en viss rädsla för nya idéer då familjeägda företag i större utsträckning är mer riskaverta än icke familjeägda företag. Vi tror att de flesta familjeägda företag är nöjda med den situation de befinner sig i och att de inte har mer problem än andra företag, utan bara annorlunda problem som de anser sig kunna hantera utan nya verksamhetsstyrningsverktyg. Då familjeägda företag ofta har en väldigt stark företagskultur kan detta påverka förutsättningarna när det kommer till en användning av ett balanserat styrkort. Traditioner och normer kan spela en stor roll i organisationen, exempel på detta är i J G A: s fall vissa mindre lönsamma affärsrelationer som inte avslutas på grund av långa traditioner. Då familjeägda företag inte gärna vill förnya och förändra i organisationen kan ett balanserat styrkort vara komplicerat då det måste finnas en vilja inom företaget till förändringar.

Då familjeägda företag ibland har andra mål med sin verksamhet än vad icke familjeägda företag har, kan det vara så att det helt enkelt inte behövs ytterligare verksamhetsstyrningsverktyg då de uppnår målen med sin verksamhet utan dessa.

Sammanfattningsvis tror vi att förutsättningen för användningen av ett balanserat styrkort i ett medelstort familjeägt företag till väldigt stor del beror på hur pass öppet företaget är för förändringar, det vill säga hur extrovert företaget är.

## 7.2 Rekommendationer

I dagsläget råder mycket förändringar inom skogsindustrin i form av produktionsutveckling och expanderande marknader samt besvärliga råvarusituationer. Om J G A väljer att implementera ett balanserat styrkort rekommenderar vi att de väntar tills omgivningen känns stabilare. Vid en eventuell implementering av ett balanserat styrkort är det viktigt med timing, det ska helst inte ha gjorts några stora förändringar nyligen som gör att implementeringen av ett balanserat styrkort uppfattas som betungande och som ytterligare en administrativ börda. Exempel på detta är uppdatering av verksamhetsledningssystemet i form av exempelvis nya ISO-certifieringar. Även om det känns behövligt att införa nytt verksamhetsstyrningssystem eller komplettera det som finns är vi inte övertygade om att balanserat styrkort är rätt väg att gå för J G A, då styrkortsmetodiken är en aning omfattande och omständlig. Om generationsskiftet sker utan problem kan man se en fördel i att den yngre generationen väljer att förändra verksamhetsstyrningen. Ett sätt är att börja i små skalor, till exempel förbättring av affärsidén och strategierna och förankra dessa i hela organisationen. Exempel på förändringar av J G A: s affärsidé och strategier återges nedan:

Strategier:

- Arbeta med att utveckla styrsystem inom verksamheten och öka produktiviteten
- Ständigt undersöka nya möjligheter till råvaruinköp för att säkerställa produktionen
- Finna sätt att ta tillvara på personalens kunnande och arbeta med kompetensutveckling
- Eftersträva högsta ekonomiska utbyte samt utföra nyinvesteringar för att garantera långsiktig överlevnad
- Undersöka möjligheter för effektivare logistik



#### Affärsidé:

- Tillverka och sälja kundanpassade trävaror av högsta kvalitet
- Måna om relationen till samhället och bibehålla företagets goda rykte
- Värna och utveckla existerande affärskontakter samt kontinuerligt arbeta med att finna nya intressanta marknader
- Vara engagerade inom branschens forsknings- och utvecklingsprojekt
- Värna och utveckla relationerna till de lokala skogsägarna samt bistå med skoglig rådgivning
- Ta tillvara på biprodukter samt eftersträva minsta möjliga miljöpåverkan

Problemen J G A har som är relaterade till familjeägandet är sådana problem som inte påverkas av ett nytt verksamhetsstyrningssystem. Ett sätt att lösa dessa problem anser vi är att ägarna till viss del släpper kontrollen över styrningen och låter anställda utanför familjen som är bättre lämpade för detta sköta den. Då ekonomistyrningssystemen på J G A inte riktigt följt med i utvecklingen anser vi att de borde lägga mer resurser på att uppdatera dessa system så att personalen slipper onödigt administrativt arbete. Även vissa av de problem som finns inom försäljningsfunktionen tror vi skulle minska om det administrativa arbetet kunde underlättas då försäljningspersonalen får mer tid över till viktigare arbetsuppgifter. Det finns för många inblandade i flödet mellan inköp, produktion och försäljning vilket leder till omständligt beslutsfattande. Vi anser att det krävs mer fastställda rutiner och tydligare ansvarsfördelning samt bättre uppföljning av besluten. Tydligare ansvarsfördelning innebär även att de anställda är mer inbegripna i vilka befogenheter de har när det kommer till beslutsfattandet. Om J G A implementerar ett balanserat styrkort skulle det leda till en tydligare struktur för de anställda, arbetet skulle underlättas då de arbetade mot delmål som grundar sig i företagets affärsidé och strategier. Vi tror att ett balanserat styrkort med mindre delmål att arbeta mot skulle motivera de anställda på samma sätt som veckorapporterna gör. En positiv aspekt vad det gäller ett balanserat styrkort är att det inte enbart mäter produktion och lagernivåer som veckorapporten gör. Därför tror vi att motivationen skulle öka om delmål sattes för alla delar inom organisationen med hjälp av ett balanserat styrkort.

