



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats
juni 2001

Från muskelkraft till hjärnkraft

Balanced Scorecard ur ett kunskapsperspektiv

Studenter:

Michael Drakenbrink
Markus Munck af Rosenschöld

Handledare:

Ola Mattisson
Ulf Ramberg

SAMMANFATTNING

- Titel:* Från muskelkraft till hjärnkraft – Balanced Scorecard ur ett kunskapsperspektiv
- Författare:* Michael Drakenbrink och Markus Munck af Rosenschöld
- Handledare:* Ola Mattisson och Ulf Ramberg
- Bakgrund:* Det är nästan tio år sedan Kaplan & Nortons modell Balanced Scorecard lanserades och eftersom förutsättningarna för företagen förändrats markant sedan dess finns det anledning att undersöka om det finns delar av modellen som behöver utvecklas eller förfinas. Eftersom det inte längre är hårda resurser som avgör hur framgångsrikt ett företag är finns det anledning att se över de befintliga styrsystemen. För de kunskapsintensiva företagen handlar det i hög grad om att konkurrera med kunskap och att undersöka modellens giltighet med ett kunskapsstrategiskt fokus känns angeläget.
- Syfte:* Uppsatsens syfte är att utreda huruvida lärande- och innovationsperspektivet i Kaplan & Norton's Balanced Scorecard-modell är tillräckligt för dagens företag och deras visioner, mål och strategier samt kunskapsbehov. Om det kan klarläggas att den ursprungliga modellen kommer till korta i vissa fall är ambitionen även att tydliggöra detta och att ge förslag på hur verktyget kan utvecklas i generella termer för att passa kunskapsintensiva företag
- Metod:* Utgångspunkten för uppsatsen är litteraturstudier inom området strategi- och styrsystem. Uppsatsen grundas på flera olika metoder. För att utröna vad som kan definieras som generell kunskap har en komparativ litteraturstudie genomförts och för att ge olika definitioner av vad som är företagsrelevant kunskap, och om detta har förändrats över tid, har en kvalitativ undersökning av uppsatser inom ämnet gjorts. För att förtydliga varför kunskap är viktig för företag har en empirisk studie gjorts av ett börsnoterat IT-företag. Slutligen har mått utvecklats för ett lärande- och innovationsperspektiv, enligt Balanced Scorecard-modellen, för det studerade företaget, för att avgöra om det går att mäta och styra kunskap.
- Resultat:* Efter analys av teori, empiri och företagsstudie konstateras att Balanced Scorecard endast i begränsad omfattning klarar av att mäta och styra det kunskapsbehov som dagens företag har. Modellens grundstenar, lättillgängliga och strikt positivistiska nyckeltal, begränsar möjligheten att med hjälp av modellen tillfredställande kunna mäta och styra företagen med ett kunskapsstrategiskt fokus.
- Slutsatser:* De empiriska undersökningarna visar att Balanced Scorecard-modellen måste kompletteras eller omarbetas. Även mer kvalitativa variabler utan tydliga kausala samband måste ingå, för att modellen ska fungera som mät- och styrinstrument för företagens kunskapsbehov.
- Nyckelord:* balanced scorecard, styrsystem, lärande- och innovationsperspektiv, kunskap, strategi

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION OCH PROBLEMFÖRMULERING	2
1.3	SYFTE	3
1.4	AVGRÄNSNINGAR	3
1.5	MÅLGRUPP	4
1.6	DISPOSITION	4
2	METOD	6
2.1	ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	6
2.2	OLIKA DEFINITIONER AV KUNSKAP OCH RELATERADE BEGREPP	6
2.3	STUDIE AV TIDIGARE UPPSATSER INOM BALANCED SCORECARD	6
2.4	STUDIE AV READSOFT	7
2.5	INSAMLING AV PRIMÄRDATA	7
2.6	INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA	7
2.7	KÄLL OCH METODKRITIK	8
2.7.1	Källkritik av primärdata	8
2.7.2	Källkritik av sekundärdata	8
2.7.3	Validitet och reliabilitet	9
2.7.4	Alternativa upplägg	10
3	KUNSKAPSBEGREPPET	11
3.1	VAD ÄR KUNSKAP?	11
3.1.1	Data	11
3.1.2	Information	11
3.1.3	Kunskap	12
3.1.4	Kompetens	13
3.1.5	Övrigt	14
3.2	INDIVIDUELL OCH ORGANISATORISK KUNSKAP	14
3.3	UPPSATSANALYS	15
3.3.1	Problem, metod, resultat i uppsatserna	16
3.3.2	Tecken på utveckling	16
3.3.3	Framtida forskning	17
3.4	SAMMANFATTNING	17
4	MÅLKONGRUENS	18
4.1	VARFÖR ÄR KUNSKAP VIKTIGT FÖR FÖRETAG?	18
4.2	VISION, STRATEGI, TAKTIK OCH DEN RÖDA TRÅDEN	19
4.3	READSOFT AB	22
4.3.1	ReadSofts vision	23
4.3.2	ReadSofts strategi	23
4.3.3	Framgångsfaktorer för ReadSoft	23
4.4	DET STRATEGISKA KUNSKAPSBHOVET PÅ READSOFT AB	24
4.4.1	Personalen	24
4.4.2	Tillväxten	25
4.4.3	Marknadsbearbetningen	25
4.4.4	Produktutvecklingen	26
4.5	SAMMANFATTNING	26
5	KUNSKAPENS MÄTBARHET	27
5.1	KAN MAN MÄTA OCH STYRA KUNSKAP?	27
5.2	BALANCED SCORECARD - GRUNDMODELLEN	28
5.2.1	Det finansiella perspektivet	29
5.2.2	Kundperspektivet	29
5.2.3	Interna processer	30
5.2.4	Lärande och innovation	31
5.3	NÅGRA EXEMPEL – SKANDIA OCH ABB	31

5.3.1	Skandia.....	31
5.3.2	ABB.....	32
5.4	PERSPEKTIVENS OCH MÄTETALENS BETYDELSE.....	33
5.5	MÅTT I LÄRANDE- OCH INNOVATIONSPERSPEKTIVETS FÖR READSOFT.....	35
5.5.1	Mått med fokus på personalen.....	35
5.5.2	Mått med fokus på tillväxten.....	35
5.5.3	Mått med fokus på marknadsbearbetningen.....	36
5.5.4	Mått med fokus på produktutvecklingen.....	36
5.6	SAMMANFATTNING.....	37
6	ANALYS OCH SLUTSATSER.....	38
7	DISKUSSION.....	40
7.1	AVSLUTANDE DISKUSSION.....	40
7.2	FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING.....	40
8	KÄLLFÖRTECKNING.....	42
	PUBLICERADE KÄLLOR.....	42
	ICKE PUBLICERADE KÄLLOR.....	42
	FÖRETAGSINTERNT MATERIAL.....	43
	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	43
	INTERVJUER.....	43
9	BILAGOR.....	44
	BILAGA 1) UNDERSÖKNINGSMALL FÖR UPPSATSER.....	45
	BILAGA 2) FRÅGOR TILL READSOFT, MÖTE 1.....	46
	BILAGA 3) FRÅGOR TILL READSOFT, MÖTE 2.....	47

1 INLEDNING

I det inledande kapitlet har vi för avsikt att ge en bakgrund till valt ämnesområde och därmed lägga fram en problemformulering. Vidare kommer uppsatsens syfte samt avgränsningar att redovisas. Målgrupp för uppsatsen identifieras och kapitlet avslutas med en redogörelse för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Den verklighet dagens företag befinner sig i har under de senaste decennierna ändrats markant. Vid andra världskrigets slut producerade företagen varor till en ofta inhemsk marknad där efterfrågan vanligtvis var större än utbudet. Framgångsfaktorer karaktäriserades av att ha en maskinpark som producerade som planerat samt att ha arbetare som lydte order och som arbetade hårt och målmedvetet.

Från 60- och 70-talen ändrades förutsättningarna såtillvida att efterfrågan oftare var mindre än utbudet. Till detta kom en ökande internationalisering vilket ytterligare spädde på konkurrensen. Vidare kunde redan här skimtas en utveckling som accelererat de senaste decennierna i form av mer tekniskt komplexa produkter, mer teknik i produktionsprocessen, kortare produktlivscykler samt förekomsten av produkter där kärnproduktens värde endast utgör en delmängd av totala produktvärdet¹. För att möta dessa trender började företagen skaffa sig allt fler och större stödfunktioner i form av utvecklings-, marknadsförings- och finansavdelningar samt olika stabsfunktioner.

Sammanfattningsvis kan dagens industriella omvärld karaktäriseras av att det enda som är konstant är förändringen. Den tekniska komplexiteten i produkter och produktionsprocesser blir allt högre samtidigt som utvecklingstakten blir allt snabbare. Dessutom är många produkter en kombination av hårdvara, i form av själva varan, samt mjukvara, i form av tilläggstjänster och service. Utöver detta öppnas allt fler marknader för konkurrens och de flesta, för att inte säga alla, företag befinner sig på en internationell marknad där det gäller att vara en av de bästa i världen för att överleva.² Det har speciellt under det senaste decenniet framgått allt tydligare att vi gått från ett industrisamhälle där muskelkraft var dominerande till ett kunskapsamhälle där hjärnkraft är det viktiga. Denna omvälvande förändring har inneburit en helt ny strategisk miljö för industrin. Personalens betydelse ökar när kunskapsintensiteten och den tekniska komplexiteten i verksamheten ökar. Nyckelfaktorer är numera av mjukare karaktär och kopplade till de anställda i form av tillfredsställelse och motiverande arbetsmiljö samt personalens engagemang och kunskap.

Det är först under senare år nya verktyg och instrument som ger en bättre bild av verksamheten vuxit fram. Och därmed har bättre förutsättningar att styra och leda företag skapats. Till exempel utkom i slutet av 80-talet boken *Relevance Lost – the rise and fall of management accounting*, skriven av de två professorerna Johnson & Kaplan. Boken var en svidande kritik till rådande internredovisningssystem med rötter i 20-talets externredovisningssystem. I boken framläggs en ny metod för kostnadsallokering, Activity Based Costing, vilken ger företagen en bättre bild av verksamheten.³

Styrmotoderna kritiserades också eftersom de hade ensidigt fokus på finansiella nyckeltal. Dels för att nyckeltalen bortsåg från de mjuka värden som blivit alltmer viktiga, dels för att dessa endast mätte historiska händelser. Vissa påstår att verksamhetsstyrning enbart utifrån ekonomiska nyckeltal är som att köra bil och endast titta i backspeglarna. Kaplan & Norton introducerade 1992 verktyget Balanced Scorecard, i uppsatsen ofta förkortat BSC, för att få med icke-finansiella

¹ Hill & O'Sullivan (1999)

² Nordström & Ridderstråle (1999)

³ Johnson & Kaplan (1987)

perspektiv och för att få tidsfokus på dåtid, nutid och framtid i ett styrinstrument. Grundtanken med BSC är att verksamhetens visioner och strategier översätts till verksamhetsmätt, vilka kan implementeras på olika nivåer i organisationen, med hjälp av olika perspektiv. Detta ger därmed företagsledningen ett verktyg som mäter och styr finansiella som icke-finansiella värden över hela tidsskalan dåtid, nutid och framtid.

När Kaplan & Norton presenterade BSC hade de med fyra perspektiv; finansiellt (dåtid), kundperspektiv, internt processperspektiv (nutid) samt lärande- och innovationsperspektiv (framtid)⁴. Sedan introduktionen av modellen har olika författare försökt att utöka med fler perspektiv, till exempel miljö, leverantör, humankapital och IT.⁵ Vissa företag har kommit mycket långt med till exempel humankapitalperspektivet i BSC. De mest kända svenska är Skandia med sin Navigator och ABB med Evita.

En av grundtankarna med BSC är dock att de fyra grundperspektiven skall vara tillräckligt heltäckande ur styrningssynpunkt och att modellen skapar ett fullgott navigeringsinstrument. Till exempel Olve menar att verksamhetens resurser kan styras utifrån de befintliga perspektiven och eventuella nya perspektiv bara kan tillföras om detta är strategiskt motiverat⁶. Med utgångspunkt i detta resonemang borde det vara viktigare att utveckla de befintliga perspektiven än att uppfinna nya.

Som ett led i denna utveckling har vi, i vårt arbete, valt att undersöka lärande- och innovationsperspektivet närmare. Eftersom det är nästan tio år sedan Kaplan & Nortons modell lanserades känns det angeläget att undersöka om det finns delar av modellen som behöver utvecklas eller förfinas. Dessutom har förutsättningarna för dagens företagen förändrats en hel del sedan introduktionen av BSC. För de kunskapsintensiva⁷ företagen handlar det i hög grad om att konkurrera med innovation, att skapa nya lösningar för kunderna som är bättre än konkurrenternas. Grunden för innovationsförmågan är kompetens och den kan bara nås genom effektiv kunskapshantering. Genom att i de långsiktiga strategierna inkludera styrningen av företagets kunskapsmassa kan man skapa förutsättningar för konkurrenskraftig innovation. Därför känns en djupare granskning av perspektivet med fokus på kunskap relevant.

Detta leder oss fram till vår problemdiskussion och problemformulering.

1.2 Problemdiskussion och problemformulering

Vårt problem tar sin ansats i styrverktyget BSC. Problemet kan formuleras i form av tre delproblem.

Vad är kunskap?

För att över huvud taget kunna mäta och styra kunskap måste vi först definiera vad kunskap är. Vårt första problem är alltså att redogöra för olika definitioner av kunskap i allmänhet och företagsrelevant kunskap i synnerhet. De många cirkulerande definitionerna (intellektuellt kapital, humankapital, individ- respektive organisationsrelaterad kunskap, tyst kunskap osv) är förvirrande men tyder på att kunskap i dessa sammanhang antingen är dåligt definierat eller svårdefinierat eftersom olika situationer kräver olika definitioner.

⁴ För en utförligare beskrivning av Balanced Scorecard - modellen, se avsnitt 5.2

⁵ Till exempel Edvinsson & Malone (1997)

⁶ Olve, Roy & Wetter (1997)

⁷ För en utförlig beskrivning av Kunskapsföretag se Blomé A (2000), *Kunskapsföretaget – Kort och brett*, s 22-43

Varför är kunskap viktigt?

Balanced Scorecard syftar till att ge en helhetsbild av företagets verksamhet. Därför är det vitalt för ett väl fungerande styrkort att koppla och tydliggöra målkongruens. Men på vilka sätt kan man länka styrningen av kunskap med affärsidén, det vill säga ”Mål-vision-strategi-taktik”? Aspekter som skillnader i målkongruens mellan individ och organisation, individ och individ samt organisation och organisation känns relevanta inom problemområdet. Viktigt att klargöra är om individers och/eller företags kunskapsmassa kan styras i en viss riktning för att på längre sikt kunna utgöra uthållig framgångsfaktor.

Kan man mäta och styra kunskap?

Beroende på hur kunskap definieras formuleras vår nästa fråga – kan man mäta och styra kunskap? Är de metoder som tillhandahålls via modellen BSC ett sätt att mäta kunskap? Och i så fall är de metoderna användbara i dagens kunskapsintensiva företag? Det är viktigt att klargöra hur man mäter och vad man i så fall mäter, det vill säga om metoden har god reliabilitet och validitet. Är det så att företagen mäter för mätandets skull och låter sig slås till ro av att man i alla fall har en metod för att mäta. Över hela frågeställningen svävar dessutom frågan om behovet av mätmetoder för lärande och innovation har förändrats sedan BSC introducerades 1992.

1.3 Syfte

Syftet med föreliggande uppsats är att utreda huruvida lärande- och innovationsperspektivet i Kaplan & Nortons Balanced Scorecard-modell är tillräckligt för dagens företag och deras visioner, mål och strategier samt kunskapsbehov.

Om det kan klargöras att den ursprungliga modellen kommer till korta i vissa fall är ambitionen även att tydliggöra detta och att ge förslag på hur verktyget kan utvecklas i generella termer för att passa kunskapsintensiva företag.

1.4 Avgränsningar

Vad gäller konkretiseringen av kunskapsbegreppet väljer vi att begränsa oss till ett antal utvalda definitioner och sammanfattningar av kunskap. Målet är inte att definiera kunskap utan att försöka förtydliga och sammanfatta vad kunskap kan vara.

Vidare begränsar vi oss till att undersöka Kaplan & Nortons styrinstrument Balanced Scorecard. Aspekter och teoretiska resonemang har viss mån inhämtats från andra författare som använt Balanced Scorecard som modell. Det perspektiv vi kommer att fördjupa oss i är lärande- och innovationsperspektivet och hur detta kan mätas och styras utifrån ett kunskapsbehov.

Empiriskt avgränsas uppsatsen av företaget ReadSoft och det arbete vi utför där, den information vi erhållit i intervjuer samt det material vi fått av ReadSoft. Empirin avgränsas även i urvalet av de uppsatser vi granskat, för att spåra utvecklingen av Balanced Scorecard.

Avslutningsvis kommer de flesta jämförelser att göras med svenska företag och företeelser om inget annat anges. Det är för mycket begärt av en kandidatuppsats att ta hänsyn till internationella frågeställningar även om det redan i delen bakgrund konstaterades att så gott som de flesta företag verkar på en internationell marknad.

1.5 Målgrupp

Uppsatsen vänder sig främst till ekonomistudenter på universitet som valt att fördjupa sig inom strategi och ekonomisk analys samt ledningen på fallföretaget ReadSoft. Även de personer som arbetar med ekonomisk styrning i allmänhet och Balanced Scorecard i synnerhet skulle kunna finna uppsatsen intressant. Med detta antar vi även att målgruppen har inblick i grundläggande begrepp och definitioner.

1.6 Disposition

I detta första kapitel har givits en bakgrund och därmed introduktion till vårt ämnesval – att göra en djupare analys av, och eventuellt utveckla, lärande- och innovationsperspektivet i Kaplan & Norton's styrverktyg Balanced Scorecard, med hänsyn till dagens krav på kunskap. Vidare har givits en problemdiskussion och problemformulering vilka har lett fram till vårt syfte. Vi har även redogjort för de avgränsningar vi valt att göra i arbetet.

Kapitel två är vårt metodkapitel och består av två delar. Efter en första övergripande beskrivning av vårt angreppssätt beskriver vi vår genomgång av tidigare uppsatser från Ekonomihögskolan vid Lunds universitet inom ämnet Balanced Scorecard. Andra delen rör metoden för studien av ReadSoft och arbetet med att belysa ett lärande- och innovationsperspektiv för ett framtida Balanced Scorecard vid företaget. Avslutningsvis innehåller kapitlet även primär- och sekundärkällor med tillhörande metod- och källkritik.

