



Företagsekonomiska institutionen  
EKONOMIHÖGSKOLAN VID  
LUNDS UNIVERSITET

Magisteruppsats  
Januari 2005

*Balanserat styrkort-  
Hur man undviker yttlig användning*

**Handledare:**  
Hans Knutsson

**Författare:**  
Lars Rosén  
Pontus Wedenlid

# Sammanfattning

- Titel:** Balanserat styrkort – Hur man undviker ytlig användning.
- Seminariedatum:** 2005-01-18
- Kurs:** Strategic Management, magisteruppsats, 10 poäng
- Författare:** Lars Rosén och Pontus Wedenlid
- Handledare:** Hans Knutsson
- Nyckelord:** Balanserat styrkort, ytlig användning, implementering, strategisk koppling, kritiska faktorer.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är kartlägga de kritiska faktorer vid införandet som kan orsaka en ytlig användning av ett balanserat styrkort.
- Metod:** För att besvara syftet använde vi oss i undersökningen av en deduktiv ansats. Utifrån teorin identifierar vi ett antal kritiska faktorer under införandet av styrkortet som kan avgöra den framtida användningen av styrkortet. För att få en bild av vilka problem svenska företag har vid införandet av ett balanserat styrkort gjorde vi fyra kvalitativa intervjuer med konsulter. De faktorer vi identifierat utifrån teorin jämförs med resultatet av våra intervjuer.
- Teoretiska perspektiv:** Vi har skapat en teoretisk referensram genom att sammanställa en bild av implementeringsprocessen. Som bas i referensramen använder vi Olves steg för implementering av ett balanserat styrkort. Olve kompletteras sedan med Kaplan och Nortons idéer samt andra författare där vi finner det lämplig. Övriga författares åsikter kommer huvudsakligen från vetenskapliga artiklar som publicerats i diverse managementjournaler de senaste åren.
- Empiri:** Empirin bygger på fyra delvis strukturerade intervjuer av konsulter med erfarenhet av i genomsnitt ett tjugotal styrkortsprojekt.
- Slutsats:** Slutsatserna vi drar är att teorins bild i stort stämmer överens med verkligheten. Vi identifierar dock ett antal faktorer som verkar vara viktigare än andra för att företag ska undvika ytligt användande av sitt balanserade styrkort. De faktorer vi identifierat kan användas för att komplettera Olves steg för implementering.

# Summary

- Title:** Balanced Scorecard – How to avoid superficial usage.
- Date:** 2005-01-18
- Course:** Master thesis in business administration, 10 Swedish Credits, (15 ECTS), Strategic Management
- Authors:** Lars Rosén, Pontus Wedenlid
- Advisor:** Hans Knutsson
- Key words:** Balanced Scorecard, Superficial Usage, Implementation, Strategic Linkage, Critical Factors.
- Purpose:** The purpose of this study is to map out the most critical factors during the introduction of a balanced scorecard that can cause superficial usage.
- Methodology:** To reach the aim of this study we have used a deductive approach. From the theory we identified critical factors that during the introduction might decide the future usage of the balanced scorecard. To create an image of what type of problems Swedish companies might encounter during the introduction we have executed four interviews with consultants. The factors we identified from the theory were then compared to the results of the interviews.
- Theoretical perspectives:** We have created a theoretical frame of reference by putting together an image of the process of implementation. We use Olves steps for implementation as the foundation. In addition to Olves steps we use the ideas of Kaplan and Norton as well as other authors where it is deemed suitable. Other theoretical ideas are mainly culled from scientific articles recently published in management journals. .
- Empirical foundation:** The empirical foundation is four semi-structured interviews with consultants that have experience from about twenty BSC-projects each.
- Conclusions:** The conclusion from our study is that the image given by the theory corresponds with the observed reality. We have identified a few factors that seem to be more critical than the other. The factors that we have identified can be used to further extend Olves steps for implementation of a balanced scorecard.

# Innehållsförteckning

|   |           |
|---|-----------|
| <u>1 Inledning</u>  | <u>1</u>  |
| 1.1 Problemdiskussion   | 1         |
| 1.2 Problemformulering  | 3         |
| 1.3 Syfte   | 3         |
| 1.4 Uppsatsens disposition  | 4         |
| <u>2 Metod</u>  | <u>5</u>  |
| 2.1 Val av ämne   | 5         |
| 2.2 Val av teori  | 6         |
| 2.2.1 Kritik mot teorivalet   | 6         |
| 2.3 Tillvägagångssätt vid empiriinhämtning  | 7         |
| 2.3.1 Kritik mot empiriinhämtningen   | 8         |
| <u>3 Teori</u>  | <u>10</u> |
| 3.1 Förberedande arbete   | 11        |
| 3.1.1 Definiera branschen, dess utveckling och företagets roll                                    | 11        |
| 3.1.2 Fastställ och stäm av företagets vision   | 11        |
| 3.1.3 Strategi  | 11        |
| 3.1.4 Ledningens engagemang   | 12        |
| 3.2 Konstruktion  | 13        |
| 3.2.1 Fastställ perspektiven  | 13        |
| 3.2.2 Bryt ned strategin på respektive perspektiv och formulera de övergripande strategiska målen | 13        |
| 3.2.3 Identifiera kritiska framgångsfaktorer  | 13        |
| 3.2.4 Utveckla mått och identifiera kausalsamband   | 15        |
| 3.3 Implementering  | 16        |
| 3.3.1 Förankra styrkortet i organisationen  | 16        |
| 3.3.2 Fastställ det övergripande styrkortet   | 17        |
| 3.3.3 Bryt ned styrkort och mått i organisationen   | 17        |
| 3.3.4 Formulera målvärden   | 18        |
| 3.3.5 Ta fram en handlingsplan  | 18        |
| 3.4 Hålla styrkortet vid liv  | 18        |
| 3.4.1 Motivation  | 19        |
| 3.4.2 Konkurrens från andra rapporteringssystem   | 19        |
| 3.4.3 IT-stöd   | 19        |
| 3.4.4 Uppdatering   | 20        |
| 3.4.5 Belöningsystem  | 20        |
| <u>4 Empiri</u>   | <u>22</u> |
| 4.1 Förberedande arbete   | 22        |
| 4.1.1 Strategi  | 22        |
| 4.1.2 Ledningens engagemang   | 23        |
| 4.2 Konstruktion  | 23        |
| 4.2.1 Identifiera kritiska framgångsfaktorer  | 23        |
| 4.2.2 Utveckling av mått och identifiera kausalsamband  | 24        |
| 4.3 Implementering  | 26        |
| 4.3.1 Förankra styrkortet i organisationen  | 26        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.3.2 Bryt ner styrkort och mått i organisationen         | 26        |
| 4.3.3 Formulera målvärden                                 | 27        |
| 4.3.4 Ta fram en handlingsplan                            | 27        |
| 4.4 Hålla styrkortet vid liv                              | 28        |
| 4.4.1 Fortsatt motivation av personalen                   | 28        |
| 4.4.2 Konkurrens från andra rapporteringssystem           | 28        |
| 4.4.3 IT-stöd   | 28        |
| 4.4.4 Uppdatering   | 29        |
| 4.4.5 Belöningssystem                                     | 29        |
| 4.5 De viktigaste faktorerna som skapar ytligt användande | 30        |
| <u>5 Analys</u>   | <u>31</u> |
| 5.1 Teoretiskt referensverktyg                            | 31        |
| 5.1.1 Strategi  | 32        |
| 5.1.2 Ledningens engagemang                               | 32        |
| 5.1.3 Utveckla mått och identifiera kausalsamband         | 32        |
| 5.1.4 Förankra styrkortet i organisationen                | 33        |
| 5.1.5 Ta fram en handlingsplan                            | 33        |
| 5.1.6 Motivation  | 33        |
| 5.1.7 Konkurrens från andra rapporteringssystem           | 33        |
| 5.1.8 IT-stöd   | 34        |
| 5.1.9 Uppdatering   | 34        |
| 5.1.10 Övriga faktorer som inte kom med                   | 34        |
| 5.2 Analys av empiri                                      | 35        |
| 5.2.1 Strategi  | 35        |
| 5.2.2 Ledningens engagemang                               | 35        |
| 5.2.3 Utveckla mått och identifiera kausalsamband         | 36        |
| 5.2.4 Förankra styrkortet i organisationen                | 37        |
| 5.2.5 Ta fram en handlingsplan                            | 37        |
| 5.2.6 Fortsatt motivation av personalen                   | 38        |
| 5.2.7 Konkurrens från andra rapporteringssystem           | 38        |
| 5.2.8 IT-stöd   | 38        |
| 5.2.9 Uppdatering   | 39        |
| 5.2.10 Sammanfattning                                     | 40        |
| <u>6 Slutsatser</u>                                       | <u>41</u> |
| 6.1 Framtida studier                                      | 42        |
| Källförteckning   | 44        |
| Bilagor   | 46        |

# 1 Inledning

Majoriteten av privata företag har som yttersta mål att tjäna pengar. Längre räckte denna insikt för att driva ett företag. Vartefter tiden led förändrades världen, målet var fortfarande att tjäna pengar men konkurrensen hade hårdnat. För att överleva i detta nya klimat krävdes det att man hade en plan för att nå sina mål, en strategi. Behovet av att styra har alltid funnits hos företag, de har velat ha möjlighet att påverka företagets öde. Tidigare räckte det att styra med historisk finansiell data. I och med att strategin blev allt viktigare ökade kraven på andra typer av information än den rent finansiella.

Redan på femtiotalet började det dyka upp styrverktyg som tillhandahöll även ickefinansiell information såsom franska *tableaux de bord* (Epstein och Manzoni, 1998) och *management by objectives* (Dinesh och Palmer, 1998).

Konceptet balanserat styrkort (BSC) introducerades 1992 i Kaplan och Nortons artikel "*The balanced scorecard – Measures that drive performance*". Anledningen var att det under 80-talet, främst till följd av TQM-rörelsens frammarsch, än en gång höjts röster om behovet av att mäta ickefinansiella nyckeltal som komplement till de finansiella (Epstein och Manzoni, 1998).

Bruket av balanced scorecard blev snabbt populärt inom organisationer och ett ord på många läppar. 1999 uppgav Bain & Co att 55 % av de amerikanska och 45 % av de europeiska företagen använde balanced scorecard (Okänd, 1999).

