



Ekonomihögskolan
Lunds universitet
Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats
Juni 2004

IT-STÖD FÖR BALANSERAT STYRKORT

FÖRFATTARE:

Stefan Nilsson
Henrik Wiklund

HANDLEDARE:

Per Magnus Andersson

Sammanfattning

Titel:	IT-stöd för balanserat styrkort
Seminariedatum:	9 juni, 2004
Kurs:	Magisteruppsats i företagsekonomi, FEK 591, 10 poäng
Författare:	Stefan Nilsson och Henrik Wiklund
Handledare:	Per Magnus Andersson, Ekonomie doktor
Företag:	Nordea, Skanska, Systembolaget, Hjärt- och lungdivisionen, Proffice och Toolbar
Nyckelord:	Balanserat styrkort, beslutsstödjande system, IT-stöd, standardsystem och skräddarsydda system
Syfte:	Syftet är att redogöra vilka avancerade IT-stöd för ett balanserat styrkort det finns på den svenska marknaden, samt att analysera de likheter och skillnader som går att finna mellan dessa olika system.
Metod:	Uppsatsen är uppdelad i tre delstudier; litteraturstudie, kartläggning av leverantörer på den svenska marknaden och en fallstudie av sex företag. Främst har vi utgått från en kvalitativ metodansats och vår undersökningsansats har primärt varit en deduktiv metod.
Slutsatser:	Vi fann nio större avancerade IT-stöd på den svenska marknaden varav fem var av typen skräddarsydda system och resterande fyra var standardsystem. De främsta likheterna mellan de två systemgrupperna är att de klarar av att stödja det balanserade styrkortets syfte i den utsträckningen som företagen förväntar sig. Valet av IT-lösning tenderar snarare bero på ifall företaget har ett befintligt affärssystem implementerat före implementeringen av ett avancerat IT-stöd, snarare än på skillnader mellan olika system.

Abstract

- Title: IT-support for the Balanced Scorecard
- Authors: Stefan Nilsson and Henrik Wiklund
- Advisor: PhD Per Magnus Andersson
- Course: Master thesis in Business Administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- Date: 9 June, 2004
- Key words: Balanced Scorecard, Decision Support Systems, IT-support, Standardized systems and Custom-made systems
- Purpose: The purpose with this paper is to describe which advanced IT-support systems for a Balanced Scorecard there are on the Swedish market, and to analyze the similarities and differences there are between these different systems.
- Methodology: The paper is divided into the three studies, the literature study, the survey of which the suppliers on the Swedish market are and the case study of six companies. Primarily we have used a qualitative method approach and our investigation approach has primarily been a deductive method.
- Conclusions: We found that there are nine bigger actors on the Swedish market for advanced IT-support systems. Of these five were custom-made system suppliers and the remaining four offered standardized systems. The strongest similarities between the two system groups were that they both managed to support the Balanced Scorecards purpose. The choice of IT-support depends on whether a company already has a management system installed or not, rather than on differences between different systems.

Förord

Under arbetet med denna magisteruppsats om IT-stöd för balanserat styrkort är det några personer som vi vill tacka för deras hjälp och samarbete. Först och främst vill vi givetvis tacka vår handledare, Per Magnus Andersson, för idéer och konstruktiv kritik under uppsatsens gång. Vidare vill vi tacka de personer på våra fallföretag som har samarbetat med oss i form av intervjuer på telefon och e-mail. Dessa personer är Anna-Karin Bryder på Hjärt- och lungdivisionen på Lunds Universitetssjukhus, Helena Andersson på Proffice, Robert Bergkvist på Toolbar, Charlotta Gifvars på Nordea, Malin Holm på Systembolaget, Peder Ekstrand på Decision Support Panel och Petter Ekevärn på Skanska. Utan deras medverkan hade aldrig uppsatsen kunnat genomföras på ett tillfredsställande vis.

Lund, april 2004

Stefan Nilsson

Henrik Wiklund

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	8
1.1	BAKGRUND	8
1.2	PROBLEMFÖRMULERING	8
1.3	SYFTE	9
1.4	AVGRÄNSNINGAR	9
1.5	MÅLGRUPP	10
1.6	DISPOSITION	10
2	METOD	11
2.1	VAL AV ÄMNE	11
2.2	METODANSATS	11
2.3	VETENSKAPSTEORETISK UTGÅNGSPUNKT	12
2.3.1	<i>Metodteori</i>	13
2.3.2	<i>Undersökningsansats</i>	13
2.3.3	<i>Källkritik</i>	14
2.3.4	<i>Primärdata</i>	14
2.3.5	<i>Sekundärdata</i>	15
3	LITTERATURSTUDIE	16
3.1	INLEDNING.....	16
3.2	METOD	16
3.2.1	<i>Tillvägagångssätt</i>	17
3.2.2	<i>Källkritik</i>	18
3.3	BESLUTSSTÖDJANDE SYSTEM.....	18
3.3.1	<i>Definition</i>	18
3.3.2	<i>Uppbyggnad</i>	19
3.3.3	<i>Framtagning</i>	21
3.4	BALANSERAT STYRKORT	23
3.4.1	<i>Definition</i>	23
3.4.2	<i>Uppbyggnad</i>	24
3.4.3	<i>Framtagning</i>	25
3.5	IT-STÖD FÖR DET BALANSERADE STYRKORTET	27
3.5.1	<i>Definition</i>	27
3.5.2	<i>IT-lösningar</i>	28
3.5.3	<i>Val av IT-stöd</i>	30
4	KARTLÄGGNING.....	33
4.1	INLEDNING.....	33
4.2	METOD	33
4.2.1	<i>Tillvägagångssätt</i>	34
4.2.2	<i>Källkritik</i>	34
4.3	SKRÄDDARSYDDA SYSTEM	35
4.3.1	<i>SAP</i>	35

4.3.2	<i>Oracle</i>	36
4.3.3	<i>Intentia</i>	36
4.3.4	<i>IFS World</i>	37
4.3.5	<i>IBS</i>	37
4.4	STANDARDSYSTEM	38
4.4.1	<i>Peoplesoft</i>	38
4.4.2	<i>Prodacapo</i>	39
4.4.3	<i>QPR</i>	39
4.4.4	<i>IC Community</i>	41
5	FALLFÖRETAG	42
5.1	INLEDNING	42
5.2	METOD	42
5.2.1	<i>Tillvägagångssätt</i>	42
5.2.2	<i>Källkritik</i>	43
5.3	SKRÄDDARSYDDA SYSTEM	43
5.3.1	<i>Nordea</i>	43
5.3.2	<i>Skanska</i>	45
5.3.3	<i>Systembolaget</i>	45
5.4	STANDARDSYSTEM	47
5.4.1	<i>Hjärt- och lungdivisionen i Lund</i>	47
5.4.2	<i>Proffice</i>	48
5.4.3	<i>Toolbar</i>	50
6	ANALYS	52
6.1	INLEDNING	52
6.2	DEFINITIONSPROBLEMATIK.....	53
6.3	SKRÄDDARSYDDA SYSTEM - LIKHETER OCH SKILLNADER.....	54
6.3.1	<i>Det balanserade styrkortet</i>	56
6.3.2	<i>Tillgängligheten</i>	56
6.3.3	<i>IT-stödet</i>	57
6.4	STANDARDSYSTEM - LIKHETER OCH SKILLNADER	59
6.4.1	<i>Det balanserade styrkortet</i>	60
6.4.2	<i>Tillgänglighet</i>	61
6.4.3	<i>IT-stödet</i>	61
6.5	SKRÄDDARSYDDA SYSTEM VS. STANDARDSYSTEM	63
6.5.1	<i>Likheter</i>	63
6.5.2	<i>Skillnader</i>	64
7	AVSLUTANDE DISKUSSION	66
7.1	SLUTSATSER	66
7.2	FÖRSLAG TILL FORTSATT STUDIER.....	68
	KÄLLFÖRTECKNING	69
	PUBLICERADE KÄLLOR.....	69
	MUNTliga KÄLLOR.....	70
	ELEKTRONISKA KÄLLOR	71

ÅRSREDOVISNINGAR.....	72
BILAGA 1.....	73
INTERVJUFRÅGOR	73
BILAGA 2.....	75
INTERVJUSVAREN KORTFATTAT FRÅN DE OLIKA FALLFÖRETAGEN	75

Figurförteckning

Figur 2.1.....	13
Figur 3.1.....	20
Figur 3.2.....	22
Figur 3.3.....	24
Figur 3.4.....	26
Figur 3.5.....	28
Figur 4.1.....	40
Figur 4.2.....	41

Tabellförteckning

Tabell 3.1	31
Tabell 6.1	55
Tabell 6.2	59

1 Inledning

I detta första kapitel kommer vi att ge läsaren en bakgrund till uppsatsen. Därefter vidareutvecklar vi problemformuleringen, vilken mynnar ut i uppsatsens syfte. Slutligen presenteras uppsatsens avgränsningar samt dess disposition.

1.1 Bakgrund

Under de senaste 10-15 åren har vår omvärld kommit att förändras på många sätt. Dagens företag verkar i en helt annan omgivning och under andra förutsättningar än vad de gjorde för bara ett tiotal år sedan. Förändringarna kan till stor del förklaras genom den globalisering som skett, med åtföljande ökad konkurrens. De nya förutsättningarna har ställt nya krav på företagens sätt att leda och samordna sina resurser. Det har fått till följd att nya koncept och tekniker för ledning och samordning har utvecklats. Ett av de koncept som rönt störst uppmärksamhet är Balanced Scorecard - det balanserade styrkortet.

Det balanserade styrkortet presenterades för första gången 1992, i en artikel i Harvard Business Review. Bakom konceptet stod amerikanerna Robert Kaplan och David Norton, som i samarbete med KPMG hade studerat och utvecklat ett förslag på framtida måttetal för företag och organisationer. Forskningen var ett resultat av den debatt som försiggått om amerikansk industris minskade konkurrenskraft under 1980-talet. (Lindvall, 2001)

Om globaliseringens konsekvenser präglade företagens tänkande under 1990-talets inledande hälft, var det informationsteknologin, IT, som kom att påverka dem under decenniets andra hälft. Från att främst ha använt datorer till att automatisera administrativa uppgifter kunde nu företagen börja använda sig av datorer för att effektivisera sina verksamheter.

Inom traditionell ekonomistyrning förutsätts det vanligtvis att information är dyr och svårtillgänglig. Men i och med den nya informationsteknologin har istället ett motsatt förhållande uppstått, där överflödet av information kan leda till att det som är viktigt för företaget går om intet. (Lindvall, 2001)

1.2 Problemformulering

Den snabba tekniska utveckling som skett under det senaste decenniet har varit en stor anledning till att företag nu fått möjlighet att spara, koppla samman och presentera information allt snabbare. Genom att utnyttja teknologin på ett effektivt

sätt i organisationen, kan företagen spara mycket tid och pengar på ett effektivare informationsflöde. Därmed har ett väl fungerande IT-system blivit en viktig del i företagets jakt på effektivisering. Fler och fler företag väljer att implementera ett balanserat styrkort och ett för företaget passande IT-stöd till detsamma för att effektivisera sin verksamhetsstyrning. (Lindvall, 2001)

De första IT-stöden för ett balanserat styrkort baserades vanligtvis på Microsofts Excel, vilket sammankopplades med PowerPoint för presentationen av nyckeltalen. I takt med att IT-teknologin förbättrades utvecklades även mer avancerade IT-stöd till det balanserade styrkortet. De nya avancerade systemen utvecklades utifrån teorier kring beslutsstödjande system. Även om enklare IT-lösningar fortfarande är vanligast i företag, börjar allt fler gå över till mer avancerade IT-lösningar för sina balanserade styrkort (Miyake N, 2002).

Trots att allt fler företag väljer att överge sina enklare Excel-lösningar, finns det förhållandevis lite forskning kring ämnet IT-stöd för ett balanserat styrkort. I litteratur om det balanserade styrkortet nöjer sig oftast författarna med att konstatera att det finns olika IT-lösningar, utan att gå i detalj på vad som skiljer dem åt.

Vi fann det därför intressant att göra en studie inom detta område och studera vilka likheter och skillnader det finns mellan olika avancerade IT-lösningar för ett balanserat styrkort. Efter en genomförd litteraturstudie kom vi fram till följande frågeställning:

- *Vilka avancerade IT-stöd för ett balanserat styrkort finns det på den svenska marknaden och vilka likheter och skillnader finns det mellan olika system?*

1.3 Syfte

Syftet är att redogöra vilka avancerade IT-stöd för ett balanserat styrkort det finns på den svenska marknaden samt att analysera de likheter och skillnader som går att finna mellan dessa olika system.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att inte rangordna de olika IT-stöden för ett balanserat styrkort på något sätt, utan nöjer oss med att studera de likheter och skillnader som går att finna mellan de olika systemen.

Vi behandlar inte heller huruvida respektive fallföretags balanserade styrkort uppfyller de kriterier som ställs på ett balanserat styrkort, eftersom ett sådant arbete skulle bli allt för omfattande och inte skulle få plats inom ramen för en magisteruppsats.

1.5 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig till alla som finner ämnet intressant och till studenter på högskolenivå. Läsaren förutsätts ha grundläggande kunskaper i företagsekonomi och informatik. Vi hoppas även att företag som funderar på att implementera ett balanserat styrkort eller ett IT-stöd för ett sådant ska kunna ha nytta av vår studie.

1.6 Disposition

För att besvara vår frågeställning valde vi att dela upp uppsats i tre delstudier; en litteraturstudie, en kartläggning av leverantörer till avancerade IT-stöd på den svenska marknaden samt en fallstudie av sex stycken företag med avancerade IT-stöd för sina respektive balanserade styrkort.

Uppsatsen inleds med litteraturstudien, där de bakomliggande teorierna för de avancerade IT-stöden, så kallade beslutsstödjande system, samt teorierna bakom det balanserade styrkortet går igenom. Litteraturstudien avslutas med en genomgång av den knapphändiga teorin som finns kring IT-stöd för det balanserade styrkortet. Därefter följer vår kartläggning av de ledande leverantörerna på den svenska marknaden av IT-stöd för det balanserade styrkortet. Avslutningsvis görs en fallstudie där sex stycken företags erfarenheter av avancerade IT-stöd för balanserat styrkort presenteras.

2 Metod

I detta kapitel behandlas uppsatsens metodik på en övergripande nivå och inleds med en motivering av vårt ämnesval. Därefter följer en genomgång av vår metodansats, vetenskapsteoretiska utgångspunkter samt en allmän diskussion kring vårt val av data.

2.1 Val av ämne

Begreppet balanserat styrkort har under relativt kort tid hunnit etablera sig både inom den akademiska världen och ute bland företag. Trots att begreppet är tämligen nytt, finns det redan hyllmetrar skrivet inom området. Likaså har det även blivit ett frekvent uppsatsämne vid många svenska lärosäten.

Vårt intresse för det balanserade styrkortet väcktes genom de kurser i ekonomistyrning vi har läst på ekonomihögskolan vid Lunds universitet. Våra erfarenheter av det balanserade styrkortet har främst varit på teoretisk nivå, det vill säga hur det teoretiskt är tänkt att det balanserade styrkortet ska implementeras och fungera. Ingen av oss har själva jobbat med ett balanserat styrkort och har således inte heller någon praktisk erfarenhet av ett sådant.

Genom vårt gemensamma intresse för IT och datorer, i kombination med intresset för det balanserade styrkortet, växte intresset för ämnet fram om vilka olika sorters system det finns till ett balanserat styrkort.

2.2 Metodansats

Efter att ha gjort en snabb genomgång av litteraturen inom området IT-stöd för ett balanserat styrkort, stod det snart klart för oss att det inte fanns mycket skrivet inom detta ämnesområde. Bristen på litteratur och tidigare gjorda studier komplicerade framtagandet av denna uppsats, och var den främsta anledning till att vi valde att dela upp uppsatsen i tre delstudier: en *litteraturstudie*, en *kartläggning* av leverantörer på den svenska marknaden och avslutningsvis en *fallstudie* av sex stycken företag.

Den inledande litteraturstudien gjordes för att sätta oss in och för att få en överblick av ämnet. Avsaknaden av litteratur kring IT-stöd för det balanserade styrkortet ledde dock till att vi tvingades fördjupa oss inom de bakomliggande teorierna för IT-stöd, så kallade beslutsstödjande system. Därefter studerade vi teorin om det balanserade styrkortet, för att sedan avslutningsvis studera den

knapphändiga litteratur som fanns skrivet om IT-stöd för det balanserade styrkortet.

Kartläggningen av den svenska marknaden gjordes för att ge oss en bild över vilka olika typer av avancerade system det fanns på marknaden. Kartläggningen lade även grunden till vårt urval av sex stycken fallföretag till uppsatsens senare del.

Den avslutande fallstudien gjordes för att studera hur företagens olika IT-stöd för balanserat styrkort fungerar i praktiken, samt för att undersöka vilka erfarenheter användarna av systemen ansåg sig ha. Vi valde här att inte studerade företagens IT-stöd för balanserat styrkort på djupet, utan istället göra en jämförande studie mellan företag med olika system. Valet att inte göra en mer ingående analys av respektive företags IT-system grundades på att det skulle ha krävt allt för stora resurser.

Fallstudien gjorde det även möjligt att jämföra olika IT-stödslösningar med varandra. På så sätt kunde vi få fram likheter och skillnader inom samma systemgrupp, samtidigt som vi kunde ställa olika systemgrupper mot varandra i vår analys.

Då tillvägagångssätten för delstudierna skilde sig markant åt, valde vi att lägga in respektive metod först i varje kapitel. På så sätt hoppas vi att läsaren lättare ska få en överblick över de skilda tillvägagångssätten och därmed en ökad förståelse för de olika delstudierna. I detta övergripande metodkapitel valde vi därför att diskutera våra generella vetenskapliga utgångspunkter och förutsättningar inför den fortsatta uppsatsen.

2.3 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Inom samhällsvetenskapen finns två centrala vetenskapsteoretiska utgångspunkter, positivism och hermeneutik. Den positivistiska uppfattningen innebär att forskningen både kan och ska stå över etik och moral, det vill säga att forskaren ständigt ska söka det som faktiskt är (Holme & Solvang, 1997). Den hermeneutiska utgångspunkten brukar oftast sättas upp som motpol till den positivistiska, då det inom hermeneutiken anses att forskaren närmar sig forskningsobjektet utifrån sin egna kunskaper (Patel & Davidson, 1994).

Vi anser att det inte går att bortse ifrån vår egen förförståelse och att detta kommer att påverka den slutgiltiga uppsatsens resultat. Våra tidigare erfarenheter och kunskaper kommer att påverka denna uppsats upplägg och genomförande samt de slutsatser vi kommer att komma fram till. Därmed anser vi oss inta ett vetenskapligt förhållningssätt i linje med en hermeneutisk utgångspunkt.

2.3.1 Metodteori

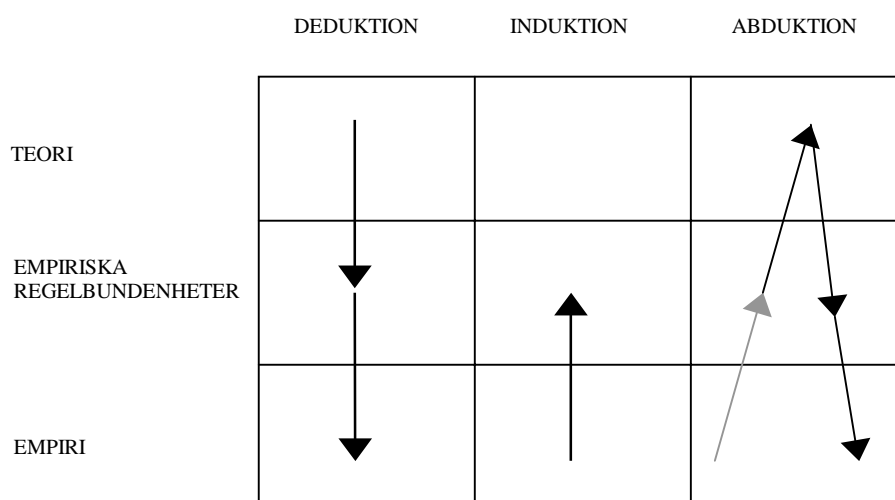
De samhällsvetenskapliga metoderna brukar delas upp i kvantitativ och kvalitativ metod (Andersen, 1998). Vid en kvantitativ ansats används statistiska bearbetnings- och analysmetoder, medan det i en kvalitativ metod handlar om verbala analysmetoder (Patel & Davidson, 1994). Kvantitativa metoder är mer formaliserade och strukturerade än de kvalitativa (Holme & Solvang, 1997).

Vid en kvalitativ ansats är det vanligt med en eller flera fallstudier, vilket i den här uppsatsen har genomförts i form av sex företagsstudier. Fallstudierna har primärt bestått av intervjuer med väl insatta personer inom respektive företag. De data som erhållits har oftast inte varit kvantifierbara. Med utgångspunkt från ovanstående resonemang anser vi att uppsatsen primärt skett utifrån en kvalitativ metodansats.

2.3.2 Undersökningsansats

Det finns i huvudsak två angreppssätt, induktiv och deduktiv metod, för att systematiskt ta sig in i förhållanden på ett teoretiskt sätt. Induktiv metod utgår ifrån det specifika mot det generella, det vill säga att avstampet sker i verkligheten och efter upprepade studier mynnar ut i generellt giltiga teorier. Den deduktiva metoden är den induktiva metodens motsats. Den utgår ifrån det generella till det specifika och därigenom kan slutsatser dras. (Holme & Solvang, 1997)

Utöver de ovan två nämnda metoderna finns även en hybrid dem i mellan, abduktiv metodansats. Den metoden tar sitt avstamp i ett enskilt fall, vilket man försöker förklara med befintliga teorier och därefter bestyrka det med ytterligare studier och iakttagelser. (Alvesson & Sköldberg, 1994)



Figur 2.1 Deduktion, Induktion, abduktion
(Alvesson & Sköldberg, 1994, sid 45)

Den metod vi anser bäst passar in för att beskriva vår undersökningsansats är en deduktiv metod, då vårt tillvägagångssätt utgår från det teoretiska till kartläggning och avslutas med en fallstudie av sex stycken företag.

2.3.3 Källkritik

Vid alla typer av vetenskapligt arbete bör ett kritiskt förhållningssätt intas. Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den säger sig mäta, om källan är väsentlig för frågeställningen och om källan är fri från systematiska fel (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1997).