Kapitel tre till och med fem följer samma generella upplägg vilket redovisas här. Specifik redogörelse för disposition av varje av dessa tre kapitel följer nedan. I kapitel tre till och med fem har vi valt att inte separera teori och empiri i olika kapitel, utan varva dessa så att läsaren förhoppningsvis får en naturligare övergång från teori till empiri och en tydligare bild av våra resonemang. Det är vår förhoppning att detta ska skapa en mindre uppstyld form och göra uppsatsen mera intressant och läsvärd. Tanken är också att våra problemformuleringar, och resan mot problemlösningarna, ska stödjas av detta upplägg. Varje kapitel (kapitel 3-5) är uppbyggt på samma sätt:

- I inledningen av kapitlet ställs den grundläggande frågan.
- En teoretisk inramning görs kring frågan.
- En empirisk del, som tydliggör och eventuellt falsifierar eller belägger det teoretiska resonemanget, presenteras.
- En sammanfattning av kapitlet görs för att ge avstamp åt nästa.

Det tredje kapitlet redogör för olika definitioner av kunskap. Kapitlet ämnar även klargöra vilka skillnader det finns mellan individens kunskap och organisationers kunskap. Sista delen av tredje kapitlet ägnas åt huruvida lärande- och innovationsperspektivet i verktyget Balanced Scorecard följt med i utvecklingen av omvärlden det avser att spegla.

Kapitel fyras första hälft inleds med att redovisa på vilka sätt kunskap är viktigt för dagens företag. Vidare redogörs för hur Balanced Scorecard skall ge en helhetssyn genom att koppla ihop ett företags vision, mål och strategier. Andra hälften behandlar studien på ReadSoft och mynnar ut i en presentation av de fakta som behövs för att konstruera mått för lärande- och innovationsperspektivet enligt Balanced Scorecard-modellen.

Första delen av femte kapitlet ägnas åt frågan om det går att mäta och styra kunskap. I kapitel fem redogörs även för Kaplan & Nortons modell om Balanced Scorecard. I sista delen redovisas de konkreta nyckeltal som vi anser att ReadSoft bör överväga att ha med i ett framtida lärande- och innovationsperspektiv, för att mäta och styra den kunskap de behöver.

I kapitel sex sker analysen och vi drar slutsatserna av vårt genomförda arbete. Vi knyter an till våra problemformuleringar och vårt syfte – om det är möjligt att definiera, mäta och styra kunskap med den metod som finns tillgänglig i modellen Balanced Scorecard. Analysen av studien på ReadSoft behandlas även i detta kapitel.

Slutligen rundar vi av uppsatsen med en diskussion och ger förslag på framtida forskning i kapitel sju.

2 METOD

Metoderna är flera i arbetet och i kapitlet ges en genomgång av våra metodval. Efter en inledande, övergripande metodgenomgång beskrivs de olika metodvalen och kapitlet avslutas med en kritisk granskning av de använda källorna.

2.1 Övergripande angreppssätt

Med en teleologisk⁸ utgångspunkt närmar vi oss styrinstrumentet och modellen Balanced Scorecard. Genom teoretiska utgångspunkter och empiriskt, kvalitativa kartläggningar angriper vi våra problemformuleringar i arbetet och avslutar med ett analysavsnitt som är hermeneutiskt uppbyggd och normativt i viss mån.

För att nå våra syften använder vi oss av flera olika metoder i arbetet. Tanken bakom de olika metodvalen är att dessa ska bistå i att tydliggöra den röda tråden för läsaren. Att stödja våra inledande frågeställningarna på bästa möjliga sätt har varit en utgångspunkt i metodvalen.

I den inledande frågeställningen (Vad är kunskap?), i kapitel tre, gör vi en komparativ, teoretisk litteraturstudie för att på något sätt konkretisera kunskapsbegreppet. För att försöka tydliggöra vad som är företagsrelevant kunskap har vi genomfört en omfattande granskning av uppsatser som behandlar BSC och denna presenteras också i kapitlet. Uppsatsanalysen ger också en tidsdimension åt arbetet som pekar på om det skett någon praktiskt utveckling och i så fall åt vilket håll. I den andra frågeställningen (Varför är kunskap viktigt för företag?), i kapitel fyra, förankras empirin i teorin genom en studie av ett företag, byggd på intervjuer och presenterat material från företaget. I de genomförda intervjuerna har de kunskapsstrategiska behov som finns i fallföretaget tydliggjorts och en presentation av den informationen ges i kapitlet. Den avslutande frågeställningen (Kan man mäta och styra kunskap?) behandlas i kapitel fem och den förankras teoretisk i inledningen av kapitlet. Den empiriska kopplingen i kapitlet sker dels med hjälp av två exempel på BSC i praktiken, dels med en normativ återkoppling till vårt studerade företag.

2.2 Olika definitioner av kunskap och relaterade begrepp

Genom att granska och analysera verk av olika författare, intresserade av kunskap som begrepp och fenomen, försöker vi konkretisera vad kunskap egentligen är och vad som är företagsintressant kunskap. Litteraturen består både av kurslitteratur och andra rekommenderade verk men även av annat material, t.ex. informationsmaterial från företag (ABB, Skandia), websidor och olika uppslagsverk. Med en komparativ ansats försöker vi härleda vad som kan omfattas av begreppet kunskap och vad som, för företagen, kan räknas som intressant ur ett kunskapsperspektiv. Temat för arbetet är kopplingen mellan strategi och företagets kunskap, via ett lärande- och innovationsperspektiv i BSC, och det är centralt att belysa de faktorer som påverkar och bestämmer hur företagen i framtiden kan mätta sitt kunskapsbehov och förena kunskapsmålen i företaget med framgångsfaktorerna. Med denna insikt och med vår första frågeställning, ”Vad är kunskap?”, närmar vi oss kunskapsbegreppet i litteraturstudien.

2.3 Studie av tidigare uppsatser inom Balanced Scorecard

För att ge en tidsdimension åt arbetet har vi valt att komparativt studera hur olika uppsatser behandlat modellen BSC sedan den presenterades av Kaplan & Norton 1992. Avsikten med metoden är att kvalitativt utröna om någon utveckling har skett och i så fall åt vilket håll. Det är

⁸ undersökning om en metod uppfyller det avsedda ändamålet

relevant att se om fokus förändrats i användandet av modellen och om vissa frågeställningar dominerar. Det är också relevant att se om det valda perspektivet för arbetet, lärande- och innovationsperspektivet, fått en mer central roll. Med tanke på framväxten av så kallade kunskapsintensiva företag, kunskapens betydelse för företagen idag och den tid som gått sedan introduktionen av modellen känns det motiverat med en kartläggning av användandet av modellen, och ett fokus på lärande- och innovationsperspektivet. Även i uppsatsanalysen angriper vi den första frågeställningen för arbetet men berör även den andra, ”Varför är kunskap viktigt?”, och försöker på så vis skapa en bro mellan teori och empiri.

I granskningen av uppsatserna har huvudmålet varit att undersöka om vissa tendenser dominerar, att peka på eventuell utveckling. För att fånga dessa tendenser har utgångspunkten varit en undersökningsmall som presenteras som bilaga 1.

2.4 Studie av ReadSoft

I studien av mjukvaruföretaget ReadSoft fortsätter vi vårt arbete med den andra frågeställningen, ”Varför är kunskap viktigt?”, men inleder även attacken på den sista frågeställningen, ”Kan man mäta och styra kunskap?” Genom intervjuer med nyckelpersoner, granskning av tryckt information och websidor både från fallföretaget och andra källor knyter vi ihop kunskapsbegreppet och BSC-modellen med de behov ett verkligt företag har, i syfte att slutligen kunna avgöra om det går att kvantifiera kunskap. På så vis sker även en återkoppling till teorin, och modellen, vad gäller eventuella invändningar kring dess användbarhet på dagens mer kunskapsintensiva företag. Den röda tråden i arbetet med ReadSoft är kopplingen mellan vision, framgångsfaktorer och företagets strategiska kunskapsbehov. En förhoppning med företagsstudien är dessutom att kunna tillföra något i det framtida utvecklingsarbetet av ett komplett BSC på ReadSoft.

2.5 Insamling av primärdata

I vår insamling av primärdata utgick vi från olika intervjuformulär (se bilaga 2 och 3). Genom att i förväg få läsa frågorna kunde de intervjuade utveckla sina svar och inhämta nödvändig information från andra håll om det fanns ett behov av det. Vid intervjutillfället fanns det då större möjlighet att ställa följdfrågor och eventuellt utveckla resonemang. Avsikten med intervjuerna var dels att få en bild av vilka mått som används och vilket fokus som finns i strategistyrningen idag, dels att undersöka vilka behov som kommer att finnas i framtiden, kunskapsmässigt. Intervjuerna bidrar även till en mer genomgripande kartläggning av den specifika bransch som företaget verkar i och vilka resurser som krävs för långsiktig framgång. Vi har även haft möjlighet att återkomma via e-post om det funnits behov av det.

2.6 Insamling av sekundärdata

De uppsatser som ligger till grund för den kvantitativa analysen har skrivits av tidigare studenter vid Ekonomihögskolan på Lunds universitet och finns tillgängliga på Ekonomiska Biblioteket. Annan sekundärdata har hittats via sökfunktioner i databaserna Artikelsök, Econlit, Helicon, Lolita etc, alla tillgängliga på Ekonomihögskolan. Vid sökningarna använde vi oss av nyckelord som t.ex. balanced scorecard, intellektuellt kapital, humankapital m.fl. För att få ytterligare aspekter på användandet av BSC har vi genom sökningar på Internet kommit i kontakt med flera användbara hemsidor, till exempel, balancedscorecard.com och icvisions.com (via Skandia.se). Dessutom har vi erhållit tryckt material i form av till exempel årsredovisningar från ReadSoft, ABB och Skandia.

2.7 Käll och metodkritik

I det här avsnittet diskuterar vi uppsatsens teoretiska inramning och om den tillsammans med uppsatsens empiriska delar är lämplig för att nå vårt syfte. Vi redovisar även källkritik och tar upp arbetets validitet och reliabilitet. Vissa alternativa angreppssätt redovisas i avsnittets avslutning.

2.7.1 Källkritik av primärdata

Primärdata som använts i arbetet har undantagslöst inhämtats från vårt studerade företag. Insamlingen har skett vid intervjuer och via brev- samt telefonkontakt. I tidigare arbeten, på andra kurser i företagsekonomi vid Lunds universitet, har medlemmar i uppsatsgruppen genomfört studier av det aktuella företaget. Detta har varit till stor hjälp i arbetet men har också inneburit att viss data har krävt uppdatering.

Eftersom tanken aldrig varit att genomföra en komplett fallstudie av företaget utan använda det mer som ett empiriskt bollplank, menar vi att den information vi fått av våra kontaktpersoner från företaget kunnat tillfredsställa det informationsbehov vi haft. Det finns emellertid alltid en risk att kontaktpersoner beskriver företaget så positivt som möjligt. Enligt vår bedömning menar vi dock att våra kontaktpersoner givit en så korrekt och uppriktig bild av företaget som möjligt.

Eftersom målet med arbetet inte varit att kartlägga företagets resurser eller analysera dess omvärld har vi valt att utgå ifrån den bild företaget gett av dessa. Ett starkt vägande skäl till detta har varit den begränsade tidsramen och den komplexa situation vi hade haft att kartlägga och analysera i och med företagets starka internationalisering. Dock har, som nämnts, en god grundkunskap funnits i gruppen om företaget sedan tidigare.

Då företaget är börsnoterat lyder det under vissa informationslagar som självklart inte går att kringgå. Marknadens krav på samtida information kan ha gjort att vi inte fått all den information som finns om företaget eller om dess verksamhet. Det finns också anledning att uppmärksamma att slutsatsernas generella giltighet är begränsad då vi endast studerar ett företag. Ovan skrivna borde inte påverka i nämnvärd grad eftersom huvudtanken med företaget har varit, som nämnts, att använda det som ett empiriskt bollplank.

2.7.2 Källkritik av sekundärdata

Utgångspunkten för arbetet är modellen Balanced Scorecard av Kaplan och Norton men även andra aspekter ur ett styrningsperspektiv är hämtade från publikationer av samma författare. Det finns alltid en risk att man blir allt för präglad av en och samma källa om man återvänder till denna flera gånger i sitt arbete. Vi menar dock att detta undvikits genom att även hämta in andra författares åsikter om modellen, blanda annat från Olve et al och Edvinsson. Vi är väl medvetna om att även dessa författare i stor utsträckning utgår från Kaplan och Nortons grundmodell.

Ett inledande problem för oss har varit att motivera att särskilja själva innovations- och lärandeperspektivet, kunskapsdelen, i modellen Balanced Scorecard. Eftersom avsikten med arbetet inte har varit att prova den kompletta modellens praktiska lämplighet, utan att fokusera på kunskapen som begrepp och dess mätbarhet, menar vi att det är motiverat att bryta ut detta perspektiv. Dessutom har en rad uppsatser skrivits om Balanced Scorecard som enbart fokuserar ett perspektiv.

För att belysa fenomenet och begreppet kunskap har synpunkter och definitioner inhämtats från en rad olika författare och filosofer. I vissa fall kan resonemanget, ur ett företagsekonomiskt perspektiv, tyckas allt för filosofiskt men avsikten har varit att tydliggöra att kunskap är ett väl utforskat område som inte enkelt låter sig definieras. Eftersom källorna är så många i avsnittet som behandlar konkretiseringen av kunskap menar vi att risken för att påverkas i allt för hög grad av någon är liten.

2.7.3 Validitet och reliabilitet

Validitet är enligt Bell ett mått på om en metod mäter eller beskriver det man vill att den ska mäta eller beskriva⁹. Med utgångspunkt i våra problemformuleringar och vårt syfte menar vi att arbetet har hög validitet. Våra olika problemformuleringar har medfört att vi använt olika metoder. Tanken har varit att på bästa möjliga sätt närma sig respektive problem och finna svar till dessa. Vi menar att konstruktionen av uppsatsen, och kapitelindelningen, tydliggör den röda tråden i arbetet och stödjer vårt presenterade syfte. I valet av angreppssätt har tydlighet, läsvärdhet och förståelse kommit i första hand. Andra författare hade kanske valt andra metoder och ett annat angreppssätt.

Det är viktigt att poängtera att vi utgår från den grundmodell av Balanced Scorecard som Kaplan och Norton lagt fram. Det finns en rad olika varianter av så kallade styrkort och många avviker i hög grad från ursprungsmodellen. Även om andra författares synpunkter på Balanced Scorecard nämns i arbetet är vi konsekventa i vårt användande av ursprungsmodellen. I det här sammanhanget bör det också tydliggöras att vi inte har haft ambitionen att undersöka hela grundmodellens giltighet utan fokuserat på ett givet perspektiv, lärande- och innovationsperspektivet.

Uppsatsgruppen är väl medveten om att det finns andra sätt att strategiskt styra företag än med hjälp av ett Balanced Scorecard. De största anledningarna till att denna modell valts är dels att det är en praktiskt väl etablerad styrningsmetod, dels att den har så stark förankring i ett företags vision och mål, vilket är centralt ur ett kunskapsstrategiskt perspektiv.

Man kan alltid ifrågasätta val av empiriskt studieobjekt. I vårt val av företag menar vi att bedömningen måste bli att företaget styrker validiteten i arbetet. Skälen till detta är flera:

- företaget kan beskrivas som ett kunskapsföretag
- företaget är börsnoterat och har således ett dolt värde i det aktuella marknadsvärdet, härlett ur aktiekursen, vilket inte syns i balansräkningen
- företaget har utsetts till årets IT-företag i Sverige 2000 och kan därmed anses som ytterst seriöst och målinriktat
- företaget befinner sig i en situation där de överväger att utveckla och eventuellt introducera Balanced Scorecard som styrinstrument

Att en uppsats har hög reliabilitet innebär att de mätinstrument man använder i arbetet ska ge ett tillförlitligt och beständigt resultat och att andra skulle ha kommit fram till liknande resultat om de genomfört arbetet på samma sätt¹⁰. Vi anser att arbetet uppfyller de här kraven även om det i analysens kvalitativa och hermeneutiska angreppssätt finns en viss risk för subjektivitet. Vår medvetenhet om det här problemet minimerar denna risk. Dock kan man tänka sig att andra val av studerade uppsatser, val av annat företag och val av andra kunskapsteorier kunde ha genererat andra slutsatser.

I anslutning till detta bör uppsatsen generella giltighet nämnas. Eftersom vi enbart använt vårt valda företag som empiriskt bollplank och inte genomfört en komplett fallstudie, kan de normativa rekommendationerna halta, i varje fall ur ett generellt perspektiv. Långsiktiga planer är viktiga för konkurrenser och en utgångspunkt för strategisk resursallokering. Det är lätt att inse att rekommendationerna till fallföretaget är begränsade dels beroende på att all nödvändig information inte kunnat erhållas, dels beroende på att endast ett företag har studerats.

De studerade uppsatsernas giltighet för att beskriva utvecklingen inom ämnet kan eventuellt ifrågasättas. Dels har de hämtats från *en* institution, dels är de skrivna av ekonomistuderande och inte av forskare. Det är vår förhoppning att de ändå ska spegla den utveckling som skett.

⁹ Bell (1995)

¹⁰ ibid

2.7.4 Alternativa upplägg

Ett alternativt angreppssätt skulle vara att genomföra arbetet som en ren fallstudie och nå en högre normativ effekt för företaget. Detta förutsätter dock ett mycket större engagemang från både företagets och uppsatsgruppens sida och det är osäkert om detta låter sig fångas inom ramen för en kandidatuppsats.

Ett annat angreppssätt kunde ha varit att göra en komparativ studie av flera företag och på det viset öka arbetets normativa generalitet. Främsta orsaken till att detta upplägg inte valdes var att det inte skulle låta sig göras inom angivna tiden för uppsatsarbetet. En annan anledning var att vi då skulle varit tvungna att begränsa de teoretiska delarna i arbetet, vilket vi inte ville.

Ett tredje angreppssätt skulle kunna ha varit att välja att utarbeta ett komplett Balanced Scorecard för det studerade företaget. Ett skäl till att denna inriktning inte valdes var att företaget, enligt egen utsago, inte var moget att införa ett komplett Balanced Scorecard och snarare behövde råd för ett framtida införande. Ett annat skäl är att detta skulle ta oss bortom vårt intresseområde – kunskapen och dess strategiska betydelse.