Den snabba tillväxten i popularitet tyder på att konceptet fort blev något utav ett mode, vilket i många fall har lett till att företag har anammat ett imiterande beteende, snarare än att se till företagets specifika behov av ett styrkort (Malmi, 2001). Har det faktum att konceptet snabbt blev en fluga haft någon inverkan på hur kortet används?

## 1.1 Problemdiskussion

Det finns många aspekter vid införandet av ett BSC som kan tänkas påverka hur styrkortet sedan används. En del företag har helt enkelt funnit att utvecklingen av det balanserade styrkortet har varit alltför komplicerat och därför nöjt sig med att använda det nya systemet så gott det går (Ahn, 2001). Omfattningen av BSC kan tänkas spela en viktig roll för dess framgång. Eftersom styrkortet tenderar att beröra en stor mängd aspekter i företaget finns risken att ledningen inte allokerar tillräckligt med tid och resurser för att det ska kunna utvecklas fullt ut. Kanske är många BSC-projekt större och mer resurskrävande än de upplevts av ledningen och därmed uppstår problem med användningen?

De mjuka måtten i kund- och lärandeperspektiven, är på många vis annorlunda än de finansiella till sin natur, vilket kan tänkas göra dem svåra att arbeta med. Företagen hamnar i en ny situation när de nu ska mäta och navigera efter dem. Många företag har inte förstått innebörden i att länka måtten med strategin eller misslyckats med att länka dem på ett korrekt sätt (Malmi, 2001). Kanske kan bristen på förståelsen för dessa måtts natur och ovanan att styra med dem medföra ett problem med användningen av styrkortet?

De inställningar, attityder, värderingar och vanor som finns hos organisationerna kan även de utgöra hinder för att BSC som idé ska få grogrund inom ett företag. Historiskt sett har företag bara varit tvungna att presentera finansiell data via rapporter och genom den lagstadgade bokföringen. Detta kan tänkas ha haft starkt negativ inverkan på det balanserade styrkortets förutsättningar från början. Eftersom företagen inte heller idag har någon annan piska på sig, vid sidan om exempelvis lagarna om redovisning, finns det också en större risk att de mjuka måtten förbises av t.ex. en chef, som sin vana trogen jagar kortsiktiga finansiella lönsamhetsmål.

Johansson och Hallegård (1999) påpekar att det balanserade styrkortet är mer än bara ett mätsystem eller en kanal för insamling av information. Det är även ett ledningssystem och i många meningar en ledningsfilosofi. Att bara använda det balanserade styrkortet som ett mätsystem och samla ihop mått, som ändå redan mäts, under en ny beteckning kommer inte att medföra någon större förändring för företaget. För att införandet av ett balanserat styrkort ska lyckas är det viktigt att företaget är öppet för nya idéer och metoder så att styrkortets filosofi kan spridas ut i hela organisationen.

Kaplan och Norton (2004) talar om att en organisation måste bli *strategy-focused*. Strategin måste genomsyra hela organisationen och bli en del av det dagliga arbetet. Vid införandet av ett balanserat styrkort är det en mängd mentala strukturer i organisationen som måste ändras. Organisationen har sedan tidigare en inarbetad kultur med värderingar, inställningar och rutiner beträffande vad som är bra och viktigt för företaget. Dessa idéer återfinns såväl på verkstadsgolvet som i styrelserummet. Fokus hos hela organisationen måste flyttas från att blint stirra på de traditionella finansiella måtten, till att se företaget som en större helhet där en mängd aktiviteter tillsammans bidrar till det slutgiltiga resultatet. Olve (1997) är inne på liknande resonemang när han talar om att det blir utmaning för ledningen att få hela organisationen, de själva inkluderade; att tänka i nya banor, att skapa en strategisk medvetenhet hos organisationens alla individer och få dem att anamma ett nytt sätt att styra företaget.

Teemu Malmi, talar i sin artikel "*Balanced scorecard in Finnish companies: A research note*" (2001) om att företag tenderar att använda styrkortet på olika sätt. I artikeln presenteras en studie av 17 finska företag som använder BSC, där vissa använder det som ett styrverktyg medan andra snarare använder det som ett informationssystem.

Ett företag som använder BSC som ett styrverktyg sätter upp mål kopplade till strategin och mäter dessa. Cheferna blir ansvariga för att uppnå dessa mål, såväl finansiella som ickefinansiella. Ledningen för företaget ser till att följa upp om målen uppfylls eller inte. Detta gör att företaget kan sprida sin strategi ut i organisationen och på så sätt styra dess agerande.

Ett företag som istället använder BSC som ett informationsverktyg sätter inte upp några mål för de mått de använder. Istället har cheferna bara ansvar att uppfylla de finansiella måtten medan de ickefinansiella måtten endast fungerar som underlag för beslutsfattande.

Vi frågar oss varför företagen agerar som de gör; varför tar man inte chansen att använda sig av alla de effekter som ett BSC kan ge upphov till, istället för att nöja sig med att bara använda det som t.ex. ett informationsverktyg? Finns det något som uppmuntrar till ytlig användning av BSC?

Med ytlig användning menar vi att ett företag inte tillgodoser sig styreffekterna som finns i BSC. Ett styrkort syftar till att ändra beteenden genom kommunikation för att på så sätt realisera den fastslagna strategin. I vissa företag har all energi lagts på utveckling av mätverktyg och rapporteringsrutiner medan kopplingen till strategin lämnas därhän. I andra fall kan företaget utveckla ett styrkort i enlighet med sin strategi men ändå fortsätta styra enligt traditionell modell med endast finansiella mått. Man mister därmed möjligheten att få företaget att arbeta i enlighet med företagets strategi på ett strukturerat sätt (Olve et al, 2003).

## 1.2 Problemformulering

Då en så pass stor del av företag idag använder BSC finns det fog att granska konceptet. Om bruket av BSC i många företag är av det ytliga slaget finns det all anledning att belysa vad som uppmuntrar till detta användande då dessa företag i så fall kan förbättra sitt användande av BSC, och därmed åtminstone få en potential till att höja sin lönsamhet. Företag som vill börja använda sig av BSC bör också kunna dra nytta av vara medvetna om vad som uppmuntrar till yttligt användande, och därmed undgå att göra samma misstag som andra företag gjort tidigare. Därför vill vi undersöka vad som uppmuntrar till att ett balanserat styrkort används yttligt. Finns det några kritiska faktorer under införandet som kan orsaka yttligt användande?

## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är kartlägga de kritiska faktorer vid införandet som kan orsaka en yttlig användning av ett balanserat styrkort.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Med införande menar vi konstruktion, implementering och det fortsatta arbetet med att hålla styrkortet vid liv. Detta beror på att vi anser att det är svårt att dra en skiljelinje mellan dessa delar eftersom de i stor utsträckning går in i varandra.



## 1.4 Uppsatsens disposition

### Kapitel 1: Inledning

I detta kapitel förklaras det problemområde som ligger till grund för undersökningen. Avsnittet inleds med en bakgrundsbeskrivning, med avsikt att ge läsaren en introduktion till ämnesområdet. Därefter följer en problemdiskussion och syftet med studien presenteras. Till sist återges uppsatsens disposition.

### Kapitel 2: Metod

Kapitlet börjar med en redovisning av hur vi kom in på uppsatsens ämnesområde och hur vi sedan valde att utforma undersökningen. Därefter följer en beskrivning av hur vi använde litteraturen för att få en djupare ämnesförståelse. Därefter redovisas hur vi gick till väga då vi samlade in teori och empiri. Kapitlet avslutas med en kritik av uppsatsen källor.

### Kapitel 3: Teori

Detta kapitel innehåller en beskrivning av de steg ett företag genomgår under en implementering av ett balanserat styrkort. Teorin som presenteras i kapitlet låg till grund för de intervjuer vi utförde.

### Kapitel 4: Empiri

I detta kapitel presenteras resultatet av de intervjuer vi utförde. Det innehåller deras åsikter om hur olika faktorer kan påverka att ett företag använder ett balanserat styrkort på ett ytligt sätt.

### Kapitel 5: Analys

Vi börjar kapitlet med att presentera ett teoretiskt referensverktyg bestående av de faktorer vi utifrån teorin ansåg vara mest intressanta att analysera, d.v.s. de faktorer som vi ansåg kunde ha störst betydelse för hur styrkortet kommer att användas. Efter detta analyseras empirin gentemot detta referensverk för att se om vår bild teorin gett oss stämmer överens med verkligheten.

### Kapitel 6: Slutsatser

I detta avslutande kapitel kommer vi att redogöra för det resultat vår undersökning gett och vilka slutsatser vi dragit utifrån detta resultat. Vidare presenterar vi ett antal förslag för framtida forskning.

## 2 Metod

Vi har i vår undersökning utgått från en deduktiv ansats, vilket innebär att man tar avstamp i teori som man sedan applicerar på verkligheten (Andersen, 98). Detta gjorde vi genom att inhämta och sammanställa teori som behandlar BSC och andra områden som vi fann relevanta för studien. Med hjälp av denna teori har vi konstruerat ett ramverk som innehåller de moment som kan orsaka att BSC används på ett ytligt sätt. Detta ramverk låg sedan till grund för analysen av vår insamlade empiri.

Vi har för vår uppsats valt att använda oss av en kvalitativ metod. Detta eftersom vi anser att denna passar vårt syfte bättre då den är mindre formaliserad och ger mer flexibilitet. Vi har samlat in empiri genom att genomföra fyra intervjuer med fyra olika konsulter som alla har erfarenhet av styrkortsarbete.

Vi kommer nu att gå in mer på detalj hur arbetet med denna uppsats gick till.

### 2.1 Val av ämne

När vi stod inför att välja ett ämne att skriva om var vi båda eniga om att vi ville skriva om balanserat styrkort. Detta eftersom vi båda tycker att det är ett intressant verktyg som vi genom våra studier har mött ett antal gånger i olika kurser. Vi tyckte dock att vi bara hade fått en översiktlig bild av hur det går till när man använder sig av balanserat styrkort och det var för oss lite ottydligt om hur det fungerade i verkligheten, utanför läroböckernas idealiserade bild.

När vi väl valt att skriva om balanserat styrkort var vi i början inne på att göra en ren genomgång av processen att införa balanserat styrkort och de hinder och fallgropar som ett företag kan stöta på under denna. Detta är dock ett tämligen vanligt sätt att angripa styrkortet och har gjorts ett oräkneligt antal gånger i tidigare uppsatser. För att hitta en mer nischad vinkling på problemet ägnade vi oss åt en tids litteraturgenomgång och hittade en artikel av Malmi (2001) som nämns tidigare. Vi blev intresserade av detta och bestämde oss för att skriva om ytligt användande av balanserat styrkort, eller närmare bestämt vilka faktorer vid införandet som kan orsaka en ytlig användning av BSC.