Vi har vid vårt kritiska förhållningssätt utgått ifrån de tre källkritiska kriterierna som Eriksson & Wiedersheim-Paul (1997) har satt upp; *samtidighetskrav*, *tendenskritik* och *beroendekritik*. Samtidskravet går ut på att flera källor återger samma information vid ungefär samma tidpunkt. Ju närmre tid och rum den återberättade källan har till det studerade fenomenet desto större är sannolikheten att återgivningen är korrekt (Lundahl & Skärvad, 1999). Tendenskritiken besvarar frågor av typen "Vilka egenintressen påverkar författaren/uppgiftslämnaren att framföra denna information?". Det sista kriteriet, beroendekritik syftar till att kontrollera om det finns något beroende mellan källorna. Utöver dessa tre kriterier kan ytterligare ett kriterium läggas till, nämligen äkthetskriteriet (Alvesson & Sköldberg, 1994). Äkthetskriteriet är sanningshalten i informationen vi tagit del av, huruvida observationen är äkta eller fiktiv.

2.3.4 Primärdata

Den typ av data som samlas in på egen hand kallas för primärdata och kan bestå av exempelvis intervjuer eller enkäter (Lundahl & Skärvad, 1999). Primärdata i den här uppsatsen består i huvudsak av intervjuer. Vi är fullt medvetna om riskerna för en så kallad intervjuareffekt och att de intervjuade kan vinkla information medvetet eller omedvetet. Vi anser dock att de frågor vi har ställt inte har varit av sådan karaktär att de intervjuade bör ha haft någon anledning att undanhålla något eller vinkla sina svar. Vi har även, så långt det har varit möjligt, försökt styrka våra primärdata genom att få dem bekräftade av de leverantörer fallföretagen har använt sig av. Därmed anser vi att de kriterier som ställts upp för källkritik är uppfyllda.

2.3.5 Sekundärdata

Sekundärdata är material som inte har uppkommit genom egna aktiviteter, exempelvis litteratur, tidskrifter och tryckt företagsinformation. Även Internet, föreläsningar och media kan anses vara en form av sekundärdata. (Lundahl & Skärvad, 1999)

En del av den litteratur som har använts i den här uppsatsen har varit väldigt starkt vinklad till det balanserade styrkortets fördel. Detta har främst rört den litteratur som behandlat IT-stöd för ett balanserat styrkort samt den produktinformation som leverantörerna har delat med sig av. Vi har varit medvetna om problemet och försökt undvika det genom att få informationen bekräftad från mer än ett håll när det gäller dessa områden.

De källor med sekundärdata vi har använt oss av är facklitteratur, årsredovisningar, artiklar, faktablad kring företagens IT-stöd och företagens hemsidor i kombination med andra relevanta sidor på Internet.

3 Litteraturstudie

I vårt tredje kapitel åskådliggörs uppsatsens referensram. Kapitlet syftar till att ge läsaren en närmare beskrivning av teorin bakom det balanserade styrkortet, ett beslutsstödjande system samt en orientering av olika IT-stöd för det balanserade styrkortet.

”Det här har vi arbetet med sedan slutet av 80-talet, men vi visste inte att det kallades för ett balanserat styrkort”

Citat hämtat ur Hallgärde & Johansson, s.14

3.1 Inledning

När det balanserade styrkortet presenterades för första gången i början av 1990-talet var begreppet IT fortfarande ett okänt begrepp för gemene man. De första personatorerna, med användarvänligt gränssnitt, hade nyligen sett dagens ljus och World Wide Web (www), Internet, fanns ännu bara i teorin.

Med detta i åtanke är det inte underligt att Kaplan & Norton, varken i sin första artikel eller i sina senare böcker, nämner något om hur ett IT-stöd för ett balanserat styrkort skulle kunna se ut. Trots att det är över 10 år sedan konceptet presenterades, finns det fortfarande inte mycket litteratur skrivet om IT-stöd för det balanserade styrkortet. Däremot har det, i takt med att konceptet har etablerat sig på marknaden, vuxit fram ett flertal företag med specialitet på IT-stöd för det balanserade styrkortet. Likaså erbjuder de allra flesta leverantörer av affärssystem i dag någon form av IT-stöd för det balanserade styrkortet.

3.2 Metod

Avsaknaden av litteratur inom det specifika ämnet gjorde att vi valde att dela upp ämnet IT-stöd för det balanserade styrkortet i tre delområden. Det första området vi valde att fördjupa oss i var teorierna bakom begreppet IT-stöd, det vill säga teorierna kring beslutsstödjande system. Därefter gick vi vidare och fördjupade oss i teorin om det balanserade styrkortet. Det sista området, vilket kan sägas koppla samman de två första, var de teorier som gick att finna om IT-stöd för ett balanserat styrkort.

Litteraturstudien bygger enbart på sekundärdatamaterial, det vill säga information insamlad, sammanställd och publicerad av andra (Lundahl & Skärvad, 1999). De källor vi har använt oss av är facklitteratur, tidskrifter, tryckt företagsinformation i form av årsredovisningar och faktablad kring företagens produkter. Vi har även inhämtat information från relevanta sidor på Internet.

3.2.1 Tillvägagångssätt

Enligt Merriam (1994), kan val av litteratur grunda sig på ett eller flera av följande fyra alternativ:

- Att en författare är en auktoritet inom sitt område
- Att de senast skrivna och uppdaterade källorna bör användas
- Att en viss källa eller forskningsrapport är relevant för den egna forskningen
- Att en källa bedöms ha hög kvalitet

De teorier vi valt att utgå ifrån anser vi vara de centrala inom respektive område. Vi stödjer detta på att vi funnit hänvisningar till teorierna i flera olika källor. De flesta av författarna till den litteratur vi stöder oss på är internationellt välrenommerade forskare inom sitt respektive område.

Informationssökningen skedde med utgångspunkt från de databaser Lunds Universitetsbibliotek tillhandahåller: LOVISA, ELIN, DoD och LIBRIS. Vi gjorde även sökningar via sökmotorer på Internet, exempelvis Google, Yahoo och MSN. När vi på detta sätt identifierat och studerat relevant litteratur, fortskred litteratursökandet genom att vi sökte upp de källor författarna ifrån den första sökningen hänvisade till. På så vis ansåg vi oss ringa in de mest centrala delarna i respektive teori. Vi fick också viss hjälp med litteraturförslag av vår handledare, Per Magnus Andersson.

Den litteratur vi har använt oss av har i huvudsak haft svenskt eller amerikanskt ursprung. Vi är väl medvetna om att det vid översättning från engelska till svenska kan förekomma nyansbortfall, vilket i sin tur kan föranleda en viss förvrängning. I de fall då vi ansett att det inte har funnits en fullgod översättning av ett begrepp, har vi valt att behålla originalspråkets terminologi. Ett undantag är dock begreppet Balanced Scorecard, vilket vi valde att använda den svenska benämningen balanserat styrkort för att få ett mer enhetligt språk i uppsatsen. Detta trots att vi inte anser att den svenska översättningen täcker det amerikanska begreppet fullt ut, men vi ansåg inte att vår uppsats påverkas av nyansbortfallet.

3.2.2 Källkritik

I vår litteraturstudie har vi enbart använt oss av sekundärdata. Viktigt att poängtera är att litteratur som behandlar ett specifikt ämne oftast är skriven av dess förespråkare. Typexempel på detta är den litteratur skriven om IT-stöd för ett balanserat styrkort, där majoriteten av författarna parallellt med sin forskning bedriver konsultverksamhet med implementering av just balanserat styrkort.

Trots gedigna efterforskningar har vi inte lyckats finna något kritiskt skrivet om IT-lösningar för det balanserade styrkortet. En förklaring till det kan vara författarnas starka koppling till konsultverksamhet för just sådana styrkort. Därmed har vi varit hänvisade till att använda oss av den litteratur som stått till buds inom detta område.

Vi har försökt i möjligaste mån att få en så god bredd på de använda källorna som möjligt. Därmed anser vi tendenskriteriet och beroendekriteriet vara uppfyllda till den grad det är möjligt. Vad gäller samtidigthetskravet ser vi inte detta som något problem, då teorierna kring balanserat styrkort och IT-stöd för balanserat styrkort är relativt nya. Avslutningsvis finner vi även att äkthetskriteriet uppfylls, då samtliga författare antingen är framstående vetenskapsmän eller framgångsrika konsulter inom sitt respektive område.

3.3 Beslutsstödjande system

3.3.1 Definition

Ett företag kan använda sig av flera olika typer av informationssystem. Ett informationssystem har till uppgift att samla in, bearbeta, lagra, analysera och sprida information för ett specifikt syfte. Informationssystemet behöver inte nödvändigtvis vara datoriserat för att klassificeras som ett informationssystem, men i och med den ökade användarvänligheten inom datorvärlden har de datoriserade systemen kommit att bli den vanligaste formen av informationssystem idag. (Turban & Aronson 1998)

De informationssystem vars uppgift är att på något sätt stödja eller underlätta en beslutsfattandeprocess kallas med ett övergripande namn för beslutsstödjande system, Decision Support System (DSS). De första beslutsstödjande systemen dök upp under första delen av 1980-talet och har sedan dess fortsatt att utvecklas fram till i dag. (Sprague & Watson, 1996)

Trots att beslutsstödjande system har funnits i över 20 år, finns det ingen generell accepterad definition av begreppet. Olika författare gör sina egna tolkningar om

vad ett beslutsstödjande system är och det finns en uppsjö av definitioner av begreppet. (Turban & Aronson, 1998)

Turban & Aronson (1998) har själva identifierat fem olika former av beslutsstödjandes system: Transactions Processing Systems (TPS), Management Information Systems (MIS), Expert Systems (ES), Executive Information Systems (EIS) och Neural Computing. Det som skiljer systemen åt är vilka specifika uppgifter de är tänkta att stödja. (Turban & Aronson, 1998)

Finlay (1994) å andra sidan för ett resonemang om att begreppet beslutsstödjande system egentligen inte behövs, utan inryms i begreppet som föregick beslutsstödjande system, Management Information System, vilket är den benämning de första formerna av databashanteringssystem hade under 1960-talet. (Finlay, 1994)

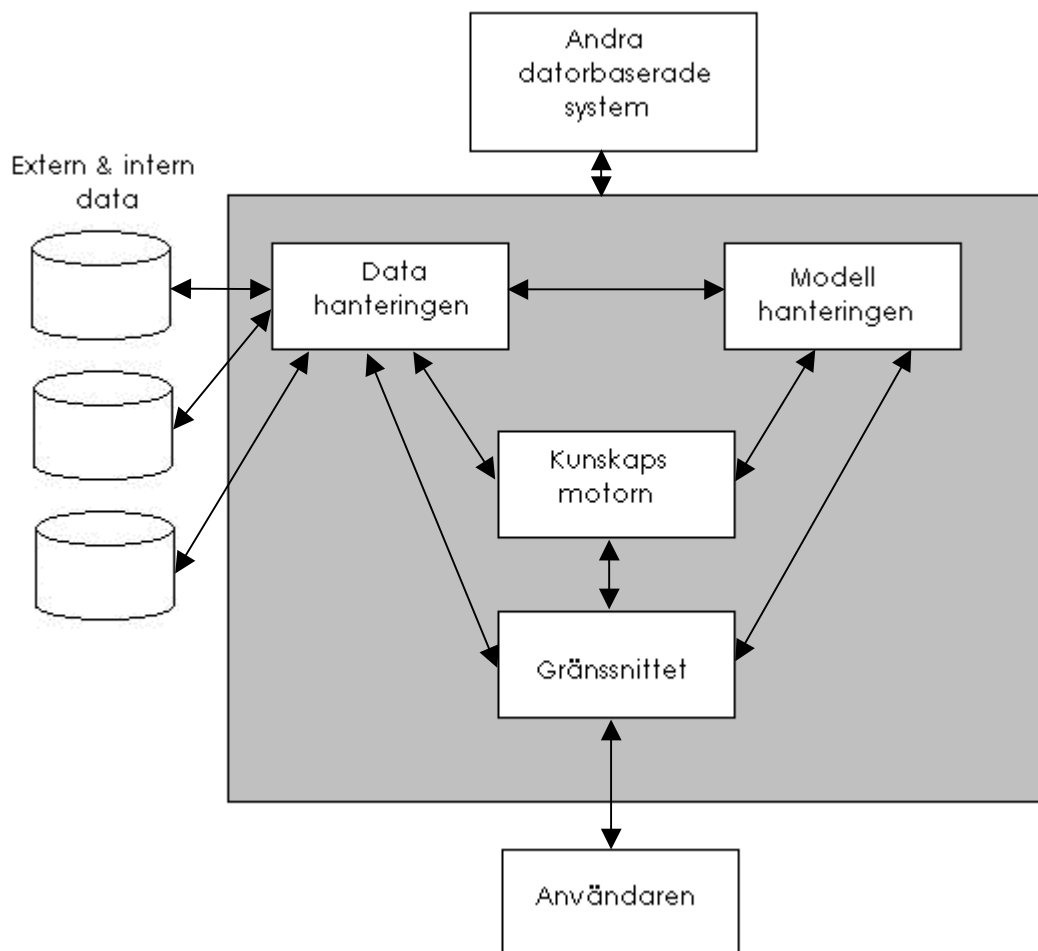
Oavsett vilken typ av beslutsstödjande system som används, syftar de alla till att underlätta beslutsfattningen och förbättra kommunikationen inom företaget. Detta ska i sin tur leda till sänkta kostnader, ökad produktivitet och förbättringar för kunder och anställda. En annan viktig uppgift för beslutsstödjande system är att underlätta för användare att utnyttja datorteknologi på ett enkelt sätt. (Marakas, 1998)

Vi nöjer oss med att konstatera att det finns många olika definitioner av beslutsstödjande system, men att det för denna uppsats räcker med att definiera ett beslutsstödjande system som *“ett system som kännetecknas av att stödja och förbättra beslutsfattande inom ett företag eller organisation“* (Turban & Aronson, 1998).

3.3.2 Uppbyggnad

Ett beslutsstödjande system tillhandahåller processer för att erhålla data, generera alternativa lösningar samt lagring och utvärdering av olika lösningar. Genom att öka beslutsfattarnas möjligheter att kartlägga osäkerheter och konsekvenser ska problemlösningsmöjligheterna förbättras (Bennett, 1983).

Beslutsstödjande system är vanligtvis uppbyggt av följande fem komponenter: datahantering, modellhantering, kunskapsmotor, gränssnitt och användaren. (Marakas, 1998)



Figur 3.1 Schematisk bild av ett beslutsstödjande system
(Turban & Aronsson, 1998, sid. 79)

Datahanteringen behandlar de aktiviteter som handhar insamling, lagring och sortering av data för varje specifik beslutssituation. Olika säkerhetsfunktioner, dataintegritetsprocesser samt generell dataadministration är andra funktioner som handhas inom komponenten datahantering. Uppgifterna utförs av olika undersystem som till exempel databasen och databashanteraren. (Turban & Aronsson, 1998)

Databasen är lagringsplatsen för all data, såväl intern som extern, där den sorteras för lätt åtkomst. I datahanteringen lagras faktiska data, till exempel antal sålda enheter, priser och så vidare. Databashanterarens uppgifter består av att koordinera alla uppgifterna som hör ihop med lagring, tillgång och spridning av information samt att upprätthålla oberoende mellan data som är inestående i systemets databas och systemets applikation. (Turban & Aronsson, 1998)

Datahanteringen i kombination med databashanteringen är viktig för att systemet ska fungera snabbt och smidigt, så att användarna inte behöver sitta och vänta. För att få ett fungerande system är det viktigt att alla förändringar direkt införs i systemet. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Modellhanteringen – Påminner om datahanteringen, men med den skillnaden att här behandlas olika kvantitativa modeller som förser beslutsstödssystemet med analytiska egenskaper. Modellhanteringen utgör en representation av hur data skall behandlas, till exempel *antal sålda enheter x pris = försäljning* också vidare. Dess viktigaste syfte är att verkställa och integrera de modeller som finns tillgängliga, samt att utforma användaranpassade modeller. (Turban & Aronsson, 1998)

Kunskapsmotorn – Aktiviteter som är relaterade till problemrekognosering och generering av dellösningar och slutliga lösningar utförs här. Även andra aktiviteter som är relaterade till problemlösningsprocessen hanteras här. Kunskapsmotorn fungerar som hjärnan i systemet. Data och modellerna från de tidigare nämnda komponenterna sammanstrålar här för att ge systemanvändaren en användbar applikation som stöd för att fatta ett beslut angående det problem han eller hon försöker lösa. (Turban & Aronsson, 1998)

Gränssnittet – I alla datorbaserade informationssystem är gränssnittets utformning av största vikt för att få ett fungerande system. Det är genom ett fungerande gränssnitt som användarna kan kommunicera med systemet. Enkelhet är en viktig faktor i utformningen av ett gränssnitt. Ju enklare systemet är att använda genom gränssnittet desto bättre är det. Vid utformandet av användargränssnitt är det viktigt att anpassa prestationspråket och agerandespråket efter de individer som ska använda sig av det. Det som presenteras på datorskärmen måste vara lätt att förstå, och det ska behövas ringa, om ens någon, förkunskap om systemet för att veta hur informationen på bildskärmen ska tolkas. (Bennett, 1983)

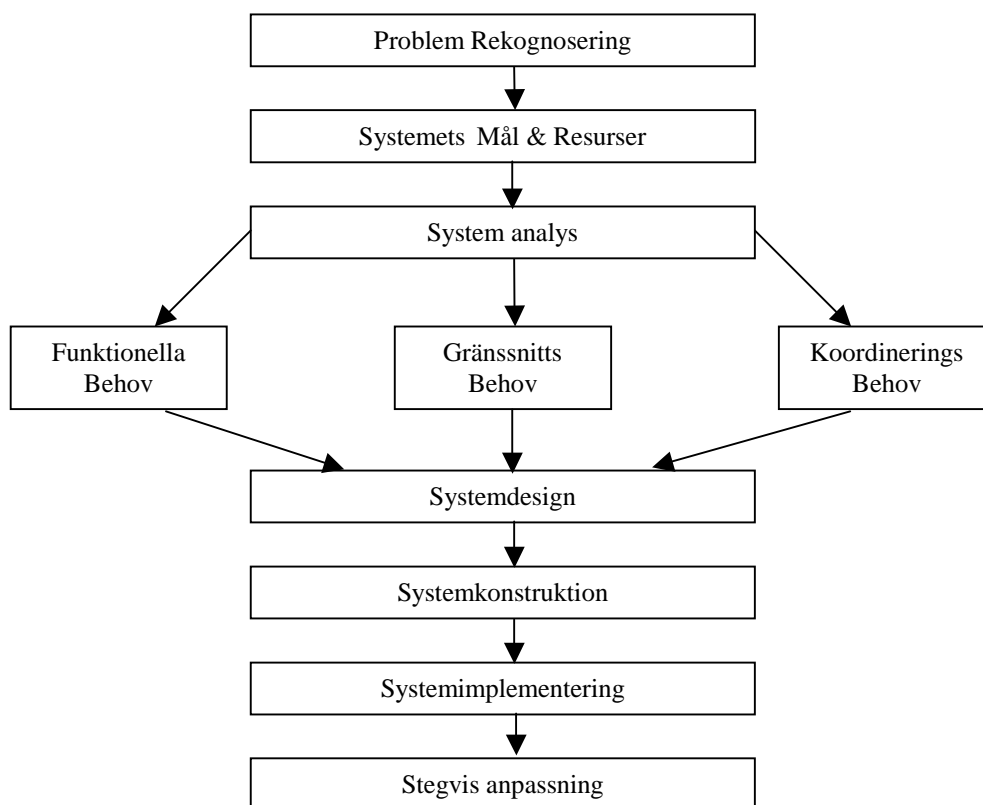
Användarna – Användarna av beslutsstödjande system är en minst lika viktig faktor som datorerna och dess teknologi för att få ett fungerande beslutsstödssystem. Enligt Marakas (1998) definieras användaren som den person som är ansvarig för att hitta en lösning på ett problem med hjälp av det beslutsstödjande systemet.