Ett fjärde angreppssätt skulle kunna ha varit att helt utelämna Balanced Scorecard-modellen i studien och i högre grad fokusera på kunskapsdelen. Det hade emellertid ändrat fokus i arbetet och uppsatsen hade handlat mer om att mäta än att styra. Vi är intresserade av båda.

3 KUNSKAPSBEGREPPET

Syftet med kapitlet är att ge en teoretisk utgångspunkt för uppsatsen och förklara vad som egentligen är kunskap. Utgångspunkten är att först och främst sätta kunskap i relation till liknande begrepp, för att därefter komparativt närma sig olika författares uppfattning och definition på kunskap. Tanken är inte att framställa någon allmängiltig definition på begreppet "kunskap" utan mer att skapa ett ramverk för vad som kan räknas som kunskap.

I den empiriska delen av kapitlet genomför vi en uppsatsanalys för att peka på den utveckling som skett inom det kunskapsstrategiska området. Fokus har varit strategistyrning i allmänhet – och balanced scorecard i synnerhet. Uppsatsanalysen är ett sätt att tydliggöra utvecklingen, att visa på hur mycket viktigare ett fokus på kunskap är idag.

3.1 Vad är kunskap?

Denna uppsats har utlovat att med ett företag som referens visa hur man skall kunna mäta och styra kunskap. Men för att kunna mäta och styra något måste det klargöras vad detta är. Således måste även kunskap definieras. Tyvärr låter sig detta inte göras inom ramen för denna uppsats. Olika definitioner av kunskap har funnits under alla skeenden av mänsklighetens historia och att två studenter på kandidatnivå enkelt skulle kunna definiera kunskap, när årtusenden av filosofer misslyckats är, milt uttryckt, att ha en stark tillro till sig själv. Således kommer vi att presentera olika definitioner av kunskap. Någon eller några av dessa kanske även lämpar sig väl att använda när kunskap skall mätas och styras.

För att besvara frågan och därmed utreda vad kunskap är, är det viktigt att sätta in kunskap i ett sammanhang och i relation till liknande begrepp. Alltså mer eller mindre avancerade och utvecklade begrepp som sammanhör, och som ofta förväxlas, med kunskap. Detta sammanhang kan vara att se kunskap i följande kontext:

data → information → kunskap → kompetens.

3.1.1 Data

Data är information som saknar relevans och kontext, ett slags objektiva fakta. Den bara är. Data är även informationens byggstenar och bildar således information. När data går över till att bli något, alltså när den ordnas i en struktur eller lista, är då den blir information.¹¹

3.1.2 Information

Information kommer från latinets *inform are* och betyder *utbilda, underrätta* eller *upplysa*. Sambandet mellan data och information är att data är grunden för att skapa information. Således är information uppbyggd av data. Information består alltså av data eller datasträngar. Dessutom kan information ha formen av ett meddelande, det vill säga det finns en avsändare och en mottagare. Med detta tillägg står det klart att information kan spridas på formella sätt via datanät och elektronisk post eller informellt via handskrivna anteckningar.¹²

Information används dagligen i många samband, både i tal och i skrift. Ett ord som knappast någon kunnat undvika är *informationssambället*. Det talas om informationssambället och informationsteknologi. För att ett företag skal vara konkurrenskraftigt i informationssambället krävs att det kan samla in, bearbeta, sprida och använda information. Ett exempel på att information är viktigt och framför allt värdefull är genom att peka på företaget Bloomberg. Detta

¹¹ Davenport & Prusak (1998)

¹² ibid

företags produkt är finansiell information, oftast i realtid, av högsta kvalitet. Värderingen av informationen företaget förmedlar, dess produkt, kan visa att information om pengar kan vara viktigare och mer värdefullt än pengarna själva.¹³ Som motvikt till detta kan refereras till det Jonsson skriver i boken ”*Relevance Regained*”, att information i sig aldrig kan vara grunden för konkurrensfördel¹⁴. Något mer än bara den rena informationen måste alltså tillföras.

Att tillgången på information är viktig står klart, men informationen måste också tas om hand på rätt sätt, så att kunskap kan alstras. Information är inte kunskap men en viktig byggklot för att utveckla kunskap. Det är först då information tolkas och ligger till grund för ett beslut som den blir till kunskap.

3.1.3 Kunskap¹⁵

En grundläggande fråga inom kunskapsteorin är i vilken grad kunskap beror på det som händer i omvärlden, utanför oss själva och i vilken grad det är vårt medvetande som bearbetar intrycken utifrån.

På ena kanten i detta spektrum finns en kunskapsteori så extrem att den endast betraktar medvetandet som en passiv mottagare av information från sinnen. (Detta förutsätter att sinnen registrerar normalt och således är allmänt funktionsdugliga – annars uppstår distorsioner.) Det synsätt som ligger närmast detta skulle vara positivismen under mitten av 1800-talet, där dess grundare August Comte, förespråkade vikten av att samla in och systematisera rena iakttagelsefakta. Dock faller den passiva betraktelserollen i och med att en systematisering, och därmed en aktiv roll för medvetandet, sker. En person som oftast nämns i samband med empiriskt inriktad kunskapsteori är John Locke. Han beskriver medvetandet som ett oskrivet blad som med åren fylls med fler och fler intryck för att så småningom uppvisa en färdig bild av omvärlden. (När kan man anse denna bild som färdig? – När personen dör? Och är bilden i så fall *per definition* färdig?) Locke menar inte att medvetandet är en passiv mottagare av intryck, snarare att vid födseln är medvetandet tomt. Därefter har förståndet en aktiv förmåga att bearbeta den information som kommer utifrån – vad förståndet självt inte kan göra är att skapa kunskap ur, så att säga, tomma intet. Förståndet skapar kunskap som ursprungligen kommer från erfarenheter.

På andra kanten av detta spektrum finns det som kallas solipsismen. Denna inställning förnekar allt annat än det egna medvetandet. Medvetandet producerar självt alla intryck och upplevelser, även de intryck som vi (felaktigt) uppfattar komma från omvärlden. Tankarna från denna ideströmning till filmen *The Matrix*, där människan i de allra flesta fall är uppkopplad mot datorprogrammet *Matrix*, som förser denna med intryck, är inte speciellt långt. (Ur filmen kan man inte dra slutsatsen att människan själv skapar intrycken – datorprogrammet verkar mata individen med intryck. Men det viktigaste att konstatera är att människan själv inte skapar några intryck eftersom denna är sövd.)

Att motivera en solipsistisk inställning är inte lätt, men det är många filosofer som tagit sitt avstamp i solipsismen för att systematiskt söka efter maximalt säkra sanningar. Det är alltså svårt att visa omvärldens existens, trots att man tror på den, eftersom det är svårt att skilja sinnesintrycken från hallucinationer och drömmar. 1600-talsfilosofen Descartes brottades mycket med denna frågeställning och kom slutligen fram till tesen som var absolut omöjlig att betvivla: ”jag tänker”. Sedan låg det nära till hands för honom att formulera tillägget ”alltså är jag till”. Ur detta följde många sanningar.

¹³ Nordström & Ridderstråle (1999)

¹⁴ Johnson (1992)

¹⁵ resonemanget i detta avsnitt bygger på Hansson (1981) kap. 1

Svaret på frågan hur kunskap skapas ligger förmodligen någonstans mellan dessa två ytterligheter. Kort kan konstateras att yttervärlden spelar en viss roll som leverantör av rådata och att dessa rådata samtidigt bearbetas av medvetandet. I så fall blir det intressant att beskriva vad som styr medvetandets aktivitet.

Kant är den filosof som främst ägnat sig åt att vad som styr medvetandets aktivitet. Han menar att våra sinnen inte själva kan ha producerat de intryck de får. Således måste de ha ett ursprung i yttre påverkan. Detta är inget nytt i det här sammanhanget men den dimension Kant tillför är att han påstår att det finns två åskådningsformer för det mänskliga vetandet, nämligen tid och rum. Tid och rum är inga egenskaper i den yttre världen som intrycken har, utan systematiseringsprinciper och därmed ett sätt för våra sinnen att organisera råmaterialet för att över huvud taget kunna förstås av det mänskliga vetandet.

Utöver att introducera tid och rum, vilka är former för åskådningen, introducerade Kant även de kantska kategorierna, vilka är former för förnuftet. Dessa kategorier är återigen en systematisering vi använder efter det att vi mottagit intryck för att över huvud taget kunna förstå något. Dessa kategorier fungerar så att de olika intrycken kan systematiseras i relationer, ibland logiska, till varandra. Ett intryck måste således inte bara placeras i tid och rum, det måste även sättas i relation till andra intryck. Det kan till exempel vara att ett intryck var orsaken till ett annat eller att ett intryck är identiskt (samma sak) som något tredje.

En modernare syn på samma fenomen, kunskap som kontextberoende, har Nonaka, när han menar att man måste utgå från individen för att titta på kunskap¹⁶. Ur ett företagsperspektiv är det den anställde, med den erfarenhet han eller hon besitter som sätter kunskapen i ett sammanhang, som utvecklar eller kommer på nya arbetssätt eller produkter. Den springande punkten i Nonakas resonemang är dock hur den individuella kunskapen förs över till organisatorisk kunskap och därmed kommer hela företaget till godo. Mer om detta i avsnittet Individuell och organisatorisk kunskap i avsnitt 3.2.

3.1.4 Kompetens

Även begreppet kompetens låter sig definieras på många olika sätt, ibland beroende på sammanhang men även beroende på författaren. I detta fall anförs att sammanhang/författare kan vara samma sak. Adler och Frössevi drar sin egen luttrade slutsats när de säger att ”*det verkar som varje akademiskt arbete av rang ska ha en egen definition*”¹⁷. Detta leder, enligt Adler och Frössevi, till att många nya författare måste understryka sin egen definition för att läsaren skall förstå vilken slags kompetens som avses. Tyvärr resulterar detta ofta endast i en ny definition att lägga till de redan befintliga¹⁸. Vissa olika definitioner av kompetens lyfter vi dock fram.

Ordet kompetens kommer från latinets *competere*, vilket översätts till *passa in* eller *vara lämpad för*. Men idag har kompetensinbörden blivit bredare än ovan. Keen¹⁹ menar att kompetens består av:

- färdigheter – att kunna göra och att kunna hantera
- kunskaper – att veta fakta och att kunna olika metoder
- erfarenheter – att lära av framgång och misslyckande (Det Locke menade skapade kunskap, *egen anm.*)
- kontakter – social förmåga, inflytande
- värderingar – att vilja göra, att anse riktigt, att ta ansvar

¹⁶ Nonaka enligt Starkey (1996)

¹⁷ Adler & Frössevi (1996) sid. 18

¹⁸ Adler & Frössevi (1996)

¹⁹ Keen, enligt Adler & Frössevi (1996)

Denna definition har byggts ut av andra forskare, till exempel Docherty & Dilschmann²⁰, till att även inkludera:

- förmåga att anpassa sig till omgivningens krav
- förmåga att handla i en oförutsedd situation
- vilja att utnyttja förmågan

Hall menar att kompetens är något vi alla har, ett allmänmänniskt drag som innebär att individen vet vad som behöver göras²¹. Han tar avstånd från det han kallar en konventionell syn på likställandet mellan kompetens och expertkunskap eftersom ett sådant synsätt inte får med den mänskliga potential som finns i organisationer. Dessutom hävdar Hall att utan kompetens, så som han definierar den i form av att veta vad som behöver göras, kan inte expertkunskap finnas. Halls definition av det han kallar den allmänna kompetensen ligger ganska nära instinkt. Detta för att kompetens enligt honom är medfött, och som han skriver, en naturlig del av livet. Kompetensen är en del av naturens plan för vår räkning och denna är en garanti för artens överlevande. Tyvärr definieras kompetens inte noggrannare än att det är att veta vad som behöver göras, vilket måste anses vara en trubbig och i hög grad allomfattande definition.

Adler & Frössevi drar även slutsatsen, ur ovan definitioner, att kompetensbegreppet inte enbart har koppling till individnivån, utan det kan även med fördel appliceras på projektgrupper, organisationer och hela företag²².

Det finns många termer och begrepp för att beskriva organisatorisk kompetens, till exempel kärnkompetens, särpräglad kompetens, unik kompetens, värdeskapande kompetens osv. Engelska termer som även förekommer i svensk litteratur kan vara core competence, core capabilities invisible assets.

3.1.5 Övrigt

Kännskap är en snarlik benämning av vad som avses med ordet kompetens. En sammanslagning av orden känsla och kunskap resulterar följaktligen i ordet kännskap. Termen har myntats av ledarskapskonsulten Jonas Forslund²³. Denna benämning tar innebörden av ordet kompetens ett steg längre, men termen är inte allmänt känd, än. Alltså nämner vi den inte utförligare än så.

Som kuriosum kan skrivas att sanning förr kan antas ha varit en härskande benämning på det vi försökt få på pränt. Högst ovetenskapligt kan två av prestigeuniversitetet i Ivy League's²⁴ deviser nämnas. Harvard's devis är *Veritas (Sanning)* medan Yales dito är utökat till *Lux et Veritas (Ljus och Sanning)*²⁵. Letar man vidare finns det deviser från en del kända universitet som innehåller både orden ljus och/eller Gud.

3.2 Individuell och organisatorisk kunskap

Ytterligare en dimension på kunskap är att se det ur företagets och den anställdes position. En auktoritet på det här området är Leif Edvinsson, grundaren av Skandias redovisningssystem för intellektuellt kapital. Edvinsson framför ett bredare perspektiv på kunskap och placerar kunskap som en del av intellektuellt kapital. Edvinsson redogör för de olika formerna av intellektuellt

²⁰ Docherty & Dilschman, enligt Adler & Frössevi (1996)

²¹ Hall (1990)

²² Adler & Frössevi (1996)

²³ samtal med Jonas Forslund

²⁴ Begreppet Ivy League härstammar från 30-talet och innefattar följande åtta amerikanska framstående och namnkunniga universitet: Harvard, Yale, Pennsylvania, Princeton, Columbia, Brown, Dartmouth och Cornell.

²⁵ www.harvard.edu respektive www.yale.edu

kapital enligt modellen *humankapital respektive strukturkapital*.²⁶ Ur ett från företaget externt betraktelseperspektiv är intellektuellt kapital skillnaden mellan företags värde enligt balansräkningen och företags borsvärde.

Humankapital är främst den kunskap, skicklighet och erfarenhet som är bunden till individer. Dock är det inte endast frågan om denna avgränsning eftersom Edvinsson konstaterar att humankapitalet även måste innefatta organisationens kreativitet och innovationsförmåga. Med detta följer att termen humankapital inte skall omfatta en statisk variabel utan att humankapital även skall innefatta och fånga dynamiken och kunskapsflödet i en levande organisation. Utvecklar och tillägnar sig de anställda nya kunskaper? Inser företaget värdet av att dessa kunskaper införlivas i verksamheten? Sprids dessa kunskaper sedan i organisationen?

Strukturkapital är, som följd av ovan, den del av det intellektuella kapitalet som inte är humankapital. För att ge en definition som för resonemanget framåt kan strukturkapital ses som den stödjande infrastrukturen hos humankapitalet, inklusive de fysiska system som används för att överföra och lagra intellektuellt material. Dessa fysiska system och faktorer kan till exempel vara de tekniska systemens kvalitet och effektivitet, företagsimage, ägandet av databaser samt dokumentation. Det är dock så att ju bättre humankapital företaget besitter desto bättre bygger det upp strukturkapitalet. Stycket kan låta sig sammanfattas av följande citat: *"Humankapitalet är det som bygger upp strukturkapitalet, men ju bättre ditt strukturkapital är, desto bättre är troligen också ditt humankapital."*²⁷

Nonaka skiljer också på individuell och organisatorisk kunskap, som redovisats ovan, men han delar även upp kunskap i tyst (tacit) respektive explisiv (explicit). Tyst kunskap består dels av tekniska kunskaper, till exempel mästarens informella kunskaper som kan sammanfattas av termen know-how, dels av en kognitiv dimension. Denna kognitiva dimension består av mentala modeller, uppfattningar och personliga perspektiv på så djupt plan att vi tar dem för givet och därmed har svårt att uttrycka dem. Tyst kunskap är alltså högst personlig och därmed svår att kommunicera till omvärlden och implicit organisationen. Explicit kunskap är formell och systematisk. Av denna anledning kan den enkelt kommuniceras och delas med av, i till exempel kemiska formler, datorprogram eller arbetsspecifikationer.²⁸

3.3 Uppsatsanalys

I undersökningen har vi tittat närmare på ett 25-tal uppsatser som i olika grad behandlar kunskap och strategi. Kaplan och Norton presenterade sitt arbete 1992 och det är först efter 1995 som Balanced Scorecard förekommer i någon uppsats skriven vid Ekonomihögskolan vid Lunds universitet. I undersökningen har inkluderats både kandidat- och magisteruppsatser för att erhålla ett tillräckligt antal arbeten. BSC har i uppsatserna används i olika typer av studier, allt från fallstudier till teleologiska studier, där avsikten med den specifika modellen har fokuserats. Det centrala för oss har varit att undersöka hur kunskap, lärande och innovation, har behandlats. Vi har i första hand tittat på uppsatser som behandlar Balanced Scorecard i någon form men har även under granskningen inhämtat intryck och synpunkter från arbeten som handlar om t.ex. kunskapsförsörjning, kompetens- och innovationshantering, överföring från human- till strukturkapital, organisatoriskt lärande, knowledge management osv. Anledningen till detta har främst varit att få en mer heltäckande bild av vad som behandlats, kunskapsmässigt, i olika uppsatser och att bredda vår kunskapsbas. Utgångspunkten för analysen är den undersökningsmall som presenteras i bilaga 1.

²⁶ Edvinsson & Malone (1997)

²⁷ Saint-Onge, enligt Edvinsson & Malone (1997), sid. 56

²⁸ Nonaka's tankar utvecklas ytterligare i avsnitt 5.4

3.3.1 Problem, metod, resultat i uppsatserna

I de olika uppsatserna har BSC använts i olika sammanhang. De tidigaste arbetena, 1995-1998, har i högre grad ägnat sig åt fallstudier. Syftet har oftast varit att verifiera modellens giltighet och utforma ett BSC åt det aktuella företaget, t.ex. ”Det balanserade styrkortet för IT-företag” från 1998 och ”Balanserade styrkortet i ett tidningsföretag – en fallstudie på Skånska Dagbladet” från 1997, där kompletta BSC utvecklas åt företagen. Metoderna har i stort varit de samma; modellens teoretiska giltighet har diskuterats, synpunkter från andra författare har inhämtats och en teoretisk utgångspunkt har fastställts för den empiriska studien – fallstudien. Resultaten skiljer sig inte heller mycket; modellen har visat sig fungera i alla undersökta företag, med eller utan vissa smärre korrigeringar och anpassningar.