## 2.2 Val av teori

När vi väl bestämt oss för vad uppsatsen skulle handla om var det dags för att bygga en teoretisk plattform för vår undersökning. För att få en struktur och ett sammanhang på det kommande uppsatsarbetet var det viktigt att få plattformen så heltäckande och komplett som möjligt. Vi inledde med att läsa delar av Kaplan och Nortons böcker, vilka snarast kan betraktas som standardverk när det gäller litteratur som behandlar balanserat styrkort. Under det första arbetsseminariet fick vi rådet att läsa vad Olve hade skrivit om ämnet vilket visade sig vara Kaplan och Nortons svenska analogi. I "Balanced scorecard i svensk praktik: ledningsverktyg för strategisk verksamhetsstyrning" (Olive et al, 1997) fanns det en implementeringsguide som vi beslöt oss för att använda som grund för vårt teoretiska ramverk. I och med att Olves bok var skriven utifrån främst svenska förhållande kändes det som ett naturligt val eftersom vår studie skulle behandla svenska företag. Frågan av geografiskt ursprung hos författaren är dock av mindre vikt, främsta orsaken till att vi valde Olive som fundament vara att vi tyckte att hans metod var bra och tämligen heltäckande. Vi tror inte att arbetet hade förändras på ett markant sätt om vi valt någon annan författares idéer som grundbult till vårt ramverk, då det finns en stark kärna i litteraturen kring BSC och nyansskillnaderna blir därmed små.

Det visade sig dock ganska tidigt under instuderingsprocessen att Olves tillvägagångssätt, och då främst hans implementeringsguide, innehöll ett antal luckor. Vår nästa uppgift blev därmed att fylla igen dessa luckor på ett så komplett sätt som möjligt och framställa en lista över vilka delar processen att införa ett balanserat styrkort innehåller.

Det första vi gjorde för att fylla igen luckorna var att sammanföra Olves och Kaplan och Nortons tillvägagångssätt. Dessa luckor bestod dock så nästa steg blev att söka artiklar som behandlade ämnet. Att söka artiklar som behandlar balanserat styrkort är lättare sagt än gjort då det finns en uppsjö av artiklar. Vi har försökt att hålla sökprocessen så strukturerad som möjligt och använt sökord som *Balanced Scorecard* i kombination med *performance*, *strategy*, *planning*, *management* och *practice*. Vid de tillfällen vi kom över en intressant artikel eller såg en intressant referens läste vi även andra artiklar av författarna. Totalt läste vi cirka 50 artiklar men majoriteten av dem fann ingen plats i denna uppsats. Anledningen till att många av artiklarna inte fann någon plats i uppsatsen var att de ofta visade sig vara tämligen innehållslösa. Många artiklar lovsjöng BSC som koncept och innehöll bara få kritiska invändningar av ofta väldigt generell natur. Trots att många av artiklarna, utifrån sammanfattningen, verkade handla om implementeringsfasen för ett balanserat styrkort så visade det sig att de sällan belyste några egentliga problem. Utifrån den litteratursammanställning som blev resultatet av ovan nämnda process, skapade vi ett dokument som låg till grund för våra intervjuer.

### 2.2.1 Kritik mot teorivalet

Man kan alltid fråga sig varför man valt en viss metod och om det arbetet hade blivit annorlunda om man gjort på något annat sätt. Som tidigare nämnts anser vi att valet av Olive som grund för arbetet var lika gott som något, om inte bättre.

Vi har svårt att se hur valet av någon annan skulle förändra uppsatsen utseende nämnvärt då det finns en stark kärna i litteraturen kring BSC och nyansskillnaderna är små. Däremot kan man fråga sig om vi har lyckats ge en heltäckande bild av problemområdet i den litteraturgenomgång som följer i nästa kapitel. Det är mycket möjligt att vi har missat någon aspekt som borde ha funnits med men som vi inte fann viktig. Det är också möjligt att vi inte hittat och läst artiklar som man borde ha läst. Även i den litteratur vi har läst kan det finnas delar som borde ha varit med i uppsatsen men som vi inte tyckte var väsentliga.

Enligt Holme och Solvang präglas allt forskningsarbete av för-förståelse och fördomar hos dem som utför arbetet. Dessa fördomar färgar arbetet och det blir subjektivt trots att man försöker och tror att man har ett objektivet angreppssätt.(Holme och Solvang, 1997) Alltså är det troligt att vi har haft förutfattade meningar om vad som är väsentligt för uppsatsen och därmed förkastat delar som ur ett objektivet perspektiv hade varit betydelsefulla att ta med.

## 2.3 Tillvägagångssätt vid empiriinhämtning

Vi bestämde tidigt att vi skulle genomföra en kvalitativ undersökning för vår uppsats eftersom vi ville nå en djupare förståelse av problemområdet. Vill man det är den kvalitativa metoden bäst lämpad.(Holme och Solvang, 1997) Det fanns även andra skäl till att vi valde denna metod. Hade vi velat genomföra en form av kvantitativ undersökning hade det krävts en förstudie, av kvalitativt slag, vilket inte hade varit möjligt under den tidsperiod vi hade till förfogande.

Nästa fråga vi fick ta ställning till var vilken typ av undersökning vi skulle utföra. I början var vi inne på att göra en fallstudie av ett företag som använder BSC. Detta hade egentligen varit det optimala för att få en djup förståelse för problemet. Det fanns dock ett hinder, för att göra en meningsfull fallstudie skulle vi vara tvungna att hitta ett företag som använder sitt styrkort på ett tydligt sätt. Detta kan man dock inte veta förrän man börjat analysera företaget. Vi riskerade med andra ord att titta på en mängd företag utan att hitta ett lämpligt inom den tidsram vi hade. En annan anledning var att vi var rädda för att en fallstudie skulle bli för specifik, alltför stark förknippad med de problem som just det företaget hade stött på, problem som kanske skulle vara unika för det företaget.

Efter att ha slagit tanken på fallstudie ur hågen kom vi på att det vore lämpligt att genomföra ett antal intervjuer berörande våra frågeställningar med ett antal personer som har erfarenhet av BSC-projekt. För att undkomma problemet med att hitta personer som verkligen hade erfarenhet av tydligt användande beslöt vi oss för att intervjua konsulter, då dessa logiskt sett borde ha stött på det åtminstone någon gång i de företag de arbetat med.

Vi fick kontakt med intervjuobjekt på två sätt. I början av uppsatsarbetet hade vi kontakt med ett företag som hette QuickSearch. Genom dem fick vi kontakt med företagen Ensolution och ICKonsult och där hittade vi våra första intervjuobjekt. För att få fler intervjuobjekt letade vi först i en konsultguide på Affärsvärldens hemsida. Det flesta företag som var intressanta låg dock i Stockholm så vi försökte leta upp konsultföretag i Skåne medelst Gula Sidorna men deras sökverktyg var undermåliga för att göra en effektiv sökning.

Det slutade med att vi genom välkända konsultfirmors respektive hemsidor fann telefonnummer till deras Malmökontor. Det visade sig efter en rundringning att Accenture och KPMG hade konsulter i Malmö som hade erfarenhet av att arbeta med balanserat styrkort så vi bokade intervjuer med dessa. De konsulter vi intervjuade hade i genomsnitt varit involverade i ett tjugotal styrkortsprojekt.<sup>2</sup>

De intervjuer vi genomförde var av det delvis strukturerade slaget. Detta är en typ av intervjumetod som enligt Andersen är en lämplig form att använda sig av om man har en viss kännedom om ett ämne men vill fördjupa sig i det (Andersen, 1998). Innebörden är att man före intervjun utarbetar en frågeguide med stolpar för de delar man vill beröra i sin intervju men utan uppspaltade frågor. Fördelen med denna metod är att man inte styr intervjuobjektet lika mycket som man hade gjort med en strukturerad intervju och därmed kan man få del av information som man inte i förväg hade förväntat sig.

Intervjuerna hade karaktären av en öppen diskussion om de stolpar som vi löpande under intervjuens gång presenterade för objekten. Vi hade medvetet valt att inte ge de intervjuade mer information om vad intervjun skulle handla om än det mest grundläggande. Detta för att svaren skulle bli så spontana som möjligt. Holme och Solvang skriver att undersökningspersonerna snabbt skapar sig en speciell uppfattning om intervjuaren och det finns risk för att de säger vad de tror att denne vill höra istället för vad de egentligen tycker (Holme och Solvang, 1997). Detta ville vi undvika genom att förmå intervjuobjekten att svara så spontant som möjligt. Tre av intervjuerna vi genomförde var personliga medan den fjärde var via telefon. Under intervjuerna tog vi löpande anteckningar och spelade dessutom in hela samtalen, vilket var värdefullt vid empirisammanställningen. Vi trodde på förhand att telefonintervjun skulle sakna den öppenhet som de personliga intervjuerna hade haft och att det skulle bli svårt att få respondenten att tala fritt. För att motverka denna effekt och för att möjliggöra inspelning använde vi oss av högtalartelefon och det blev ingen markant skillnad mot de personliga intervjuerna.

### 2.3.1 Kritik mot empiriinhämtningen

Som tidigare nämnts funderade vi initialt på att göra en fallstudie av ett företag. En sådan studie hade på många sätt varit mer givande än den vi har genomfört. Att kunna fokusera på endast ett BSC-projekt och intervju de inblandade samt ta del av dokumentation hade troligen lett till en djupare förståelse av orsakerna till ytligt användande. På samma gång hade den dock, som tidigare nämnts, blivit smalare.

Sökandet efter intervjuobjekt hade ingen egentlig bakomliggande idé. Vi var endast ute efter att hitta ett antal konsulter som var villiga att ställa upp. Vi har dock svårt att se hur denna något slumpmässiga urvalsprocess skulle kunna påverka vår undersökning.

---

<sup>2</sup> En kortfattad beskrivning av respondenterna återfinns i källförteckningen.