3.3.3 Framtagning

Att konstruera och implementera ett beslutsstödjande system är en komplicerad process, som blir svårare ju större och mer komplext systemet ifråga är. Processen involverar allt från rent tekniska frågor, som vilken hårdvara som kommer att behövas, till funktionella frågor som till exempel vilket gränssnitt som ska

användas och vilken effekt den kommer att få på användarna av systemet. (Turban & Aronson, 1998)

Då det finns ett stort antal olika typer av beslutsstödjande system, finns det ingen generell modell för hur ett sådant system ska tas fram. Framtagningsprocessen påverkas också av en rad andra viktiga faktorer, till exempel variationen mellan olika organisationsstrukturer, vilka typer av beslut systemet är tänkt att stödja samt hur många användare som ska kopplas till systemet. Figuren nedan är ett försök att generalisera hur ett framtagande av ett beslutsstödjande system kan ske. (Marakas, 1998)



Figur 3.2 Framtagning av beslutsstödjande system
(Marakas, 1998, s.455)

Framtagandet av ett beslutsstödjande system inleds med identifiering av de problem som systemet ska tillhandahålla beslutsunderlag för. Nästa steg är att besluta vilka resurser, till exempel vilken mjuk- och hårdvara, som ska användas. Samtidigt ska syftet med det beslutsstödjande systemet bestämmas. Det är viktigt att syftet bestäms redan i framtagningsprocessen, eftersom det ligger till grund för hur systemet ska utformas för att på bästa sätt stödja ledningen i dess beslutsfattande. (Marakas, 1998)

I systemanalysfasen ska tre olika behov bestämmas, funktionellt behov, gränssnittsbehov och koordineringsbehov. Det funktionella behovet handlar om att bestämma vilken information som ska presenteras, hur mycket, och på vilket sätt det ska ske. Gränssnittet är det beslutsstödjande systemets själ och måste göras enkelt och lättförståeligt. Om det inte är det, finns det risk för att de tänkta användarna inte förstår sig på systemet och därmed fallerar också nyttan av det. Hur kommunikationen och koordineringen mellan systemets alla olika delar ska utformas och fungera bestäms i det tredje steget av systemanalysen. (Marakas, 1998)

I systemdesignen och systemkonstruktionen utformas systemet för att sedan konstrueras. I konstruktionen används ofta olika prototyper för att systemutvecklarna ska ha möjlighet att se hur de olika funktionerna fungerar och samarbetar i praktiken. Det är oftast de mest tidskrävande och arbetsamma momenten i framtagandet av ett beslutsstödjande system. (Turban, 1998)

Implementeringsfasen är den fas då systemet ska sjösättas och integreras med befintliga informationssystem i organisationen. Systemet testas och utvärderas för att det ska fungera som önskat. I den slutliga fasen har företaget använt sig av systemet ett tag och användarna har lärt sig vad som behöver ändras och förbättras. Denna fas pågår sedan så länge systemet är i bruk. När förutsättningarna i de första stegen av framtagningen ändras, är det viktigt att systemet anpassas till de nya förutsättningarna. På så sätt ser man till att ha ett effektivt system hela tiden. (Marakas, 1998)

3.4 Balanserat Styrkort

3.4.1 Definition

Konceptet Balanced Scorecard - balanserat styrkort, presenterades för första gången 1992 i en artikel i Harvard Business Review. Bakom artikeln stod Robert S. Kaplan och David P. Norton, vilka i samarbete med Harvard University, konsultföretag och det amerikanska näringslivet, hade utvecklat en alternativ modell till traditionell ekonomistyrning. (Hallgärde & Johansson, 1999)

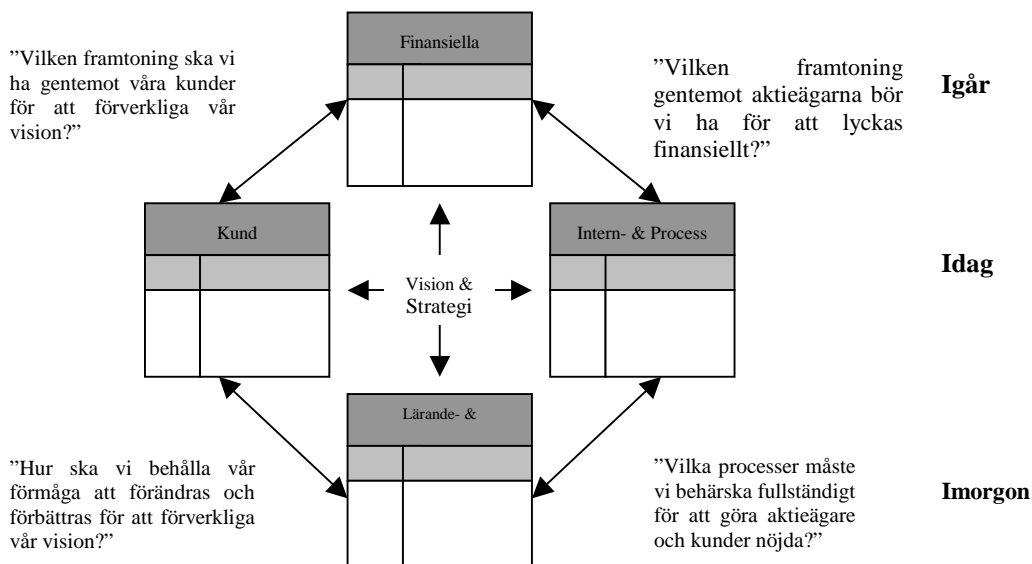
Ett balanserat styrkort är inte tänkt att vara nytt mätsystem, utan ska snarare ses som ett helt nytt ledningssystem. Syftet är att företaget, inte enbart ska fokusera på de finansiella prestationsmåten, utan att komplettera och balansera dessa med icke-finansiella prestationsmått. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Avsikten med ett balanserat styrkort är enligt Kaplan och Norton, att formulera och föra ut företagets strategi i organisationen samt att hjälpa till att samordna individuella och övergripande initiativ för att nå gemensamma mål. De anser att

det sällan råder samstämmighet gällande ledningars uppfattning om de strategiska målen. Genom att upprätta ett balanserat styrkort ges det bättre möjligheter till att identifiera de strategiska målen och förtydliga de strategiska målsättningarna. (Kaplan & Norton, 1999)

3.4.2 Uppbyggnad

För att uppnå en balans har upphovsmakarna valt att dela in prestationsmåten i fyra olika perspektiv: finansiellt perspektiv, kundperspektiv, intern- och processperspektiv samt inlärnings- och tillväxtperspektiv. Perspektiven ska därefter kopplas samman i ett inbördes orsak - verkan samband. (Kaplan & Norton, 1999)



Figur 3.3, Det balanserade styrkortet
(Kaplan & Norton, 1999, s 18)

I det **finansiella perspektivet** ska företaget summera konsekvenserna av de historiska händelserna. Måtten ska spegla hur väl strategin fungerar när det gäller att nå de uppställda målen (Gyllberg & Svensson, 2002). Även om tanken med ett balanserat styrkort är att det ska vara uppdelat på fyra perspektiv, är det fortfarande det finansiella som är det avgörande, eftersom företagets förmåga att generera vinster är av stor betydelse för företagets överlevnad (Kaplan & Norton, 1999).

Det andra perspektivet, **kundperspektivet**, syftar till att skapa kundvärde. För företaget gäller det här att identifiera de aspekter som kunderna anser vara

värdefulla. Nöjda och tillfredsställda kunder bör på sikt ge positiva effekter på företagets lönsamhet och därmed återspeglas i det finansiella perspektivet. (Kaplan & Norton, 1999)

I **intern- och processperspektivet** sätts kundvärdeskapande processer i fokus. Exempel på interna processer för kundvärde är innovationsprocesser, resursomvandling och försäljning, samt service efter försäljning (Gyllberg & Svensson, 2002). Framgång i detta perspektiv kommer att avspeglas i kundperspektivet och därmed i det finansiella perspektivet. Kaplan & Norton anser att det är de interna processerna som är mest avgörande för möjligheten att nå de finansiella målen. (Kaplan & Norton, 1999)

Det fjärde och sista perspektivet, **inlärnings- och tillväxtperspektivet**, syftar till att ta till vara företagets förutsättningar för långsiktig tillväxt. Perspektivet är tänkt att motverka företagsstagnation och att skapa en läroorganisation. (Kaplan & Norton, 1999)

I takt med att det balanserade styrkortet har vunnit mark, har de klassiska perspektiven kommit att utökas eller ersättas av ytterligare perspektiv. I Sverige har medarbetarperspektiv blivit vanligt. Andra typer av perspektiv som kan förekomma är leverantörs-, miljö- och etikperspektiv. (Lindvall, 2001)

Oavsett vilka perspektiv som valts, är utgångspunkten för samtliga perspektiv företagets strategi och vision. Strategin ska redogöra för hur visionen ska uppnås och vilka resurser förverkligandet kommer att ta i anspråk. Det är därför av stor vikt att strategin verkligen avspeglas i de fyra perspektiven. (Kaplan & Norton, 1999)

3.4.3 Framtagning

Vid framtagandet av ett balanserat styrkort är det viktigt att ha i åtanke att alla företag är unika och att det därmed är av stor vikt att framtagandet sker utifrån varje företags egna förutsättningar (Kaplan & Norton, 1993).

De fyra perspektiven bör endast ses som en utgångsmall, där både fler eller färre perspektiv kan ingå. Kaplan & Norton har inte själva kunnat finna något som styrker att fyra perspektiv utgör en förutsättning för ett fungerande balanserat styrkort. (Kaplan & Norton, 1999)

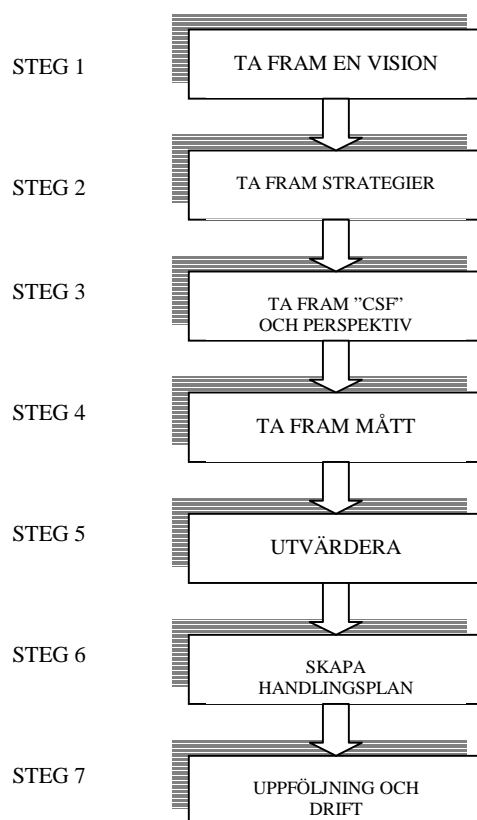
Utifrån företagets vision och strategi ska olika mål identifieras och fördelas på de ovan nämnda perspektiven. Målen knyts samman med väl fungerande mått, vilka ska mätas med relevanta styrtalet. För att ett mått ska anses vara väl fungerande, ska måttet vara mätbart, begripligt, relevant och påverkbart för de inblandande (Olve, Roy & Wetter, 1999). Styrtalen i sin tur talar om för medarbetarna vilka faktorer

som påverkar resultatet idag och i framtiden. Dessa faktorer kallar Kaplan & Norton för kritiska framgångsfaktorer, Critical Success Factors (CSF). (Kaplan & Norton, 1999)

För att säkerställa att de mål som ställs upp inom ramen för varje perspektiv är relevanta, ska målen sammanlänkas i ett orsak-verkan- samband. Syftet är att visa att de inkluderade måtten påverkar varandra. Detta för att styrtalen i slutändan ska mynna ut i ett för företaget gemensamt finansiellt mål. Detta samband är av stor vikt då det förtydligar hur de ingående målen är tänkta att uppnås. (Kaplan & Norton, 1999)

Framgången för ett balanserat styrkort bygger på att dess ingående mål och mått väl har anpassats efter situationen, samt att perspektiven noggrant har valts utifrån företagets omgivning och förutsättningar (Olve, Roy & Wetter, 1999).

Ett balanserat styrkort ska ses som ett verktyg att styra verksamheten mot de uppsatta målen och visionerna. Processen att ta fram ett fungerande balanserat styrkort tar mycket resurser i anspråk, i termer av tid och pengar och kan delas in i sju steg. (Hallgärde & Johansson, 1999)



Figur 3.4, Implementering av balanserat styrkort
(Hallgärde & Johansson, 1999, s. 18)

Utgångspunkten vid framtagande av ett balanserat styrkort är översättning av företagets strategier till olika mått och mål för olika ansvariga, vilket här motsvaras av de fyra första stegen. I dessa steg ska företagets vision brytas ner till strategier, kritiska framgångsfaktorer och fördelas mellan de olika perspektiven samt kopplas samman med relevanta mått. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Viktigt att tänka på är, vilket namnet antyder, att skapa en balans mellan de ingående perspektiven. Inget perspektiv får dominera över något av de andra. Balansen ska uppstå mellan de mål och mått som härleds till varje perspektiv, det vill säga mellan finansiella och icke-finansiella mått, mellan kortsiktiga och långsiktiga mål, mellan externt och internt perspektiv samt slutligen mellan objektiva (enkelt mätbara) och subjektiva (svårätbara) mål. (Kaplan & Norton, 1999)

Vidare är det även viktigt att klargöra de kritiska framgångsfaktorerna och koppla samman dessa i ett orsak-verkan-samband i styrkortet. Därför bör företagsledningen, så långt det är möjligt först ge en heltäckande bild av företagets situation och först därefter fastställa vilka mått som ska användas. (Anthony & Govindarajan, 2000)

I det femte och sjätte steget utvärderas det framtagna styrkortet och samtliga berörda chefer ska få chansen att kommentera visionen, strategierna, de kritiska framgångsfaktorerna, måtten samt orsak-verkan-kopplingarna som gjorts. Vidare ska företaget även börja utveckla en plan över hur själva implementeringen ska gå till samt vilket informationssystem som kommer att krävas. (Kaplan & Norton 1993)

I det sjunde och sista steget ska en uppföljnings- och förvaltningsrutin upprättas, för att säkerställa att styrkortet blir det dynamiska verktyg som det är tänkt att vara (Hallgärde & Johansson, 1999). Vidare ska måtten kopplas samman med existerande databaser och övriga informationssystem, vilka fastslogs under punkterna fem och sex (Kaplan & Norton 1993).

3.5 IT-stöd för det balanserade styrkortet

3.5.1 Definition

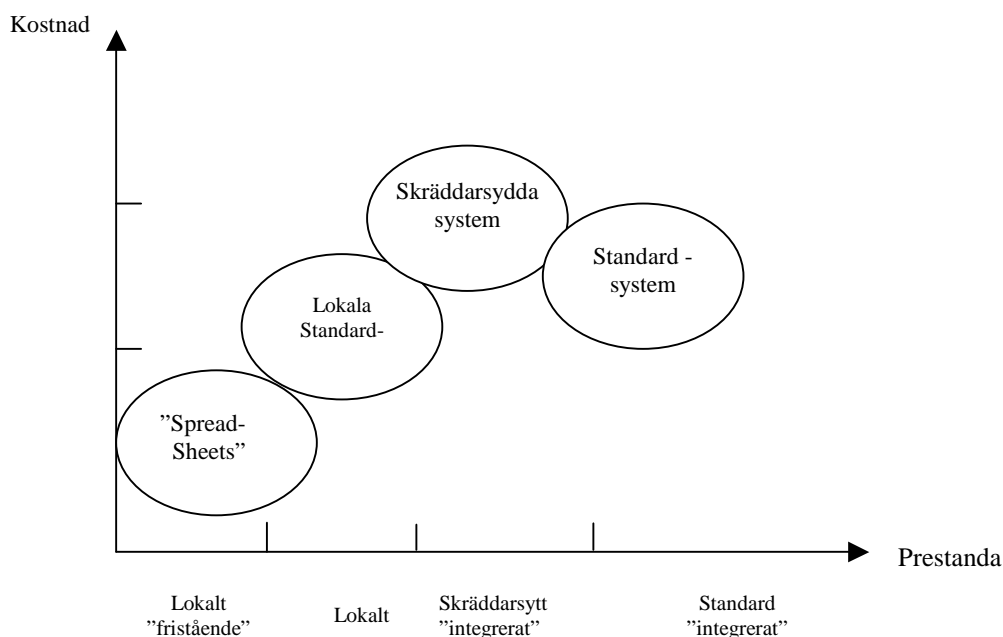
Syftet med ett balanserat styrkort är, som vi tidigare fastslagit, att omvandla företagets strategi till handlingsplaner och förankra dessa ute i organisationen. För att det balanserade styrkortet ska fungera, är det av stor vikt att det fortlöpande följs upp och hålls vid liv. (Olve, 2003)

Till hjälp för att utveckla och underhålla ett balanserat styrkort, finns det olika datorbaserade lösningar. För detta krävs ett system som klarar av mer än att bara samla in och sammanställa olika data. Systemet måste klara av att samla in, bearbeta och lagra all relevant information och att förmedla den vidare ut till medarbetarna, det vill säga någon form av beslutsstödande system. Vidare krävs det att informationen i systemet presenteras på ett pedagogiskt sätt, har en användarvänlig miljö och är lättillgängligt, och att den fångas upp och mäts på ett kostnadseffektivt sätt. Ett sådant system kan antingen utvecklas av företaget självt eller köpas in i form av ett externt system. (Olve, Roy & Wetter, 1999)

En annan mycket viktig funktion som IT-lösningarna har är att automatisera inmatningen och rapporteringen av det balanserade styrkortet. Det föreligger annars en stor risk att manuell inmatning kommer att kräva alldeles för stora resurser för att det balanserade styrkortet ska bli effektivt. Därmed är automatiseringen en viktig faktor för att kunna förvalta det balanserade styrkortet på längre sikt. Att driftfasen inte beaktas fullt ut är dock ett vanligt misstag vid framtagandet av ett balanserat styrkort. (Hallgärde & Johansson, 1999)

3.5.2 IT-lösningar

Idag erbjuder de allra flesta leverantörerna av affärssystem, rapportverktyg och beslutsstödande system någon form av stöd för det balanserade styrkortet. De system som idag finns på den svenska marknaden kan delas in i fyra olika kategorier – spread sheets, lokala standardmjukvaror, skräddarsydda system och standardsystem. (Hallgärde & Johansson, 1999)



Figur 3.5, De fyra grupperna av IT-stöd för balanserat styrkort (Hallgärde & Johansson, 1999, s. 91)

Den första gruppen, **spread sheets**, är lokalt fristående system och utgörs av enklare kalkylprogram som till exempel Excel eller Lotus 1-2-3. Vanligtvis är det företagets IT-avdelning eller kontrollern som har utvecklat en uppsättning Excel-filer för att sammanställa data från andra system och presentera detta enligt företagets egna balanserade styrkort. Fördelarna med denna variant är att den är enkel och relativt billig. Programvaran finns vanligtvis redan och företaget behöver därför inte installera ytterligare mjukvara eller investera i nya programvaror och eventuella licensavgifter. (Olve, 2003)

Nackdelen är att de lätt blir starkt personberoende, det vill säga att om den person som har utvecklat lösningen och är ansvarig för hanteringen slutar, finns det ingen som enkelt kan ta över projektet. Vidare kan det även bli problem om företaget ökar komplexiteten i sitt styrkort. Därmed kan denna typ av lösningar sägas vara begränsad till att presentera utfallen av styrkortet och inte användas som ett kunskapssystem i organisationen. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Den andra gruppen, **lokala standardmjukvaror**, är lokala system som saknar en fullständig funktionalitet för att sprida informationen via nätverk eller för att underlätta integration med andra system. Dessa lösningar är oftast framtagna av konsultföretag och kostar lite mer än de ovan beskrivna lösningarna, men i gengäld behöver företaget inte låsa upp interna resurser för själva utvecklingsarbetet. En annan fördel med denna form av IT-stöd är att programmen är speciellt utvecklade för att stödja balanserade styrkort. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Tredje gruppen av IT-stöd, **skräddarsydda system**, utgörs av rapporteringsverktyg som är sammankopplade med företagets affärssystem. Automatiserad inmatning som ger ökad effektivitet är en av de största fördelarna med dessa system. En annan viktig egenskap är att de inte bara är mätsystem utan också kan användas för simuleringar. Andra fördelar med denna form av system är att de är lätta att integrera i företaget och att de är relativt enkla att använda, då personalen redan har vana att jobba i det gränssnittet. Vidare är det även kostnadseffektivt om nödvändig information kan hittas i moduler inom det redan befintliga affärssystemet. Nackdelarna är att kopplingen till affärssystemet riskerar att försvaga kopplingen till strategi och vision. (Olve, 2003)

Idag erbjuder de allra flesta leverantörer av affärssystem någon form av balanserad styrkortsmodul till sina respektive system. Deras kunder kan välja mellan att köpa ett färdigutvecklat balanserat styrkort, alternativt koppla ihop ett eget utvecklat balanserat styrkort med sitt existerande affärssystem. För att få full effektivitet av dessa system är det viktigt att alla användare förstår och kan hantera de gränssnitt de ska arbeta med. (Olve, 2003)

Den fjärde och sista gruppen, **standardsystem**, är integrerade med företagets databaser. Det finns två lösningar för standardsystemen, antingen lagras

information centralt och utnyttjar webbt teknik för att sprida och samla information eller också installeras applikationen i företagets egna datasystem. Styrkan i dessa program är kapaciteten att simulera processer, samt att de har automatiserad inmatning. Den främsta nackdelen med den här typen av IT-lösning är att den inte tar hänsyn till företagets unika situation och förutsättningar i lika stor utsträckning som ett skräddarsytt system gör, vilket kan skapa problem. (Hallgärde & Johansson, 1999)

3.5.3 Val av IT-stöd

Den första frågan ett företag måste ta ställning till vid valet av IT-stöd för sitt balanserade styrkort, är vilken typ av system det önskar använda. Om vi bortser ifrån enklare IT-lösningar finns det två alternativ att välja mellan; antingen ett skräddarsytt system eller att köpa in ett färdigutvecklat standardsystem. (Olve, 2003)

Det finns i huvudsak två aspekter att ta hänsyn till vid val av IT-stöd för ett balanserat styrkort. Den första aspekten är att användarna måste få den funktionalitet som krävs. Den andra är att systemet ska baseras på relevant teknik för att kunna möta användarens krav. Användaren bör kunna ställa följande krav på systemet (Hallgärde & Johansson, 1999):

Enkelt och användarvänligt – alla medarbetare i organisationen måste kunna förstå systemet. Detta innebär till exempel att språket i systemet bör vara svenska, följa Windowsstandarden för menyer och kortkommandon, ha en bra hjälpfunktion och så vidare.

Relevant funktionalitet för metoden – systemet bör vara uppbyggt enligt styrkortsmodellen för att på så sätt säkerställa att kopplingen mellan strategi och mätning verkligen finns.

Flexibelt – användaren ska kunna skapa den modellstruktur som passar företaget, det vill säga att om företaget vill använda sig av fem perspektiv ska detta inte innebära något problem att lägga till ett femte perspektiv. Likaså ska det vara möjligt att döpa om ett perspektiv till ett eget namn.

Snabbt – användaren skall inte behöva sitta och vänta. Så fort en förändring är införd i systemet ska det synas direkt på skärmen.

Tilltalande grafisk presentation – det ska vara enkelt att förstå systemet. Detta är något som lättast återskapas genom tilltalande bilder och färger och i vissa fall även ljud, till exempel trafikljus, hastighetsmätare och så vidare.

Därutöver är det viktigt att säkerställa att IT-stödet snabbt och enkelt klarar av att samla in och förmedla informationen i organisationen, eftersom det balanserade styrkortet bygger på att alla i organisationen är delaktiga. Den vanligaste metoden för uppnå det är att använda sig av någon form av webbt teknik, det vill säga med hjälp av Internet och intranät. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Konsultfirman Gartner Group har tillsammans med Granfield School of Management utvecklat följande beslutsmatris för att underlätta utvärderingen och valet av IT-stöd till ett balanserat styrkort (Olve, 2003).