3.3.2 Tecken på utveckling

Själva introduktionen av modellen BSC visar på ett ändrat fokus i styrningen av företag. Den traditionella ekonomistyrningen hade under en tid varit utsatt för stark kritik²⁹. Man menade bland annat att den inte klarade av att leverera det som en modern styrning behövde; korrekt och precis information, information i rätt tid och riktiga underlag för beslut. Det som behövdes var mindre av ekonomistyrning och mer av verksamhetsstyrning. BSC inför flera nya dimensioner i styrningen av företag. Genom de olika perspektiven i modellen kopplas verksamhetens delar ihop med mål som stödjer den övergripande visionen. De flesta uppsatserna tydliggör den brist som den rena ekonomistyrningen har i dagens kunskapsföretag, bl.a. sägs att rent ekonomiska måttal inte tar hänsyn till den långsiktighet som krävs för framgång³⁰. Genom användandet av BSC som modell i uppsatserna har detta fokus tagit steget från teori till praktik, bl.a. påpekas att ”Ekonomistyrningen måste vara snabb, framtidsinriktad och verksamhetsnära”³¹. Ett resonemang kring denna utveckling är ett genomgående inslag i de undersökta uppsatserna och pekar på olika utvecklingstendenser;

- perspektivmässigt – där mer mjuka värden prioriteras i högre grad, inte ekonomiska
- tidsmässigt – där företagets dagsläge och framtid framhävs, inte gårdagens
- strategimässigt – där en tydligare koppling mellan mission-vision-strategi-taktik görs

I senare arbeten märks ett ökat intresse att undersöka modellens olika perspektiv och att utveckla modellen. I flera arbeten behandlas framväxten av så kallade kunskapsintensiva företag. För många företag idag handlar inte tillgångar om produktionsanläggningar, industrier eller maskiner utan om kunskap, som finns i huvudet på de anställda. Det är de anställdas kunskap som är det strategiska vapnet, den största tillgången och den överskuggande framgångsfaktorn. Det är medarbetarnas förmåga att anpassa sig till omvärlden (idag) som avgör om dessa företag blir framgångsrika (imorgon). Denna dimension syns tydligt i ett par av de granskade uppsatserna som intresserar sig för att komplettera ursprungsmodellen med ett personalperspektiv (eller ett så kallat humanperspektiv). Kopplingen mellan företagets strategi, övriga mått och personalmässiga mått är den röda tråden och bl.a. i ”The Balanced Scorecard – ett humanperspektiv”, görs ett framgångsrikt försök att komplettera Kaplan & Nortons grundmodell med ett medarbetarperspektiv och i arbetet belyses den mänskliga resursen på djupet³². Resultatet är ett färdigt BSC för IT-företaget Sigma, med ett humanperspektiv.

²⁹ Jonson & Kaplan (1987)

³⁰ Malm S, Råd F (1998)

³¹ ibid

³² Obiedzinsky (2000)

3.3.3 Framtida forskning

En avsikt med analysen av uppsatserna har varit att undersöka eller bekräfta att det finns ett behov, eller en önskan, att utveckla det kunskapsstrategiska området. I hög grad har vi funnit ett sådant behov och en sådan önskan. I de avsnitt i uppsatserna som tar upp förslag på framtida forskning har vi funnit följande efterlysningar som tydligt stödjer vårt valda ämne:

- att undersöka kopplingen mellan strategi och styrkort³³
- att utforma och implementera fler Balanced Scorecard³⁴
- att utföra fallstudier av företags kunskapsstrategier³⁵
- att utveckla relationen mellan strategi och kunskap³⁶

3.4 Sammanfattning

Som förhoppningsvis framgått av kapitlet är det svårt att fånga vad som egentligen är kunskap om man inte sätter den i ett sammanhang. På samma sätt är det med själva användandet av kunskap – det är först när kunskapen sätts i ett sammanhang som den går att använda. Det är inte mycket som skiljer information från kunskap om inte kunskapen bearbetas och omvandlas till något användbart och kontextberoende. I användandet av kunskap kan man närma sig det som brukar kallas kompetens – en förmåga att använda kunskapen i ett lämpligt sammanhang.

I kapitlet har också framgått, ur uppsatsanalysen, att mjuka värden, som till exempel kunskap, har kommit att spela en allt större roll i styrningen och strategiformuleringen i företagen. Men vilken roll har kunskapen, och kunskapsbehovet, för själva styrningen av företaget och hur kopplas dessa till vision och strategi? Vilken kunskap behöver företag? Problemet som företagen brottas med är att den förändrade situationen kräver nya styrinstrument, mer av verksamhetsstyrning än ekonomistyrning³⁷. I nästa kapitel går vi närmare in på hur kunskap kan länkas med de övergripande mål som ett företag har.

³³ Horzell & Thurow (1999)

³⁴ Assarsson, Borg & Gullner (1995)

³⁵ Forsberg, Henrysson & Wigren (2000)

³⁶ ibid

³⁷ Olve, Roy, Wetter (1997)

4 MÅLKONGRUENS

Det övergripande målet med detta kapitel är att visa kopplingen mellan kunskap, som begrepp och fenomen, och företagets behov. Syftet är att visa att god kunskapshantering är starkt förenat med framtida framgång, att kunskap bör kopplas till vision och strategi och tydliggöra detta för läsaren. Kapitlet utgör också ett avstamp för diskussionen om kunskapens mätbarhet och hur kunskap styrs, vilket behandlas i nästa kapitel.

4.1 Varför är kunskap viktigt för företag?

Det finns många som hävdar att ett företags långsiktiga fortlevnad är kritiskt avhängigt på hur företaget hanterar och utvecklar sin kunskapsbas³⁸.

Nonaka hävdar att den enda med säkerhet uthålliga konkurrens fördelen, i värld som karaktäriseras av att det enda som är säkert är osäkerheten, är kunskap. Framgångsrika företag i en värld som denna är de som kontinuerligt skapar ny kunskap vilken sprids ut i företaget för att återfinnas i nya teknologier och nya produkter.³⁹

Stata följer samma resonemang när han hävdar att hastigheten med vilken individer, och organisationer, lär sig, kan komma att bli den enda varaktiga konkurrens fördelen för ett företag. Speciellt om företaget befinner sig i en kunskapsintensiv bransch.⁴⁰

Edvinsson håller med när han skriver att vi befinner oss i en snabbföränderlig värld där teknologiska förändringar kan göra att hela produktkategorier försvinner över en natt eller konkurrens dyker upp från helt nya och oväntade håll. Vidare ger han exempel på att nya allianser kan bildas mellan leverantörer, tillverkare och kunder. Det enda ett företag då kanske har kvar är just det intellektuella kapitalet – det som håller företaget vid liv, organisationens framtida intjäningsförmåga⁴¹.

Avslutningsvis kan kort nämnas Starkeys version av samma tankar: ”sustainable innovation is increasingly the holy grail of management.”⁴²

För att lägga fram en självklarhet, eller ett cirkelresonemang, handlar framtidens resurser för kunskapsintensiva företag i hög grad om kunskap. Med den förskjutning som skett från traditionella kapitaltillgångar till humankapital klarar inte den traditionella ekonomistyrningen att bevaka företagets intressen – den mäter (och styr därmed) egentligen endast gårdagens aktiviteter, genom ekonomiska nyckeltal. Detta innebär att underlaget för strategiska framtidsbeslut oftast är inaktuell och trubbig⁴³. Således finns behov av styrinstrument som tar sin utgångspunkt i företagets vision och övergripande mål, i syfte att bättre kunna koppla detta till kunskapsbehovet. Tanken är att i högre grad, med hjälp av lämpligare styrmetoder, fokusera på framtiden och koppla samman det man gör idag med de framtida visionerna.

Utgångspunkten för ett företags strategi är affärsidén, vilken idé eller koncept företaget skall tjäna pengar på. Att visualisera affärsidén till en vision och sedan forma denna vision till strategier är grunden för koordination i den dagliga verksamheten⁴⁴. Denna strategiformulering skall sedan realiseras i form av att uppfylla framgångsfaktorerna för branschen, om företaget skall lyckas lika bra eller bättre än sina konkurrenter.

³⁸ se t.ex. Skandias Årsredovisning 1996

³⁹ Nonaka enligt Starkey (1996)

⁴⁰ Stata enligt Starkey (1996)

⁴¹ Edvinsson & Malone (1997)

⁴² Starkey (1996), sid 126

⁴³ Olve, Roy & Wetter (1997)

⁴⁴ Grant (2000)

Intensivare konkurrens, ökande globalisering och företagsspecifik spjutspetsteknologi har gjort att man som företag måste ha större förmåga att anpassa sig till omgivningen än tidigare. För de kunskapsintensiva företagen är differentiering (ibland fokusering) en nödvändighet för att kunna tillfredsställa olika kunders skiftande efterfrågan. Genom att erbjuda kunderna lösningar som är bättre än någon annans kan de själva överleva och växa i det långa loppet. Detta gör att företag implicit konkurrerar med olika sorters kunskap i flera olika sammanhang. Att se till att man har den kunskap som behövs blir således livsviktigt i det långa loppet. En strategi för att stödja införskaffandet av kunskap samt spridningen av kunskapen inom företaget är nödvändig både för att nå (kortsiktigt) uppsatta mål och för att säkra företagets överlevnad på lång sikt.

Kunskapsmassan i företagen är föränderlig och utvecklingsbar på flera sätt. Människor anställs och slutar – kunskap tillkommer och försvinner, medarbetare fortbildas/projekt bedrivs i teamarbeten/arbetsrotation tillämpas – kunskap tillförs och sprids. Exemplet ovan visar hur viktigt kunskap är för företag och att det är vitalt att säkerställa att kunskapen stannar i företaget (antingen genom att individen stannar i företaget eller genom att den individuella kunskapen överförs till organisationen) samt att se till att ny kunskap tillförs (individuell kunskap tillförs t.ex. genom nyrekrytering eller vidareutbildning, vilka sedan kan överföras och bli organisatorisk).

För att förtydliga detta resonemang kan en koppling till klassisk ingenjörskonst göras. Med utgångspunkt i en så kallad massbalans slås först en systemgräns kring företaget. Därefter kan modellen visas för hur företaget skall agera vad gäller kunskapsförsörjning:

$$In + producerat = ut + ackumulerat$$

Med relativt lindriga modifieringar kan denna massbalans appliceras på ett företags kunskapsförsörjning och därmed kunskapsmassa. Modellen är inte på något sätt komplett, men kan förhoppningsvis klargöra vissa aspekter kring individuell respektive organisatorisk kunskap. Detta skulle kunna kallas en kunskapsbalans och består av följande komponenter:

- *In:* Den kunskap som kommer in i företaget är individuell. Anställda med viss kunskap anställs eller vidareutbildas externt.
- *Producerat:* Denna faktor innehåller alla de processer som gör att kunskapen sprids till fler anställda. Detta kan göras genom intern vidareutbildning, projektarbeten, arbetsrotation vilka ökar kunskapsmassan i ett företag.
- *Ut:* Anger den kunskap som lämnar företaget. Största faktorn inom denna variabel är kunskap den anställda tar med sig när denna slutar. Genom att öka överföringen från individuell kunskap till organisatorisk kunskap minskar utslaget av ut-variabeln när personal slutar.
- *Ackumulerat:* Den kunskap som behålls inom företaget, individbunden kunskap men även den viktiga organisatoriska kunskapen. Vissa kallar detta för företags kunskapsmassa. Och det är denna som skall maximeras.

Förhoppningsvis framgår det nu att ett sammankopplande av organisationens kunskapsmassa, nivå, struktur och förändring, till strategin är därför en framgångsfaktor för de kunskapsintensiva företagen. "Ett företags strategier för tillväxt, kompetensutveckling och kompetensförmåelse kan betyda mycket för företagets framtida värde"⁴⁵.

4.2 Vision, strategi, taktik och den röda tråden

Bakom varje företag finns en idé, en tanke om hur man på ett framgångsrikt sätt skall tjäna pengar. Det är denna idé som är grunden för företagets skapande och som driver företaget

⁴⁵ *Innovationskraft – Det intellektuella kapitalet*, supplement till Skandias halvårsrapport 1996

framåt, vare sig idén är uttalad eller inte. I dagens läge finns det många företag som koncentrerar all sin verksamhet på de finansiella resultaten utan att skänka en tanke åt affärsidé, strategi eller vision. En del företag kommer först i kontakt med dessa begrepp då de efterfrågas av omvärlden, till exempel av media eller kunder. Då upprättas något företaget tror är affärsidé, vision och strategi, oftast utan att inse de större sammanhangen eller vikten av dessa användbara verktyg för företagets utveckling och framgångspotential.⁴⁶

Eftersom de kunskapsintensiva företagen inte i första hand konkurrerar med finansiellt utan med humant kapital är en naturlig strategisk utgångspunkt de humankapitalvärden som finns i organisationen samt de som man vill ha i framtiden. I dessa företag borde detta, var man kunskapsmässigt är och var man kunskapsmässigt vill vara, vara det mest centrala, strategiska gapet⁴⁷. Det är kunskapen som är den viktigaste inre resursen. En effektiv (inre) hantering av denna skapar (yttre) effektivitet, det vill säga försäljningsframgångar för produkten/tjänsten på en marknad. Beviset på total effektivitet är ett positivt finansiellt resultat⁴⁸.

Vision

Den traditionella utgångspunkten för ett företags strategi är visionen – vart man vill nå som företag. Visionen, i sin tur, har sin grund i den affärsidé som verksamheten är uppbyggd kring. En vision är ett önskvärt, men svåruppnåeligt, framtida tillstånd för organisationen, oftast vagt och drömliknande uttryckt. Se till exempel IKEA´s vision:

”Bidraga till en bättre vardag för de många människorna”⁴⁹

I de flesta fall är det företagets grundare eller ledare som utformat en vision. Men för att visionen skall få en större, dynamisk verkan är det viktigt att den blir ett uttryck för en kollektiv ambition och inte en ”enmansshow för ledaren”⁵⁰. Visionen behöver oftast kompletteras med mer mätbara, begripliga och påverkbara mål eftersom den främst uttrycker ett övergripande mål för hela verksamheten och inget konkret tillstånd som man kan sträva efter att uppnå. De strategiska målen bör fungera som kommunikationsverktyg mellan visionen och personalen.

Strategi

Strategi betyder att planlägga i stort. Det är också ett namn på *konsten att föra krig*.⁵¹ Även om situationen för dagens företag i högre grad än tidigare präglas av samarbete med t.ex. leverantörer och konkurrenter, handlar det i slutändan om att generera vinst åt ägarna, genom att besegra konkurrenterna. För att lyckas, krävs ett tillvägagångssätt, en strategi. En strategi formas genom en analys av affärsidén och de mål som företaget har med sin verksamhet. Man vill peka ut en riktning att färdas mot och därmed försöka förbättra den situation som företaget befinner sig i. Det går inte att påverka hoten och möjligheterna, men man kan analysera sina svagheter och försöka omvända dem till styrkor för att, tillsammans med sina övriga styrkor, vara bättre förberedd på potentiella hot och bättre kunna utnyttja möjligheterna.

⁴⁶ Bruzelius & Skärvad, (1995)

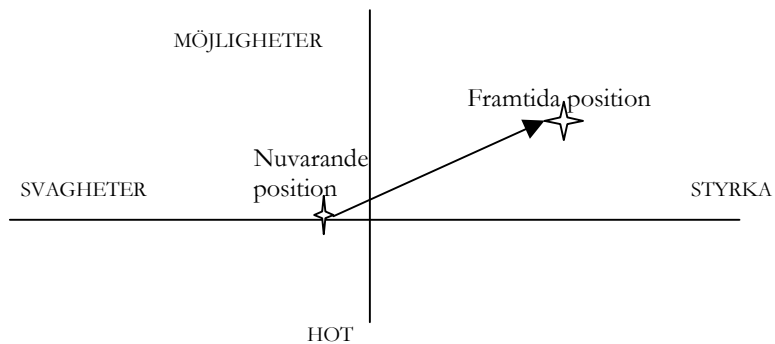
⁴⁷ Liljedahl (1987)

⁴⁸ Bruzelius & Skärvad, (1995)

⁴⁹ www.ikea.com

⁵⁰ Bruzelius & Skärvad (1995)

⁵¹ Svenska Akademiens Ordlista (2000)



Modell på strategiskt gap ⁵²

Det strategiska gapet är grunden för utvecklingen och anger företagets riktning. Men vägen dit är inte given. Företaget måste begrunda på vilket område man vill agera och hur man där skall uppnå konkurrensfördelar. Utgångspunkten är de framgångsfaktorer som man identifierat i branschen. *"Det krävs strategier, genomtänkta tillvägagångssätt att utnyttja organisationens resurser och kompetens, för att förverkliga affärsidéer och uppnå mål."* ⁵³. I denna uppsats är detta via ett kunskapsperspektiv. Att finna kausala samband mellan olika processer och delar av verksamheten för att skapa målkongruens är centralt för att undvika suboptimering och för att utnyttja företagets resurser effektivt. Målet för strategin är visionen och genom att beskriva företaget då det befinner sig i visionens förlovade land, konkretiserar och skapar man de strategiska målen.

Framgångsfaktorer

Man bör, i företaget, tänka igenom vad som behövs i framtiden för att skapa kundvärde, kundtillfredsställelse och effektivisera processerna i värdekedjan. Genom att analysera branschen och omvärlden och på det viset skapa en bild av den värld som företaget lever i, kartlägger man framgångsfaktorerna och lägger grunden för den framtida strategin.

Den kunskapsmassa som finns i företaget är, som beskrivits, ofta den viktigaste resursen. För att lyckas styra dessa företag i riktning mot visionen, via framgångsfaktorerna, krävs strategiska verktyg som tar hänsyn till det framtida kunskapsbehovet. Detta är centralt för kunskapsföretagen eftersom kunskapsbehovet är så intimt sammanbundet med framgångsfaktorerna och den snabba utvecklingen. *Företagets överlevnad är beroende av dess förmåga att samla in, strukturera, nyskapa och på ett smart sätt återanvända kunskap* ⁵⁴. Ett styrning av verksamheten som inte strategiskt kopplar ihop kunskapsbehovet i företaget med de fastställda framgångsfaktorerna, skulle inte leda till långsiktig ekonomisk vinst, särskilt inte för företag som i hög grad konkurrerar med kunskap.