Valet av intervjumetod känns även det som väl motiverat. Då vi har en deduktiv ansats har vi en teoretisk grund som vi måste relatera till, därmed anser vi att en helt ostrukturerad intervju inte hade gått att använda då vi med en sådan riskerade att missa kopplingen till teorin. En strukturerad intervju hade möjliggjort att vi skulle ha kunnat hålla oss närmare teorin och därmed kanske fått en bättre avstämning mellan teori och empiri. Då hade vi emellertid förlorat möjligheten att få in aspekter som våra intervjuobjekt ansåg viktiga men som inte fanns med i vårt teoretiska ramverk. Den lösa strukturen på intervjun medförde också problem med att intervjuobjekten gärna svävade ut och gled mellan olika ämnen. Detta gjorde att sammanställningen av empirin blev ett ganska svårt och tidskrävande arbete och kan ha påverkat kvalitén negativt. Med en mer strukturerad intervju hade dessa problem mildrats men vi ansåg att tidigare nämnd fördel med vår metod uppvägde denna risk.

Det som är mest problematiskt med vår insamlade empiri var bruket av konsulter som intervjuobjekt. Vi var intresserade att få deras bild av vad som kan orsaka ytligt användande av BSC i ett företag. Vi klargjorde vid upprepade tillfällen för intervjuobjekten att detta var vårt syfte. Emellertid tenderade de ibland att glida över på att beskriva hur man ska göra istället för hur företagen gör. Dock var det inga större problem att leda in dem på rätt spår igen och vi tror inte att empirin har påverkats nämnvärt. Samma problem hade även kunnat uppstå om vi intervjuat personer direkt i ett företag med ytligt användande av sitt styrkort. Troligen hade de varit mer benägna att försöka ge en läroboksbild av hur styrkortsprojektet förlöpte snarare än den verkliga.

## 3 Teori

För att besvara de frågor vi ställt krävdes det en omfattande genomgång av teorin på området. Vi sökte främst information utifrån ett par tongivande författares böcker och från den uppsjö av vetenskapliga artiklar som skrivits runt området. För att få struktur på teorin krävdes det att vi konstruerade ett ramverk som innehöll de områden som vi ansåg vara av intresse för vår undersökning. I stora drag kan man säga att detta ramverk består av två delar. En del gäller frågor av teknisk natur beträffande konstruktion och implementering av ett styrkort. Den andra delen är mer av organisatorisk karaktär. Att införa ett styrkort ställer krav på en organisation att den klarar av att förändras, mönster måste brytas och värderingar förändras. Det finns dock inga vattentäta skott mellan de två delarna utan de löper parallellt och går in i varandra. Vi kommer att presentera olika teorier i följande avsnitt, i analysen följer en summering av de punkter vi tycker är de viktigaste.

Som stomme till vårt ramverk använder vi elva steg som Olve har formulerat som en mall för tillvägagångssättet vid konstruktion och implementering av BSC. Dessa steg är inte heltäckande för att uppnå en fullständig bild men som grund för ramverket fyller de en viktig funktion. Olves steg kompletteras sedan med annan litteratur som behandlar dessa och andra frågor. Olves implementeringsguide ger också läsaren en god översikt av hur en implementeringsprocess går till.

Olive är en av de mer välkända svenska BSC-forskarna. Han har själv och tillsammans med andra författat ett antal böcker och artiklar i ämnet. Han har som tidigare nämnts bland annat sammanställt en implementeringsguide<sup>3</sup>, som förklarar hur man ska gå till väga då och vad man behöver tänka på då man inför ett styrkort. Vi ämnar presentera denna och använda den som ett fundament till ramverk vad gäller den problematik som rör implementeringsprocessen.

En del av de steg som nämns nedan kommer att falla bort senare i uppsatsen. Vi har av olika skäl valt att inte samla in empiri om dem eller analysera dem. Orsakerna till varför vi gjorde detta beskrivs under respektive steg. Vi vill dock ha kvar dem i teorikapitlet för att ge läsaren en heltäckande introduktion till teorin på området.

---

<sup>3</sup> Se bilaga 1.

## 3.1 Förberedande arbete

### 3.1.1 Definiera branschen, dess utveckling och företagets roll

Ett företag som vill konstruera ett balanserat styrkort inleder med att analysera branschen med hjälp av någon analysmodell, exempelvis Porters Five-forces eller en SWOT-analys. Detta görs för att få fram ett underlag kring vilket man kan skapa en gemensam syn om branschens interna och externa förutsättningar, dess framtida utveckling och företagets roll och position idag.(Olve et al, 1997)

### 3.1.2 Fastställ och stäm av företagets vision

Efter att ha analyserat branschen ska företaget utforma en vision. Visionen ska beskriva företagets roll och önskade position i framtiden. Denna ska förklara vad företaget vill uppnå och varför. Det är viktigt att visionen är en gemensam syn då man nu genom användandet kommer fokusera organisationen på ett effektivare sätt än förut; en felaktig vision skulle kunna bli förödande.(Olve et al, 1997)

En vision definierar organisationens mål på lång sikt, hur man vill uppfattas av omgivningen och vilken position ska man ha på marknaden (Kaplan och Norton, 2004). Den är ett uttryck för det övergripande målet med verksamheten och vart organisationen är på väg (Hallgärde och Johansson, 1999). Målen ska vara av generell natur och ge organisationens anställda, kunder och andra intressenter en vägledning om vad man vill uppnå (Kaplan och Norton, 2004).

Detta avsnitt och 3.1.1 behandlar så pass grundläggande faktorer att vi inte kommer behandla dem fortsättningsvis i uppsatsen. Att ha en vision om vad företaget vill uppnå och utföra en branschanalys är så självklart att vi inte tycker att det utgör en del av BSC-processen.

### 3.1.3 Strategi

Den vision företaget formulerat ska nu mynna ut i en strategi. Strategin kan definieras som kopplingen mellan företagets övergripande vision och de operativa planerna som används för att styra den dagliga verksamheten. Man kan utgå från den branschanalys man tidigare gjort för att kartlägga den marknad man ska verka på och vilka krafter som påverkar den (Olve et al, 1997). Utgångspunkten i alla styrkortsprojekt bör alltid vara att man har en djup förståelse för och enighet kring strategin. Att förstå vad som har större och mindre betydelse inom marknaden och inom organisationen är viktigt för att man ska kunna ta fram ett ramverk för styrkortet.(Roest, 1997)



Att utveckla ett styrkort kräver att ledningen fokuserar på att definiera strategin på ett distinkt och tydligt sätt, detta för att man sedan ska kunna definiera strategiska mål och vägarna för att uppnå dessa (Gautreau och Kleiner, 2001). Det är dock inte ovanligt att olika chefer har olika bilder av företagets strategi och man måste därför anstränga sig att på ett tidigt stadium uppnå en konsensus om vad som är företagets strategi för att inte riskera att spolia det framtida arbetet med styrkortet (Roest, 1997). Ett annat scenario är att företaget helt saknar en klart formulerad strategi när konstruktionen av styrkortet tar fart vilket givetvis omintetgör hela projektet om inga åtgärder tas (Epstein och Manzoni, 1998).

Tidigare undersökningar har även visat att strategins koppling till styrkortet spelar en avgörande betydelse för hur nöjda företagen i slutändan blir med sina styrkort. I en undersökning av Lawson, Stratton och Hatch (2003) visade man att samtliga av de företag som var nöjda med sina styrkort, tycktes ha någon form av formell knytning mellan styrkortet och strategin; medan det hos de missnöjda företagen saknades en sådan knytning helt och hållet hos 43% av dem.

### 3.1.4 Ledningens engagemang

Då man bestämt syftet med styrkortet och ska sätta igång med att konstruera det, kommer vissa människor i organisationen att spela en viktig roll för att projektet ska bli framgångsrikt.

Att projektet får stöd från ledning och högre chefer är viktigt och stödet måste framgå tydligt för alla som är inblandade i design och implementering av styrkortet. En förändring av mätrutinerna i en organisation kan te sig skrämmande för individer eftersom det de brukade göra för att uppnå ett bra resultat, kan i framtiden vara otillräckligt eller till och med fel. I och med detta kan t.ex. chefer på mellannivå tänkas motarbeta förändringarna om inte det inte framkommer tydligt att stödet från ledningen är starkt.(Roest, 1997)

Utan stöd från ledningen kommer nödvändiga resurser i form av tid och behövlig kunskap troligtvis bli en bristvara. Det blir viktigt för den som driver projektet att visa att BSC inte kommer att innebära en ökad arbetsbörda permanent, utan att det integreras med och ersätter de tidigare existerande arbetsuppgifterna. Detta är viktigt att peka på för att vinna acceptans för projektet hos ledningen.(Olve et al, 2003)

Det är alltså viktigt att företagsledningen är aktivt involverad i projektet. Utveckling av BSC ska inte delegeras till mellanchefsnivå. Företagsledningens bild av strategin måste återspeglas i styrkortet. Även om delar av företaget kan fungera bättre av att man mäter hur det går, kommer företaget troligen inte att tjäna överdrivet mycket på det, om det inte finns en övergripande strategisk inriktning på användandet av styrkortet. Om högsta ledningen inte varit involverad i framtagandet av BSC, lär det få svårt att använda det som ett styrverktyg för att få hela organisationen att arbeta i enlighet med strategin. Kortsiktiga finansiella mål kommer då fortfarande att vara i fokus i ledningens beslutsprocess.(Kaplan och Norton, 1996)

Det krävs dock att fler är engagerade i projektet från början än bara ledningen. För att ett företag ska kunna realisera sin strategi krävs det att den översätts till handlingar som personalen förstår sig på. Därför gäller det att man involverar personer från hela företagshierarkin i projektgruppen som sköter konstruktionsarbetet. (Rousseau, 1999)

## 3.2 Konstruktion

### 3.2.1 Fastställ perspektiven

Valet av perspektiv ska framförallt baseras på en verksamhetslogik där det finns ett tydligt samband mellan de olika perspektiven (Olve et al, 1997). I skandinaviska länder har man ofta kommit att begagnat sig av fem perspektiv, då man förutom de fyra som Kaplan och Norton förespråkar, även lagt ett medarbetarperspektiv. Dessa blir då: Finansiellt, Kund, Process, Medarbetare och Utveckling (Hallgärde och Johansson, 1999).

Frågan om man ska använda sig av fyra eller fem perspektiv anser vi inte vara av stor vikt för hur användningen av styrkortet kommer att arta sig. Därför kommer vi inte att behandla detta steg vidare i uppsatsen.