Kundperspektivet i det balanserade styrkortet som J G A utformat innefattar nyckeltal som mäter kundbesök och mål vad det gäller ett visst antal nya kunder. Nyckeltalen och de mål som sätts för dessa bör resultera i avslutande av mindre lönsamma affärsrelationer som leder till omställningskostnader på grund av beställningar som ej tillhör bassortimentet. Vi

rekommenderar därför företaget att dessa nyckeltal bör komma till användning. En ytterligare rekommendation är att försöka få fram siffror när det kommer till lönsamhet per kund. Ett av de stora problemen är råvarusituationen och vi har tyvärr inga råd vad det gäller att hålla transportavstånd nere eller se till att uppfyllnadskvoter hålls. Det är viktigt att J G A behåller det goda anseende företaget har hos leverantörerna och vi anser att ett sätt att göra detta på är att mäta och följa upp leverantörsnöjdheten.

Kommunikationen mellan produktion och försäljning fungerar mindre bra på företaget. Vi anser att J G A är ett så pass stort företag att det krävs en engagerad produktionschef som skulle lösa de problem som finns mellan produktion och försäljning samt de problem som finns inom produktionen. Vi tror att ett balanserat styrkort skulle skapa struktur mellan funktionerna, vi anser dock att anställandet av en produktionschef för tillfället är mer aktuellt än en eventuell implementering av ett balanserat styrkort.

Om J G A väljer att använda sig av det balanserade styrkortet är det viktigt med en kontinuerlig uppdatering och respons från anställda. När det balanserade styrkortet är implementerat är det viktigt att resultat presenteras för att de anställda ska se effekten av det och förhoppningsvis motiveras av de resultat som presterats. Om J G A väljer att inte implementera ett balanserat styrkort innebär det inte att man måste bortse från de nyckeltal och mål företaget själva satt upp för ett eventuellt styrkort. Att ha ett nyckeltal som mäter exempelvis återkommande leverantörer eller antal kundbesök vore lämpligt och användbart anser vi.

## 8 Källförteckning

---

### 8.1 Artiklar

Företagshistorik – Att föra ett arv vidare

J G A: s årsredovisning 050501- 060430

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. - The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, 1992, Harvard Business Review

Nørreklit, Hanne - The balance of the balance scorecard: a critical analysis of some of its assumptions, 2000, Management Accounting Research

Ouchi, William G. – A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, Management Science Vol.25 no.9, 1979

### 8.2 Litteratur

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay - Management Control Systems, 2003, McGraw Hill

Ax, Christian; Johansson, Christer & Kullvén, Håkan - Den nya ekonomistyrningen, 2002, Liber Ekonomi, Malmö

Bryman, Alan & Bell, Emma - Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2005, Liber Ekonomi, Malmö

Emling, Emil - Svenskt familjeföretagande, 2000, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan, Stockholm

Jacobsen, Dag Ingvar - Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen, 2000, Författaren och Studentlitteratur

Johansson, Sven-Erik - Familjeföretaget, 2005, Liber AB

Johansson, Sven-Erik & Lewin, Stefan - Det ägarledda företaget, Ernst & Young, 1992, IHM Förlag

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. – The Balanced Scorecard från strategi till handling, 1999, ISL Förlag

Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. - Management control systems, 2003, Prentice Hall

Karlsson Strider, Annelie – Familjen och firman, 2000, Doktorsavhandling, EFI, Handelshögskolan, Stockholm

Merriam, Sharan B. - Fallstudien som forskningsmetod, 2006, Studentlitteratur

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan & Wetter, Magnus - Balanced Scorecard i svensk praktik, 1997, Författarna och Liber AB

Rienecker, Lotte & Stray Jørgensen, Peter - Att Skriva en bra uppsats, 2004, Liber

### **8.3 Muntliga källor**

Carl-Gustaf Andersson, VD och delägare i J G A, personlig intervju, 2006-11-22. Diskussionstillfälle 2006-12-07 och 2006-12-13.

Ing-Marie Andersson, försäljningschef och delägare i J G A, personlig intervju 2006-11-21. Diskussionstillfälle 2006-12-13.

Lars-Göran Andersson, personal- och investeringsansvarig samt delägare i J G A, personlig intervju 2006-11-21. Diskussionstillfälle 2006-12-07 och 2006-12-13.

Lars Fransson, ekonomichef på J G A, personlig intervju 2006-11-21. Diskussionstillfälle 2006-12-07.

Mikael Karlsson, produktionssamordnare på J G A, personlig intervju 2006-11-22.

Elisabeth Nilsson, kvalitets- och miljöansvarig på J G A, personlig intervju och genomgång av verksamhetsledningssystemet 2006-12-21.

Anders Petersson, inköpsansvarig på J G A, personlig intervju, 2006-11-22. Diskussionstillfälle 2006-12-07 och 2006-12-13.

Bo Åberg, styrelseordförande på J G A, personlig intervju 2006-11-22. Diskussionstillfälle 2006-12-07 och 2006-12-13.

### **8.4 Elektroniska källor**

[www.skogsindustrierna.org](http://www.skogsindustrierna.org) 2006-11-17

J G A: verksamhetsledningssystem