Taktik

De beslut som tas i den dagliga verksamheten i ett företag skulle kunna kallas taktik. Den militära innebörden av taktik är – *"läran om enskilda förbands uppträdande i strid"* ⁵⁵. Att relatera denna betydelse till företagsvärlden är inte svårt. När företaget har fastställt en strategi återstår det viktigaste skedet i en strategiprocess – genomförandet.

⁵² Liljedahl Ove, (1987)

⁵³ Bruzelius & Skärvad, (1995), sid. 121

⁵⁴ Blomé (2000) *Kunskapsföretaget – Kort och brett*, s. 22

⁵⁵ Svenska Akademiens Ordlista (2000)

I denna fas utarbetas konkreta handlingsprogram för hela företaget samt för respektive avdelningar. Oftast har det tidigare handlat om ekonomiska nyckeltal för att följa upp om verksamheten ligger i linje med de uppställda målen. Med ett Balanced Scorecard kan företaget förena de långsiktiga strategierna med den kortsiktiga taktiken, "...link a company's long-term strategy with its short-term actions."⁵⁶. Det är också ett sätt att få balans i verksamhetens effektivitetsmått, perspektivmässigt och tidsmässigt. Det är viktigt, ur styrningssynpunkt, att kedjan vision-strategi-taktik är en kollektiv ambition och har en tydlig, röd tråd som knyter an till visionen. Hela kedjan måste fokusera på kundnytta⁵⁷. Och ur bland annat effektivitetssynpunkt, är ett styrsystem som skapar målkongruens mellan olika delar och nivåer i företaget nödvändigt. Det är också ett sätt att tydliggöra för medarbetarna, på olika nivåer, hur de bidrar till helheten. Resultatet av arbetet bör bli en kunskapsstrategi som stödjer företagets vision och de övergripande målen⁵⁸.

Den röda tråden

Ett sätt att underlätta för företaget att knyta ihop kedjan "vision-strategi-taktik" med framgångsfaktorerna, med i detta fall perspektivet på kunskap, i branschen, är att använda sig av ett Balanced Scorecard. Målet med styrkortet är att företagets olika delar ska synkroniseras och sträva åt samma håll, mot framgångsfaktorerna och därmed visionen. I den konstruktionsprocess som leder fram till det färdiga styrkortet är just visionen utgångspunkten⁵⁹.

4.3 ReadSoft AB

Readsoft etablerades av Jan Andersson och Lars Appelstål 1991. De är båda teknologer och har studerat vid Linköpings Tekniska Högskola där de tillsammans arbetat med att utveckla en tolkningsmotor för handskrivna texter. Resultatet av detta utvecklingsarbete blev sedermera företagets första produkt *Eyes & Hands for forms* och därmed grunden i företagets verksamhet. Redan från början var målsättningen att företaget skulle bli världsledande inom programvara för automatisk datafångst och därmed förknippad informationshantering. Men till en början koncentrerade man sig på att utveckla produkten.

Eyes & Hands for forms är ett system för datafångst av handskrivna texter på blanketter. Kärnprodukten består av en programvara med scanner som automatiskt registrerar data från dokument i pappersformat eller i elektroniskt format. Systemet fungerar för alla blanketter och är mycket användarvänligt. När data har hämtats från dokumentet kan information sedan med automatik slussas vidare till företagets andra informationssystem, t.ex. ekonomisystem eller kunddatabaser. Installation och implementering av samtliga produkter distribueras av företaget eller dess återförsäljare. Proceduren är enkel och kombineras med service och en kort utbildning av användarna⁶⁰.

Sedan grundarna startade företaget 1991, efter tre års produktutvecklande, har företaget haft en mycket positiv och expansiv utveckling. Idag är man världsledande inom branschen, är representerat genom dotterbolag eller samarbetspartner i alla världsdelar och har cirka 300 anställda.

ReadSoft är sedan sommaren 1999 noterat på Stockholms fondbörs.

⁵⁶ Kaplan & Norton, (1996), sid.75

⁵⁷ Bruzelius & Skärvad (1995)

⁵⁸ För en utförligare beskrivning av hur man kan närma sig kompetens strategiskt se Olve, Roy & Wetter (1997), sid 68-72

⁵⁹ Kaplan & Norton (1996)

⁶⁰ ReadSofts 's årsredovisning 2000

4.3.1 ReadSofts vision

Affärsidén uttrycker företagets beskrivning över hur det ska tjäna pengar och ReadSofts affärsidé är att ”...utveckla och marknadsföra programvara för automatisk datafångst och därmed förknippad informationshantering”. Sin vision uttrycker ReadSoft så här:

”ReadSoft ska vara den ledande leverantören av programvara för automatisk datafångst på den globala marknaden. Positionen ska förstärkas genom en balanserad tillväxt under växande lönsamhet”⁶¹

4.3.2 ReadSofts strategi

ReadSofts strategiska mål uttrycktes för första gången i det prospekt som gavs ut inför börsintroduktionen sommaren 1999⁶². Fram till börsintroduktionen kan sägas att företaget haft en implicit strategi, vilket inneburit att strategin definierats av vad organisationen faktiskt gjort. Besluts- och handlingsmönster i organisationen avslöjar organisationens mål och medlen för att uppnå dessa mål.⁶³ Det styrinstrument man använder sig av är en av VD:n utformad, så kallad *Business Plan*, till största delen bestående av finansiella nyckeltal. Denna plan vidarebefordras till respektive avdelningschef som i sin tur sätter ihop sina handlingsplaner.

Företagets resurser och kompetens är de primära källorna till konkurrensfördelar, menar man på ReadSoft. Omvärlden förändras så snabbt att det i många fall är omöjligt för företaget att utgå från en viss typ av kund eller marknad och därefter inrikta sin verksamhet enbart mot dessa. Företag måste utveckla konkurrensfördelar med utgångspunkt i vad som är värdefullt och unikt i organisationen. Det är i första hand företagets resurser och kompetenser som anses avgöra vad som produceras och vilka marknader och kunder som betjänas. Således ett tydligt resursbaserat utgångsläge och synsett⁶⁴. Däremot har man i större utsträckning utgått från kundernas behov på befintliga marknader då man vidareutvecklat befintliga produkter.

Sedan börsintroduktionen finns ReadSofts strategiska mål nedskrivna men någon klar strategi för hur dessa mål ska uppnås saknas. Nedan följer en redogörelse över vilka de strategiska målen är:

- Organisk tillväxt på mellan 40 och 50 procent per år
- Tidigt etablera en stark position på potentiella marknader.
- Framgångsrikt rekrytera och behålla kompetent personal.
- Upprätthålla en intensiv och kontinuerlig produktutveckling
- Att realisera den betydande intjäningspotential som finns i bolaget genom att kostnaderna för produktutveckling och nyetablering på marknader minskar i förhållande till försäljningsintäkterna.
- Långsiktigt uppnå en vinstmarginal om 20 procent.⁶⁵

4.3.3 Framgångsfaktorer för ReadSoft

Enligt ReadSoft behöver man klara följande för att lyckas i branschen:

- rekrytera och behålla kompetent personal
- växa snabbare än konkurrenterna
- tidiga etablera starka fästen på nya marknader
- upprätthålla en intensiv och kontinuerlig produktutveckling

Med andra ord innebär detta att personalen, tillväxten, marknadsbearbetningen och produktutvecklingen det viktigaste för ReadSoft.

⁶¹ ReadSofts Årsredovisning 2000

⁶² *Inbjudan till förvärv av aktier i ReadSoft AB* (1999),

⁶³ Lorsch, enligt Bruzelius & Skärvad (1995)

⁶⁴ Grant (2000)

⁶⁵ ReadSofts årsredovisning 2000

4.4 Det strategiska kunskapsbehovet på ReadSoft AB

ReadSoft har sedan starten 1991 genomgått en omfattande expansion och vuxit till en organisation som idag har cirka trehundra anställda, dotterbolag i tolv länder och återförsäljare i hela världen. Expansionen har inneburit att det ställts högre krav på att förmedla affärsidé, vision och strategier till medarbetare och förgreningar i organisationen. Med tanke på en eventuell fortsatt expansion och utvecklingen av de framtida strategiska styrinstrumenten finns det ett stort behov av att strategiskt samla sina krafter och nå enighet kring hur detta ska göras. Att alla anställda känner till bland annat affärsidé och vision är en självklarhet för att kunna samla sig strategiskt. Det är också en förutsättning för att uppnå den dynamiska effekt som visionen kan ha i optimala sammanhang – att alla i företaget tydligt ser var företaget vill befinna sig och inser var det befinner sig idag. Man kan då skapa en gemensam vilja i verksamheten⁶⁶.

Strategiska mål uttrycks bland annat i det material som producerades i samband med börsintroduktionen och i de återkommande årsredovisningarna men det är viktigt att dessa också genomsyrar verksamheten. För ReadSofts del måste definitionen av kunskap utgå ifrån den kompetens som på olika sätt hjälper företaget att nå sina övergripande mål (visionen). Att forma de kunskapsstrategiska målen, och strategin, utifrån de fastställda framgångsfaktorerna (enligt ovan) blir då naturligt. Målen som sätts i lärande- och innovationsperspektivet är också grunden för att skapa den infrastruktur som behövs för att lyckas i de andra perspektiven i det framtida kompletta styrkortet⁶⁷.

Följande fyra dimensioner skall dessutom ses ur ett kunskapsperspektiv.

4.4.1 Personalen

”Att rekrytera och behålla kompetent personal” är viktigt för framgång, menar ReadSoft. Framgångsfaktorn har två dimensioner, dels en extern - att rekrytera kompetent personal, dels en intern - att behålla dem.

Även arbetsmarknaden har utvecklats under de snart tio år ReadSoft funnits. Att därmed även omforma metoderna för att bearbeta denna kanske är nödvändigt, i alla fall för att locka till sig de som anses mest kompetenta. Eftersom tillgångarna i allt högre grad kan kopplas till medarbetarnas kunskap menar vissa att arbetsmarknaden ska betraktas som en av företaget allra viktigaste marknader. I det här perspektivet kan man se arbetstagare som arbetsgivare istället och därmed gäller för företaget att aktivt bearbeta dessa arbetsgivare⁶⁸. En välformulerad strategi, och ”marknadsplan”, för denna marknad är förmodligen central för ett företags framtida utvecklingsmöjligheter. Att framstå som en framgångsrik aktör med möjligheter, är förmodligen nödvändigt för ReadSoft, för att lyckas knyta till sig kompetenta medarbetare. Det finns ett behov av att utveckla instrument som mäter och styr hur man agerar och uppfattas på denna viktiga marknad. Att skaffa kunskap som hjälper företaget att bearbeta denna ”marknad” är viktig för den framtida kompetenstillströmningen. Även om fokus i arbetet är resursbaserat, och således i huvudsak ägnar sig åt att undersöka de interna faktorerna, måste den externa dimensionen inkluderas i det här fallet.

Den interna delen av framgångsfaktorn – att behålla kompetent personal – är viktig för ReadSofts framtida kunskapsmassa. Om man inte lyckas behålla sin kunniga (och kompetenta) personal urholkas den totala kompetensen i företaget. För ReadSoft gäller det att hitta faktorer som påverkar personalens benägenhet att stanna kvar i företaget och att finna metoder att mäta detta. Kunskap om vad som skapar en arbetsplats som får medarbetare att inte lämna företaget måste insamlas.

⁶⁶ Senge, enligt Starkey (1996)

⁶⁷ Kaplan & Norton (1996)

⁶⁸ Emanuella Pedrocchio, marknadschef för kompetensmarknaden på Telia, enligt Karlsén

4.4.2 Tillväxten

Även om tillväxtmålet inte betonas lika starkt som resultat i ReadSofts målformuleringar framställs den ändå som centralt för företagets framtida lönsamhet. Ett exempel på detta är när man säger att det inte är marknadens storlek som är begränsningen utan den takt marknaden bearbetas⁶⁹. Eftersom endast 5% av den möjliga världsmarknaden är penetrerad är det en viktig del i företagets strategi att göra produkten, tekniken och företaget känt. För att lyckas med detta krävs tillväxt.

Traditionella finansiella mätinstrument klarar av att mäta företagets tillväxttakt i ekonomiska termer, till exempel omsättningsökning och försäljningsökning. Men är detta egentligen tillväxt ur ett lärande- och innovationsperspektiv? Mäter dessa finansiella nyckeltal hur väl företaget är rustat för framtiden? Att företaget lyckats bygga upp de nödvändiga resurserna, till exempel kunskap och kompetens för att effektivare kunna bearbeta marknader och lansera produkter som kunderna föredrar? För ReadSofts del gäller det att hitta faktorer som påverkar företaget i den önskade riktningen, utifrån hur de definierar tillväxt. Ur de publicerade målformuleringarna kan man göra tolkningen att graden av marknadspenetrering är ett tillväxtmått för ReadSoft. Det finns ett behov av att konkretisera vad som är tillväxt, vad som genererar tillväxt och skapa metoder för att mäta detta. Idag betonar ReadSoft att ett positivt ekonomiskt resultatet ska förenas med tillväxt – *”så att vi maximerar vår tillväxt utan att äventyra vårt resultatmål, som kommer i första hand.”*⁷⁰. Detta innebär ett högre krav på målkongruens i de framtida tillväxtmåten. Dessutom är det här frågan om att titta på hur kunskap i organisationen, och lärande- och innovationsperspektivet i ett Balanced Scorecard, kan stötta tillväxt.

4.4.3 Marknadsbearbetningen

Som framgått ovan bedömer ReadSoft att en stor del av framtida framgång beror på företagets möjligheter att bearbeta marknader. Ur ett strategiskt perspektiv finns det anledning att skilja på nya marknader (obearbetade) och befintliga marknader (där man redan är etablerad).

ReadSoft framhåller den globala närvaron som en av de viktigaste fördelarna gentemot konkurrenterna⁷¹. Att ytterligare förstärka denna fördel kan tyckas svårt (kan man bli mer global?), men för ReadSofts del handlar det om att i hög grad kopiera, och modifiera, ett framgångsrikt koncept till nya länder. Den framgång som företaget hittills haft tyder på förmåga att bearbeta befintlig kunskap och överföra den till nya situationer, vilket är det samma som kompetens. För att skapa bättre förutsättningar att bearbeta nya marknader gäller det för ReadSofts del att hitta verktyg som gör det möjligt att ännu effektivare kunna utnyttja den befintliga kunskapen när man ger sig in på nya marknader. Att skapa förutsättningar att tidigt etablera sig på nya marknader och bättre utnyttja sin first-mover-advantage i framtiden.

Även om nya marknader framställs som det viktigaste fokus i ReadSofts strategi märker man att företaget även insett betydelsen av att bearbeta de befintliga marknaderna. Bland annat har produktportföljen breddats med tilläggsmoduler, en rad kringtjänster har lanserats, olika former av serviceavtal har tillkommit, finansieringsalternativ föreslås och så vidare. Det som krävs i dessa samtliga fall är kunskap inom respektive område, produktutveckling (återkommer nedan), service, finansiering och kundkännedom. En strävan efter att skapa långsiktiga relationer med kunderna syns i strategin och för ReadSoft finns ett behov av att hitta faktorer som kan stärka relationen med kunderna och sätt att mäta detta.

⁶⁹ ReadSofts Årsredovisning 2000

⁷⁰ VD Jan Andersson, ReadSofts Årsredovisning 2000, sid 18

⁷¹ VD Jan Andersson, ReadSofts Årsredovisning 2000

4.4.4 Produktutvecklingen

Under år 2000 satsades motsvarande 14 % av omsättningen på produktutveckling i ReadSoft, vilket tyder på att man insett att betydande resurser måste avsättas till produktutveckling.

Att man satsar stora summor på att utveckla nya produkter är inte det samma som att ReadSoft därmed klarar ”att upprätthålla en intensiv och kontinuerlig produktutveckling”⁷². Att finna instrument för att mäta exakt hur intensiv och kontinuerlig man är i sin produktutveckling är centralt för ReadSoft, bland annat för att motivera för aktieägarna att man satsar så mycket av deras vinst på det - det långsiktiga perspektivet gentemot det kortsiktiga intresset.

En viktig del i innovationssammanhang är de faktorer som påverkar innovationsgraden i företaget. Att lokalisera dessa samband och konstruera metoder att mäta dessa, för att på sikt skapa en miljö som i ännu högre grad inspirerar till innovation, kan vara avgörande för ReadSofts framtid.

4.5 Sammanfattning

I kapitlet har vi försökt att ge ett svar på varför kunskap är viktigt för företag genom att sätta kunskap både i ett teoretiskt och empiriskt sammanhang.

I kapitlets inledning angavs några författare och deras åsikter till att kunskap är företagets viktigaste resurs. I ordalag som tar sin start i en snabbföränderlig värld, med ständigt nya innovationer, kan fastslås att kunskap är det enda bestående.

Med en teoretisk genomgång av kedjan med länkarna vision, strategi och taktik kopplades dessa till tanken om ett styrkort som inte enbart skulle mäta finansiella data för händelser som redan ägt rum. Ett styrkort som medför en helhetssyn av organisationen, Balanced Scorecard, beskrevs i inledande termer. Vidare gjordes även distinktionen att styrinstrumentet bör mäta kunskap.

Den empiriska delen av kapitlet behandlade dels vårt studerade företag ur ett generellt perspektiv dels ur ett fokuserat perspektiv där företagets vision samt tillhörande framgångsfaktorer presenterades så som de finns att tillgå i årsredovisningar och som de beskrivits för uppsatsgruppen i de genomförda intervjuerna.

Kapitlets avslutande del är även den empirisk. Genom att gå igenom företagets framgångsfaktorer mer noggrant har en första ansats gjorts för att beskriva vad företaget behöver ur ett kunskapsperspektiv för att uppnå sina framgångsfaktorer. I nästa kapitel knyter vi an till detta resonemang genom att föreslå konkreta mått för företaget.

Vi har nu nått ett avstamp inför nästa kapitel där den teoretiska delen kommer att behandla hur ett styrinstrument bör/kan mäta och styra. I den empiriska delen kommer förslag till specifika kvalitativa variabler för lärande- och innovationsperspektivet i Balanced Scorecard att tas fram och redogöras för.