### 3.2.2 Bryt ned strategin på respektive perspektiv och formulera de övergripande strategiska målen

Ett balanserat styrkort är ett verktyg som ska tillämpas för att formulera och implementera ett företags strategier, ett verktyg för att översätta en abstrakt vision och strategi till konkreta mått och mål. Syftet med detta steg är därför att konkretisera visionen utifrån de fastställda perspektiven och dessutom skapa balans emellan dem.(Olve et al, 1997) Denna punkt inlemmas fortsättningsvis under strategiavsnittet, 3.1.3.

### 3.2.3 Identifiera kritiska framgångsfaktorer

En kritisk framgångsfaktor (KSF) är något som det är avgörande att vara bra inom (Hallgärde och Johansson, 1999). Företaget ska fastställa vilka faktorer som mest påverkar förmågan att uppnå visionen; dessa ska sedan prioriteras. Dessa kan sedan också utgöra ett underlag för framtagandet av nyckelmåtten. Men innan man utvecklar måtten är det viktigt att stämma av kortet och fråga sig om kortet hänger ihop på ett rimligt och relevant sätt. Ett sätt att kontrollera detta är att rita upp ett flödesschema och kontrollera att det finns ett samband mellan dessa i de olika perspektiven.(Olve et al, 1997) Man måste få med alla värdeskapande aktiviteter. I vissa företag har man missat att mäta vissa kritiska framgångsfaktorer och har därmed fått effekter som inneburit suboptimering av verksamheten.(Rousseau, 1999)

Kaplan och Norton har ett lite annorlunda angreppssätt för att bryta ner strategin på de olika perspektiven och identifiera kritiska framgångsfaktorer än Olves, nämligen strategiska kartor. Även om Olve i senare böcker nämner strategiska kartor finns de inte nämnda i hans implementeringsguide, de strategiska kartor han talar om har dock en hel del gemensamt med Kaplan och Nortons (Olve et al, 2003).

En strategisk karta innehåller samma perspektiv som det balanserade styrkortet. De mål som företaget önskar uppnå med sin strategi samlas under det finansiella perspektivet och kundperspektivet. Det interna perspektivet visar vilka processer som har störst påverkan på att man klarar genomföra sin strategi och lärande perspektivet visar vilket intellektuellt kapital som krävs. Mellan målen i de olika perspektiven finns ett kausalsamband.(Kaplan och Norton, 2004)

Den yttersta målsättningen med alla företags strategier är ge aktieägarna god avkastning på sitt kapital på lång sikt. Det finns två strategier för att uppnå detta, produktivitets- och tillväxtsstrategi. Produktivitetsstrategier går ut på att minska kostnaden och kapitalanvändningen för en given produktionsnivå. Tillväxtsstrategier betyder att man finner nya källor till intäkter, såsom nya produkter, och att man säljer mer till befintliga kunder. Effekterna av de två strategierna skiljer sig åt då produktivitetsstrategier generellt sett genererar resultat snabbare än tillväxtsstrategier. Man kan alltså tala om kortsiktiga respektive långsiktiga mål och det gäller att skapa en balans mellan dem.(Kaplan och Norton, 2004)

Hur företagets tillväxtstrategi ska uppnås hamnar under kundperspektivet. Kundperspektivet bygger på att företaget i enlighet med sin strategi ger kunderna ett *value proposition*. Kaplan och Norton tar avstamp i Porters generiska strategier och identifierar fyra typer av *value proposition*; *best total cost*, *product leader*, *complete customer solutions* och *system lock-in*. Målen för kundperspektivet visar vart man vill nå med sin strategi, t.ex. kundnöjdhet och marknadsandel.(Kaplan och Norton, 2004)

Beroende på vilken *value proposition* ett företag väljer krävs det att man uppnår vissa kritiska mål inom det interna perspektivet. T.ex. gäller det för ett företag med *best total cost* att vara den billigaste leverantören till sina målgrupper, medan ett företag som vill vara *product leader* måste ligga i framkanten av den teknologiska utvecklingen. Det interna perspektivet innehåller processer som leder fram till dessa mål. Den andra delen av det interna perspektivet är att visa vilka processer som leder fram till att produktivitetsstrategin uppnås. Det finns fyra kluster av processer; *operations management*, *customer management*, *innovation och regulatory and social*.(Kaplan och Norton, 2004)

Det sista perspektivet innehåller det intellektuella kapital som krävs för att framgångsrikt exekvera de interna processerna och därmed uppnå företagets strategi. Det intellektuella kapitalet delas in i humankapital, informationskapital och organisationskapital (Kaplan och Norton, 2004).

Alltför många företag misslyckas med att förstå vikten av att använda strategiska kartor när de ska utveckla sitt styrkort. Detta leder till att de ”brainstormar” fram vad de ska mäta, vilket resulterar i att man ofta mäter samma saker som man mätte tidigare, trots att föresatsen var att förbättra sitt mätande.(Neely och Bourne, 2000)

Ofta introducerar företag styrkort som inte reflekterar företagets strategi och det är svårt att se någon rationell logik bakom de valda måtten. Detta får som resultat att styrkortet och giltigheten hos måtten ifrågasätts av personalen. Om de anställda inte förstår hur företaget prioriterar kommer de inte att följa styrkortet och hela projektet är därmed dömt att misslyckas.(Neely och Bourne, 2000)

Nyckeln till en bra styrkortdesign är inte att fråga sig vad man ska mäta utan att fokusera på vad som krävs av organisationen för att lyckas. När väl den strategiska kartan finns på plats är det dags att utveckla mått.(Neely och Bourne, 2000)

### 3.2.4 Utveckla mått och identifiera kausalsamband

Mått ska vara mätbara, förståeliga, precisa, enkla och tidsbestämda; alla ska kunna förstå vad som mäts och varför. Hallgärde och Johansson föreslår att man gör en sambandsanalys efter att man utvecklat måtten. De föreslår t.ex. att man gör en analys av sambanden mellan de kritiska framgångsfaktorerna i varje perspektiv och en analys av samband mellan olika mått i respektive perspektiv.(Hallgärde och Johansson, 1999).

Det kan vara så att andra än ledningen har bättre information om vad man bör mäta. För att säkerställa att man mäter rätt saker bör man involvera personer med erfarenhet av den verksamhet som påverkas av styrkortet vid formuleringen av mått, då dessa bäst vet vad som krävs.(Okänd,1999)

Den stora utmaningen i detta steg är just att hitta de tydliga länkarna och skapa balans mellan de olika måtten i perspektiven. Företaget måste fokusera på orsak-verkan sambandens relation med strategin för att kunna länka måtten till strategin och måste även förstå och se sambanden mellan måtten i de olika perspektiven.(Gautreau och Kleiner, 2001) Måtten får inte leda till suboptimering emellan perspektiven utan måste vara i linje med den övergripande strategin och stödja den (Olve et al, 1997). Vissa undersökningar visar också att kopplingen mellan måtten och företagets strategi ofta är svag eller saknas helt (Malmi, 2001). Andra undersökningar har även de visat att måtten ofta mäts av ganska diskutabla anledningar. Det är t.ex. inte ovanligt att företag uttalar att anledningen är: ”därför att vi alltid mätt dem”.(Lawson och Stratton, 2004) Det kan dock vara en fara med att skapa för många kausalsamband. Det finns exempel på när för många kausalsamband har gjort styrkortet alltför komplext och därmed förvirrat personalen i hög grad.(Ahn, 2001)

Överhuvudtaget är det många som menar att för många mått är en viktig orsak till att BSC-projekt har misslyckats (Williams, 2004). Om alltför många mått används är det troligt att balansen försvinner och att det blir omöjligt att fokusera på de viktiga frågorna.(Roest, 1997)

Kaplan och Norton försvarar sig dock genom att säga att det inte är något större problem med att ha många mått. Så länge kausalsamband finns mellan måtten så är det bara strategin som de anställda behöver fokusera på. (Kaplan och Norton, 2004)

Även om strategin i sig lägger stor vikt vid ett av perspektiven krävs det att man skapar balans och investerar för att förbättra processer inom alla perspektiv (Kaplan och Norton, 2004). När det gäller att skapa balans finns det en del problem som man kan stöta på. En del företag som håller på med att konstruera ett balanserat styrkort, lägger till ett par ickefinansiella mått för att skapa balans utan att tänka på hur de påverkar företagets verksamhet och hur de hänger ihop med strategin. Detta försvårar snarare än underlättar implementering av strategin med hjälp av BSC. (Rousseau, 1999)

Slutligen kan det uppstå problem med om måtten går att mäta eller inte. En del menar att måtten man väljer måste gå att mäta för att skapa trovärdighet, annars blir inte styrkortet tillförlitligt och det kan då bli svårt att förankra det i företaget. (Okänd, 1999) Det är dock inte alla mått som kan kvantifieras. Man bör därför använda sig av både kvantitativa och kvalitativa mått. I de fall då kvalitativa mått används är det viktigare att kunna följa en trend snarare än att exakt kunna redovisa siffror (Roest, 1997). Vissa företag anstränger sig för mycket för att skapa ett perfekt styrkort och kan därmed stanna upp i utvecklingsprocessen när de har mått de inte vet hur de ska mäta. Kaplan och Norton anser att man inte ska stanna upp och utveckla mätverktyg utan köra vidare. Ett styrkort ska förändras så det är bättre med trail and error än att stanna upp under utvecklingsprocessen. Man ska använda sig av de delar som fungerar så länge. (Kaplan och Norton, 1996)

## 3.3 Implementering

### 3.3.1 Förankra styrkortet i organisationen

Att kommunicera med och få med sig de anställda är en kritisk framgångsfaktor för att lyckas med ett styrkort. Det är kritiskt att kommunicera, till och med att överkommunicera, till de anställda angående styrkortet. Man måste förklara vilka fördelar det kommer att föra med sig och om detta inte görs kommer styrkortet senare att ifrågasättas. Om kommunikationen äger rum innan implementeringen startar, kommer projektet ha lättare att få acceptans. (Lawson och Stratton, 2004)

Att via denna kommunikation försöka förena personalens beteende med organisationens mål är en viktig del mål i styrkortsprojektet. I en nordamerikansk studie visades att denna fråga hade högsta prioritet hos samtliga, i den grupp av företagen som hade rapporterat att de var väldigt nöjda med sina styrkort. I gruppen som uttryckt stort missnöje med sina styrkort var det endast 39% som prioriterat denna fråga. Likaså observerades att graden av acceptans för det nya systemet, liksom viljan att använda verktyget, var mycket högre hos de nöjda företagen än hos de missnöjda. (Lawson et al, 2003)