Företag och Produkt	Vid utvärderingen är det viktigt att granska leverantören, t.ex. beträffande företagets bakgrund, sakkunskaper och trovärdighet liksom prisstrukturen.
Skalflexibilitet	Fokuserar på förmågan att kunna växa med systemet och lägga till ytterligare styrkort och användare.
Flexibilitet och anpassning	Flexibilitet fokuserar på möjligheterna att skräddarsy systemet till organisationens specifika styrkortsspråk och om det stöder personliga styrkort och anpassad utformning av gränssnittet.
Funktioner	Avser frågor huruvida systemet kan allokera individuella ansvar för mått och mål, om och hur behörighet kan administreras, hur styrkortet kan knytas till belöningsplaner, om systemet erbjuder möjlighet att hantera aktivitetslistor och varningssignaler, om det kan generera fysiska resultatrapporter etc.
Kommunikation	Kan systemet presentera information på intranät och Internet? Tillåter det användaren att göra kommentarer om lång- och kortsiktiga mål och resultat? Kan systemet larma användaren om ny information är tillgänglig i systemet eller om någon åtgärd förväntas av denne?
Teknisk specifikation	Fungerar systemet med existerande infrastruktur? Vilken hård- och mjukvara erfordras för att driva applikationen?
Presentation av data	Presentation fokuserar på applikationens kapacitet att visualisera informationen om strategikartor, länkar mellan mått och mål, beskrivningar och definitioner av mått etc.
Funktionalitetsanalys	Funktionaliteten syftar på tjänster i systemet, tex förmågan att kunna "borra" sig ned, möjlighet att jämföra resultat, Online Analytic Processing (OLAP), liksom funktionalitet för statistik-, simulerings- och trendanalys.
Service	Vilka ytterligare tjänster erbjuder leverantören, tex konsultmedverkan, utbildning och support?

Framtiden	Vilka framtidsplaner finns det för applikationen? Kommer nya versioner att släppas och hur ofta? Men även leverantörens strävanden: Vad är företagets vision och hur ser dess finansiella situation ut?
------------------	---

Tabell 3.1, Utvärderingskriterier för IT-stöd till ett balanserat styrkort

(Olve, 2003, s.329)

Några av de ovanstående punkterna kan även gälla vid val av ett skräddarsytt system, men då de flesta leverantörer av affärssystem är finansiellt stabila och har en gedigen erfarenhet av att integrera existerande affärssystem med en styrkortsmodul, är det vanligtvis inte lika viktigt att beakta punkterna i samma utsträckning. (Olve, 2003)

4 Kartläggning

I detta fjärde kapitel görs en kartläggning över de ledande aktörerna på den svenska marknaden för IT-stöd till ett balanserat styrkort. Presentationen av företagen är först uppdelade efter den typ av IT-lösning de tillhandahåller, skräddarsydda system och standardsystem och därefter, så långt det varit möjligt att avgöra, storleksmässigt.

4.1 Inledning

I det föregående teorikapitlet framkom det att IT-stöd för balanserat styrkort kan delas in i fyra olika kategorier; spread sheets, lokala standardmjukvaror, skräddarsydda system och standardsystem. De två första grupperna, spread sheets och lokala standardmjukvaror, är vanligtvis uppbyggda i Microsoft Excel eller Lotus 1-2-3 och är enklare och mindre komplexa, medan de skräddarsydda systemen och standardsystemen är mer avancerade och komplexa till sin natur.

Marknaden för IT-stöd för ett balanserat styrkort kännetecknas av några stora aktörer, främst affärssystemslieferantörer, och en stor mängd mindre aktörer i form av managementkonsultbolag. Idag erbjuder alla större affärssystemslieferantörer någon form av IT-stöd för ett balanserat styrkort.

I likhet med övriga IT-branschen har dock marknaden för IT-stöd till balanserat styrkort påverkats av konjunktur nedgången under 2000-talets inledande del. Vinstmarginalerna har pressats, både vad gäller marknaden för balanserat styrkort och marknaden för affärssystem, vilket har lett till en konsolidering av marknaden. Branschen tenderar att gå mot färre men större aktörer. Likaså har de stora affärssystemslieferantörerna börjat vända sig till små och medelstora företag för att klara den hårdnande konkurrensen.

4.2 Metod

Vi har identifierat följande nio aktörer på den svenska marknaden: *SAP, Oracle, Intenia, IFS World, IBS, Peoplesoft, Procapo, QPR samt IC Community*. Samtliga dessa företag sa sig ha någon form av IT-applikation för att stödja ett balanserat styrkort. Microsoft håller också på att ta fram en IT-stödsapplikation, men då denna inte är färdig för lansering har vi valt att bortse från den i vår kartläggning.

Vi har valt att endast studera de två mer avancerade systemgrupperna som vi redogjort för i kapitel 3.5.2, det vill säga skräddarsydda system och standardsystem. Anledningen till att de två första grupperna, spread sheets och lokala standardmjukvaror, inte studeras är att de är mindre avancerade och ofta skiljer sig markant åt mellan varje enskild lösning. De lokala standardmjukvarorna är lite mer avancerade än Excel-lösningarna, men eftersom de saknar fullständig funktionalitet för spridning av information via nätverk, anser vi inte dessa heller intressanta att studera. Det är dock fortfarande olika spread sheets-lösningar som är det vanligaste IT-stödet för ett balanserat styrkort (N Miyake, 2002).

4.2.1 Tillvägagångssätt

Vi inledde vår kartläggning med att kontakta två, av oss sedan tidigare kända, ledande affärssystemslieferantörer på den svenska marknaden, SAP och Intenia. Efter att ha studerat SAP:s och Intenias årsredovisningar och hemsidor, fick vi fram vilka de ansåg vara deras största konkurrenter inom området affärssystem, nämligen företagen Oracle, IBS samt IFS World. Genom att även studera dessa företags årsredovisningar och hemsidor kunde vi konstatera att vi lyckats identifiera de ledande aktörerna på den svenska marknaden av skräddarsydda IT-system för ett balanserat styrkort.

För att få fram de företag som tillhandahåller standardsystem fick vi ta hjälp av den knapphändiga litteratur som finns tillgänglig kring ämnet IT-stöd för ett balanserat styrkort. Därigenom lyckades vi identifiera tre större aktörer på den svenska marknaden; *Peoplesoft*, *QPR* och *IC Community*. Vi beslutade oss även för att göra noggranna efterforskningar på Internet, för att fånga upp fler leverantörer. Via Internet lyckades vi identifiera ytterligare ett företag med standardsystem, *Prodacapo*.

Varje presentation inleds med en kort företagsbeskrivning och följs av presentation av de produkter företagen tillhandahåller. Företagen är indelade i två grupper, skräddarsydda och standardsystem. Inom respektive grupp är de sedan, i största möjliga mån, listade i storleksordning vad gäller omsättning och antal anställda. Viktigt är att poängtera att någon värdering inte har gjorts om hur väl deras produkt klarar av att stödja ett balanserat styrkort.

4.2.2 Källkritik

Vi har genomgående använt oss av respektive företags senaste årsredovisningar, i de fall de har funnits tillgängliga, samt företagens hemsidor, för att sammanställa vår kartläggning. Därmed anser vi det inte nödvändigt att sätta ut källhänvisningar

i det här kapitlet, utan har nöjt oss med att endast återge källorna sist i denna uppsats.

Genom att använda oss av företagens årsredovisningar, relevant litteratur inom området och efterforskningar på Internet, anser vi att vi fångat in de största och viktigaste aktörerna på den svenska marknaden och att reliabiliteten av kartläggningen därmed kan anses vara hög.

Att de källor vi utnyttjat uteslutande kommer från företagen själva, gör att materialet med stor sannolikhet är positivt vinklat. Att företagen eventuellt framställer sig själva och sina produkter bättre än vad de är, anser vi dock inte vara ett problem, eftersom kartläggningen endast syftar till att visa vilka aktörer som är verksamma på den svenska marknaden och inte till att avgöra huruvida deras produkter stödjer ett balanserat styrkort.

4.3 Skräddarsydda system

4.3.1 SAP

Det tyska företaget SAP grundades 1972 och är idag världsledande inom området affärssystem. Företaget har över 28 500 anställda och är verksamt i över 120 länder. De räknas även som världens tredje största mjukvaruleverantör, med 67 000 installationer och 12 miljoner användare. Vidare är det världsledande vad gäller satsning på forskning och utveckling inom området affärssystem. Tidigare vände sig SAP främst till stora företag med sina produkter, men har under senare år även utvecklat system till små och medelstora företag.

SAP erbjuder två affärssystemslösningar, **SAP R/3** och **MySAP.com**. SAP:s system är plattformsoberoende, det vill säga att de kan installeras enskilt eller integreras med andra system. Vidare har SAP även det klart bredaste utbudet på marknaden inom området Enterprise Resource Planning (ERP), vilket innebär att alla divisioner och funktioner inom ett företag integreras i en gemensam databas. Deras IT-stöd för balanserat styrkort återfinns under den applikation de kallar för MySAP.com.

SAP har i samarbete med företaget *Balanced Scorecard Collaborative Inc*, som grundades av Kaplan och Norton och på konsultbasis hjälper företag att utveckla balanserade styrkortslösningar, tagit fram en färdig balanserat styrkortslösning åt sina kunder, vilken kan kopplas samman med övriga SAP-moduler. Applikationen utgår från de fyra klassiska balanserat styrkortsperspektiven; finansiellt-, kund-, intern- och process samt inlärnings- och tillväxtperspektiv. Implementeringen sker i samarbete med konsulter från SAP, men kan därefter skötas av kunden själv. Om

kunderna önskar, kan de utveckla ett eget balanserat styrkort och sedan låta SAP utveckla IT-stödet därefter.

4.3.2 Oracle

Oracle grundades 1977 och var först huvudsakligen en mjukvaruleverantör för databaser, men kom sedermera även att utveckla ett eget affärssystem. Idag är det världens näst största leverantör av både affärssystem och mjukvaror, representerad i över 100 länder med 40 000 anställda räknat på både systemleverantör och mjukvaruleverantör.

Eftersom de varit leverantörer av både databaser och affärssystem har kundsegmentet av tradition mest bestått av stora företag, men de har de senaste åren även börjat inrikta sig på medelstora företag.

Deras affärssystem **Oracle Applications** bygger på olika moduler och erbjuder ett stort och varierat utbud av applikationer. De olika modulerna går att köpa separat eller integreras tillsammans. IT-stödet för ett balanserat styrkort återfinns under den applikation de kallar *E-Business Suite*.

Utvecklingen av ett balanserat styrkort görs i samarbete med konsulter från Oracle. Kunden får själv välja hur presentationen av data ska ske. En fördel med Oracles system är att det finns möjlighet att automatisera de allra flesta funktioner inom systemet, vilket inte konkurrenterna klarar av i samma utsträckning.

4.3.3 Intenia

Intenia är även de en världsomfattande leverantör av affärssystem. De är verksamma i över 40 länder och har cirka 3 100 anställda och runt 3.500 kunder med tusentals användare. Intenias målgrupp är främst medelstora tillverknings- och underhållsföretag.

Deras affärssystem, **Movex**, är uppbyggt av olika affärssystemsmoduler, vilka kan implementeras separat eller tillsammans, helt efter kundens önskemål. Deras system baseras på teknologiplattformen Java och innefattar modulerna *Enterprise Performance Management*, *Customer Relationship Management*, *e-Business*, *Enterprise Management*, *Intenia Corporate Exchange*, *Supply Chain Management*, *Value Chain Collaboration* och slutligen *Foundation and Tools*. Med hjälp av dessa applikationer är det möjligt att kontrollera information som genereras både internt som externt genom ett företags hela värdekedja.

IT-stödet för ett balanserat styrkort ryms inom applikationen “*Enterprise Performance Management*“, vilket kan sägas vara Intentias egna motsvarighet till ett balanserat styrkort. Applikationen syftar till att visualisera, distribuera och analysera affärsinformation till beslutsfattarna inom ett företag. Intenia erbjuder genom sitt IT-stöd en komplett lösning för företagsledningen, att kontinuerligt mäta och analysera kritiska framgångsfaktorer.

4.3.4 IFS World

IFS grundades 1983 och har idag vuxit till ett av världens ledande affärsleverantörer med över 3 000 anställda i 45 länder och över 350 000 användare världen över.

IFS utvecklar och levererar komponentbaserade affärssystem för medelstora och stora företag. Deras affärssystem, **IFS Applications**, är ett helintegrerat affärssystem, som bland annat stöder rapportering, analyser och strategiska beslut som beslutsfattare kan komma att behöva.

IFS applikationer bygger på en komponentbaserad arkitektur, vilka i sin tur bygger på väletablerade standarder. Detta innebär att kunderna kan adaptera IFS lösningar vid förändringar i omgivningen eller i företagets IT-system utan några större problem. Systemet kan inhämta information ifrån många olika källor och sedan presentera dem på ett och samma ställe. Detta gör att, oavsett vilken information användaren arbetar med, möter han eller hon ett och samma webbgränssnitt i form av en portallösning. Detta gör hela systemet mycket flexibelt, lätt att använda och kompatibelt med andra system.

IFS anser själva att IT-stöd för ett balanserat styrkort ingår i deras modul för verksamhetsstyrning, IFS Business Performance, även om det inte finns en explicit modul som heter balanserat styrkort. Om en kund efterfrågar IT-stöd för ett balanserat styrkort utvecklas detta tillsammans med konsulter ifrån IFS.

4.3.5 IBS

IBS bildades 1978 och är i dagsläget en helintegrerad affärssystemslieferantör. De har 2000 anställda och 5000 kunder utspridda i 40 länder. Företagets affärssystemlösningar riktar sig främst till medelstora och stora företag samt internationella koncerner. Deras system är speciellt utvecklade för att stödja Supply Chain Management (SCM), det vill säga försäljning och varuförsörjning mellan företag, e-handel, lagerstyrning och eftermarknadsservice.

IBS har tre typer av systemlösningar att erbjuda sina kunder, ASW, Virtual Enterprise och IBS Integrator. IBS affärssystem **ASW**, är ett IT-stöd designat för effektivisera handeln, hantera kundrelationer samt för att sköta den sedvanliga ekonomistyrningen inom ett företag. Styrkan hos detta system är hanteringen av lager- och orderstyrning, logistik etcetera. Systemet är flexibelt, användarvänligt och bygger på olika moduler som går att utveckla allt efter kundens eget behov.

IBS tillhandahåller med andra ord ingen applikation som de direkt kallar IT-stöd för balanserat styrkort. Däremot anser de att ett sådant IT-stöd lätt går att lägga till inom ramen för deras affärssystem, ASW. Mjukvarans flexibilitet gör att det är enkelt att konfigurera och modifiera IT-stödet efter de behov som de olika företagens balanserade styrkort kräver.

4.4 Standardsystem

4.4.1 Peoplesoft

Peoplesoft grundades 1987 och är ett av de världsledande företagen inom mjukvaruapplikationer. Efter förvärvet av J.D. Edwards har Peoplesoft 12 000 anställda, och 11 000 kunder i över 150 länder. I Sverige och Norden är de verksamma genom sitt dotterbolag, Peoplesoft Nordic. De har som mål att expandera både marknads- och produktmässigt för att på så sätt erbjuda sina kunder större valfrihet.

Peoplesoft erbjuder sina kunder produkter från tre olika produktfamiljer; Peoplesoft Enterprise, Peoplesoft Enterprise One och Peoplesoft World. Den balanserade styrkortslösning de erbjuder finns under produktfamiljen Peoplesoft Enterprise, och kallas för Peoplesoft Enterprise Scorecard.

Merparten av deras mjukvaruapplikationer är Internetbaserade, vilket innebär att organisationerna kan kapa kostnaderna genom att integrera sina kunder, leverantörer och anställda till sina system i realtid. Bland annat deras styrkortslösning är helt och hållet Internetbaserad.

Deras Enterprise Scorecard mäter prestationer genom att använda olika perspektiv som till exempel finansiellt-, kund-, internt- samt inlärnings- och tillväxtperspektiv. Det balanserade styrkortet är alltså uppbyggt enligt Kaplan och Nortons (1993) grundtankar. Bland annat så är syftet med Peoplesofts styrkort att implementera strategin genom hela företaget för att på bästa sätt förbättra styrningen av ett företag.

IT-stödet ser till att data som fås fram genom styrkortet sammanstrålar i ett enda strategiskt ramverk, som erbjuder prestationsdata från hela organisationen.

Styrkortslösningen kan integreras med de flesta befintliga plattformar som finns på marknaden så som Microsoft och Linux, vilket innebär att företag som använder sig av denna lösning kan integrera den med andra tredjehandstillverkande mjukvaror och system. Givetvis är styrkortet fullt integrerbart med alla Peoplesofts applikationer.

4.4.2 Prodacapo

Prodacapo är en ledande internationell leverantör av mjukvara för balanserat styrkort, affärsplanering och processtyrning. För tillfället har de över 500 kunder och är verksamma i mer än 50 länder. Företaget bildades 1994 och har sitt huvudkontor i Sverige.

Prodacapos balanserade styrkort är en omfattande mjukvarulösning som hjälper företagens beslutsfattare med viktiga strategiska lösningar. Styrkortet hjälper företagen att omsätta sin strategi i handling genom att översätta den till förståeliga operationella mål.

För att företagen ska uppfylla sina mål mäts användarnas prestationer kontinuerligt. Uppstår det någon avvikelse varnar systemet för det och användaren ges på så sätt möjlighet att snabbt vidta åtgärder. Styrkortslösningen hjälper även till att visa vilket ansvar olika användare har samt vilka de kritiska framgångsfaktorerna är.

Presentationerna av nyckeltal etcetera är väldigt enkla att förstå och överblicka för att informationen ska underlätta beslutsfattandet. Presentationerna består både av nuvarande mått och av trenderna. Mjukvaran gör det möjligt för användarna att borra sig neråt för att lättare kunna analysera underliggande variabler för de olika nyckeltalen. En viktig funktion som IT-stödet för det balanserade styrkortet erbjuder är att det visualiserar orsak-verkan- sambanden mellan de olika målen för att underlätta implementeringen av företagets strategi genom hela organisationen.

Styrkortslösningen är flexibel för att kunna anpassas till varje kunds specifika behov. Detta innebär också att den är enkel att integrera med befintliga informationssystem. Lösningen innebär också automatiska uppdateringar av styrkortet.

4.4.3 QPR

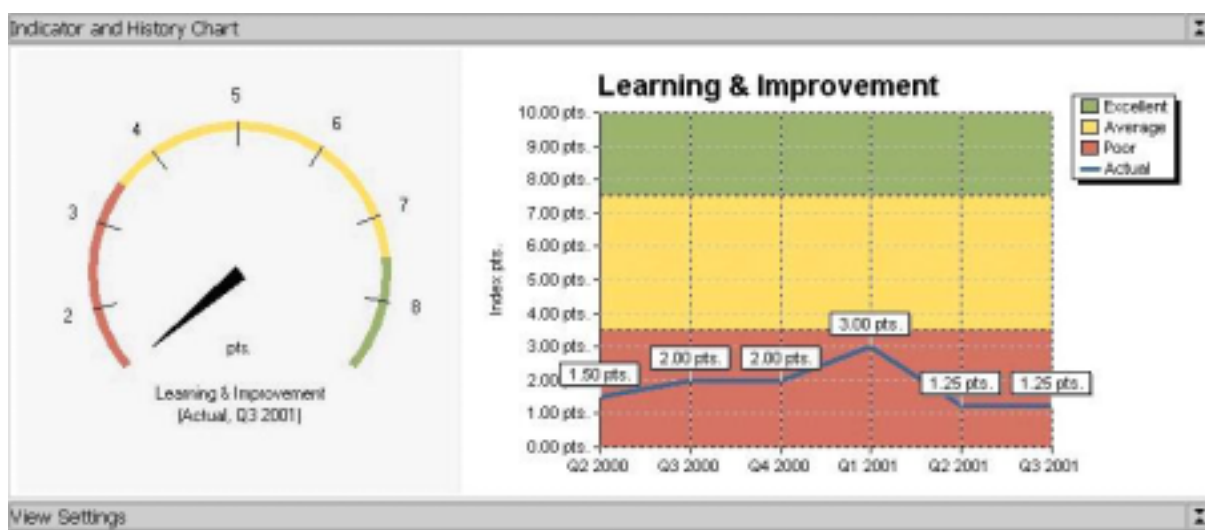
QPR bildades 1991 och har som målsättning att skapa interaktiv mjukvara som förbättrar och underlättar företags beslutsprocesser. Företaget är noterat på Helsingforsbörsen och har för tillfället runt 40 anställda. QPR anser att forskning

och utveckling är nyckeln till framgång och har därför redan från början gjort stora investeringar inom detta område. QPR anser att det finns fyra viktiga hörnstenar som företagsledarna bör tänka på vid styrningen av ett företag och QPR har därför utformat sina applikationer för att motsvara dessa krav. De är planering, implementering, kommunikation och engagemang. QPR har två olika produkter, QPR Scorecard och QPR Processguide, som även kan kombineras till en helhet. QPR Scorecard är QPR:s IT-stöd för balanserat styrkort, och därmed den applikation vi framför allt är intresserade av att studera

Enligt QPR är de största hindren för att kunna mäta operationell information, funktionellt designade IT-system som saknar förmågan att kombinera och presentera relevanta data på ett användarvänligt sätt. Detta anser QPR att de har löst med sitt QPR Scorecard. Målet är att utöka beslutsstöden för beslutsfattarna, det vill säga att QPR Scorecard är en form av ett beslutsstödjande system. Om företagen har väl utbyggda intranät och Internetmöjligheter, så erbjuder QPR Scorecard möjligheter att få viktig beslutsstödjande information i realtid.

Viktiga fördelar med QPR Scorecard är att det är enkelt och användarvänligt att navigera mellan olika delar, vilket bland annat visar sig genom att det går att borra sig ner förbi grafiska redovisningar för att få reda på vilka nyckeltal och måtvärden som ligger bakom olika utfall. Några andra positiva egenskaper med QPR Scorecard är att det är integrerbart med de flesta IT-system, samt att redovisningen av de olika perspektiven och nyckeltalen är överskådliga och lätta att förstå.

Nedan illustreras hur QPR Scorecard kan se ut vid en översiktlig blick över ett av perspektiven. Till vänster åskådliggörs hur väl utfallet är och till höger illustreras hur trenden har varit.