⁷² ReadSofts Årsredovisning 2000

5 KUNSKAPENS MÄTBARHET

I kapitlet ger vi en bild av om det är möjligt att mäta kunskap i verkligheten och hur man i så fall ska bära sig åt. Detta kopplas till behoven på vårt studerade företag. I avsnittet relateras även modellen Balanced Scorecard och dess styr- och mätformåga till företagets strategiska kunskapsbehov, både allmänt och i förhållande till vårt studerade företag.

5.1 Kan man mäta och styra kunskap?

I hög grad handlar det om differentieringsstrategi för dagens kunskapsintensiva företag. Man måste skapa nya och bättre lösningar, eller spännande produkter, före någon annan och bättre än någon annan. För att kunna göra detta krävs kunskap och kompetens, inte industriella resurser och fabriker. Att stödja innovationen och lärandet, kunskapsgenererandet, i ett framtida BSC, måste därför vara en nödvändighet för dessa företag. Man måste medvetet styra verksamheten så att man utnyttjar sina styrkor och utvecklar sina svagheter kunskapsmässigt. För att styra en verksamhet krävs olika former av måttstockar. Om man har som mål att bli bättre måste man finna former för att mäta sin utveckling och förhoppningsvis sina framsteg.

Tidigare var det förmodligen så att framtidssatsningar i företag var mer synliga, t.ex. F&U-projekt, satsningar på nya marknader osv. Men kompetensutveckling är något som måste ske kontinuerligt och som inte rymms inom något tidsbegränsat projekt. Det krävs en balans i verksamhetens styrning mot målen som tar hänsyn till både det långsiktiga och det kortsiktiga, *"Balanced scorecard är ett sätt att lyfta fram det strategiska inslaget i vardagsarbetet"*⁷³.

Problem uppstår vanligtvis när man närmar sig operationen att försöka kvantifiera kunskap men att mäta kunskap borde inte vara svårare än att mäta lönsamhet. Genom att relatera de kunskapskvantitativa målen, målen i utvecklingsperspektivet, till de övergripande målen bör man kunna skapa en mall som kan användas praktiskt för att mäta kunskaps- och kompetensnivån i företaget. Som exempel kan nämnas att ett mål att ha en aktiv produktutveckling i ett företag kan stödjas av mått som t.ex. antal nya produkter per år eller antal nya produktförslag från anställda.

Formellt styrsystem

Genom att studera ämnet reglerteknik kan en modell för att styra och mäta hämtas. Modellen är mycket teknokratisk, men kan tjäna att förklara vissa delar av att mäta och styra. I ett sådant system ingår följande komponenter:

1. bör-värde, till exempel vad som anges i budget
2. är-värde, till exempel utfallet, resultatet
3. regulator, analyserar skillnaden mellan är-värde och bör-värde samt föreslår handling.

Börvärde kan antas vara det minst komplicerade att fastställa i modellen. Genom analys av de tal man valt mäta och styra sätts kvantitativt värde på variabeln. Fallet blir svårare när det är kunskap som skall mätas. Hur kvantifieras kunskap? För att komma runt detta måste index eller variabel som implicit innebär kunskap definieras och sättas mål för. Börvärdet sätts för att passa verksamhetens mål.

Är-värde är det reglermodellen mäter. Sambandet mellan de olika variablerna vad gäller bör och är-värden är trivialt. Svårigheten uppkommer i detta moment när det alltså är frågan om att mäta. Som konstaterats måste variabeln kunna mätas. Är-värdet mäts av systemet. Precis vad som gäller för en uppsats måste mätdelen ha god validitet och hög reliabilitet. Uttryckt på ett annorlunda sätt måste det finnas klara kausala samband mellan variabeln och utslaget i mätinstrumentet.

⁷³ Olve, Roy & Wetter (1997), sid. 34

Regulatordelen kan förenklat sägas vara styrdelen i modellen. Styrdelen kommer av eventuell skillnad mellan är- och börvärde. Regulatorn analyserar skillnaden mellan de två variablerna och föreslår därmed handling. I tekniska sammanhang kan reglersystemet antingen vara framåtkopplat eller bakåtkopplat vad gäller regleringen. Dessutom tittar regulatorn dels bakåt, genom att integrera tidigare erhållna värden, dels framåt, genom att ta derivatan från senaste är-värden.

Inom ämnet reglerteknik görs matematiska antaganden och modeller för systemet som skall regleras. Det krävs alltså en hel del kraft bakom detta samtidigt som generaliseringar görs, bland annat i form av linearisering.

En liknande teknokratisk modell presenterade Anthony redan 1965⁷⁴. Med en lite annorlunda beskrivning av reglersystemet har Anthonys modell med följande fyra komponenter. Skillnaden jämfört med modellen ovan är endast hur de olika delarna i reglersystemet presenteras – syftet med modellen och funktionen är densamma.

1. *Detector*, mätenheten
2. *Assessor*, mäter skillnaden mellan det som händer (är-värde enligt ovan) och det som borde hända (bör-värde)
3. *Effector*, är den enhet som föreslår handling om assessorn ger utslag för skillnad mellan är och börvärde
4. Nätverk, upprätthåller kommunikation mellan *assessor* och *effector*.

Trots att Anthony tar avstånd från en generell kontroll och informationsteori i enlighet med ovan cybernetiska modell, är han präglad av den rationella synen på planering och uppföljning. Han tar dock avstånd till att reglermodellen skall kunna appliceras på människans fysiska funktioner, men hävdar att den kan användas på mänskliga organisationer⁷⁵.

Avslutningsvis kan återigen hänvisas till Anthony och det han påminner om. Människan är herre över maskinen eftersom det är hon som väljer och sammanställer data för att utforma måtten. Vidare är det hon som tolkar måtten och därefter föreslår handlingar. Således är människan det yttersta mät- och styrinstrumentet.

5.2 Balanced Scorecard - grundmodellen

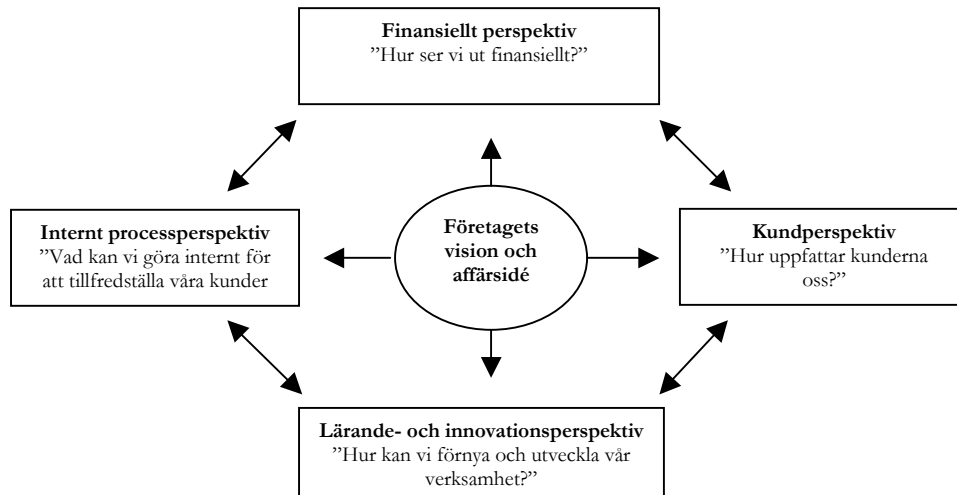
Startpunkten för konstruktionen av ett BSC är företagets vision, mål och strategi samt de framgångsfaktorer som krävs i branschen. När företaget har fastställt en strategi återstår det viktigaste skedet i en strategiprocess: genomförandet.

BSC ser företaget ur fyra perspektiv; finansiellt, interna processer, kundrelaterat och utvecklingsmässigt. Målen man formulerar ska vara en måttstock på hur väl strategin följs och de olika perspektiven stödjer varandra. De mål man har i kundperspektivet, t.ex. hög servicegrad eller hög återköpsfrekvens, styr de målsättningar man enas om i de interna processerna, dvs de interna processerna måste skapa kundnytta. I utvecklingsperspektivet måste man formulera sina målsättningar så att de i framtiden leder till ökad kundnytta och bättre ekonomiska resultat, t.ex. anställa viss kompetens eller utveckla en viss produkt. De finansiella målen ska förhoppningsvis uppnås genom en samverkan av de mål som tagits fram för de övriga tre perspektiven, *"Building a scorecard enables a company to link its financial budgets with its strategic goals."*⁷⁶.

⁷⁴ Anthony, enligt Ramberg (1997)

⁷⁵ ibid

⁷⁶ Kaplan & Norton (1996), sid.78



Med stöd av de framgångsfaktorer som krävs i branschen och de mål som företaget satt upp kan man konstruera ett komplett BSC. Men det är också viktigt att hela värdekedjan i företaget stödjer den utformade strategin. Genom att koppla ihop de olika perspektiven i styrkortet kan man skapa en styrning som påverkar alla delar av värdekedjan och bygga konkurrensfördelar som skapar kundnytta och är långsiktiga⁷⁷.

5.2.1 Det finansiella perspektivet

Ofta innebär inte formulerandet av mål i det finansiella perspektivet något större problem för företagen. Traditionella finansiella nyckeltal har länge funnits i företagsvärlden och dessa har framför allt varit intressanta för ägarna men också präglad ledningens styrning av företagen. Dessa fungerar i hög grad som indikatorer på hur väl den valda strategin bidrar till att skapa lönsamhet, det vill säga hur väl man hittills lyckats prestera. De övriga perspektivens mått ska stödja de finansiella målen och om företaget lyckas väl i de andra perspektiven ska detta få positiva följder i det finansiella perspektivet. Det är av största vikt att man undviker suboptimering och att man är medveten om att delmålen verkar tillsammans för att nå det övergripande målet om lönsamhet.

Exempel på mål och nyckeltal i det finansiella perspektivet är t.ex.:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tillväxttakt ▪ Vinstmarginal ▪ Räntabilitet på totalt kapital | <p>omsättning i procent jämfört med tidigare år</p> <p>resultat efter finansnetto i procent av omsättningen</p> <p>Resultat efter finansnetto plus finansiella kostnader i procent av genomsnittlig balansomslutning</p> |
|---|--|

5.2.2 Kundperspektivet

Att skapa en god kundrelation är en förutsättning för långsiktig framgång. I kundperspektivet stöds ett nära samarbete med kunden och man sätter upp kvalitetsmått för detta. Att detta inte gjorts i särskilt hög grad tidigare har främst handlat om att man oftast inte känt till någon bra metod att mäta detta med, man har saknat mallar för själva mätningen. I kunskapsintensiva företag bedrivs ofta ett ganska intimt samarbete med kunden och att sätta upp kvalitetsmått för detta borde inte vara svårare än att mäta lönsamhet. Uppgifter om t.ex. missnöjda kunder, andel

⁷⁷ Grant (2000)

nya kunder och marknadsdelar borde finnas i den befintliga verksamheten och bara genom att sammanställa dessa kan man skapa mått för granskning. Nyckeltalen i kundperspektivet fokuserar i hög grad på hur man som företag presterar just nu, dvs mäter hur bra kundrelation man har för tillfället.

Utgångspunkten för att erhålla mått på kundnöjdhet finns i frågan: *Hur bedömer kunden företaget?*

Svaret kan i sin tur delas in i två olika bedömningsmått:

Effektmått: I vilken utsträckning når företaget målgruppen och kunderna i denna?

Om man ser till företaget ur effektmåttsynpunkt kan man tänka sig att det finns uppgifter om t.ex. marknadsandel på olika marknader men andra viktiga effektmått skulle kunna vara kundtillfredsställelse och andel nya kunder. Något som utgör en viktig del för den framtida försäljningen. Genom att underhålla en nära kontakt med sina kunder och använda deras kunskap kan företaget få det lättare att marknadsföra och sälja nya produkter. Man bygger upp ett förtroende.

Prestationsmått: Hur väl klarar företaget att prestera de aktiviteter som kunderna efterfrågar?

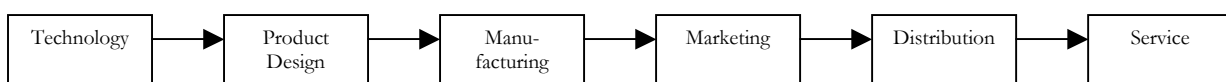
Kraven kan huvudsakligen delas in i fyra kategorier. Tid, kvalitet, utförande och service samt pris. Utifrån de krav som företaget anser att kunderna ställer bör specifika mått fastställas för de olika kategorierna. Företaget bör utvärdera vilka krav som kunderna ställer.⁷⁸

Exempel på mål och nyckeltal i kundperspektivet är t.ex.:

- | | |
|-------------------|---|
| ▪ Kundnöjdhet | antal återkommande kunder |
| ▪ Marknadsandel | procent av den totala marknaden, antal nya kunder |
| ▪ Produktkvalitet | antal klagomål eller supportärenden |

5.2.3 Interna processer

Om företaget ska lyckas skapa långsiktiga konkurrensfördelar och kundnytta är det centralt att de interna processerna i företaget stödjer detta. Med utgångspunkt i traditionell värdekedjeanalys kan man närma sig utformningen av målen i processperspektivet:



Värdekedjan enligt McKinsey and Company⁷⁹

Företaget måste alltså fokusera på de kritiska delarna av de interna processerna som skapar kundtillfredsställelse och utifrån dessa utveckla mål och mått för det interna processperspektivet⁸⁰. I det interna perspektivet samt kundperspektivet definieras hur företaget kan skapa konkurrensfördelar utifrån de förutsättningar som råder i dagsläget, förutsättningarna ändras dock med tiden och därför måste de interna processerna förbättras och anpassas/utvecklas kontinuerligt. De interna processerna avspeglar hur väl företagets värdekedja fungerar just nu.

⁷⁸ Bruzelius & Skärvad (1995)

⁷⁹ Grant (2000), sid. 121

⁸⁰ Emanuelsson (1999)

Exempel på mål och nyckeltal i det interna processperspektivet är t.ex.:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| ▪ Hög servicegrad | tid från konstaterat fel till utförd supportåtgärd |
| ▪ Konkurrenskraftigt produktsortiment | cykeltid för utveckling av nya produkter |
| ▪ Effektiv produktutveckling | utvecklade produkter per mantimme |

5.2.4 Lärande och innovation

För att nå de strategiska målen, med utgångspunkt i framgångsfaktorerna i branschen, är det viktigt att de vägval som företaget gör synkroniseras med de möjligheter företaget ser i framtiden. De mål man sätter i lärande- och innovationsperspektivet ska skapa förutsättningar som gör att man står väl rustad för de framtida hoten och kan utnyttja de möjligheter som framtiden har att erbjuda. De ska skapa den infrastruktur som behövs för att lyckas i de andra perspektiven⁸¹. Kopplingen mellan styrsystemet och företagens vision, mål och strategier är viktig och BSC kopplar samman visionen och den strategiska styrningen med den taktiska och i viss mån den operationella. Genom perspektivet skapas underlag för konstruktiv feedback som är vital för företagens strategiska lärande, eftersom revidering av vision och strategi är en återkommande process i den framgångsrika styrningen.

Genom målen i lärande- och innovationsperspektivet tydliggör företaget var man är och var man vill vara (visionen). Enligt Peter M. Senge är detta också de grundläggande förutsättningarna för att skapa en lärande organisation med ambition (vision) att nå sina mål genom att förbättra den nuvarande verksamheten. I litteraturen är den här processen känd som "the principle of creative tension" och grundtanken är att en gemensam vision skapar en gemensam vilja att gå från den nuvarande positionen till positionen för visionen⁸². I utvecklings- och förnyelseperspektivet mäter och styr företaget för framtiden.

Exempel på mål och nyckeltal i utveckling- och förnyelseperspektivet är t.ex.:

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ▪ Marknadsmässig produktportfölj | antal nya produkter per år |
| ▪ Intensiv produktutveckling | antal nya produkter under utveckling |
| | antal förslag från anställda |
| ▪ Behålla kompetens och utveckla kompetens | utbildningstimmar per anställd |

5.3 Några exempel – Skandia och ABB

För att tydliggöra modellen och ge exempel på anpassningar av densamma presenterar vi två företag som idag använder sig av Balanced Scorecard, Skandia och ABB. Båda företagen har relativt lång erfarenhet av styrkort och får även fungera som tydliga exempel, och tecken, på den utveckling som skett vad gäller högre värdering av mer mjuka värden i företagen.

5.3.1 Skandia

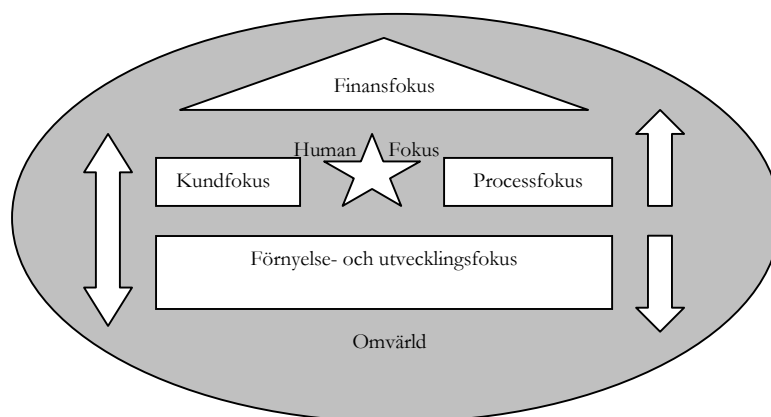
Skandia är en föregångare vad gäller att använda styrkort och ett av de tydligaste exemplen på att företag kommit att värdera humankapital på ett helt annat sätt än tidigare. De kallar sin variant av styrkort för Skandia Navigator och det har vunnit stor uppmärksamhet internationellt. Den traditionella värderingen av företagens finansiella kapital har kompletterats med en tydlig strukturering och värdering av företagens humankapital och de intellektuella resurserna. Enligt Skandia är det intellektuella kapitalet källan till verksamhetens uthålliga intäkter⁸³. Eftersom

⁸¹ Kaplan & Norton (1996)

⁸² Starkey (1996), sid. 291-292

⁸³ Edvinsson & Malone (1997)

Skandias arbete med Navigator startade redan 1991 är det oklart hur mycket de påverkats av Kaplan & Nortons styrkort. Grundtanken är emellertid densamma – att betrakta och styra verksamheten utifrån olika perspektiv. I Navigator använder sig Skandia av samma fyra perspektiv som Kaplan & Norton; finansisellt perspektiv, kundperspektiv, perspektiv för interna processer och förnyelse och utvecklingsperspektiv.