För att skapa motivation måste ledningen presentera skäl till behovet av styrkortet, annars finns en risk att det upplevs som ett temporärt och onödigt projekt och att det ges mindre betydelse än de redan existerande styrmetoderna. Företeelser som är nya möts ofta med misstankar och oro, likaså BSC. Det gäller att tidigt förklara och avdemonisera projektet för att slippa sådant.(Olive et al, 2003)

De politiska problemen som uppstår beror på att många känner sig hotade av mätande av deras prestationer. Detta är särskilt vanligt om det i organisationen tidigare har funnits exempel där resultat från mätningar har använts till att svartmåla delar av organisationen. Om detta är fallet blir det väldigt svårt att mäta någonting överhuvudtaget, då de flesta gör allt för att försvåra mätningarna eller manipulera dem. För att undvika problem som dessa gäller det att introducera styrkortet på ett sådant sätt att man inte uppmuntrar till manipulation.(Roest, 1997)

För att ett styrkort ska fungera måste det vara länkat till strategin, ägnas inte detta tillräcklig uppmärksamhet kommer projektet misslyckas redan här. Ett av de viktigaste attributen hos ett styrkort är dess förmåga att via löpande kommunikation sinsemellan de anställda, kunna skapa en förståelse för strategin och de kausala samband som länkar denna till måtten. Är inte organisationen motiverad och införstådd i vikten av att engagera sig i en sådan process, kommer inte heller styrkortet att användas till fullo.(Olive et al, 2003)

### 3.3.2 Fastställ det övergripande styrkortet

För att den kommande implementeringen ska underlättas är det viktigt att organisationen får en genomgång av det tidigare arbetet och tankarna bakom kortet. Man kan även låta personalen delta i olika gruppövningar som ett försteg till den kommande nedbrytningsprocessen (Olive et al, 1997). Denna punkt inlemmas fortsättningsvis under föregående punkt, 3.3.1.

### 3.3.3 Bryt ned styrkort och mått i organisationen

Då man bryter ner styrkortet i organisationen ska man göra det till en nivå så att en tillräcklig konkretisering och förståelse av visionen och de övergripande målen är möjlig. Måtten måste brytas ner till en så detaljerad nivå som möjligt, så att så många som möjligt i organisationen ska kunna se hur deras personliga insatser bidrar till att uppfylla de övergripande målen (Olive et al, 1997).

Styrkortsprojektet tjänar på att genomgå både en bottom up och top down-analys. Top down görs för att försäkra sig om att det finns en länk mellan måtten och de övergripande strategiska målen. Bottom up görs för att säkerställa att mätetalen har samband med de aktiviteter som äger rum runt om i organisationen.(Roest, 1997) Då införandet kan medföra stora kulturella förändringar inom företaget kan ett kombinerat bottom up och ett top down förfarande minska risken för eventuella spänningar.(Okänd, 1999)

Det kan uppstå problem att få de anställda att acceptera mätandet av nya mått (Ahn, 2001). Därför bör man använda mått som personalen har kontroll över, om de inte kan påverka måtten kommer de att känna sig missnöjda med styrkortet och förankringen försvinner (Gautreau och Kleiner, 2001).

### 3.3.4 Formulera målvärden

Företaget bör formulera både kortsiktiga och långsiktiga mål för varje mått. Precis som tidigare är det viktigt att dessa också ligger i linje med den övergripande visionen och strategin och att de inte står i konflikt med varandra. Vidare är det viktigt att skapa rutiner och tilldela ansvar till enheter eller personer rörande mål och mätande av dess utfall (Olve et al, 1997).

Hallgärde och Johansson föreslår även att man inledningsvis gör någon form av inmätning för att försäkra sig om att målen som organisationen ska navigera efter, är relevanta i förhållande till måtvärdena (Hallgärde och Johansson, 1999).

Även här är det viktigt att det finns en öppen dialog mellan ledningen och personalen. Ledningen måste vara tydliga och koncisa när de kommunicerar strategin till, och sätter prestationsmål för, sina anställda (Gautreau och Kleiner, 2001).

### 3.3.5 Ta fram en handlingsplan

När målen väl är satta måste det preciseras vad företaget behöver göra för att målen ska uppfyllas. Dessa handlingsplaner ska också innehålla ansvariga liksom tidsplaner för del- och slutredovisning (Olve et al, 1997). För varje mått på styrkortet ska också handlingsplanen ange vilka resurser som ska tillföras för att målet ska kunna uppnås (Kaplan och Norton, 2004).

Om det pågår projekt i organisationen som påverkar flera mått måste även detta framgå av handlingsplanen. Handlingsplanen ska, liksom Olve påpekar; ge direktiv: om vad som ska göras, vem som gör det, när det ska vara klart och hur det ska presenteras och genomföras. Man bör även föra diskussioner kring hur företaget kan förbättra de processer som påverkar ett mått (Hallgärde och Johansson, 2004).

## 3.4 Hålla styrkortet vid liv

Det är nu viktigt med en löpande uppföljning för att se att kortet fungerar som det ska; att det används löpande i alla delar av organisationen. Det är viktigt att hela tiden ifrågasätta de kortsiktiga nyckelmåttens relevans och byta ut dem så fort det behövs. Relevanta IT-lösningar bör integreras för att underlätta informationsinsamlingen och rapporteringen (Olve et al, 1997). Liksom tidigare nämnts får styrkortet inte komma att reduceras till ett mätverktyg. Styrkortets roll som ett verktyg för lärande får inte heller glömmas bort.

Det är viktigt att inte förlora fokus så att den fortsatta introduktionen avbryts eller blir statiskt, dvs. att ingen vidare undersökning av hur styrkortet kan användas på andra sätt förekommer.(Olve et al, 2003)

Vi har identifierat fyra huvudpunkter ur litteraturen som det är viktigt att ha i åtanke vid fortsatt användning av ett styrkort för att det inte ska dö ut nämligen; motivation, konkurrens med andra rapporteringssystem, IT-system och belöningssystem.

### 3.4.1 Motivation

Om andra plikter stjälar tid och resurser uppkommer brister i uppmärksamhet och intresse kring projektet, vilket avstannar utvecklingen. Personalen måste motiveras, liksom ges utrymme att ge projektet den uppmärksamhet det kräver. Utan tillräckliga motiveringar från ledningen kan BSC komma att ses som en oviktig och meningslös ritual, där sambandet mellan mått och strategi glöms bort.(Olve et al, 2003)

### 3.4.2 Konkurrens från andra rapporteringssystem

När BSC väl är infört måste det hållas vid liv och klara konkurrens ifrån andra rapporteringssystem. Ledningen måste stå fast vid bruket av ickefinansiella mått (Epstein och Manzoni, 1998).

Ofta händer det att ett bra styrkort utvecklas och integreras i rapporteringsprocessen som fortsätter att fungera som vanligt. BSC blir bara ännu ett rapporteringsverktyg. Detta beror ofta på att det saknas en koppling mellan styrkortet och handlingsplaner, en koppling som ofta saknas i företagens affärssystem. Det räcker inte med att man rapporterar varje mått; varje mått kräver ett mål, en uttalad plan för hur det ska uppnås och en ägare som ska se till att det uppnås.(Rousseau, 1999)

För att få en effektiv process krävs det att man styr med hjälp av styrkortet. Ofta har företagen lyckats designa och implementera ett BSC men sen styr man inte efter det. Ledningen analyserar inte och har inte knutit förbättringsprocessen till den information de får. Därför kan de inte uppskatta om de handlingar de gör för att förbättra verksamheten direkt påverkar resultatet. Detta beror på att man fortsätter att förlita sig på gamla invanda system och rutiner. (Neely och Bourne, 2004)

### 3.4.3 IT-stöd

Ett bra IT-system är nödvändigt för en framgångsrik strategiimplementering. Ofta har man inget särskilt IT-system för styrkortet utan nöjer sig med papper, excelark eller mindre avancerade rapporteringssystem. Ett sådant förfarande är enkelt och kräver ingen utbildning. (Rousseau, 1999)



Dock är det så att pappersbaserade mätsystem är långsamma, kan kräva för mycket arbetskraft och dessutom tenderar de till att vara opålitliga. (Marr och Neely, 03) Detta kan leda till att införandet av BSC misslyckas (Rousseau, 1999).

Många stöter på svårigheter när de försöker automatisera sina styrkort. De finansiella måtten har sedan gammalt använts och kan med enkelhet användas, dock brukar de icke-finansiella måtten ställa till problem, då dessa rör mätning av sådana saker som av sin natur kan vara svåra att definiera (Gautreau och Kleiner, 2001).

I de flesta företag finns dock den data man vill mäta tillgänglig i någon form. Problemet är att data är spridd över hela organisationen i ickeintegrerade databaser och i ett ej kompatibelt format. Det är också vanligt att data finns hos andra parter än företaget, t.ex. finns resultatet av kundundersökningar ofta hos det företag som utfört undersökningen. Många företag saknar förmågan att föra samman data till en gemensam databas som kan användas på ett effektivt sätt och det krävs mycket tid och resurser att ändra på det. Problemen med att utveckla IT-stöd till styrkortet leder till att man kan tappa fokus på projektet. Om man förväntat sig att det skulle vara snabbt avklarat att införa ett BSC finns det stor risk att man tröttnar på processen när det tar längre tid än planerat. Ofta händer det att företag ändrar sina prioriteringar under resans gång och arbetet med att bygga IT-stödet avstannar och styrkortet misslyckas. (Neely och Bourne, 2004)

#### 3.4.4 Uppdatering

Eftersom styrkortet är en dynamisk modell så måste det uppdateras regelbundet. Det måste revideras så fort förändringar i företagets strategi eller struktur äger rum, så att ledningen inte missar viktiga aspekter som kan påverka företagets strategiska mål (Gautreau och Kleiner, 2001). Löpande uppdateringar av styrkortet är nödvändigt för att följa med i evolutionen av organisationens strategi och mål. Processen som styr detta utvecklingsarbete måste vara väl genomtänkt. Det underlättar att ha tydligt uttänkta kriterier för hur man ska gå till väga när man lägger till och tar bort mått (Lawson et al, 2003/04). Men revideringsarbetet kräver en stor mängd tid och resurser, vilket kan vara en nackdel (Gautreau och Kleiner, 2001).