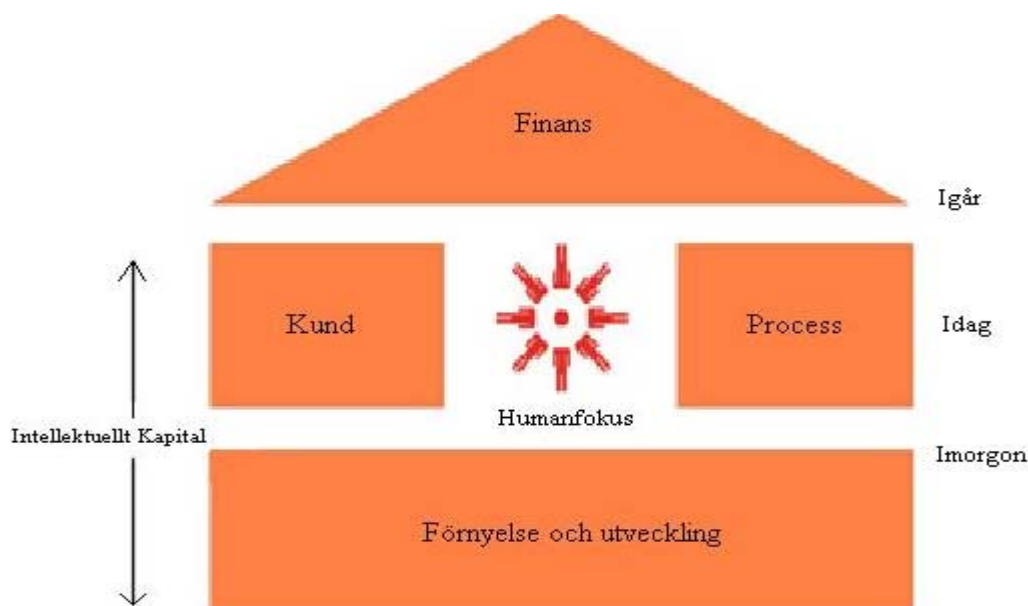
Figur 4.1, QPR Scorecard

(<http://www.qpr.com>)

4.4.4 IC Community

IC Community är ett dotterbolag till Skandia, vars tjänster och produkter är fördelade på tre huvudområden: Vision & Strategi, Planering & Styrning och Uppföljning. De erbjuder konsultation och webbaserade verktyg för kompetensutveckling och balanserad styrning av verksamhetens alla nivåer och områden.

Den produkt som vi anser mest intressant och relevant i vår studie är Dolphin Navigator System. Dolphin är ett IT-system för helhetsstyrning som åskådliggör sambandet mellan olika aktiviteter i ett företag. Systemet är alltså en form av IT-stöd för det balanserade styrkortet där modellen är uppbyggd med fem perspektiv som återges i figuren nedan. Dolphin Navigator System ger arbetsgivaren möjlighet till helhetsstyrning och uppföljning, och ger alla medarbetare möjlighet till insyn. Samtidigt är det ett planeringsverktyg, som hela organisationen kan arbeta med ända ned på individnivå. Dolphin är ett hjälpmedel för att effektivt planera, styra och följa upp verksamhetens mål och strategi. Systemet fokuserar både på detaljer såsom viktiga styrtal och på större, övergripande bilder av händelser. På detta sätt kan visioner och strategier tillämpas praktiskt i verksamheten.



Figur 4.2, Dolphin Navigator System
(<http://www.iccommunity.com>)

5 Fallföretag

I detta kapitel har en fallstudie av sex stycken företag gjorts. Företagen är uppdelade efter två systemgrupper, de som använder sig av ett skräddarsytt system och de som har ett standardsystem.

5.1 Inledning

Vid implementering av ett balanserat styrkort krävs det vanligtvis någon form av IT-stöd för att styrkortet ska bli hanterbart och funktionellt. Som vi tidigare konstaterat baserades de första IT-applikationerna på enklare Excel- och PowerPoint-lösningar. I takt med att marknaden för balanserat styrkort vuxit och tekniken för IT-stöd har gått framåt, har allt mer avancerade IT-lösningar utvecklats.

I det här kapitlet kommer vi att redogöra för de erfarenheter våra sex fallföretag anser sig ha av sina respektive system. Det ska sedan ligga till grund för vår kommande analys av likheter och skillnader, dels inom respektive systemgrupp, skräddarsydda och standardsystem, och dels mellan de två systemgrupperna.

5.2 Metod

5.2.1 Tillvägagångssätt

Inför uppsatsen mailade vi ut förfrågningar till företag, där vi frågade ifall de kunde tänka sig ställa upp på en intervju om sitt IT-stöd för ett balanserat styrkort. Utskick skedde dels till alla de företag vi på förhand visste använde sig av ett balanserat styrkort och till de företag vi identifierade genom litteraturen, samt till alla de företag som omnämns på affärssystemslieferantörens hemsidor.

För att företagen skulle kunna vara med i vår fallstudie var kravet att de antingen var på väg att implementera, redan använde sig av eller hade använt sig av ett balanserat styrkort. Vidare var kravet att de skulle använda sig av en avancerad IT-lösning. Utvalda blev därmed de företag som först svarade och uppfyllde de uppsatta kriterierna.

Vi hade på förhand bestämt oss för att välja ut tre företag med skräddarsydda system, respektive tre med standardsystem. Att vi valde antalet tre berodde på att vi ansåg detta vara rimligt och genomförbart inom ramen för en magisteruppsats.

Vi försökte även i största möjliga mån få tag på företag med olika systemleverantörer till sina IT-stöd. Dessvärre fick vi inte fatt på något företag som använde sig Prodacapos eller Peoplesofts IT-lösningar, och vi tvingades därför välja ut ett företag ifrån någon av de leverantörer vi redan använt oss av. Valet föll på Toolbar, vilka har använt sig av QPR Scorecard, men som avbröt projektet då de inte ansåg att deras IT-stöd fungerade tillfredsställande. Vidare var Toolbar det enda företaget, vi var i kontakt med, som var skeptiska till sitt balanserade styrkort och dess IT-stöd. Vi fann det därför intressant att ta med av den anledningen. Således har vi med två företag med erfarenhet av QPR Scorecard.

Nackdelen med vår urvalsmetod var att spridningen av företag blev stor, vad gäller branscher, omsättning och antal användare med mera. Att det förelåg skillnader mellan de olika företagen var vi var fullt medvetna om, dock ansåg vi inte att skillnaderna fick någon större inverkan på vår fortsatta analys.

5.2.2 Källkritik

De källor vi har valt att använda oss av vid denna fallstudie är främst primärdata, i form av telefonintervjuer, men även sekundärdata, i form av årsredovisningar och Internet.

Eftersom vi använt oss av telefonintervjuer i denna delstudie är det viktigt att förstå att dessa primärdata i stor utsträckning påverkas av vår egen subjektivitet. Vår förhoppning är att vi inom gruppen har tolkat primärdatauppgifterna enhetligt, det vill säga på det sätt som intervjuobjektet menade. Vi har också i största möjliga utsträckning försökt använda oss av neutrala frågor, som inte speglar våra egna åsikter, för att inte påverka intervjuobjektens svar. Intervjufrågorna kan naturligtvis ha påverkats av den litteratur vi studerat innan intervjuerna genomfördes, och därför hänvisar vi också till den källkritik som nämnts i de andra delstudierna.

5.3 Skräddarsydda system

5.3.1 Nordea

Nordea bildades år 2000 när finsksvenska MeritaNordbanken fusionerades med danska Unidanmark och norska Christiania Bank og Kreditkasse. Genom dessa sammanslagningar blev Nordea Nordens största finansiella aktör och är ett av de fem största börsnoterade företagen i Norden.

Den vision Nordea arbetar med är att de ska vara den ledande koncernen för finansiella tjänster i Norden och Östersjöregionen, samt att de ska visa överlägsen tillväxt på alla marknader där de väljer att vara verksamma. Vidare har de som vision att vara ett företag som visar samhällsansvar och inger förtroende.

I takt med den ökande användningen av Internet blir bankkontorens uppgift alltmer att fungera som servicepunkter och försäljningskontor. För att klara av sina strategiska mål och visioner använder sig Nordea bland annat av ett balanserat styrkort.

För att få mer information om Nordeas balanserade styrkort, och IT-stöd för detsamma, intervjuade vi Charlotta Gifvars, som är Team Leader för deras Balanced Scorecard-grupp. Hon har arbetat inom Nordeakoncernen i sex år och har bra insyn i företagets ekonomistyrning.

Nordeas balanserade styrkort

Nordea implementerade sitt styrkort för cirka tre år sedan och de använder sig av de klassiska fyra perspektiven; finansiellt-, kund-, intern- och inlärningsperspektivet. I nuläget används styrkortet bara på managementnivå men tanken är att det ska implementeras neråt i organisationen så småningom.

IT-stödet

Till en början använde sig Nordea av ett Excel- och PowerPoint-stöd för sitt balanserade styrkort. Det visade sig dock snabbt att den lösningen inte klarade av att uppfylla alla de funktioner Nordea önskade. Därför började de, för cirka två år sedan att implementera ett mer avancerat IT-stöd. Valet av IT-stödsapplikation föll på SAP:s lösning. Detta eftersom hela Nordeakoncernen i detta läge just hade börjat använda sig av SAP:s affärssystem.

Själva IT-stödet för styrkortet är ännu inte fullt ut färdigimplementerat, men merparten av funktionerna finns redan idag. Dock finns det fortfarande en hel del lösa trådar lite varstans. Bland annat är systemet ännu inte helt automatiserat, men målet är att styrkortet ska vara helt automatiserat när det är färdigimplementerat. IT-stödet och styrkortet uppdateras kvartalsvis eller vid behov.

Om Nordea skulle vilja ändra något i styrkortet, till exempel lägga till ett nytt perspektiv eller dylikt, är systemet så flexibelt att de kan göra detta själva. Däremot måste SAP-konsulter kontaktas om det är förändringar på systemnivå som måste göras.

Styrkortets nyckeltal och andra viktiga måttal presenteras via IT-stödet i form av trafikljus. Om det skulle behövas kan Nordea även borra sig neråt för att se varifrån siffror och nyckeltal kommer, för att på så sätt finna anledningar till varför trafikljuset visar den färg de visar.

5.3.2 Skanska

Skanska är ett av världens ledande byggföretag och är verksamt över hela världen. Företaget grundades 1887 och har sedan dess vuxit till att i dag omsätta runt 146 miljarder kronor, varav 28 miljarder på den svenska marknaden. Antal anställda i Sverige uppgick under 2003 till cirka 15 000 personer.

Deras affärsidé är att *utveckla, bygga och underlätta den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta*. Genom att kombinera företagets resurser ska de kunna erbjuda sina kunder attraktiva, kostnadseffektiva och därmed konkurrenskraftiga lösningar. Deras vision är att *vara världsledande - kundens första val - inom byggrelaterade tjänster och projektutveckling*.

Den person vi intervjuade angående deras balanserade styrkort och IT-stöd för detsamma var Petter Ekevärn som är projektledare på Skanska. Han har varit involverad i projektet sedan Skanska beslutade att implementera sitt balanserade styrkort, och anses vara den mest insatta i de olika beslut de har fattat.

Skanskas balanserade styrkort

Utformningen av ett balanserat styrkort påbörjades för ungefär ett år sedan och är tänkt att tas i bruk april 2004. Styrkortet vänder sig i första hand till cheferna på koncernnivå och till cheferna på regionnivå. Om projektet slår väl ut kan det bli tal om att vidareutveckla styrkortet och föra ut det ända ner till enskilda projekt.

Skanska har valt att jobba med fyra perspektiv i sitt styrkort: finansiellt-, kund-, medarbetar- och processperspektiv. Processperspektivet motsvaras av Kaplan & Nortons interperspektiv.

IT-stödet

Skanska valde sin IT-lösning dels för att de redan före implementeringen använde sig av Oracle i sitt affärssystem och dels för att de tyckte att de standardsystem som finns på marknaden var allt för avancerade. Likaså hade framtagandet av det balanserade styrkortet huvudsakligen skett internt och vid ett eventuellt inköp av standardsystem skulle företaget ha fått betala stora belopp till standardsystemets konsulter för det arbete som redan utförts internt av Skanska.

Skanska räknar med att det styrkort som sätts i april kommer att arbetas om en hel del de första åren, innan det är klart att tas i bruk ifull omfattning. Inledningsvis kommer de flesta mätetalen att matas in på förhand av respektive regionchef, men på sikt ska så mycket som möjligt automatiseras.

5.3.3 Systembolaget

Systembolaget är ett statligt ägt företag som har monopol på försäljningen av alkoholdrycker i Sverige. Syftet med företagets monopolställning är att försäljningen av alkoholhaltiga drycker ska ske utan privat vinstintresse samt att de ska kunna ta ett socialt ansvar vad gäller svenskarnas alkoholkonsumtion.

Systembolagets vision är att klara sin uppgift inom alkoholpolitiken och bidra till att alkoholens negativa effekter minimeras. Företaget anser det viktigt att det får vara kvar för att denna visionen ska uppnås. När opinionen i Sverige inte längre anser att de uppfyller detta sociala ansvar, finns det inte längre någon anledning att ha kvar systembolaget. För att opinionen ska anse systembolagets sociala ansvar uppfyllt är det viktigt att företagets försäljningsregler efterlevs, vilket innebär att försäljning av alkohol endast får ske till kunder över 20 år och ej till märkbart påverkade kunder. Systembolaget anser också det viktigt att ständigt förbättra sortimentet, kvaliteten och personalens kunskap om bolagets sortiment.

För att få mer information om systembolagets balanserade styrkort och IT-stöd som de använder för att bland annat uppnå sin vision intervjuades controllern Malin Holm, som var med i implementeringen av dessa.

Systembolagets balanserade styrkort

Till sin hjälp att uppnå de uppsatta målen och för att styra verksamheten använder sig systembolaget sedan 1999 av ett balanserat styrkort. Inledningsvis användes en avancerad och tungrodd Excel- och Access-applikation, och först 2003 utvecklades ett nytt avancerat IT-stöd.

Systembolaget använder sig av fyra perspektiv; finansiellt, socialt ansvars-, medarbetar- och kundperspektiv. Systembolaget har valt att utveckla ett helt eget perspektiv, socialt ansvarsperspektiv, för att på så sätt bättre kunna fånga upp en av företagets kärnfrågor. Perspektivet innebär bland annat att Systembolagets anställda ska begära legitimation av alla under 25 år som handlar, med målsättning att få den allmänna opinionen att förstå att systembolaget tar sitt sociala ansvar.

I nuläget är det främst butikschefer och controllers som använder sig av styrkortet, men all personal har möjlighet att få tillgång till det om de så önskar. Själva utformningen och kontrollen av styrkortsapplikationerna sköts av fyra controllers inom företaget. Dessa fyra ansvarar även för vidare utveckling av styrkortet.

IT-stödet

Den IT-lösning Systembolaget valt att använda till sitt balanserade styrkort är IFS Business Performance. Det främsta syftet med IT-stödet är att det ska hjälpa till att föra ut Systembolagets vision och strategi till samtliga butiker. Systemet är även tänkt att hjälpa de olika butikerna att sätta sina budgetar i enlighet med ledningens intentioner.

Genom att samma system och gränssnitt används för budgeteringsarbete, rapportering och uppföljning har kommunikationen i hög grad underlättats mellan butikscheferna och ledningen.

Användargränssnittet är väldigt flexibelt på användarnivån, men för att kunna ändra något i grunden måste Systembolaget kontakta IFS. Presentationsmöjligheterna av nyckeltalen, i form av trafikljus, hastighetsmätare och så vidare, är väldigt stora. I stort sett alla presentationssätt som förknippats med balanserat styrkort används.

Uppdateringsintervallen för styrkortet varierar mellan olika nyckeltal. Vissa nyckeltal, till exempel *Arbetad tid per försäljning*, uppdateras dagligen och andra nyckeltal månadsvis. Automatiseringen av styrkortet är i dagsläget inte på den nivå Systembolaget skulle vilja ha den, utan ligger på cirka 80 %. Många funktioner måste idag startas upp manuellt innan det går att utläsa några data från systemet.

Generellt kan erfarenheterna av IT-stödet för det balanserade styrkortet, IFS Business Performance, sägas vara enbart positiva. Likaså anser de som jobbar med systemen att affärssystemet har effektiviserat en stor del av arbetsgången och kommunikationen inom organisationen.

5.4 Standardsystem

5.4.1 Hjärt- och lungdivisionen i Lund

Hjärt- och lungdivisionen (HLD) grundades våren 2000 och är en av åtta divisioner vid Lunds universitetssjukhus. Tanken bakom sammanslagningen av de två avdelningarna var att patienterna skulle uppleva en mer enhetlig vård, utan organisatoriska gränser. Det var även tänkt att den nya divisionen skulle fungera som ett kunskapscenter, dit både medarbetare, studerande, forskare och forskningsfinansiärer skulle söka sig.

Tillkomsten av en ny organisatorisk enhet, där olika kulturer och specialkunskaper skulle smälta samman, ställde stora krav på att det skulle finnas ett managementsystem som skulle klara av att få den nya enheten att arbeta mot de gemensamt uppsatta målen och strategierna.

Utvecklingssekreteraren, Anna-Karin Bryder, är en av de personer som är bäst insatta i arbetet med det balanserade styrkortet och därför utfördes en intervju med henne.

Hjärt- och lungdivisionens balanserade styrkort

Redan vid divisionens födelse bestämdes det att den skulle använda sig av ett balanserat styrkort för att följa upp och styra verksamheten. Det balanserade styrkortet är tillgängligt för samtliga anställda inom divisionen, men det krävs att den anställde själv aktivt ansöker om en inloggningskod för att få tillgång till systemet. Anledningen är att ledningen anser det mer givande om de som använder sig av systemet verkligen är intresserade av det. I dagsläget är det 424 av totalt cirka 700 anställda som aktivt använder sig av det balanserade styrkortet.

Hjärt- och lungdivisionen använder sig idag av 18 stycken olika styrkort på olika avdelningar, som i sin tur är uppdelade i fem perspektiv; kund-, process-, medarbetar-, förnyelse- och utveckling-, samt ett finansiellt perspektiv.

IT-stödet

Inledningsvis försökte man bygga upp IT-stödet med hjälp av Excel och universitetssjukhusets redan existerande intranät. Dock konstaterades det snabbt att ett sådant system inte skulle fungera, och Hjärt- och lungdivisionen började därför under hösten 2000 söka efter en mer avancerad lösning.

Hjärt- och lungdivisionen valde slutligen att använda sig av IC Communitys IT-stöd för det balanserade styrkortet, Dolphin Navigator System. De valde en webbaserad lösning, vilket innebär att de hyr systemet av IC Community och har alltså inte installerat ett eget system.

Till skillnad från den traditionella Navigatorn har Hjärt- och lungdivisionen valt att lägga det finansiella perspektivet i botten av modellen och satt kunden överst, för att på så vis lyfta fram mjuka värden.

Hjärt- och lungdivisionen anser själv att systemet är flexibelt. De kan själva bestämma vilka mätetal de vill använda sig av och hur ofta dessa ska uppdateras. När det gäller större förändringar av systemet görs detta genom att förslag skickas till IC Community, vilka sedan tre gånger om året gör de förändringar Hjärt- och lungdivisionen anser mest viktiga.

Automatiseringen av systemet är idag ytterst begränsad, inte på grund av systemet i sig, utan för att de själva har valt att ha manuell uppdatering. Orsaken är att de vill ha kontroll av vad som sker.

5.4.2 Proffice

Proffice är ett av de största bemanningsföretagen i Sverige och sysselsätter idag 10 000 personer och har en omsättning på 3066 miljoner kronor. Målet för verksamheten är att täcka in kundernas behov av kompetensförsörjning. Att erbjuda helhetslösningar till sina kunder anser Proffice vara en nyckelfaktor för att

få fungerande och långsiktiga relationer med sina kunder. De syftar till att öka sina marknadsandelar bland annat genom att bli kvalitetsledande.

Helena Andersson är business controller på Proffice med ansvar för sydvästra Sverige. Hennes basstation är Göteborg där hon arbetat sedan tre år tillbaka. Helena var vår kontaktperson på Proffice och det var henne vi intervjuade angående QPR Scorecard.

Proffice balanserade styrkort

Som hjälpmedel för att uppnå sin vision så använder sig Proffice av QPRs balanserade styrkort, QPR Scorecard. QPR Scorecard har sedan implementeringen hjälpt ledningen att hålla koll på hur kvalitetsarbetet inom organisationen fungerar. Kontinuerliga kund- och medarbetarundersökningar görs kontinuerligt och styrkortet är ett bra verktyg för att ledningen ska få den övergripande bild av medarbetare och kunder som de behöver för att förbättra Proffice.

Proffice började använda sig av ett balanserat styrkort 1998. Proffice styrkort består, till skillnad från det traditionella, endast av tre perspektiv; affärs-, medarbetar- och strukturperspektiv. Proffice sätter långsiktiga, strategiska mål och kortsiktiga, operativa för varje perspektiv. På så sätt säkerställs att styrningen inom företaget hela tiden är inriktad på att uppnå de strategiska målen.

Tillgången till styrkortet för de anställda är restriktiv. Det är i nuläget endast tillgängligt för högre chefer med resultatansvar samt alla controllers inom koncernen.

IT-stödet

För två år sedan implementerades IT-stödet, QPR Scorecard, i organisationen. Innan detta IT-stöd infördes använde sig företaget av en egenutvecklad Excelmodell som stöd för styrkortets funktioner. Vilka diskussioner som fördes inom Proffice angående val av IT-stöd och varför det just blev QPR Scorecard, visste inte Helena eftersom hon inte var delaktig i denna process.

Tillsammans med QPR Scorecard använder Proffice ett informationssystem som heter XOR beslutsstöd. XOR och QPR Scorecard är inte integrerade med varandra utan fungerar som två helt fristående system där styrkortet är avsett att stödja de funktioner som ett traditionellt styrkort syftar till. XOR beslutsstöd inriktar sig mer på de renodlade finansiella och redovisningsmässiga delarna inom organisationen.

IT-stödet i form av QPR Scorecard är ett flexibelt system där företaget kan ändra, lägga till och ta bort nyckeltal med mera efter eget tycke. De kan även gå tillbaka i tiden och ändra om det skulle behövas, vilket gör styrkortet användarvänligt och flexibelt. Presentationen av de olika nyckeltalen är väldigt pedagogisk och bra, enligt Helena. Alla nyckeltal som det önskas information om presenteras snyggt och överskådligt av olika grafiska modeller i form av olika mätare, se figur 4.1. Uppdateringar av nyckeltalen sker varje vecka.