Skandias Navigator⁸⁴

Det speciella med Skandias styrkort är det egentillverkade ”humanperspektivet” som fokuserar humankapitalet, vilket placeras i mitten av modellen eftersom detta, enligt Skandia, utgör organisationens hjärta, intelligens och själ⁸⁵. Humankapitalet delas i sin tur upp i ett antal delkomponenter, t.ex. strukturkapital och intellektuellt kapital. Till skillnad från Kaplan & Nortons BSC, som i hög grad utgår från det finansiella resultatet och styrningen mot det, så fokuserar Navigator på att leda och redovisa verksamhetens innovations- och förnyelsekraft och skapa en mer rättvis värdering av företaget, dvs ett verkligt värde som tar hänsyn både till dagens verksamhet och de framtida möjligheterna⁸⁶. Navigator är således både ett styrinstrument och en värderingsmodell.

5.3.2 ABB

ABB kallar sitt styrkort Evita och det har utvecklats för att klara av att enhetligt kunna styra och mäta den breda verksamhet som organisationen rymmer. Utgångspunkten var ett rationaliseringsprogram där man fokuserade på kundnytta och ledtider i organisationen och för att få ett heltäckande styrinstrument utvecklades Evita. Grunden i styrkortet är de för koncernen uppsatta visionerna och målen och tanken är att dessa ska genomsyra varje styrd enhet, att skapa struktur och målinriktning i förändringsarbetet. Även om friheten för de olika enheterna i organisationen är stor, t.ex. när man ska bestämma vilka nyckeltal som ska användas, är det de övergripande målen som vägleder i valet av styrkort.

En grundtanke med Evita är att få balans i det kortsiktiga och det långsiktiga. Det kortsiktiga domineras av produktion och kapital och det långsiktiga av kunder, medarbetare, kompetens, processer, forskning och utveckling. Att få alla medarbetare att arbeta mot gemensamma mål, oavsett tidshorisont, är centralt i styrkortet.

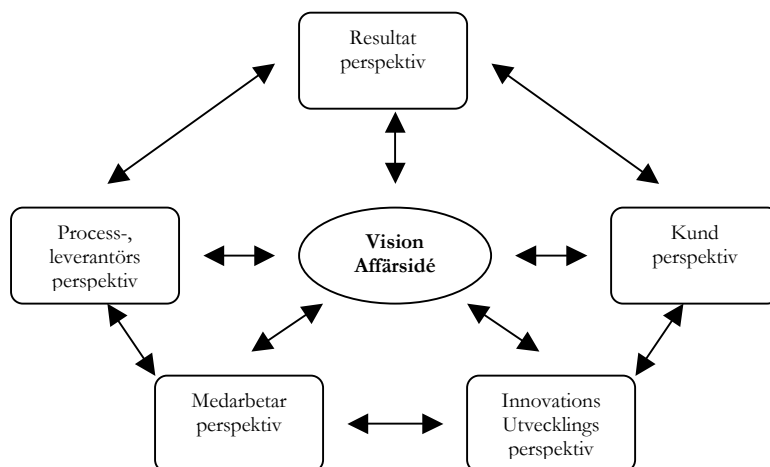
Utgångspunkten för Evita är Kaplan & Nortons BSC men modellen har kompletterats med ett medarbetarperspektiv eftersom ABB vill understryka medarbetarnas betydelse för den framtida

⁸⁴ Kundvärde – Det Intellektuella Kapitalet, supplement till Skandias årsredovisning 1996

⁸⁵ ibid

⁸⁶ Kundvärde – Det Intellektuella Kapitalet, supplement till Skandias årsredovisning 1996

utvecklingen. Det är medarbetarna som besitter kompetensen och en förutsättning för framgång och tillgodogörande av kompetensen är att de känner sig motiverade. Organisationens uppgift är att se till att den rätta kompetensen finns, att medarbetarna kan utnyttja denna och att de är motiverade för sina uppgifter.



ABB's Evita⁸⁷

5.4 Perspektivens och mätetalens betydelse

I sista delen av avsnitt 5.1 refererades till Anthony's åsikt om att det är svårt att applicera en regerteknisk modell för att mäta och styra människans funktioner. Andra författare är också inne på samma resonemang. Dessa författare menar att det är svårt att med enkla modeller, och utan klara samband mellan orsak och verkan, styra kunskap och tillväxt av kunskap, det vill säga lärandet. Variabler eller styrning av klart mjukare, och därmed mer svårdefinierad, karaktär måste således till.

Nedanstående författare skriver ofta lärande för denna process. Kopplingen till kunskap kan säkert diskuteras ingående. Vi har dock valt att hoppa över denna diskussion och utgår kort och gott ifrån att lärande är tillväxt av kunskap.

Senge har som utgångspunkt att människan är designad för att lära. Detta visar han genom att peka på att småbarn av sig själva lär sig att gå, prata och så vidare. Barn har från födseln en (naturlig) drift att undersöka och experimentera för att på så sätt lära sig⁸⁸.

Tyvärr, enligt Senge, är vårt samhälle uppbyggt kring att kontrollera individers handlingar, snarare än att uppmuntra kunskapsinhämtning och lärande. Detta börjar redan i skolan men följer människan genom livet in i företagsvärlden där det i bägge fallen mer är frågan om att svara rätt och undvika misstag (kontroll) än att lära (ofta genom misstag eller misslyckande).⁸⁹

Det som enligt Senge måste till för att styra kunskap är ett nytt sätt att leda företag. Från att tidigare ha varit män (och ganska sällan kvinnor) med karismatisk karaktär som pekade med hela handen krävs i dessa miljöer ett ledarskap som består av tre roller: designer, lärare och steward. Dessa tre roller använder subtilare metoder för att styra kunskap, till exempel byggandet av

⁸⁷ Evita – från ekonomisk styrning till styrning av verksamheten. Broschyr från ABB.

⁸⁸ Senge, enligt Starkey (1996)

⁸⁹ ibid

gemensam vision och ifrågasättandet av rådande mentala modeller. Sammanfattat anser Senge, trots allt, att kunskap kan styras, men att det är ledarna som ansvarar för lärandet.⁹⁰

Tushman och Nadler anser att lärandet kan styras, men menar också att hur bra detta sker är kopplat till organisationens struktur. I denna struktur ingår tre element: individer, formell organisation och informell organisation. Individen skall ges utrymme och träning för att höja kunskapsnivån. Den formella strukturen innehåller projektledare och det hålls formella möten. Det är i den informella strukturen möten sker mellan vitt skilda kunskapsområden och människor. Här skapas den spänning, eller korsbefruktning om man så vill, vilket kan leda till ny kunskap och därmed nya produkter. Dessutom kan denna organisationsstruktur dels fokusera på den dagliga verksamheten där det gäller att prestera idag, dels ha en beredskap för framtiden i nya produkter eller processer⁹¹.

Nonaka lägger fram fyra sätt på vilka kunskap skapas. Det är egentligen endast frågan om kombinatorik eftersom de två dimensionerna, tyst och explicit sätts ihop med sig självt. Detta utläses sedan på individuellt eller organisatoriskt plan.

1. tyst till tyst. Denna kunskap är svår att överföra. För att lära sig tyst kunskap är det mycket en fråga om att en individ direkt delar med sig av sin kunskap till en annan individ. Detta sker genom observation, imitation, praktiserande samt övning. Med Nonakas ord är det frågan om ”*socializing*”. Detta är dock en begränsad form av kunskapsskapande eftersom kunskapen aldrig blir explicit och därmed kan den inte massproduceras.
2. explicit till explicit. En anställd kan själv kombinera diskreta delar av explicit kunskap och därmed skapa ny kunskap. Detta är något som försiggår dagligen i företag när till exempel försäljningsdata sammanfattas av marknadsföringschefen. Precis som vid punkt ett är det inte frågan om att det skapas så mycket viktig ny kunskap. Nedan fall är exempel på när den nya kunskapen kan föra företaget framåt.
3. tyst till explicit. När den individuella kunskapen låter sig formaliseras och därmed kan spridas och komma hela företaget till godo, eller spridas till dem som vill ta del av den.
4. explicit till tyst. Explicit kunskap sprids ut i företaget och med hjälp av denna tar de anställda åt sig av det de kan använda för att utveckla sin egen tysta kunskap. Det är i detta fall frågan om att använda sin egen redan tysta kunskap som kombineras med explicit kunskap och ny tyst kunskap skapas.⁹²

De kritiska stegen av dessa fyra är enligt Nonaka steg tre (tyst till explicit) och fyra (explicit till tyst) eftersom de kräver ett aktivt deltagande av jaget – alltså ett personligt åtagande. Tyst kunskap inkluderar mentala modeller och när en förflyttning sker från tyst till explicit kunskap klargörs individens bild av världen. Ur detta följer att när den anställde skapar ny kunskap återskapar hon därmed sig själv. Med detta klarlagt behövs helt andra styrinstrument än de traditionella.⁹³

Nonaka hävdar att för att uppmuntra kunskapsskapandet (lärandet, förflyttningen mellan tyst och explicit) skall sätt att uttrycka det outtryckbara hittas.⁹⁴

⁹⁰ Senge, enligt Starkey (1996)

⁹¹ Tushman & Nadler, enligt Starkey (1996)

⁹² Nonaka, enligt Starkey (1996)

⁹³ ibid

⁹⁴ ibid

5.5 Mått i lärande- och innovationsperspektivets för ReadSoft

De variabler man mäter i lärande- och innovationsperspektivet ska generera mått som speglar hur väl man som företag klarar av att bygga resurser för framtiden. Lärande- och innovationsperspektivet i Balanced Scorecard har ett fokus på framtid och länkas horisontellt ihop med de andra perspektiven. De mät- och styrvariabler som finns i perspektivet ska lägga den framtida grunden för de andra perspektiven och skapa den infrastruktur som gör att man lyckas nå sin vision, vilket är den vertikala länken⁹⁵. Med fokus på kunskap och med återkoppling till det strategiska behovet i ReadSoft väljer vi att presentera våra mått utifrån de framgångsfaktorer som presenterades i avsnitt 4.5, nämligen personalen, tillväxten, marknadsbearbetningen och produktutvecklingen. Målet har inte varit att definitivt välja ut ett bestämt antal mått för ReadSoft, utan att ge företaget ett antal att välja bland och ett resonemang att utgå ifrån.

5.5.1 Mått med fokus på personalen

Det övergripande målet att rekrytera och behålla kompetent personal ska stödjas av de mått man bestämmer sig för i lärande- och innovationsperspektivet på ReadSoft. Det gäller att bygga upp resurser som skapar förutsättningar för att klara detta mål. Sett ur ett kunskapsperspektiv gäller det för ReadSoft att skaffa kunskap så att man klarar av att nå målen och mått som mäter hur väl man lyckas med detta.

För att veta att man når målet att rekrytera kompetent personal måste man veta att man når rätt målgrupp på arbetsmarknaden. I en anställningsprocess erhålls en rad ansökningar från mer eller mindre kompetenta personer och en utvärdering av dessa skulle ge företaget en uppfattning om hur kompetenta personer man lyckas locka till sig. Måttet på om man lyckas locka till sig kompetent personal blir således:

- genomsnittlig utbildningsnivå på ansökningar
- antal ansökningar per tjänst

Det andra delmålet för framgångsfaktorn, att behålla den kompetenta personalen, är av mjukare karaktär och kräver en omständligare mätmetod, enligt vårt sätt att se det. För att lyckas behålla personalen, och deras kunskap, måste man veta hur de uppfattar sin arbetsplats och hur de ser på sin situation i företaget. ReadSoft måste också få reda på i vilken grad de verkligen lyckas behålla sin personal. Vi väljer följande tre mått att spegla ReadSofts förmåga att behålla sin kunniga personal:

- motivationsindex
- genomsnittlig utbildningsnivå
- genomsnittlig anställningstid

I återkommande undersökningar av personalen kan dessa mått inkluderas.

5.5.2 Mått med fokus på tillväxten

Målet för tillväxt, utan att äventyra det övergripande resultatmålet, bör ha sin utgångspunkt i definitionen av tillväxt. För ReadSoft väljer vi att definiera tillväxt som resultatökning under given tidsperiod. För att lyckas öka resultatet kan man visserligen antingen öka intäkterna eller minska kostnaderna men eftersom marknadspotentialen är så stor, enligt företaget, måste utgångspunkten vara att öka omsättningen, gärna med bibehållen marginal.

Detta kan göras, som tidigare nämnts, antingen genom att öka antalet nya kunder eller genom att bearbeta befintliga kunder. Med ett framtidsfokus gäller det att finna variabler som stödjer

⁹⁵ Kaplan & Norton (1996)

företaget strävan i den här riktningen och skapar förutsättningar att mäta detta. Mått på tillväxt blir således:

- antal nya kunder
- omsättning per kund

Kunskapen för att lyckas öka antalet nya kunder finns att hitta i information om de gamla kunderna. Genom att utvärdera nuvarande kundrelationer skapar man förutsättningar för att i framtiden närma sig nya kunder med rätt kunskap. Kunskap i det här fallet kan till exempel vara kännedom om kundens verksamhet och situation. Ett mått för hur väl man bearbetar sina kunder skulle vara:

- nöjd-kund-index

Genom en kvalitativ uppföljning av kundkontakterna där olika aspekter av kontakten graderas kan kunskap om den befintliga kunden byggas upp. Denna specifika kunskap kan sedan översättas till generell kundkunskap. Exempel på kvalitativa aspekter kan vara servicegrad (kundens uppfattning om hur väl han behandlats) och kundtillfredsställelse (kundens uppfattning om hur väl hans önskemål tillgodosätts). Ett sätt att dokumentera kundkunskapen kan vara att bygga upp en genomtänkt och sökbar kunddatabas.

5.5.3 Mått med fokus på marknadsbearbetningen

Ett sätt att fastställa hur väl man bearbetat både en ny och en befintlig marknad är att använda de mått som presenterades ovan, i avsnitt 5.5.2:

- antal nya kunder
- omsättning per kund

På samma sätt som i tillväxtmålet måste ReadSoft emellertid sträva efter att återanvända och bearbeta befintlig kunskap, i det här fallet om befintliga marknader, och utnyttja den vid inträde på nya marknader. Genom att dokumentera och strukturera upp vad man gjort tidigare, både när man varit framgångsrik och inte, kan man undvika att göra misstag och skapa bättre förutsättningar att lyckas. Någon form av kvalitativ undersökning med olika aspekter, av följande personer skulle kunna ge den kunskap som behövs: de som aktivt medverkat i förberedandet av marknadsinträdet, de som varit delaktiga i den faktiska, och praktiska, bearbetningen av marknaden. Denna process ger ett mått som vi väljer att kalla:

- marknadskunskap-index

Dessa undersökningar kan sammanställas och mynna ut i generell marknadskunskap eller/och användas för att bedöma varje ny marknadsetablering.

5.5.4 Mått med fokus på produktutvecklingen

Utgångspunkten för att lyckas upprätthålla en intensiv och kontinuerlig produktutveckling är i vårt fall det framtida kunskapsbehovet. Det är genom att koppla samman innovationsgraden, faktorer som påverkar innovationsgraden och kundkunskapen som det blir intressant ur ett kunskapsperspektiv. Genom att utnyttja den kunskap man har om kunderna kan man utveckla befintliga och nya produkter och mäta hur man hittills lyckats. Därför måste ett mått på kundkunskap kopplas till produktutvecklingen och ingå i styrningen mot den här framgångsfaktorn:

- nöjd-kund-index

En miljö som främjar innovation är central för innovationsgraden i företaget. För att mäta och styra detta kan man i det motivationsindex som presenterades ovan (5.5.1) även inkludera variabler

som indikerar detta. Variabler som genererar kunskap om detta kan vara trivselgrad, chefsbedömningar, arbetssituationsbedömning osv. Vi föreslår att följande mål används för att mäta innovationsgraden hos de anställda:

- antal produktförslag från anställda
- motivationsindex

För att utveckla nya, innovativa produkter krävs även att man följer med i den tekniska utvecklingen inom branschen. Därför måste även mått som indikerar tekniskt kunnande och utbildning ingå. Följande två mått är våra förslag:

- utbildningsnivå
- fortbildningstimmar per anställd

Till sist måste man även mäta i vilken grad kunskapen i företaget klarar av att generera nya produkter. Följande mått skulle kunna avslöja detta:

- antal nya produkter under utveckling
- antal nya produkter per år

5.6 Sammanfattning

I kapitlet har vi teoretiskt och empiriskt försökt att närma oss frågan om det går att mäta och styra kunskap. Svaret är att detta inte är helt enkelt eftersom kunskap som fenomen är svårfångad och som variabel svår att kvantifiera. Det visar om inte annat de empiriska delarna i kapitlet. Vi har också klargjort betydelsen av lärande, både på individnivå och på företagsnivå. Ett förtydligande resonemang kring vikten av att överföringen av kunskap fungerar väl i företag fördes också i kapitlet.

Vi har föreslagit olika alternativa mätmetoder som på olika sätt kan påverka kunskapsmassan i ett företag. Det handlar då om mer kvalitativa mätmetoder som vid en första anblick kan verka allt för omständliga i praktiken, till exempel motivationsindex och nöjd-kund-index. Det är vår förhoppning att dessa mätmetoder ändå ska tilltala vårt studerade företag eller/och åtminstone vara en utgångspunkt för en diskussion i företaget kring den strategiska betydelse som dessa mått har. Särskilt för spridandet av kunskap i företaget och för skapandet av organisatorisk kunskap.

I och med det här kapitlet har själva undersökningen i arbetet avslutats och den information som behövs i den kommande analysen erhållits. I de avslutande kapitlen knyter vi ihop vårt resonemang och försöker att besvara våra inledande problemformuleringar.

6 ANALYS OCH SLUTSATSER

I kapitlet redovisas de resultat som arbetet genererat och det sker en analys utifrån dessa. Parallellt med analysen dras slutsatser. Resultaten relateras till de företagsekonomiska perspektiv och teorier uppsatsen utgått ifrån. Vi lyfter även fram den generella giltighet som resultaten har. Avslutningsvis sker en återkoppling till arbetets syfte och en utvärdering av om detta är uppnått.

Syftet med uppsatsen har varit att utreda huruvida lärande- och innovationsperspektivet i Kaplan & Norton's Balanced Scorecard-modell är lämpligt för dagens företag och deras visioner, mål och strategier samt kunskapsbehov.

Strukturen för den här analysen och redovisning av slutsatser utgörs av de problemformuleringarna som presenterades i inledningen och som har genomsyrat arbetet. I den mån de besvaras kan man också säga att uppsatsens syfte är uppfyllt.

Vad är kunskap?