#### 3.4.5 Belöningsystem

Frågan om man ska knyta belöningsystem till styrkortet eller ej är en fråga som företagen måste ta ställning till. Studier har visat att länkarna mellan mått i styrkorten och belöningsystemen var mycket starkare hos de framgångsrika styrkortsanvändarna. Därför förespråkar vissa en användning av belöningsystem, men påpekar att detta måste göras varsamt. Efter införandet måste systemet noggrant ses över; man bör testa och kontrollera måttens validitet och tillförlitlighet, samt de kausala sambanden i hela styrkortet. (Lawson et al, 2003)

Det är dock viktigt att nya styrkort inte omedelbart kopplas till belöningar. Detta beror på att måtten kanske inte är rätt från början och man bör därmed ge systemet tid att utvecklas innan man knyter det till medarbetarna.(Roest, 1997)

I vissa företag har man ingen koppling mellan styrkortet och belöningsystem. I värsta fall kan detta leda till att belöningsystemet belönar mål som är i konflikt med strategin (Rousseau, 1999).

# 4 EMPIRI

## 4.1 Förberedande arbete

### 4.1.1 Strategi

Alla konsulterna var eniga om att distinkta strategier är viktigt. Däremot sågs det som ett problem, av tre utav de fyra konsulterna, att alla företag inte uttrycker några distinkta strategier. En av konsulterna uppmärksammade de skillnader som skiljer privata och offentliga företag. Privata företag har oftast någon sorts strategi färdig. Dock finns i privata sektorn i vissa fall ett större fokus på kontroll, dvs. man använder styrkortet som ett mätsystem, man mäter för att folk ska jobba mer; något som i sin tur gör strategins roll i utvecklingen av styrkortet mindre viktig.

Förmågan att framställa strategier som är tillräckligt tydliga och nedbrytbara, är alltså delvis branschberoende. Hos offentliga organisationer saknas ofta en distinkt strategi. Detta beror på att politikerna är ovilliga till att definiera strategin, man vill inte vara precis. I andra fall kan det vara en brist på kunskap som resulterar i att strategin blir otydlig. I båda fallen resulterar det i att det tar väldigt lång tid att ta fram styrkortet.

Två av konsulterna uppmärksammade att det är effektivt att arbeta med affärsplaner som ett sätt att tvinga företaget att utforma strategier som är tillräckligt distinkta; dock är det inte alla som arbetar så. Man ansåg att det finns en fördel med att bygga in BSC i affärsplanen, då får man kontinuitet, justerar mått och sätter nya mål hela tiden. Ofta tänker inte företagen igenom hur de ska använda BSC. Bland de företag som arbetar med affärsplaner så finns ändå vissa som senare inte efterlever dem. Därför behöver företagen ofta vässa sina strategier för att kunna införa BSC.

Hur man jobbar med styrkortet beror ofta på vem som äger projektet. Då man arbetar med affärsplaner jobbar man med högsta ledningen och ska därmed jobba med strategin, vilket gör det lättare att formulera mål för strategin. Om ledningen tar initiativet till projektet blir det lättare att styra strategiskt med kortet. Ibland efterfrågas ett BSC från annat håll i organisationen, kanske är det ekonomiavdelningen som äger projektet. Som konsult kanske man då inte får tillgång till information från ledningen och då får man gå efter den befintliga strategin som går att utläsa ur företaget, något som kan få konsekvenser för det framtida arbetet.

En annan konsult talade även om en annan fara i det inledande skedet. Han hade sett att även om strategin är distinkt, så hoppar man över den och tar den övergripande visionen och ser istället på hur man kopplar de strategiska målen till visionen.

D.v.s. BSC kommunicerar ofta visionen istället för strategin och i visionen finns oftast inte definierat vilka som är de prioriterade segmenten och marknaderna. Det är då risk för att man inte har tillräckligt med information för att man ska kunna bygga upp ett styrkort.

En av konsulterna skiljde sig mycket från de andra genom att påstå att han inte stött på något företag som haft problem med otydligt formulerad strategi i samband med styrkortsarbete. Han sa dock att han enbart jobbat med stora företag som sedan tidigare var vana att jobba ingående med strategifrågor. Han kunde dock tänka sig att medelstora företag som vill anamma nya idéer men saknar resurser i form av personal och kunnande, kunde tänkas vilja ta hjälp av en konsult som utarbetar deras strategi. I ett sådant scenario skulle strategin kunna komma att tas fram utan förankring till deras verksamhet och mer få karaktären av en vision, till vilken man sedan kopplar ett styrkort. Detta skulle göra det svårt att styra med hjälp av styrkortet.

#### 4.1.2 Ledningens engagemang

Det är av stor betydelse att ledningen står bakom styrkortsprojektet och då i synnerhet VD:n för företaget. Saknar projektet detta stöd och drivs av någon som står steget under ledningen i företagshierarkin, minskar projektets chanser att accepteras ute i organisationen dramatiskt. Tre av våra fyra intervjuobjekt angav ledningens engagemang i projektet som den viktigaste faktorn för att undvika ett ytligt användande.

Ofta vet personalen ute i organisationen mer om vad t.ex. kunderna vill ha än ledningen. Därför är det viktigt att ha en bred projektgrupp, så att inte bara ledningen konstruerar ett styrkort endast utifrån sin egen uppfattning om vilka aktiviteter som pågår i företaget och implementerar det.

## 4.2 Konstruktion

### 4.2.1 Identifiera kritiska framgångsfaktorer

Alla som vi intervjuade ansåg att det generellt sett inte var något problem ute i företagen att identifiera kritiska framgångsfaktorer, även om det fanns en del undantag. Man tyckte sig se att VD:n och övriga i ledningen i företag oftast vet vad som är viktigt. Även om man inte har en tydligt uttryckt strategi, så är man ofta ganska bra på att beskriva de övergripande strategiska målen. En otydligt uttryckt strategi kan dock få som konsekvens att målen tenderar att bli ganska operativa och många till antalet.

Det är också vanligt att företagen tar fram för många kritiska framgångsfaktorer, som snarare är viktiga ur ett allmänt perspektiv, än att de koncentrerar sig på att hitta de faktorer som är avgörande för företagets framgång. Ett för stort antal kritiska framgångsfaktorer kan vara en konsekvens av att den övergripande strategin, i tydligt nedpunktad form, ofta saknas i de flesta styrkort.

I de fall företagen har för många kritiska framgångsfaktorer ansåg konsulterna att man ska försöka få ledningen att tänka på vad som kunderna tycker är viktigt när de väljer leverantörer. Vidare får man titta på vad som är viktigt internt i företaget för att tillfredsställa kundernas behov. Jobbar man logiskt på detta sätt brukar det inte vara så svårt att begränsa antalet KSF.

Problemen som diskuteras ovan kan uppkomma till följd av att projektet är för dåligt förankrat i verksamheten. Det finns en risk att ekonomiavdelningen och ekonomidirektören äger projektet och sköter hela konstruktionen av styrkortet utan en förankring i verksamheten och de aktiviteter som verkligen påverkar företaget. Styrkortet risker då att reduceras till ett finansiellt styrverktyg om information om processerna i organisationen saknas.

Det är alltså viktigt att identifiera tillräckligt konkreta KSF som ligger tillräckligt nära verksamheten, annars mäter man inte rätt saker. Det finns en uppenbar fara för kvalitetsbrister hos de kritiska framgångsfaktorerna eftersom dessa bygger på subjektiva åsikter. Detta innebär att ledningens bild av vad som är de kritiska framgångsfaktorerna, skiljer sig både gentemot kundernas och gentemot de anställdas bild. Därför bör man kvalitetssäkra sin KSF, både visavi kunderna och mot organisationen.

Enligt en av konsulterna bör man fråga kunderna vad de anser är viktigt, på detta sätt kvalitetssäkrar man sina kundorienterade KSF. Det är dock viktigt att ha i åtanke att olika saker är viktigt för olika kundsegment. För att kvalitetssäkra de interna kritiska framgångsfaktorerna så kan man använda sig av en SWOT-analys där företagets styrkor och möjligheter ger underlag för KSF.

#### 4.2.2 Utveckling av mått och identifiera kausalsamband

Det är generellt sett ganska ovanligt att företagen hittar ideala kausalsamband mellan sina mått, även om det är något man strävar efter att uppnå. Det är dock viktigt att försöka kartlägga sambanden, då vissa mått påverkar väldigt många andra mått. De företag som misslyckas med detta riskerar suboptimering, om de försöker förbättra ett mått kan det ibland påverka andra negativt. Man bör således ha en bild av hur måtten är inbördes relaterade för att underlätta styrningen.

En konsult menar att viktigare än att finna kausalsamband, är att måtten på ett bra sätt mäter det som har betydelse för företagets kritiska framgångsfaktorer. D.v.s. att man vet hur en KSF påverkas av att ett mått förbättras.

Alla av respondenterna var överens om att det inte går att mäta allt. Ofta uppkommer problem i samband med att man ska definiera måtten. Svårast att mäta är de mjuka perspektiven, medarbetare och lärande. En konsult exemplifierade problemet med att allt inte vill låta sig mätas. Han berättade om ett företag där man mätte antal sjukdagar för de anställda. Problemet var att många tog ut semester istället för att sjukskriva sig, då det gällde kortare sjukperioder, vilket resulterade i att sjukfrånvaron underskattades.

I och med att allt inte går att mäta, kan man ibland bli tvungen att välja det som låter sig mätas istället för det som är optimalt. Är måtten inte tillräckligt konkreta och lätta att mäta kommer det i slutändan att leda till att den som sammanställer mätetalen för styrkortet ”sitter och höftar in saker för att få lite kurvor” (Wickström). I sådana situationer blir det något utav en balansgång; samtidigt som måtten bör vara tillräckligt konkreta, så är det viktigt att man fortfarande mäter det man vill mäta.

Även om måtten är teoretiskt mätbara så kan de å andra sidan vara för komplicerade att mäta. Dessa mått tenderar då att i slutändan inte mätas och i och med detta faller hela projektet. Man måste därför ha mått som går att mäta utan att det blir för stor process av det.

Det är viktigt att måtten utformas på ett sätt som möjliggör snabb mätning och återkoppling. Alla var överens om att det var viktigt att mäta ofta och att man får snabb återkoppling ute i organisationen. Måtten ska ge strategisk ögonblicksbild som relativt enkelt ska kunna valideras, så att man vet om man ligger rätt eller ej. Enkla och tydliga mått är bra för att uppnå detta. Det är inte lika viktigt att de är helt perfekta, bara den slutgiltiga bilden är rättvisande.