5.4.3 Toolbar

”QPR Scorecard är ett system som är gjort för att säljas. Det är väldigt enkelt och snyggt på ytan, men dessvärre inte tillräckligt med substans där under.”

Sagt av Robert Bergkvist under telefonintervjun, 14 januari, 2004

Toolbar är ett litet IT-konsultföretag med 12 anställda och en omsättning på ungefär 12 miljoner kronor. De erbjuder tjänster och anpassade lösningar med standardapplikationer som plattform. Lösningarna syftar till att effektivisera verksamheten och maximera värdet av kundrelationerna för att hjälpa olika företag att använda IT optimalt i deras informationshantering, marknadsföring, försäljning och kundservice.

Den person som vi hade kontakt med var en av projektledarna, Robert Bergkvist. Robert var en av de personer som hade bäst kännedom om deras dåvarande balanserade styrkort och därför intervjuades han på telefon den 14 januari 2004.

Toolbars balanserade styrkort

I dagsläget använder sig inte Toolbar av något balanserat styrkort. Anledningen till vårt intresse för företaget är att de använde sig av QPR Scorecard under ett års prövotid. Det främsta syftet till att Toolbar implementerade ett styrkort var att de vill få ekonomisk information sammanställd per automatik.

Deras balanserade styrkort var utformat med de fyra perspektiven; human-, innovation och inlärning-, process- samt det finansiella perspektivet. Alla 12 anställda hos Toolbar hade full tillgänglighet till styrkortets alla funktioner.

IT-stödet

För att QPR Scorecard skulle vara intressant för Toolbar, skulle alla data hämtas automatiskt från deras underliggande ekonomisystem (XOR kontroll) för att sammanställas. Detta skedde inte och därmed beslutade Toolbar sig för att inte fortsätta använda QPR Scorecard när deras prövotid gick ut.

Robert ansåg att det var av största vikt att alla bakomliggande siffror var de rätta och att de användes på rätt sätt vid beräkningar av nyckeltalen. Det visade sig till exempel att det var irrelevanta och ibland felaktiga data som QPR Scorecard per automatik tog från de underliggande systemen vid presentation av två av deras nyckeltal, kundnöjdhet och antal slutförda försäljningar per kundbokning. Presentationen av nyckeltalen skedde snyggt och pedagogiskt i form av olika mätare, men om innehållet bakom denna snygga fasad inte fungerar hjälper inte detta så mycket. Robert trodde dock att många företag köper in QPR Scorecard just med anledning av dess grafiska presentationer och flexibilitet. Flexibiliteten när det gäller utformningen av olika nyckeltal och val av dessa är stor, men problemet var att den automatiserade biten inte fungerade tillfredsställande. Uppdateringar av systemet skedde vid behov, det vill säga inte regelbundet.

Innan Toolbar provade QPR Scorecard använde de sig av olika beslutsstödjande system. När de slutade använda QPR Scorecard återgick de till dessa system igen.

Sammanfattningsvis kan vi säga att Toolbar inte var nöjda med sin korta period som användare av QPR Scorecard. En viktig anledning till detta var att de ansåg att även om presentationen av data var bra, så var det som presenterades mindre bra.

6 Analys

I detta kapitel kommer vi att analysera de likheter och skillnader vi anser oss ha funnit mellan de olika typerna av avancerade IT-stöd för det balanserade styrkortet. Kapitlet inleds dock med att vi tar upp den definitionsproblematik vi anser finns förknippad med de båda begreppen beslutsstödjande system och balanserat styrkort.

6.1 Inledning

Det balanserade styrkortet har sedan introduktionen i början av 1990- talet kommit att bli allt vanligare ute i svenska företag. Ett balanserat styrkort är inte tänkt att vara ett nytt mätsystem för företagen, utan ska istället ses som ett nytt ledningssystem eller ledningsfilosofi. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Till hjälp för att samla in, bearbeta, lagra, analysera och sprida information inom ett företag finns det olika typer av IT-stöd. När det gäller IT-stöd för det balanserade styrkortet bestod de första lösningarna vanligtvis av Excel kopplat till PowerPoint presentationer, men i takt med att informationsteknologin har utvecklats har även IT-stöden utvecklats. De avancerade IT-stöd som finns idag är uppbyggda utifrån teorier om beslutsstödjande system och klarar av att både samla in, bearbeta och lagra information samt förmedla den vidare ut till medarbetarna i organisationen. Genom vår kartläggning fann vi att det finns ett 10-tal större leverantörer av avancerade IT-stöd till det balanserade styrkortet på den svenska marknaden idag och en mängd mindre konsultföretag.

Trots att IT-stödet är av avgörande roll ifall företagets balanserade styrkort ska bli framgångsrikt eller inte finns det förhållandevis lite skrivet kring detta ämne. Vi fann det intressant att undersöka om och i så fall vad det finns för likheter och skillnader mellan olika IT-lösningar för ett balanserat styrkort. Vår slutgiltiga frågeställning blev: *vilka avancerade IT-stöd för ett balanserat styrkort finns det på den svenska marknaden och vilka likheter och skillnader finns det mellan olika system?*

Vårt syfte är att analysera de likheter och skillnader vi anser oss ha kunnat urskilja mellan de två mer avancerade grupperna av system. Dock inleder vi vår analys med en diskussion kring den definitionsproblematik vi anser oss ha funnit med begreppen beslutsstödjande system och balanserat styrkort. Först därefter går vi vidare och analyserar vilka likheter och skillnader vi har funnit, dels mellan liknande system och dels mellan de två systemgrupperna skräddarsydda och standardsystem.

6.2 Definitionsproblematik

Under studiens gång har det framkommit att det finns en viss definitionsproblematik förknippad med begreppen beslutsstödjande system och balanserat styrkort. Innan vi påbörjar vår analys av likheterna och skillnaderna mellan de olika systemen, har vi därför valt att försöka bringa klarhet i de två begreppen.

Vi börjar med beslutsstödjande system, där problematiken ligger i att det inte finns någon allmänt vedertagen definition av begreppet. I vårt teorikapitel kunde vi visa på att det fanns många författare som har olika definitioner av vad ett beslutsstödjande system är. Avsaknaden av en klar definition har lett till att begreppet har fått olika innebörd för olika individer (Turban & Aronson, 1998).

Turban & Aronsons(1998) definition av ett beslutsstödjande system löd ”*ett system som kännetecknas av att stödja och förbättra beslutsfattande inom ett företag eller organisation*” . Således bör ett IT-baserat styrkort, per definition, vara ett beslutsstödjande system. Dock går det inte att vända på resonemanget och säga att ett beslutsstödjande system är det samma som ett balanserat styrkort. Förklaringen ligger i att ett beslutsstödjande system saknar de funktioner som har gjort det balanserade styrkortet unikt. Till exempel utgår inte ett beslutsstödjande system ifrån företagets vision och strategi, vilket är grundidén för det balanserade styrkortet. Vidare nämns det inte i teorin bakom ett beslutsstödjande system om att koppla samman måttetalen i ett orsak-verkan samband, vilket det görs i teorin bakom det balanserade styrkortet. Trots dessa klara skillnader mellan ett beslutsstödjande system och ett IT-baserat balanserat styrkort, är det vanligt förekommande att begreppen används synonymt.

Vi har under arbetets gång stött på företag där det har varit väldigt svårt att avgöra om företaget använder sig ett beslutsstödjande system eller ett balanserat styrkort. Det har till och med i vissa fall varit så att företagen själva hävdar att de inte använder sig av ett balanserat styrkort, medan litteratur om balanserat styrkort refererar till de företagen och deras ”balanserade styrkort”. Vi har dock valt att utelämna de företag där vi varit osäkra på vad de egentligen använder sig av, eftersom det skulle bli en uppsats i sig att utröna vad ett företagen verkligen använder sig av.

Trots att vi funnit det svårt, ibland näst intill omöjligt, att göra en distinktion mellan vad företagen verkligen använder sig av, anser vi ändå att de sex företag vi har studerat med säkerhet kan sägas använda sig av, eller har använts sig av, ett balanserat styrkort. Detta motiverar vi med att alla företag, utom Toolbar, först implementerade sitt balanserade styrkort och först därefter sitt IT-stöd.

När det gäller det definitionsproblematiken för det balanserade styrkortet, bottnar den i att definiera när ett företag verkligen kan sägas använda sig av ett balanserat

styrkort. Ax & Johansson (2001) har visat på att företag i vissa fall påstår sig arbeta med ett balanserat styrkort, utan att egentligen uppfylla styrkortets alla kriterier. Likaså kan det vara det motsatta, att företagen själva har utvecklat ett eget system som påminner om ett balanserat styrkort, men att de har valt att döpa det till något helt annat. Vi finner det dock inte nödvändigt att göra distinktioner mellan olika begrepp, då dessa distinktioner främst sker på ett teoretiskt plan och sällan görs av företagen i praktiken (Ax & Johansson, 2001).

Då syftet med uppsatsens inte är undersöka huruvida företagens balanserade styrkort verkligen uppfyller alla kriterier, är vi av den åsikten att definitionsproblemet av det balanserade styrkortet inte påverkar den fortsatta analysen. Det kan dock vara av vikt att ha i åtanke att den trots allt finns.

Vi nöjer oss, inför vår fortsatta analys, med att konstatera att ett balanserat styrkort är tänkt att vara ett nytt ledningssystem eller en styrfilosofi och inte enbart ett nytt mätsystem. Det balanserade styrkortet ska användas för att styra, planera och följa upp verksamheten inom organisationen eller företaget. (Hallgärde & Johansson, 1999)

6.3 Skräddarsydda system - likheter och skillnader

De skräddarsydda IT-systemen är system där det balanserade styrkortet kopplas samman med företagets affärssystem. Dagens affärssystem registrerar och lagar vanligtvis de allra flesta transaktionerna inom ett företag, vilket gör det enkelt att hämta information därifrån till sitt balanserade styrkort. (Hallgärde & Johansson, 1999)

Idag erbjuder de allra flesta affärssystemslieferantörer någon form av balanserat styrkorts modul till sina respektive system. Affärssystemslieferantörernas kunder kan antingen välja mellan att köpa ett färdigutvecklat balanserat styrkort alternativt koppla ihop ett eget utvecklat balanserat styrkort med sitt existerande affärssystem. (Olve, 2003)

I vår analys har vi utgått ifrån nedanstående matris, där de svar vi fått vid intervjuerna finns sammanfattade. För fullständiga svar hänvisar vi till bilagorna sist i uppsatsen.

IT-stöd för balanserat styrkort

	Nordea	Skanska	Systembolaget
Företagsfakta			
▪ Bransch	Bank & Finans	Bygg & entreprenad	Detaljhandel
▪ Antal anställda	33 000 Anställda	76 000 varav 15 000 anställda i Sverige	4 450 Anställda
▪ Omsättning	5,6 MdEur	146 Mdkr	19 Mdkr
▪ Intervjuad person	Charlotta Gifvars Team Leader – Balanced Scorecard gruppen	Petter Ekevärn Projektansvarig för implementeringen av det balanserade styrkortet	Malin Holm Controller
Det balanserade styrkortet			
▪ Implementering	År 2001	År 2004	År 1999
▪ Syfte	Ekonomistyrning & rapportering	Implementera strategin	Implementera strategin
▪ Perspektiv	Fyra stycken ▪ Finansiellt ▪ Kund ▪ Intern ▪ Lärande	Fyra stycken ▪ Finansiellt ▪ Kund ▪ Medarbetare ▪ Process	Fyra stycken ▪ Socialt ▪ Finansiellt ▪ Medarbetare ▪ Kund
▪ Flexibilitet	Hög	Hög	Hög
▪ Tillgänglighet	Chefsnivå	Koncern -> Regionsnivå	Samtliga
▪ Tidigare lösning för det balanserade styrkortet	Excel & PowerPoint	Inget	Excell, PowerPoint och Access
Val av IT-stöd			
▪ Affärssystemslieferantör	SAP	Oracle	IFS
▪ Systemleverantör	SAP	Oracle	IFS
▪ Implementering	2002	2004	2003
▪ Flexibilitet	Hög	Hög	Hög
▪ Automatisering	Fullt automatiserat	Manuell	Till 80%

Tabell 6.1, Matris över de skräddarsydda systemen

De tre företagen med skräddarsydda system vi har valt att studera är olika på många sätt, både vad gäller bransch, storlek, och omsättning. Störst är Skanska med sina 76.000 anställda inom koncernen och en omsättning på 146 Mdkr. Därefter kommer Nordea med sina 33.000 anställda och en omsättning på 5,6 miljarder Euro. Minst är systembolaget med sina 4.450 anställda och med en omsättning på runt 19 Mdkr.

Även om det föreligger stora skillnader mellan företagen, går det att urskilja viktiga likheter och skillnader mellan deras respektive IT-system för deras

balanserade styrkort. Detta kan förklaras genom att företagen använder sig eller avser att använda sig av sina balanserade styrkort likvärdiga sätt.

6.3.1 Det balanserade styrkortet

Vad gäller implementeringen av ett balanserat styrkort är det endast Skanska, av de tre fallföretagen, som ännu inte har implementerat det i organisationen. Systembolaget var först med att börja använda sig av ett balanserat styrkort, redan 1999, medan Nordea implementerade sitt under 2001.

Företagen uppgav olika avsikter till varför de valde att implementera sina balanserade styrkort. Nordea gjorde det främst för att de ansåg att det skulle förbättra ekonomistyrningen inom företaget och underlätta rapporteringen av icke finansiella nyckeltal. Systembolaget å andra sidan valde ett balanserat styrkort för att de ansåg sig behöva ett bättre system för att mäta sitt sociala ansvar. Skanska uppgav att syftet var tänkt att sprida och förankra företagets strategi ut i organisationen.

Både Nordea och Systembolaget kan, i motsats till vad teorin bakom ett balanserat styrkort, sägas använda sina balanserade styrkort som mätinstrument av icke-finansiella nyckeltal snarare än som ett nytt ledningssystem. Samtidigt ska vi komma ihåg att kundnöjdhet i Nordeas fall och Socialt ansvar för Systembolaget är två viktiga begrepp i företagens visioner och strategier. Detta visar på den svårighet som finns i att avgöra när ett företag kan sägas använda sig av ett balanserat styrkort i enlighet med hur det är tänkt.

Trots olikheterna mellan företagens syfte med sina balanserade styrkort har de valt att bygga upp dem på snarlika sätt. Samtliga tre har valt att utgå ifrån den klassiska modellen med fyra perspektiv. Skanska har valt att kalla det interna perspektivet för medarbetarperspektiv, men det ska vara tänkt att uppfylla samma funktion som det interna perspektivet. Annars är det endast Systembolaget som särskiljer sig, genom att ha skapat ett eget perspektiv - Socialt perspektiv. Då framgången för ett balanserat styrkort bygger på att de ingående målen och måtten har anpassats efter företagets unika situation är det även viktigt att även IT-systemet klarar av en sådan anpassning. I och med att både Skanska och Systembolaget har kunnat förändra sina styrkort efter företagets situation, anser vi att det verkar som att de skräddarsydda systemen klarar av en sådan viktig förutsättning utan några problem.

6.3.2 Tillgängligheten

På frågan om antalet användare kunde inget av företagen uppge någon exakt siffra över hur många som hade tillgång till systemen. Anledningen är att det är relativt enkelt att ge access till nya användare i ett skräddarsytt system, och att det därmed mer handlar om vilket syfte företaget har gett sitt balanserade styrkort som avgör tillgängligheten. Klart är att de skräddarsydda systemen tillåter företagen att lägga till och sprida sina styrkort enkelt inom organisationen om de så själva vill.

Nordea har valt att främst låta sitt styrkort vända sig till de högre nivåerna inom företaget, det vill säga chefsnivå och ledningen. Detta förfaller självklart då deras huvudsyfte med det balanserade styrkort är att förbättra ekonomistyrningen inom organisationen. Dock försvinner en av de viktiga funktionerna i det balanserade styrkortet, nämligen att sprida det ut i organisationen. Detta problem härrör inte ifrån deras IT-stöd, utan snarare på deras val av syfte och uppbyggnad av sitt balanserade styrkort.

Skanska däremot avser att låta det balanserade styrkortet inledningsvis sträcka sig ner till Regionchefsnivå. Lägre ner i organisationen än så är det, av rent praktiska skäl, svårt att implementera och använda ett balanserat styrkort. Om projektet med balanserat styrkort faller väl ut, kommer de i framtiden eventuellt att försöka utöka det ända ner till enskilda projekt. Därmed kan det sägas att de försöker jobba med att sprida det ut i organisationen.

Systembolaget är det företag som har bäst spridning av sitt balanserade styrkort inom organisationen och erbjuder samtliga anställda tillgång till det. Emellertid är det nästan bara butikscheferna och Systembolagets controllers som idag använder sig av det. Detta förklarar Malin Holm med att de vanliga butiksanställda inte kan påverka situationen så mycket och därmed inte heller har något intresse för styrkortet.

Vi drar slutsatsen att, det i våra studerade fall, inte är några problem att lägga till eller ta bort användare i skräddarsydda system. System ter sig vara väldigt flexibla när det gäller antalet användare och de tenderar snarare bero på vilket syfte företaget har valt som avgör antalet användare.

6.3.3 IT-stödet

För Nordea och Systembolaget föll valet av IT-systemleverantör sig naturligt. Båda företagen använde sig tidigare av Excel- & PowerPointlösningar för sina respektive styrkort, men valde att gå över till sina affärsleverantörers IT-lösningar i och med att de kom till insikt att den första typen av system inte klarade av att uppfylla deras balanserade styrkorts funktioner i tillräckligt hög grad.

Skanska däremot undersökte flera lösningar innan de bestämde sig för att inleda ett samarbete med deras affärssystemslösning. Deras slutgiltiga val berodde,

enligt de själva, på att de redan hade utvecklat sitt styrkort och endast behövde ett system som skulle klara av att stödja det. Om de skulle valt en standardlösning istället hade de blivit tvungna att göra om mycket av det arbete de redan hade lagt ner samt att de ansåg att de standardiserade IT-stöden erbjöd mycket mer än vad Skanska behövde.

Intressant är att två av de tre företagen använde sig av enklare Excel-lösningar, innan de gick över till ett mer avancerat IT-stöd. I enlighet med vad teorin om IT-stöd för det balanserade styrkortet slog fast, angav de att det gamla systemet inte klarade av att stödja deras balanserade styrkort när det växte i komplexitet. Vidare kan vi se att samtliga tre företag har valt sina affärsleverantörers IT-stöd till sina balanserade styrkort, men att det endast är Skanska som har hört sig för med andra leverantörer innan de fattade beslut. Att förlita sig till affärssystemslieferantörernas IT-stöd har den fördelen att det både är enkelt att koppla samman sina tidigare system med sitt balanserade styrkort, och att det är relativt säkert eftersom leverantörerna är stora, finansiellt stabila företag med en bred erfarenhet av ekonomiska funktioner inom ett företag (Olve, 2003).

Nackdelen kan vara att företaget riskerar att tappa kopplingen till visionen och strategierna och istället gör det balanserade styrkortet till ett nytt mätsystem (Olve, 2003). Av de tre företagen är det främst Nordea som uppvisar tecken på att använda sitt balanserade styrkort som ett nytt mätsystem, snarare än ett nytt ledningssystem. Det är dock inte något som har med deras IT-system att göra.

Flexibiliteten av systemen när det gäller att lägga till eller ta bort delar av det balanserade styrkortet, anser vi är hög i samtliga de tre företagens system. Med flexibilitet menar vi att varje företags styrkort har byggts upp i enlighet med deras egna önskemål och att det därefter inte har varit några problem för dem att koppla det samman med deras val av IT-system. Den enda begränsningen i flexibiliteten, är att större förändringar av systemet måste göras av konsulter från affärsleverantören, vilket kan bli väldigt kostsamt.

Automatiseringen av systemen varierar från Nordeas fullt automatiserat till Skanskas helt manuella system. Systembolaget uppskattar att deras system är till 80 % automatiserat. Att Skanskas system är helt manuellt beror på att de inledningsvis vill ha kontroll över alla mätetal, för att försäkra sig om att deras balanserade styrkort verkligen fungerar som det är tänkt. På sikt räknar även Skanska med att kunna automatisera sitt system näst intill fullt ut. Samtliga tre företag har således beaktat det viktiga faktum, Hallgärde & Johansson (1999) lyfte fram, att automatiseringen av systemen är viktigt. Att det kommer att finnas vissa inslag av manuell inmatning, som i systembolagets fall, anser vi är ofrånkomligt. Det viktiga är att i största möjliga mån automatisera systemen för att inte råka ut för allt för höga administrativa kostnader vid driften av systemen.

6.4 Standardsystem - likheter och skillnader

Standardsystem är IT-stöd som integreras mot företagens existerande databaser. Systemen kan antingen lagra informationen centralt och utnyttja webbtjänst för att sprida och samla den, eller så installeras applikationen i företagets egna datasystem och körs lokalt inom företagets intranät. Det finns idag ett flertal olika leverantörer på den svenska marknaden för den här typen av system. Leverantörerna är konsultföretag som specialiserat sig på beslutsstödjandesystem i allmänhet och det balanserade styrkortet i synnerhet.

Även i analysen av standardsystem har vi utgått ifrån en liknande matris som den vid skräddarsydda system. Matrisen bygger på en sammanställning av de svar vi fått ifrån de genomförda intervjuerna.