Med avsikt att visa på olika definitioner av kunskap ställdes frågan ”Vad är kunskap?”. Vi sökte dels teoretiska definitioner, dels företagsrelaterade, praktiska definitioner av kunskap. Svaret är att det är svårare att definiera kunskap ur ett teoretiskt än ett praktiskt perspektiv. Den relativt omfattande genomgången av litteratur, som behandlat kunskap i någon form, visar på en rad definitioner och aspekter på begreppet. Sammanfattningsvis kan man säga att kunskap inte har någon betydelse förrän det sätts i ett sammanhang. Det är först då som kunskap blir användbar.

Vad som generellt är kunskap för företag kan definieras som den kunskap företaget behöver i framtiden för att nå sina mål. Genom att bryta ner företagets vision till strategiska mål får man fram även de kunskapsmässiga målen för företaget. Dessa kan uttryckas som kunskap som krävs för att nå framgångsfaktorer. På samma sätt som den teoretiska definitionen har kontexten betydelse för det praktiska. Det är först när kunskap används i sitt rätta sammanhang som det blir till praktiskt kunnande, eller kompetens om man så vill.

Den genomförda uppsatsanalysen har tydliggjort de misstankar som gruppen hade – att dagens företag har ett kunskapsbehov som generellt skiljer sig från det som företag hade när Kaplan & Norton introducerade Balanced Scorecard-modellen. Det visar den inriktning som uppsatserna om Balanced Scorecard tagit inte minst de senaste åren. De behandlar i högre grad styrning av mjukare variabler, till exempel humankapital och personal.

Varför är kunskap viktigt?

I uppsatsen har vi hänvisat till flera författare som, genom att peka på den snabba teknikutvecklingen och förändrade konkurrenssituationen för företag, hävdar att kunskapen kommer att vara företagets generellt viktigaste och enda bestående resurs. Det har på samma ställe i uppsatsen framgått att flera av dessa författare även uttryckligen påpekat att det inte är ett företags statiska kunskapsnivå som är det viktiga, utan hur pass bra företaget är på att tillgodogöra sig ny kunskap.

Även vårt studerade företag, ReadSoft, anser att kunskap är viktigt för dess fortsatta expansion och för att nå de fastställda framgångsfaktorerna. Vi menar att det är avgörande för ReadSofts framtid att vision och strategi stödjer införskaffandet av den framtida kunskapen. ReadSoft befinner sig i dagsläget i en situation där man funderar på att införa Balanced Scorecard och en insikt i företaget om kunskapens betydelse är nog avgörande för företagets framtida framgång.

Det finns således en samstämmighet mellan teori och empiri om att kunskapen är viktig.

Kan man mäta och styra kunskap?

För att avgöra om det går att mäta och styra kunskap gjordes ett försök att konstruera mätinstrument och konkreta mått som ska styra vårt studerade företag i riktning mot de fastställda framgångsfaktorerna. Resultatet är att det inte är helt enkelt att mäta och styra kunskap, delvis beroende på att kunskapen är svår att definiera men framför allt, att kvantifiera.

Generellt har utvecklingen gått från finansiell ekonomistyrning till verksamhetsstyrning utifrån nyckeltal i olika perspektiv. Med de krav företagen har på kunskapsförsörjning, gör vi bedömningen, att det krävs ytterligare utveckling av verksamhetsstyrningen, kanske bortom Balanced Scorecard, vilket även våra empiriska undersökningar i arbetet visar. Eftersom enkla, kvantitativa nyckeltal inte klarar att fånga det som påverkar kunskapsmassan i företaget krävs nya metoder som mäter variabler av mjukare karaktär. Verksamhetsstyrningen måste ta steget ifrån dessa positivistiska mätmetoder och hitta nya kausala samband, i alla fall om man vill mäta kunskap och det som påverkar företagets kunskapsmassa.

Dessa nya metoder att mäta kunskapen i företagen måste även inkludera verktyg som påverkar överföringen av kunskap från individ till individ, och från individ till organisation. Med kunskapens ökade strategiska betydelse och med en allt större del av tillgångarna bestående av intellektuellt kapital måste framgångsrika företag skapa miljöer som gynnar kunskapsalstrande och kunskapsöverföring.

Exempel på variabler som bör inkluderas i framtidens styrinstrument är:

- motivation
- kundkunskap
- marknadskunskap

Svårigheten att bestämma vilka variabler som ska inkluderas ligger i svårigheten att hitta kausala samband. Det är emellertid avgörande för framtidens styrinstrument att dessa samband kan definieras, eftersom deras grad av validitet och reliabilitet beror på det.

Generell analys och slutsats

Det har konstaterats att kunskap är svårt att definiera och därmed mäta. Trots detta mäts och framför allt styrs kunskap de facto av olika företag, bland andra Skandia och ABB. Således framstår en paradox. För att komma runt denna paradox krävs stort nytänkande.

Det är mycket svårt att med direkta metoder mäta och styra kunskap, men genom att mäta och styra variabler vilka är intimt kopplade till kunskap kan denna svårdefinierade variabel trots allt kontrolleras.

Syfte

Genom att besvara våra problemformuleringar har vi visat att vårt grundläggande syfte med arbetet är uppfyllt. Det har framgått att Balanced Scorecard-modellen i begränsad omfattning kan användas för att mäta kunskap och att modellen kräver omarbetning, eller kompletterande styrinstrument, för att klara av att styra dagens kunskapsföretag ur ett strategiskt perspektiv.

Vår ambition, att tydliggöra var modellen har sina eventuella brister och ge förslag på eventuella förbättringar, har också uppnåtts.

7 DISKUSSION

I detta vårt sista kapitel förs en diskussion kring analysen och slutsatserna från föregående kapitel. De tre frågorna i uppsatserna kondenseras i den avslutande diskussionen till att bli en allmän genomgång av analysen och slutsatserna. Avslutningsvis anger vi några olika områden för framtida forskning som vi finner lämpliga efter processen med att färdigställa denna uppsats.

7.1 Avslutande diskussion

De definitioner som har en strikt och snäv, och därmed ganska klinisk eller om man så vill ren, syn på kunskap är inte användbara i ett företagsekonomiskt perspektiv. Att en anställd har mycket kunskap är inte självklart positivt för ett företag eftersom det krävs så mycket mer för att den skall komma till nytta. Den anställdes kompetens, att kunskapen används i rätt sammanhang, är central och den anställdes förmåga att interagera med övriga företaget så att kunskapen kommer till nytta, i till exempel nya produkter eller att den sprids till övriga anställda kommer att spela stor roll för den totala kunskapsmassan i företaget.

Detta ger att ett företag måste definiera kunskap utifrån dess eget behov. Definitionen skall inte heller hållas för snäv utan göras så pass bred att kunskapens kontext även kommer med. Ordet kompetens, och definitioner för detta, skulle passa bättre. Med nya definitioner skulle man kunna närma sig nya metoder att mäta och styra kunskap. Ett sätt kan vara att till exempel titta på hur Skandia utvecklat sin syn på intellektuellt kapital.

ReadSoft var i detta fall på rätt spår eftersom de oftast refererade till kompetens och inte så mycket till kunskap. Ur detta resonemanget kan man ställa sig frågande till om det skall heta kunskapsföretag – i själva verket är kompetens viktigare för företaget än själva kunskapen. Men som tidigare konstaterats utgörs kompetens till viss del av kunskap.

Organisatorisk kunskap låter sig lättare definieras via indirekta definitioner, definitioner som innehåller eller inbegriper kunskap på ett klart sätt. Återigen är det frågan om att genom att inte mäta på kunskap direkt ändå få en bild av kunskap och hur den kan styras.

Man kan fråga sig om utvecklingen kommer att innebära att mjuka resurser, som till exempel kunskap, även i framtiden kommer att värderas allt högre. I så fall blir det viktiga för företagen att, på något sätt, ta en motsatt väg och gå ifrån hjärnkraft till muskelkraft igen. Det kommer i allt högre grad att handla om att befästa den kunskap som de anställda tillför i den struktur som finns i företaget. Resurserna bli på det viset hårda igen.

Som en sista anekdot med hänvisning till svårigheten att mäta kunskapsnivå kan nämnas en kommentar som hittades i tidningen Ny Teknik i anslutning till en diskussion om personlighetstester och deras förmåga att mäta kunskap: Att mäta kunskap med index ger ungefär lika bra resultat som om man skulle mäta längden med en våg.

7.2 Förslag till framtida forskning

Under vårt arbete med denna uppsats har följande områden framstått som särskilt angelägna om att utföra framtida forskning på:

Vid uppsatsanalysen redogjordes för vad de olika uppsatsgrupperna tyckte vara lämpliga framtida forskningsområden. De grupperna har redan lagt fram sina åsikter, men vi väljer att göra det igen:

- att undersöka kopplingen mellan strategi och styrkort
- att utforma och implementera fler Balanced Scorecard
- att utföra fallstudier av företags kunskapsstrategier

- att utveckla relationen mellan strategi och kunskap

För att bättre kunna mäta och styra kunskap borde bättre definitioner tas fram. Dagens situation är inte riktigt tillfredsställande och genom en framtida forskning och debatt borde bättre definitioner se dagens ljus.

Ett sista förslag på framtida forskning skulle kunna vara att försöka finna nya former att förmedla kunskap till andra inom företaget. Med tanke på den utveckling som skett inom IT-området borde det finnas väldigt goda förutsättningar att utveckla informationssystem som stödjer kunskapsspridning i högre grad än t.ex. outnyttjade intranät.

8 KÄLLFÖRTECKNING

Publicerade källor

- Adler, Niclas & Frössevi, Björn (1996) *Identifikation av organisatorisk kompetens – nyckeln till framtida konkurrenskraft?*, Arbetslivsinstitutet, Solna
- Bell, Judith (1995) *Introduction till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund (Andra upplagan)
- Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo (1998) *Företagsstrategiska perspektiv*, Studentlitteratur, Lund
- Blomé, Anders (2000), *Kunskapsföretaget – Kort och brett*, Liber AB
- Bruzelius, Lars H. & Skärvad Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund
- Davenport, Thomas, H. & Prusak, Laurence (1998) *Working knowledge: how organisations manage what they know*, Harvard Business School Press, Boston
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. (1997) *Det intellektuella kapitalet*, Liber AB
- Emanuelsson, Martin (augusti,1999) *Balanced Scorecard – aktiv styrning och engagerad personal*, Restaurang & Storhushåll, Lund
- Grant, Robert, M. (2000) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell, Cambridge
- Hall, Jay. (1990) *Kompetens i organisationen*, Studentlitteratur, Lund
- Hansson, Bengt (1981) *Metod eller anarki*, Bokförlaget Doxa AB, Avesta
- Hill, Elisabeth & O'Sullivan, Terry (1999) *Marketing*, Addison Wesley Longman Inc
- Johnson, Thomas, H. & Kaplan, Robert S (1987), *Relevance Lost – the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston
- Johnsson, Thomas, H. (1992) *Relevance Regained – from top-down control to bottom-up empowerment*, New York Free Press
- Kaplan, Robert, S & Norton, David, P (January-february, 1996) *Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review
- Kaplan, Robert. S & Norton David, P. (september-oktober,1993) *Putting the balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review
- Karlsén, Karin (2001) *De anställda ska se sig som arbetsgivare*, Computer Sweden 2000-05-09, Sverige
- Liljedahl, Ove (1987) *Striden om marknadsandelarna*, Studentlitteratur, Lund
- Nordström, Kjell, A. & Ridderstråle, Jonas (1999) *Funky Business – talang får kapitalet att dansa*, BookHouse Publishing, Stockholm
- Ramberg, Ulf (1997) *Utformning och användning av kommunala verksamhetsmått*, Lund University Press, Lund

Icke publicerade källor

- Malm, S., Råd, F.(1998) *Det balanserade styrkortet i IT-företag*, Lunds universitet
- Obiedzinsky, I (1999) *The balanced scorecard – ett humanperspektiv*, Lunds universitet
- Horzell Å., Thurow, M. (1997) *Ett personalperspektiv på the Balanced Scorecard*, Lunds universitet
- Assarsson C., Borg, K., Gullner, E. (1995) *The Balanced Scorecard i ett tjänsteföretag*, Lunds universitet

- Forsberg, A., Henrysson, L., Wigren, P. (2000) *Knowledge Management*, Lunds universitet
- Carlsson, J., Ekström, P., Håkansson, R. (1997) *Balanserat styrkort i ett tidningsföretag*, Lunds universitet
- Gradin, S., Rydén, S., Terslow, C. (2000) *Överföring av humankapital till Strukturkapital i kunskapsintensiva organisationer*, Lunds universitet
- Forsén, A., Håkansson, A. (1999) *BSC på LDC*, Lunds Universitet

Företagsinternt material

- Evita – från ekonomisk styrning till styrning av verksamheten*. Broschyr från ABB
- Inbjudan till förärv av aktier i ReadSoft AB* (1999), broschyr från ReadSoft AB och Hagströmer & Qviberg Fondkommission AB.
- ReadSofts Årsredovisning 2000
- Supplement till Skandias årsredovisning 1995
- Skandias Årsredovisning 1996

Elektroniska källor

- www.harvard.edu
- www.iccapital.com
- www.ikea.se
- www.Skandia.se
- www.yale.edu

Intervjuer

- Samtal med Jonas Forslund, grundare av PAT Management, Lund
- Intervju med Torbjörn Gadd, Marknadsansvarig ReadSoft AB
- Intervjuer med Anna Ronellin, Human Resource och Hélèn Themptander, Controller, ReadSoft AB

9 BILAGOR

Bilaga 1)	Undersökningsmall för uppsatser
Bilaga 2)	Frågor till ReadSoft, Möte 1
Bilaga 3)	Frågor till ReadSoft, Möte 2

Bilaga 1)

Undersökningsmall för uppsatser

År: Titel: Förf:

Ämne:

Bakgrund:

Syfte:

Problem:

Metod:

Resultat:

Slutsatser:

Mätetal:

Specifikt:

1. Tecken på utveckling

- industri → marknadsföring → total product concept
- kortsiktighet → långsiktighet
- finansiell styrning → övriga perspektiv
- → tydligare koppling till vision och strategi än tidigare

2. Finns det brister i tidigare arbeten, ett tomrum som är outforskat?

- Har man gått tillräckligt djupt?
- Finns det en tydlig koppling vision → strategi → styrsystem?
- Mäts rätt saker i förhållande till styrsystem?
- Behandlas kunskap i någon omfattning?

3. Hur kopplas kunskap till övriga perspektiv?

- kund
- interna processer
- finansiellt

4. Efterfrågas vårt fokus av tidigare uppsatser?

- ingår det som förslag på vidare forskning?

5. Konstruktionsprocessen betydelse och empiriska beskrivningar av den

Bilaga 2)

Frågor till ReadSoft, Möte 1

Vad är kunskap?

Bransch
KSF
Konkurrens
Utveckling

ReadSofts placering i branschen?
Vad krävs för att lyckas i branschen?
Intensiteten i konkurrensen?
Hur snabbt förändras branschen?
Produktlivcyklernas längd?

Varför är kunskap viktigt?

Kunskapsbehov
Kunskapsmål
Organisation
Ledarskap
Företagskultur

Humankapital vs strukturkapital

Vilken kompetens kommer R att behöva?
Vilken kompetens saknas?
Informella organisationens roll?
Ledarskapets roll?
Hur stödjer företagskulturen det organisatoriska lärandet?
Stödjs överföringen från individuell till organisatorisk kunskap?

Kan man mäta kunskap?

Styrsystem
Strategi

Kvantifiering och mätning

Hur ser styrsystemet ut idag?
Hur tydliggörs kopplingen mellan vision och strategi?
Vad mäts idag?

Kan man styra kunskap?

Anställning
Utbildning, fortbildning
Spridning av kunskap
Arbetsformer
Nätverk

Bilaga 3)

Frågor till ReadSoft, Möte 2

Frågorna har sin utgångspunkt i konstruktionsprocessen för ett BSC

1. Definiera branschen, dess utveckling och företagets roll

Hur tror ni att branschen kommer att utvecklas i framtiden?

2. Fastställ/stäm av företagets vision

Vad vill kunderna ha?

Var vill ReadSoft vara om fem år?

Känns nuvarande vision som en meningsfull utmaning?

Vad krävs för att komma dit? Resurs- och kompetensmässigt?

Finns det konkreta mått som avspeglar de viktigaste resurserna/kompetenserna, dvs nyckeltal, förutom finansiella?

Är någon information imperfekt (för sen, ej relevant, för aggregerad osv)?

Knyter man någon form av bonus till nyckeltalen?

3. Fastställ perspektiven

Finansiellt, interna processer, kundmässigt och utveckling mäts i ett BSC. Vill ReadSoft komplettera med ytterligare perspektiv; human, IT, leverantör osv.

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

Finansiella mål?

Kundmässiga mål?

Mål med interna processer?

Utvecklingsmässiga mål?

5. Identifiera kritiska framgångsfaktorer

Vilka faktorer/resurser är särskilt viktiga för företagets intjäningsförmåga, dvs för att nå den övergripande visionen och de föregående delmålen?

Saknar ReadSoft några av dessa faktorer/resurser idag? Vilka?

Finns det en plan för att utveckla dessa resurser?

6. Utveckla mått, identifiera samband och skapa balans

Vad anser ReadSoft vara relevant att mäta?

Vad skulle ReadSoft vilja kunna mäta?

Saknar man någon information ur styrningssynpunkt?

Vilken information får cheferna/de anställda idag – när, var hur...? (skriftligt, internt, externt, formellt, informellt, muntligt...)

Finns det information som är överflödig idag (regelbundet utkommande)?

Vilken information är särskilt dålig?

Informella styrinstrument

- Kan man beskriva kulturen på ReadSoft?
- Hur påverkar ledningen kulturen? Har expansionen påverkat ledningens påverkan?
- Hur kan man främja företagskulturen och utveckla den?
- Vad gör man idag för att utveckla företagskulturen?
- Vilka är företagets viktigaste nätverk? Vilken roll har de anställda i dessa?

Formella styrinstrument

- Finns det handfasta manualer och regler nedskrivna som beskriver arbetssätt, metoder, processer osv
- Vad saknas i dagens finansiella styrning?
- Finns det några prestationsmått på individnivå?

Motivation – Initiativ

- Skulle ett motivationsindex vara intressant för ReadSoft? (nöjd-medarbetar-index)
- Skulle chefsbedömningsindex vara intressant?
- Mäts antal förslag från anställda? Är dessa kopplade till något bonussystem? Skulle det vara intressant ur styrningssynpunkt?
- Är prestationsbaserad lön något som kan vara intressant utanför säljkåren?