	HLD	Proffice	Toolbar
Företagsfakta			
▪ Bransch	Vård och omsorg	Bemanningsföretag	IT-konsult
▪ Antal anställda	700 anställda	10 000 anställda	12 anställda
▪ Omsättning	627 Mkr	3.1 Mdkr	12 Mkr
▪ Intervjuad person	Anna-Karin Bryder, Utvecklingssekreterare på utvecklingsstaben	Helena Andersson, Business Controller, Sydvästra regionen	Robert Bergkvist, Projektledare
Det balanserade styrkortet			
▪ Implementering	År 2000	År 1998	År 2002
▪ Syfte	Implementera strategi	Implementera strategi	Sammanställa ekonomisk information
▪ Perspektiv	Fem stycken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kund ▪ Process ▪ Medarbetar ▪ Förnyelse ▪ Finansiellt 	Tre stycken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Affären ▪ Medarbetaren ▪ Strukturen 	Fyra stycken <ul style="list-style-type: none"> ▪ Human ▪ Innovation ▪ Process ▪ Finansiellt
▪ Flexibilitet	Hög	Hög	Hög
▪ Tillgänglighet	Alla anställda som ansluter sig	Chefer med resultatansvar	Alla Anställda
▪ Tidigare lösning för det balanserade styrkortet	Excel	Excel	Ingen
Val av IT-stöd			
▪ Affärssystemslieferantör	-	XOR	XOR
▪ Systemleverantör	IC Community	QPR	QPR
▪ Implementering	År 2001	År 2002	År 2002

IT-stöd för balanserat styrkort

▪ Flexibilitet	Låg	Hög	Låg
▪ Automatisering	Manuellt	Helautomatiserat	Låg

Tabell 6.2, Matris över standardsystemen

Spridningen mellan branscher, omsättning och antalet anställda är stor även inom standardsystemen. Proffice är det största företaget med 10 000 anställda och med en omsättning på strax över 3 miljarder kronor. Näst störst är Hjärt- och lungdivisionen med sina 700 anställda och en omsättning på 627 Mkr. Klart minst, av samtliga sex företag vi har studerat, är Toolbar med sina 12 anställda och en omsättning på 12 Mkr. Toolbar urskiljer sig även på så vis att de är det enda företaget som har slutat använda sig av ett balanserat styrkort.

Vid valet av ett standardsystem är storleken på företaget, eller snarare antalet tänkta användare av systemet, av avgörande betydelse för kostnaden av systemet. Vi har dock i denna uppsats valt att bortse ifrån kostnaderna vid valet av system, eftersom en sådan studie skulle ha blivit allt för omfattande att göra. Trots det kan vi konstatera att kostnadsfaktorn kan vara av avgörande betydelse vid valet av standardsystem.

6.4.1 Det balanserade styrkortet

Vad gäller implementeringen av ett balanserat styrkort, var Proffice först ut av de tre fallföretagen som använder standardsystem. Hjärt- och lungdivisionen implementerade sitt balanserade styrkort när verksamheten drogs igång år 2000 och sist ut var Toolbar, vilka implementerade sitt styrkort under 2002.

Både Hjärt- och lungdivisionen och Proffice började använda sig av ett balanserat styrkort för att få sina respektive organisationer att arbeta mot företagens strategier och mål. Toolbar å andra sidan valde att implementera ett balanserat styrkort för att komplettera sitt befintliga affärssystem XOR.

Fallföretagen använder sig av tre, fyra respektive fem olika perspektiv i sina balanserade styrkort. Proffice använder sig endast av tre perspektiv; affärs-, medarbetar- och strukturperspektivet. Perspektiven är speciellt framtagna för att passa Proffice organisationsstruktur och strategi. Toolbar använde sig av de fyra klassiska perspektiven, medan Hjärt- och lungdivisionen har valt att lägga till ytterligare ett perspektiv - medarbetarperspektivet.

Trots att de tre företagen har valt standardiserade IT-stöd till sina respektive balanserade styrkort, har de kunnat anpassa dessa efter sina egna önskemål. Följaktligen klarar de standardiserade systemen, vi studerat, av att lägga till och ta bort perspektiv i det balanserade styrkortet.

6.4.2 Tillgänglighet

Ett av det balanserade styrkortets huvudsyfte är att hjälpa till att implementera ett företags strategier och mål i organisationen. För att detta ska vara möjligt bör personer på olika nivåer inom företaget få tillgång till det balanserade styrkortet. I de tre fallföretagen med standardiserade IT-stöd har två av de tre företagen, Hjärt- och lungdivisionen och Toolbar, låtit samtliga anställda få tillgång till respektive styrkort. Proffice har däremot valt att endast ge chefer med resultatansvar och controllers tillgång till sitt styrkort. Proffice förklarar detta med att det skulle vara för kostsamt att låta samtliga anställda få tillgång till det balanserade styrkortet, då de betalar en licensavgift efter antalet användare.

Hjärt- och lungdivisionen har valt att låta i princip samtliga anställda få tillgång till företagets styrkort. Det som krävs för att få tillgång, är att den anställde själv ansöker om en inloggningskod. Denna lösning har Hjärt- och lungdivisionen valt för att de anser det skapar ett större intresse hos de anställda ifall endast de som är intresserade av styrkortet är delaktiga i det.

Proffice lösning, att endast ge behörighet till chefer och controllers, förklarades med att de ansåg att det räckte, eftersom varje divisionschef har till uppgift att implementera och föra ut företagets strategi och mål till de anställda. Men Helena Andersson medgav att den höga licensavgiften var en starkt bidragande faktor vid beslutet av vilka som skulle få tillgång till systemet.

Hos Toolbar hade samtliga anställda tillgång till det balanserade styrkortet. Att de skiljde sig ifrån Proffice, där endast ett fåtal hade tillgång till systemet, kan förklaras genom de stora skillnaderna på antalet anställda inom respektive företag.

Det anmärkningsvärda, vad gäller tillgängligheten för de anställda hos företag med standardsystem, är att ett av dem uppger kostnadsskäl för att inte låta alla anställda få tillgång till det balanserade styrkortet. Även om Proffice menar att det räcker fullt ut att enbart ge chefer och controllers access, har kostnaderna ändå inneburit en begränsning för företaget att sprida sitt balanserade styrkort ut i organisationen.

6.4.3 IT-stödet

I gruppen standardsystem har två av de tre företagen, Hjärt- och lungdivisionen och Proffice, använt sig av enklare Excel-lösningar innan de gick över till standardsystem. Toolbar å andra sidan valde att implementera sitt IT-stöd parallellt med sitt balanserade styrkort. Hjärt- och lungdivisionen och Proffice uppger, i likhet med företag med skräddarsydda system, att de behövde mer avancerade IT-stöd för att klara av att implementera och sköta sina balanserade styrkort i organisationerna, i den utsträckning de önskade.

Vid valet av IT-stöd jämförde Hjärt- & Lungdivisionen de alternativ som fanns tillgängliga på den svenska marknaden innan de valde IC Community till sin leverantör av IT-stöd. Valet av IC Communitys system ,Dolphin, skedde mer av en slump än på grund av någon avgörande teknisk detalj. Vad gäller Proffice och Toolbar, vilka båda valde QPR Scorecard, kunde inget av företagen ge någon förklaring till varför valet föll på QPR, detta på grund av att de som var involverade vid valet av IT-stöd inte längre fanns kvar i organisationerna.

Avsaknaden av svar ifrån Proffice och Toolbar, varför de valt QPR till leverantör, gör det svårt för oss att dra några slutsatser i frågan varför företagen valde sina respektive IT-stöd. Vi kan dock slå fast att av samtliga intervjuade personer, i företagen med standardsystem, ansågs skillnaderna mellan de olika leverantörer av standardsystem vara marginella och att det i slutändan var tillfälligheter som hade avgjort vilket system de hade valt.

Intressant är att både Proffice och Toolbar, av olika anledningar, var missnöjda med sina QPR-scorecards. Hos Proffice berodde missnöjet främst på de höga kostnaderna de hade för sitt system. Helena Andersson ville inte uppge några siffror på hur mycket de betalade, men erkände att det skulle bli alldeles för dyrt att låta hela organisationen få del av deras balanserade styrkort. I Toolbars fall riktades missnöjet mot IT-stödets tekniska uppbyggnad, alltså hur det beslutstödjande systemet bakom det balanserade styrkortet var uppbyggt, och menade att större förändringar av systemet inte var möjliga utan omfattande konsultverksamhet ifrån QPR. Poängteras bör att i övriga aspekter av QPR-Scorecard var Proffice nöjda, medan Toolbar var missnöjda med hela funktionaliteten av QPR-Scorecard.

Vad gäller flexibiliteten hos standardsystemen, det vill säga möjligheten att lägga till, ta bort och ändra perspektiv, ansåg alla tre företagen systemen var flexibla. Toolbar var kritiska mot att det krävdes konsulter från leverantören för att göra större, mer omfattande förändringar i systemet. Standardsystem är enligt oss flexibla, på så sätt att kunden själv fritt kan utforma sitt balanserade styrkort, utan att några tekniska hinder finns. Dock har Toolbar en poäng när de säger att det kan bli komplicerat att göra större förändringar i systemet när det väl är implementerat.

Automatiseringen av IT-systemen har i de tre fallföretagen varit mycket låg eller inte funnits alls. I Proffice fall så ansåg Helena Andersson att de hade ett i stort sett helautomatiserat system. I de övriga två fallen använde sig Hjärt- & Lungdivisionen sig av manuell inmatning och förklarade detta med att det var svårt att automatisera inmatningen av de ”mjuka” värdena. Toolbars uppgav att deras system var tänkt att vara fullt automatiserat, men att det aldrig fungerade tillfredsställande under det året de använde sig av sitt balanserade styrkort.

6.5 Skräddarsydda system vs. Standardsystem

Efter att ha analyserat likheter och skillnader inom de två systemgrupperna, är det nu dags att ställa de två grupperna, skräddarsydda system och standardsystem, mot varandra. Härigenom kommer de likheter och skillnader vi anser oss ha funnit att tydliggöras. Likaså kommer det ge oss en indikation om vilka områden fortsatt forskning krävs.

Innan vi påbörjar jämförelsen mellan de två systemgrupperna, vill vi poängtera att två av våra sex fallföretag, Skanska och Toolbar, inte använder sig av något balanserat styrkort i dagsläget. Skanska befinner sig i startgropen med sitt medan Toolbar nyligen valt att sluta använda sig av sitt. Att vi trots detta valt att ta med dem, förklarar vi med att vi ansåg att den fakta som framkom under intervjuerna tydliggör de för- och nackdelar som föreligger mellan de olika systemgrupperna.

De likheter och skillnader vi har valt att lyfta fram under den här rubriken är endast sådana likheter och skillnader vi koppla ihop med fallföretagens IT-stöd, och därmed inte sådana likheter och skillnader som påverkats av företagets storlek, bransch eller antal användare. Detta eftersom vi ska ha möjlighet att kunna dra generella slutsatser utifrån vår gjorda studie.

6.5.1 Likheter

Vi har funnit att det finns många likheter mellan de två systemgrupperna skräddarsydda- och standardsystem. De företag med skräddarsydda system vi valt att studera har alla valt att utveckla egna styrkort och därefter kopplat ihop dem med sina affärssystem. I de fall ett företag väljer att implementera en hel balanserat styrkorts modul ifrån en affärssystemslieferantör blir likheterna med ett standardsystem än större. Affärssystemslieferantörernas standardmoduler kan också sägas vara en form av standardsystem, men anledningen till att de inte klassificeras som sådana är för att styrkortsmodulerna förutsätter att kunden redan använder sig av andra moduler ifrån affärssystemslieferantören. Det går med andra ord inte att enbart köpa in en styrkortsmodul till ett företag. Det är även vanligast att kunderna till affärssystemslieferantörerna själva utvecklar sitt balanserade styrkort och först därefter får hjälp med att koppla ihop det med sitt existerande affärssystem.

Vi har kunnat se att de två systemgrupperna tenderar att fungera lika bra till att implementera företagets strategier i organisationerna. Det har snarare varit företagets ovilja att låta samtliga anställda inom företaget få tillgång till styrkortet som varit hindret vid spridningen framför något tekniskt. Av det drar vi slutsatsen att det inte är någon större skillnad mellan de två systemgrupperna när det gäller att stödja det balanserade styrkortets olika syften.

När det gäller flexibiliteten av de två olika systemgrupperna är dessa också likvärdiga. De skräddarsydda systemlösningarna har nästintill inga begränsningar i hur kunden kan få sina balanserade styrkort utformade. Med standardsystemen fås en något begränsad möjlighet att helt fritt utforma styrkortet, men de tre företagen med standardsystem vi har studerat anser själva att deras standardsystem är tillräckligt flexibla för att klara av att stödja deras balanserade styrkort. Likaså var det hos företagen med standardsystem som vi fann störst olikheter mellan vilka perspektiv de valt att ha med i sina respektive styrkort. Vi kan därmed konstatera att båda typerna av system är tillräckligt flexibla för att klara av att stödja ett balanserat styrkort i den grad det behövts i de fall vi studerat.

En annan likhet, mellan våra sex fallföretag, är det faktum att fyra av dem använde enklare Excel-lösningar innan de gick över till sina avancerade IT-stöd. Förklaringarna tillför de valt att implementera ett mer avancerat IT-stöd har även de varit likvärdiga mellan företagen, oavsett vilken systemlösning de senare har valt. Företagen har uppgett att de enklare lösningarna inte klarade av att stödja deras balanserade styrkort i full skala.

6.5.2 Skillnader

Vad gäller de skillnader vi anser oss ha funnit mellan de två systemgrupperna, kan de sägas vara av mindre karaktär. Majoriteten av de olikheter vi har funnit har snarare att göra med de stora skillnaderna som råder mellan fallföretagen, än av skillnader mellan systemen. Dock finns det vissa skillnader som är värda att ta upp till diskussion.

Det som främst skiljer systemen åt är tillgängligheten för de anställda. Även om det i de sex fallföretagen var relativt jämnt fördelat mellan antalet användare, finns det ändå en avsevärd skillnad - priset. För företag med skräddarsydda system föreligger det inga problem att låta fler anställda ta del av systemet. När ett skräddarsytt system väl är installerat, kostar det marginellt för företaget att koppla upp fler anställda mot systemet. Företag som valt standardsystem som IT-lösning köper vanligtvis in ett antal användarlicenser. Ju fler användare företaget önskar ha, ju högre blir kostnaderna för systemet. Det kan, vilket vi har sett prov på i Proffice fall, leda till att företaget väljer att endast ge ett fåtal av sina anställda tillgång till det balanserade styrkortet. Vi har inte kunnat finna något i vår studie som tyder på att det rent teknisk skulle vara mer fördelaktigt att använda sig av ett system före det andra. I våra fallföretag har det snarare varit respektive företags syfte med sina balanserade styrkort som avgjort tillgång för de anställda, än något tekniskt hinder.

En annan skillnad som är intressant att lyfta fram är att alla de företag som valt skräddarsydda systemlösningar har haft ett nära samarbete med en större

affärssystemslieferantör innan IT-stödet implementerades. Företagen med standardssystem har inte i samma utsträckning ett större affärssystem implementerat i organisationen. Av fallföretagen var det endast Skanska som uppgav att de hade funderat att välja en annan leverantör av IT-stöd till sitt balanserade styrkort än sin affärssystemslieferantör. För de övriga föll det sig naturligt att vända sig direkt till sina respektive affärssystemslieferantörer vid valet av IT-stöd

Den sista skillnaden vi vill lyfta fram är att de skräddarsydda systemen i högre utsträckning var automatiserade än vad de standardiserade systemen var. Förklaringen till det är, enligt oss, att det är lättare för de skräddarsydda systemen att hämta information från de andra delarna av företagets affärssystem än vad det är för standardsystemen. Risken med att ha ett lågt automatiserat system är, vilket vi tidigare har nämnt, att kostnaderna för att hålla systemet uppdaterat blir höga.

7 Avslutande diskussion

I detta sjunde och avslutande kapitel sammanfattas de resultat som framkommit i analyskapitlet. Därpå följer förslag till fortsatta studier inom området för IT-stöd till ett balanserat styrkort.

7.1 Slutsatser

Vi har i denna uppsats försökt besvara följande problemformulering: *Vilka avancerade IT-stöd för ett balanserat styrkort finns det på den svenska marknaden och vilka likheter och skillnader finns det mellan olika system?* Vårt syfte har varit att redogöra vilka avancerade IT-stöd för ett balanserat styrkort det finns på den svenska marknaden samt att analysera de likheter och skillnader som går att finna mellan dessa olika system.

Det första vi slogs av när vi påbörjade vårt arbete var att det fanns så lite skrivet kring ämnet IT-stöd för ett balanserat styrkort. Den litteratur som fanns handlade antingen enbart om IT eller enbart om det balanserade styrkortet. Det var först böcker från år 2000 och framåt som behandlade ämnet överhuvudtaget. Vi drar slutsatsen att det har att göra med att ämnet fortfarande är relativt ungt och det faktum att det är två akademiska discipliner som möts – företagsekonomi och informatik.

Vad gäller vår analys inledde vi den med att diskutera den definitionsproblematik som vi anser oss ha funnit med begreppen beslutsstödjande system och balanserat styrkort. Dels finns det en definitionsproblematik inom respektive begrepp och dels mellan de två begreppen. Vad gäller beslutsstödjande system har systemvetare försökt att reda ut och finna en gemensam definition av begreppet i över 20 år, utan att lyckas. Vi nöjde oss med att konstatera att det är *“ett system som kännetecknas av att stödja och förbättra beslutsfattande inom ett företag eller organisation”*. När det gäller det balanserade styrkortet uppstår definitionsproblematiken i att avgöra när ett företag verkligen kan sägas använda sig av ett balanserat styrkort. Det har i studier framkommit att företag i vissa fall gärna påstår sig arbeta med ett styrkort utan att egentligen uppfylla styrkortets alla kriterier. Anledningen kan vara att företag inte vill se sig själva som omoderna (Ax & Johansson, 2001). Problematiken mellan de två begreppen ligger i att ett IT-baserat balanserat styrkort uppfyller definitionen av ett beslutsstödjande system, men att ett beslutsstödjande system inte nödvändigtvis uppfyller definitionen av ett balanserat styrkort. Vi kan även konstatera att det ibland är väldigt svårt, nästintill omöjligt, att avgöra om ett företag använder sig av ett balanserat styrkort eller endast ett beslutsstödjande system.

De slutsatser vi anser oss kunna dra efter att ha studerat likheterna och skillnaderna, först mellan de skräddarsydda systemen, därefter standardsystemen och avslutningsvis mellan de två systemgrupperna, är följande:

De skräddarsydda systemen är mycket flexibla och kan enkelt anpassas efter företagets önskemål. Samtliga tre fallföretag med skräddarsydda system hade ett nära samarbete med sina affärssystemslieferantörer innan de beslutade sig för att implementera ett avancerat IT-stöd för sina balanserade styrkort. Systemen kan enkelt kopplas ihop med företagets övriga datasystem och automatiseringen av det balanserade styrkortet är hög eller mycket hög i dessa system. Likaså är det enkelt för företagen att lägga till eller ta bort användare till sina styrkort. Det verkar som om det är syftet företaget har med sitt styrkort som avgör vem eller vilka anställda som ska få tillgång till systemet, än att det föreligger något tekniskt hinder för det.

Även de standardiserade systemen är mycket flexibla och vi har inte kunnat finna något som tyder på att de inte kan anpassas någorlunda exakt efter företagets önskemål. Hos ett av företagen med standardsystem, Proffice, framkom det att kostnaden för att lägga till nya användare till systemet var hög. Detta är dock inget de övriga två företagen nämnde som något problem. Dock nämns det i teorin att det är vanligt förekommande och det är ett av standardsystemens största brister. Automatiseringen för företagen med standardsystem var vidare väldigt låg. Fallföretagen hade olika förklaringar till varför så var fallet. En förklaring vi fann var att standardsystemen är svårare att integrera med övriga, befintliga, system inom företaget, men det är dock inget vi har kunna belägga, utan endast kan spekulera kring.

De främsta likheterna mellan de två systemen är att de klarar av att stödja det balanserade styrkortets syfte i den utsträckningen som företagen förväntar sig. Vi har funnit att valet av IT-lösning snarare beror på ifall företaget har ett befintligt affärssystem implementerat eller inte, än på skillnader mellan olika system. Det finns tecken som tyder på att de skräddarsydda systemen är mer vanligt förekommande och främst vänder sig till medelstora och stora företag som redan har affärssystem implementerade i organisationerna. De standardiserade systemen däremot vänder sig till alla sorters företag och kräver inte lika stora resurser för att komma igång. En annan likhet mellan de två grupperna var att fyra av de sex fallföretagen använt sig av enklare Excel-lösningar innan de gick över till mer avancerade IT-lösningar. Samtliga fyra företag motiverade övergången med att de enklare IT-lösningarna inte klarade av att stödja deras balanserade styrkort fullt ut.

Vad gäller skillnader mellan de två systemgrupperna är det främst tillgängligheten till systemet för de anställda som skiljer sig åt. För de företag med skräddarsydda system kostar det inget att lägga till ytterligare en användare, medan det för dem med standardsystem kostar ju fler användare företaget önskar koppla till systemet. En annan skillnad var att automatiseringen är mycket lägre i företagen med standardiserade system, än för dem med skräddarsydda. Troligtvis är det enklare att koppla samman de skräddarsydda systemen med företagets övriga datasystem,

än vad som är fallet vid användning av standardsystem. Detta är dock inget vi har kunnat belägga i den här uppsatsen, utan kan endast spekulera kring det faktum.

Den avslutande skillnaden mellan de två grupperna är den att hos företagen med standardsystem var två av tre missnöjda med sitt system på något sätt, medan det i gruppen skraddarsydda inte förekom någon kritik mot systemet. Detta anser vi dock mer har att göra med de specifika fallföretagen än med något negativt i IT-systemen. Därför väljer vi att inte gå in djupare på det.

7.2 Förslag till fortsatta studier

Vi har funnit att det finns förhållandevis lite forskat kring ämnet IT-stöd för det balanserade styrkortet. Detta finner vi anmärkningsvärt då det, enligt vår mening, är av avgörande betydelse att IT-stödet klarar av att stödja de funktioner ett balanserat styrkort är tänkt att ha. Utifrån detta har vi identifierat tre viktiga områden där fortsatt forskning skulle vara önskvärd.

Det första området vi finner att fortsatt forskning skulle vara intressant är att göra en mer omfattande studie med fler fallföretag. Genom att utöka antalet fallföretag skulle det gå att dra viktiga slutsatser av vilka problem det går att koppla ihop med IT-stödet och vad som är företagsspecifikt. I vår studie med sex företag har detta inte varit möjligt att avgöra i vissa fall.

Ett annat område vi gärna skulle se en fortsatt forskning inom är hur IT-stöden klarar av att stödja det balanserade styrkortet som ett nytt managementsystem. Inom teorin för beslutsstödjande system diskuteras detta mycket och det borde gå att dra lärdom av den debatten sam erfarenheterna därifrån och föra över den till teorierna om det balanserade styrkortet. Här skulle det även passa bra med forskning kring huruvida valet av komplexiteten av det balanserade styrkortet och/eller av hur många användare systemet ska ha spelar någon roll för vilket system företaget bör välja.

Vi är övertygade om att, i takt med att det balanserade styrkortet och IT-området utvecklas, kommer vi att få se fler studier inom de här områdena. Båda begreppen är fortfarande relativt nya och erfarenheterna kring dem är ännu inte fullt kända. Vidare finns det stora vinster för företagen att hämta, ifall de investerar i ett väl fungerade balanserat styrkort.

Källförteckning

Publicerade källor

Alter, Steven, (1980), *Decision support system: Current practice and continuing challenges*, Addison- Wesley publishing Company Inc

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj, (1994), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur

Andersen, Ib, (1998), *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur

Anthony, Robert N & Govindarajan, Vijay, (2001), *Management Control Systems*, McGraw-Hill, International 10th edition

Ax, Christian & Johansson, Christer, (2001), *Att styra budgetlöst eller med löst budget*, Ekonomi & Styrning nr 5

Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo, (2001), *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur

Bennet, John L, (1983), *Building decision support systems*, Addison-Wesley Longman Publishing Co Inc, Boston

Eriksson, Lars T & Wiedersheim-Paul, Finn, (1997), *Att utreda, forska och rapportera*, Liber ekonomi, Upplaga 5:1

Gyllberg, Henrick & Svensson, Lars, (2002), *Överensstämmelse mellan situationer och ekonomistyrssystem – en studie av medelstora företag*, Lund Business Press, Institute of Economic Research, (ak. avh.)

Hallgårde, Ulf & Johansson, Andreas, (1999), *Att införa balanced scorecard: en praktisk vägledning*, Studentlitteratur

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Johnson, H. Thomas & Kaplan, Robert S, (1987), *Relevance Lost - The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, Robert S, & Norton, David P, (1999), *The Balanced Scorecard – från strategi till handling*, ISL Förlag AB

Kaplan, Robert S & Norton, David P, (1993), "*Putting the Balanced Scorecard to Work*", Harvard Business Review, Jan-Feb: 71-79

Kendall, Kenneth E, (1998), *System Analysis and Design*, Prentice Hall

Lindvall, Jan, (2001), *Verksamhetsstyrning – från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo, (1999), *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, Tredje upplagan

Marakas, George M, (1998), *Decision support systems in the 21st century*, Prentice Hall

Merriam, Sharan B, (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur

Miyake, Dylan N, (2002), *Reviewing the reviews: The lowdown on the first major Balanced Scorecard software reports*, Harvard Business School publishing

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus, (1999), *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber Ekonomi, Upplaga 3:2

Olve, Nils-Göran, (2003), *Framgångsrikt styrkortsarbet: metoder och erfarenheter*, Liber ekonomi

Patel, Runa & Davidson, Bo, (1994), *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Andra upplagan

Sprague, Ralph H & Watson, Hugh J, (1996) *Decision support for management*, Prentice Hall International

Turban, Efraim & Aronson, Jay E, (1998), *Decision support systems and intelligent systems*, Prentice Hall International, Fifth edition

Muntliga Källor

Andersson Helena, Controller, Proffice, Intervjuad 13 januari 2004

Bergkvist Robert, Projektledare, Toolbar, Intervjuad 14 januari 2004

Bryder Anna-Karin, Utvecklingssekreterare, Hjärt- och lungdivisionen, Lunds Universitetssjukhus, Intervjuad 27 januari 2004

Ekstrand Peder, VD, Decision Support Panel, Intervjuad 14 januari 2004

Ekevärn Petter, Projektledare, Skanska, Intervjuad 15 januari 2004

Gifvars Charlotta, Team Leader, Nordea, Intervjuad 13 februari 2004

Holm Malin, Controller, Systembolaget, Intervjuad 21 januari 2004

Elektroniska källor

Harvard Business Online, [Http://www.harvardbusinessonline.com](http://www.harvardbusinessonline.com)

IBS, hemsida, [Http://www.ibs.net](http://www.ibs.net)

IC Community, hemsida, [Http://www.iccommunity.com](http://www.iccommunity.com)

IFSworld, hemsida, [Http://www.ifsworld.com](http://www.ifsworld.com)

Intentia, hemsida, [Http://www.intentia.se](http://www.intentia.se)

Nordea, hemsida, [Http://www.nordea.se](http://www.nordea.se)

Oracle, hemsida, [Http://www.oracle.com](http://www.oracle.com)

Prodacapo, hemsida, [Http://www.prodacapo.com](http://www.prodacapo.com)

Proffice, hemsida, [Http://www.proffice.se](http://www.proffice.se)

QPR, hemsida, [Http://www.qpr.com](http://www.qpr.com)

QPR Scorecard information, <http://www.expira.se/scorecard.html>

SAP, hemsida, [Http://www.sap.com](http://www.sap.com)

Skanska, hemsida, [Http://www.skanska.se](http://www.skanska.se)

Systembolaget, hemsida, [Http://www.systembolaget.se](http://www.systembolaget.se)

Systembolaget, deras balanserade styrkort,
[Http://www.ifsworld.com/se/about_ifs/customers/systembolaget.asp](http://www.ifsworld.com/se/about_ifs/customers/systembolaget.asp)

Toolbar, hemsida, [Http://www.toolbar.se](http://www.toolbar.se)

Årsredovisningar

Hjärt- och lungdivisionen, 2002

IBS, 2002

IFSworld, 2002

Intentia, 2002

Nordea, 2002

Proffice, 2002

SAP, 2002

Skanska, 2002

Systembolaget, 2002

Bilaga 1

Intervjufrågor

Om Företaget:

- 1 Vad heter Ni och vad är Er befattning på företaget?
 - 2 Hur länge har Ni jobbat inom företaget?
 - 3 Vad är företagets huvudsakliga sysselsättning?
 - 4 Hur stort är företaget?
 - Antal anställda?
 - Omsättning?
 - 5 Hur många arbetar med det balanserade styrkortet idag?
-

Om det balanserade styrkortet och dess IT-stöd

- 6 Anser ni att företaget använder ett balanserat styrkort idag?
- 7 När började företaget i så fall att använda sig av styrkortet?
- 8 Vilka och hur många perspektiv använder Ni er av i ert styrkort?
- 9 När började ni utveckla ett IT-stöd för ert styrkort?
- 10 Fördes det någon diskussion om vilken typ av IT-stöd som skulle användas?
- 11 Hade ni något informationssystem i företaget innan ni implementerade IT-stödet för det balanserade styrkortet, och i sådant fall vilket?
- 12 Har ni något annat informationssystem förutom IT-stödet för det balanserade styrkortet?
- 13 Om ni använde Er av andra informationssystem, är dessa ersatta med IT-stödet för det balanserade styrkortet eller har ni valt att komplettera/integrera dem till ett system?
- 14 Till hur stor del av insamlingen av data är automatiserat?

- 15** Finns det processer i arbetet med det balanserade styrkortet som ni hade velat implementera i IT-stödet men inte gjort det, och i så fall vad och varför?
- 16** Hur är tillgängligheten till styrkortet för de anställda via IT-stödet?
- 17** Hur flexibelt är dagens system om ni vill lägga till eller ändra i det?
- 18** Hur har ni valt att presentera era mätetal?
- Till exempel trafik ljus, mätare av olika slag, och pilar etcetera.
- 19** Hur ofta uppdateras IT-stödet och dess funktioner?
- 20** Använde ni er av någon form av beslutsstödjande system innan ni implementerade IT-stödet för det balanserade styrkortet?

Bilaga 2

Intervjuszvaren kortfattat från de olika fallföretagen

Nordea

1. Charlotta Gifvars – Team Leader för Balanced Scorecard gruppen
2. 6 år
3. Bank och finans
4. 261 miljarder Euro i omsättning, 33 000 anställda
5. Just nu arbetar bara personer på managementnivå med styrkortet
6. Ja
7. För cirka 3 år sedan
8. Vi använder de fyra klassiska; finans, kund, intern och lärande
9. För 2 år sedan och det är inte helt färdig implementerat än
10. En utvärdering gjordes men eftersom hela Nordea koncernen had börjat implementera SAP som affärssystem så föll valet naturligt på dem.
11. Vi hade ingenting innan SAP. Det enda vi använde var Excel och PowerPoint.
12. Nej, bara SAP
13. Vi hade inget innan SAP så det lilla vi hade är väl ersatt av SAP nu.
14. Eftersom SAP inte är helt färdigimplementerat så finns det fortfarande lösa trådar men målet är att allt ska bli helautomatiserat.
15. Nej, inte vad jag kan komma på nu
16. Just nu bara på managementnivå men tanken är att det ska implementeras nedåt i organisationen så småningom.
17. Om vi vill ändra i styrkortet, till exempel lägga till ett nytt perspektiv, så kan vi göra det själv. Om vi vill ändra mer i själva systemet så måste vi givetvis kontakta SAP konsulter. Styrkortet är enligt mig flexibelt i tillräcklig utsträckning.
18. Trafikljus
19. Kvartalsvis eller vid behov
20. Nej

Skanska

1. Petter Ekevärn och är projektanställd för implementeringen av styrkortet
2. Cirka 1 år
3. Byggföretag
4. 76.000 anställda varav 15 000 i Sverige; Omsättning totalt 176 Mdkr
5. Det är under konstruktion, därför är det endast en liten stab av 10-15 personer som jobbar med det idag
6. Nej, vi befinner oss i implementeringsfasen. Kommer att börja användas i april.
7. se föregående fråga

8. Det är tänkt att vi skall använda oss av 4 perspektiv – Finans, Kund, medarbetare samt ett Processperspektiv. Processperspektivet motsvarar internperspektivet
9. För cirka ett år sedan
10. Ja, vi diskuterade mellan olika IT-lösningar. Anledningen till att vi valde Oracle var att dels att de är vårt affärssystemslösare idag och dels för att vi tyckte att många av de standardsystem som finns på marknaden är allt för avancerade. De innehöll mycket vi aldrig kommer att behöva använda oss av. Likaså olika konsultfirmalösningar ansåg vi var onödiga, då de vill vara med och implementera det ifrån början, men eftersom vi redan hade utvecklat styrkortet själva behövdes inte det. En avslutande faktor var också att vi inte ville behöva betala licens avgifter i framtiden, utan köpa systemet nu och sedan kunna ändra i det när det passar oss.
11. Det var vårt befintliga affärssystem, Oracle som användes
12. Vårt affärssystem samt vanliga ekonomiska analyser
13. Den IT-lösning vi har valt kompletterar vårt befintliga affärssystem. Därmed kan säga att det kompletterar det redan befintliga.
14. Till hur stor del vet vi ännu inte riktigt. Det balanserade styrkort vi först sjösätter i april kommer nog att se helt annorlunda ut om ett år. Mycket av informationen kommer naturligtvis att inhämtas ifrån vårt affärssystem. Samtidigt kommer respektive distrikt få komplettera manuellt med diverse fakta.
15. Inte som vi vet i nuläget
16. Företaget är uppdelat i tre olika nivåer – Sverige, Region samt Distriktsnivå. Vårt styrkort är tänkt att till en början gå ner till Distriktsnivå. Det har först en diskussion om vi även ska dra ner det till Projektnivå, men det är inget vi har gått vidare med i nuläget.
17. Eftersom vi valde att köpa in en fristående modul kommer vår IT-avdelning klara av att göra alla ändringar som vi önskar i framtiden.
18. Det kommer att vara av olika slag.
19. När vi kommer att tycka att det är nödvändigt. Hur ofta det kommer bli vet vi ännu inte.
20. Vårt befintliga affärssystem Oracle.

Systembolaget

1. Malin Holm – Controller
2. 1,5 år
3. Försäljning av alkoholdrycker
4. 4450 anställda, 19 miljarder kronor i omsättning samt har monopol
5. Alla butikschefer samt 4 Controllers som sitter centralt och följer upp utvecklingen av styrkortet så att det är relevant information som fås. Dessa har alltså lite mer access än bara användarbehörighet. Butikscheferna använder styrkortet för att följa upp och redovisa respektive butiks försäljning etcetera.
6. Ja, IFS verksamhetsstyrning
7. 1999 startades användningen av styrkortet
8. 4 stycken – Socialt ansvar, Finansiellt, Kund samt Medarbetarperspektivet. Socialt ansvar är ett perspektiv som innebär att vi ska ta legitimation på alla

- under 25 år med målsättning att den allmänna opinionen ska anse att vi tar ett viktigt socialt ansvar och att de därmed anser att monopolet behövs.
9. Februari 2003 började vi använda oss av det. Exakt när vi anlidade konsulterna för att utforma och installera relevant teknologi etcetera vet jag inte.
 10. Inget svar
 11. Det enda vi använde oss av innan var en lite mer avancerad Excel variant kopplad till databasen access. Jag skulle vilja påstå att detta system var betydligt mer tungrovt än det vi har nu.
 12. Vi använder affärssystemet IFS där det balanserade styrkortet är integrerat i form av IFS verksamhetsstyrning
 13. se fråga 12
 14. Det är fortfarande så att vi får kicka igång olika skript till olika system för att få all data, så jag skulle påstå att systemet är automatiserat till 80 %.
 15. Nej, inte som jag kan komma på nu
 16. Alla anställda har möjlighet att få behörighet till styrkortet, det vill säga att all kassapersonal med flera kan få tillgång men vad jag vet så är det väldigt få som anser sig ha nytta av detta och därmed inte utnyttjar denna möjlighet. Alla Controllers samt butikschefer använder det.
 17. Användargränssnittet är väldigt flexibelt på användarnivån, men för att kunna ändra något i grunden så måste vi kontakta konsulterna. Så själva datalagret (data warehouse) är alltså inte särskilt flexibelt för oss.
 18. Styrkortet presenterar informationen på alla tänkbara sätt. Allt från trafikljus, hastighetsmätare, diagram till kompletterande rapporter från ett tredjehandsprogram. OLAP används också.
 19. Nyckeltalet Arbetad tid per försäljning uppdateras dagligen resterande månadsvis. Jag skulle tro att arbetad tid per försäljning är ett vanligt och viktigt nyckeltal i de flesta detaljhandelsföretag.
 20. Jag vet inte vad ett DSS är, kan du utveckla frågan. (Efter förklaring ger hon svaret att de använde Excel och Accessbaserade system innan, se fråga 11)

Hjärt- och lungdivisionen

1. Anna-Karin Bryder och är utvecklingssekreterare på utvecklingsstaben
2. Sedan starten för cirka 4 år sedan.
3. Sjukvård
4. 700 anställda och omsättningen vet jag ej
5. Idag använder vi oss av 18 stycken styrkort på olika avdelningar. Varje avdelning har en Dolphinambassadör som ansvarar för uppdateringarna för respektive styrkort. Styrkortet vänder sig till samtliga anställda, men det är endast de som aktivt valt att intressera sig för det som har tillgång till det. I dagsläget är det 424 st av totalt 700 anställda.
6. Ja, det gör vi.
7. Det balanserade styrkortet börjades att ta fram redan vid bildandet av den nya divisionen, dvs. runt år 2000.
8. Vi använder oss av 5 perspektiv – Kund, process, medarbetare, utveckling och finansiellt

9. Till en början försökte vi oss använda oss av vårt Intranet, genom att lägga upp olika Excelark med information. Vi insåg dock rätt snabbt att det inte skulle fungera och började på hösten, 6 månader efter det att styrkortet tagits fram, att leta efter ett mer avancerat IT-stöd.
10. Ja, till en början använde vi ju oss av Intranetet och Excel, men när vi väl valt att vi skulle skaffa ett mer avancerat system tittade vi runt på marknaden för att se vad som fanns. Till slut valde vi att köra på Dolphin. System hyrs idag in ifrån dem, så vi har alltså inte köpt ngt eget system. Allt ligger på servrar uppe i Stockholm. För tillfället hyr vi 18 stycken navigatörer och betalar för antalet användare.
11. Nej, eftersom arbetet med att ta fram ett balanserat styrkort påbörjades när divisionen bildades.
12. Ja, det finns ju andra datasystem som vi använder oss av.
13. Dolphin är mycket enkelt att koppla samman med andra system och länka samman med andra program.
14. Idag ansvarar Dolphinambassadörerna för att mata in och uppdatera systemet. Viss information går att ta över automatiskt, men även då har vi allt att det sker genom att jag tycker på en knapp. På sikt vill vi gå över till ett mer automatiskt system, men det sker successivt.
15. Nej, inget jag kan komma på så här. Vi har ett mycket nära samarbete med leverantören av systemet. Är det något större vi vill ändra på föreslår vi det till dem och sedan görs det uppdateringar av systemet 3 gånger per år.
16. Idag har vi 424 stycken av cirka 700 som har möjlighet att logga in och studera balanserat styrkort. Alla har möjlighet att få tillgång till det, men man måste aktivt ansöka om det. Detta för att vi tror det ger mer om de som använder systemet själva finner det intressant.
17. Vi kan själva ta ändra om mätetal etcetera och kan även lägga till egna bilder och så vidare för att ge en mer personlig touche på styrkortet. Jag vill påstå att det är ett mycket flexibelt system.
18. Till skillnad från vinstdrivande företag har vi valt att lägga det finansiella perspektivet nederst i kommunikatorn. Detta eftersom vi vill lyfta fram patienterna och de mjuka värdena.
19. Det varierar från nyckeltal till nyckeltal. Vissa uppdateringar sker dagligen medan andra sker veckovis, månadsvis eller ibland även kvartalsvis.
20. Nej

Proffice

1. Helena Andersson – Business Controller för sydvästra regionen i Sverige
2. 3 år
3. Personaluthyrning, rekrytering, outsourcinglösningar samt karriär- och utvecklingsprogram
4. 10000 anställda, 3066 MSEK i omsättning
5. Väldigt få. Det är bara de högst uppsatta cheferna med resultatansvar samt controllers som arbetar med det. Mycket beroende på att man betalar licensavgift per användare vilket blir för dyrt om många använder det, men

- också för att det inte behövs att några andra än de med resultatansvar har full koll på nyckeltalen.
6. Ja, QPR Scorecard
 7. Cirka 5 år sedan
 8. 3 perspektiv – Affären, Medarbetaren och Strukturen
 9. 2 år sedan
 10. Det vet jag inte eftersom jag inte var med och bestämde vilket system vi skulle ha
 11. Innan QPR Scorecard använde vi oss av en egenutvecklad Excelmodell
 12. Vi använder oss även av XOR beslutsstöd
 13. XOR och QPR Scorecard är 2 fristående system
 14. Systemet är helautomatiserat
 15. Nej, vi är väldigt nöjda med det sätt som QPR Scorecard fungerar.
 16. De anställda har väldigt begränsad tillgång till det. Se svar på fråga 5.
 17. Systemet är väldigt flexibelt. Vi kan ändra, lägga till och ta bort nyckeltal etcetera efter eget tycke. Vi kan även gå bakåt i tiden och ändra. I stort sett kan nog allt ändras, varje fall allt som jag anser vi kan bli behov av att ändra.
 18. I QPR Scorecard presenteras alla nyckeltal grafiskt i form av olika diagram och mätare. Vi anser att det är ett mycket pedagogiskt och bra sätt. Jag vill även lägga till att vi anser att QPR Scorecard fungerar mycket bra och passar bra in i vår organisation.
 19. Nyckeltalen uppdateras varje vecka. Samtidigt har vi givetvis en backup som tas varje natt.
 20. Innan använde vi oss inte av några ”riktiga” beslutsstödjande system. Nu använder vi oss dock av XOR beslutsstöd som jag nämnde innan.

Toolbar

1. Robert Bergkvist – Projektledare
2. 3 år
3. Vi är ett IT-konsultföretag som erbjuder tjänster och anpassade lösningar med standardapplikationer som plattform.
4. 12 anställda och cirka 12 Miljoner kr i omsättning
5. Idag använder ingen det eftersom vi bara hade det på utvärdering under 1 år. Men under utvärderingen hade alla 12 anställda tillgång till det. Själva framtagande av styrkortet gjordes av 3 personer.
6. Inte nu längre (se fråga 5)
7. Vi hade det under 1 års provotid men beslutade oss därefter för att inte använda det mer. Anledningen var att för att QPR Scorecard skulle vara intressant för vår del så skulle all data hämtas automatiskt från våra underliggande ekonomisystem (XOR kontroll) samt från vårt CRM super office. Detta skedde inte enligt oss och därav så var inte QPR Scorecard intressant för oss längre. Det är ju viktigt att alla bakomliggande siffror är de rätta siffrorna och att de används på rätt sätt vid beräkningar av våra nyckeltal. Till exempel så visade det sig att det var irrelevant data och ibland felaktigt data som QPR Scorecard per automatik tog från de underliggande

- programmen vid presentation av 2 av våra nyckeltal, kundnöjdhet och antal slutförda försäljningar per kundbokning.
- 8.** Vi använde oss av de 4 klassiska – Human, Innovation- och lärande, Process och det finansiella
 - 9.** Vi använde oss inte av balanserat styrkort innan vi testade QPR Scorecard, så det är det enda IT-stödet vi använt för styrkortet.
 - 10.** Det vet jag inte
 - 11.** Vi använder oss av ekonomisystemet XOR kontroll och CRM super office, där vi för övrigt även är konsulter.
 - 12.** Se föregående fråga
 - 13.** Vi försökte som nämnts innan att integrera QPR Scorecard med de andra 2 befintliga systemen på så sätt att QPR Scorecard skulle automatiskt hämta relevant data från de andra bakomliggande systemen och med denna data presentera relevanta nyckeltal. Det fungerade tyvärr inte på det sätt vi önskat.
 - 14.** Vi försökte med att all insamlig skulle ske automatiskt
 - 15.** Nej
 - 16.** Alla våra 12 anställda hade full tillgänglighet till styrkortet
 - 17.** QPR Scorecard är ett system som är gjort för att säljas. Allting ser väldigt enkelt och fint ut, men bakom den fina fasaden av vackra diagram och mätare så fungerade det tyvärr inte enligt mig särskilt bra. Det klarade helt enkelt inte av att suga upp den information som behövdes från de underliggande systemen för att de ”flashiga” mätarna skulle visa på något som vi hade nytta av. En fin fasad och väldigt flexibelt för säljaren att lägga till nyckeltal och olika presentationsverktyg men tyvärr är det inte tillräckligt under ytan.
 - 18.** De presenterades av de standardmätare QPR erbjuder
 - 19.** Vid behov
 - 20.** Vi använder oss fortfarande av olika beslutsstödjande system.