Man såg gärna att mätningar utfördes veckovis eller månadsvis istället för en gång per år. Detta är särskilt viktigt för måtten i kund- och processperspektiven. Finans är ett resultatperspektiv och innovationsperspektivet är mer långsiktigt, så i dessa fyller det inte så stor funktion att mäta ofta. Flera av konsulterna ansåg att i företag som hade för långa tidsperioder mellan mätningar minskade fokus på BSC, vilket kan få som konsekvens att styrkortet uppfattas som dött av de anställda.

Det är ganska vanligt att företag får problem med sina styrkort p.g.a. att de har för många mått, ingen av konsulterna hade däremot stött på ett företag som haft problem med för få mått. Tre av konsulterna menade att det var snarare regel än undantag att företagen hade för många mått, medan en ansåg att antalet mått ofta begränsade sig självt. Det var bara i extremfall det kunde bli problem, t.ex. ett företag som hade hundratals mått.

De flesta som börjar ett projekt kommer fram till för många mått. Detta beror ofta på att man inte vill ta bort gamla mått, som är kopplade till budgeten och andra traditionella rapporteringssystem, samtidigt som BSC adderar nya. Dessa mått är ofta av finansiell karaktär och snedvrider därmed balansen bland de rapporterade måtten.

En annan orsak till att man får för många mått är att företagen har ambitionen att mäta allt som är viktigt. Det blir dock svårt att orka mäta och sammanställa all information.

För många mått gör att det blir svårt att styra företaget med hjälp av styrkortet. Företagen har mängder med information men vet inte riktigt vilka mått man ska ta beslut utifrån.

## 4.3 Implementering

### 4.3.1 Förankra styrkortet i organisationen

En av de viktigaste aktiviteterna är att se till att styrkortet förankras i organisationen, för att på så sätt få ägarskapande kring måtten. Om man vill mäta något som är väsentligt och få dem som ska arbeta med aktiviteten att förändra sitt agerande, måste dessa personer ha ägarskap till måtten. Det är bättre att göra avkall på exaktheten i val av mått och låta de som påverkar måttet vara med att bestämma, än att låta ekonomichefen sätta exakta mått. Utan ordentlig förankring är BSC inte lyckosamt om man vill kunna styra med kortet.

Kommunikationen är ibland ett problem; det är viktigt att nå ut till alla men det kan vara svårt. I många fall är det en controller eller en person i liknande position som driver projektet med en begränsad tidsram, under vilken denne ska lyckas nå ut till alla människor och informera och utbilda dem kontinuerligt. Det behöver läggas mycket tid på sådan kommunikation på ett tidigt stadium, för att inte problem ska uppstå senare

Ett sätt att undkomma problematiken med att sprida budskapet om styrkortet är att utse s.k. champions. Förutom den centralt placerade championen, controllern i stycket ovan, bör man ha en person inom varje avdelning eller division som driver arbetet med styrkortet där. Detta är viktigast under implementeringsfasen. När styrkortet väl är på plats kommer det att bli en del av den dagliga verksamheten och därmed var mans egendom.

En annan viktig del är att man även i detta stadium har ledningen med sig. Om organisationen kan se att ledningen är intresserade och lägger stor vikt vid projektet kommer den mycket lättare acceptera det nya verktyget.

En av konsulterna påpekade att det är viktigt att tidigt införa ett IT-stöd för att det fortsatta arbetet ska löpa så smidigt som möjligt. Ett misstag många organisationer gör är att de överväger IT-stöd först när projektet kommit ganska långt, vilket kan göra att implementeringen fördröjs väldigt mycket. Företagen riskerar då att komma fram till själva automatiserandet av styrkortet väldigt sent; något som i sin tur kan göra att organisationen tappar ork och kraft och att motivationen hos alla de i företaget som ska ta till sig styrkortet tryter.

### 4.3.2 Bryt ner styrkort och mått i organisationen

En gemensam åsikt hos de intervjuade var att den största svårigheten i detta steg var att bryta ner det på så långt som till individnivå. Man sa att det skulle vara svårt att mäta relevant på en så låg nivå. Det skulle innebära väldigt mycket jobb och man skulle bli tvungen att handskas med en uppsjö med styr- och mätetal.

Problem kan även uppstå i organisationer vars enheter är väldigt olika, som exempelvis sjukhus. Där har man ofta större problem med att hitta gemensamma angreppspunkter och därmed större problem med att bryta ner styrkortet. I många fall resulterar detta i separata styrkort, för de olika avdelningarna, som inte är bra konsoliderade.

Många företag vill dock inte bryta ner styrkortet på individnivå, då det kan vara känsligt att registrera vad individen presterar; utan man nöjer sig ofta med att mäta på avdelningsnivå.

Alla konsulterna menar att någon form av kombinerad top down- och bottom up-metod är att föredra, när man ska bryta ner styrkortet till avdelningsnivå. Top down krävs för att behålla den strategisk kopplingen i styrkortet. Bottom up är dock viktigt för att man ska få ett större engagemang hos de anställda eller om en stor del av kunskapen om vad som är värt att mäta finns allra längst ner i organisationen. Detta kan ge feedback till justeringar av styrkortet.

### 4.3.3 Formulera målvärden

Vid uppsättandet av målvärden bör man ha en dialog med personalen. Detta för att de bäst vet vilken kapacitet de har och därmed kan man formulera realistiska mål, vilket ökar motivationen. I slutändan är det dock ledningen som sätter målvärdena, annars förlorar man styreffekten i styrkortet. Uppsättandet av målvärden var dock inget som man ansåg brukade orsaka några större problem.

### 4.3.4 Ta fram en handlingsplan

För de allra viktigaste målen, de kritiska framgångsfaktorerna, ansåg konsulterna att företag tar fram handlingsplaner, däremot var alla inte lika säkra på att detta görs för alla mått i styrkortet. En av konsulterna sa att han oftast inte hade insyn i processen med att ta fram handlingsplaner men han hade känslan av att det inte gjordes i den utsträckning man kan önska. En annan konsult var dock av meningen att företagen i stor utsträckning tar fram handlingsplaner, t.o.m. i företag vars BSC-projekt hade misslyckats var det vanligt att man tog fram handlingsplaner. Dock var alla eniga om att företagen fullföljer arbetet med att skapa handlingsplaner för varje mått i högre utsträckning i de företag vars styrkort har tämligen få mått än i de med många.

För att handlingsplanerna ska fylla någon funktion är det av vikt att man följer upp resultatet av dem samt att man tilldelar någon ansvaret för att de fullföljs och som vid utvärderingen kan ställas till svars för resultatet. Handlingsplanerna måste också ha konkreta mål som är förankrade i verksamheten och som verksamheten kan påverka där man snabbt ser att ens handlingarna påverkar måtten. Även detta var något som man missade att göra i en del företag. Särskilt i de företagen med många mått och handlingsplaner blev arbetet med uppföljning för arbetskrävande.



## 4.4 Hålla styrkortet vid liv

För att hålla liv i BSC måste det kopplas till planeringen och uppföljningen och bli en del av affärsplanen. Styrkortet ska vara i centrum i styr- och planeringsprocessen. Annars blir det en engångsaktivitet som därefter ebbar ut.

Det är även viktigt att det är enkelt att mata in data och att cheferna kontinuerligt får information som är lätt att reagera på. Det är också viktigt att informationen är intressant för ledningen och att organisationen ser att informationen efterfrågas av ledningen.

### 4.4.1 Fortsatt motivation av personalen

Som nämnts ovan gäller det att ledningen efterfrågar mätetalen, eftersom man då skapar motivation och styrning. Det är viktigt att motivera och tala om för personalen att det som de jobbar med märks och syns, det måste ske en återkoppling till deras arbete. Man bör också gå ut och prata om måtten och hur man arbetar med och förbättrar dessa.

### 4.4.2 Konkurrens från andra rapporteringssystem

Alla de intervjuade tyckte att konkurrensen från andra rapporteringssystem var ett klassiskt problem. Exempelvis är det vanligt att man inte vet hur man ska prioritera tid och resurser mellan det traditionella budgetsystelet och styrkortet. Alla organisationer har något slags rapportsystem och det är ofta samma personer som också ska jobba med BSC. Det krävs då tydliga instruktioner från ledningen om hur detta arbete ska ske. Att koppla samman styrkortet med de parallella system, som ska fortleva, får ses som en mognadsfas.

De flesta av konsulterna såg inget motsatsförhållande mellan systemen om de gamla kopplas till och underordnas styrkortet. De var även eniga om att den traditionella företagsomslutande budgeteringsprocessen bör skrotas. En av konsulterna menade att om ett företag behåller traditionell budget minskar oddsen för ett lyckat införande av styrkortet avsevärt. De skilda processerna skapar frustration hos de anställda och det blir svårare att styra med styrkortet då det reduceras till ett styrverktyg i mängden.

Ett generellt problem är dock att budgetar och liknande processer lever sitt egna liv. Det är svårt att få företagen att sluta med budget, trots att många ekonomidirektörer slåss för det. Företagsledningen har ofta bruket av budget så djupt rotat att de varken vill eller vågar överge det. Därmed blir den stora utmaningen att ändra ledningsgruppens inställning i frågan.

### 4.4.3 IT-stöd

Alla de tillfrågade var eniga om att ett väl fungerande IT-stöd gör styrkortet levande. Alla tyckte att IT-stöd var något som bör tas med redan från början, för att möjliggöra en snabb återkoppling.

Det är dock vanligt att företag först utvecklar och implementerar styrkortet och sen IT-stödet. Finansiell data kan man exempelvis uthämta från de redan befintliga systemen. Men vid insamlingen av den övriga informationen som styrkortet kräver räcker ofta inte de befintliga system till, vilket skapar problem. Man måste utveckla eller köpa en speciell mjukvara.

IT-stödet ska vara enkelt och integrerat och ska kunna användas av alla och innehålla funktionerna: inmatning av data (löpande arbetet), utläsande av data (rapporters tillgänglighet) och möjlighet att reagera på data (chefer skriver nya handlingsplaner).

Som tidigare nämnts är det viktigt att systemet ger en snabb återkoppling. Man kan inte mäta på veckobasis och sen ha två veckors bearbetning av informationen. Ju lättare det är att mäta och ju snabbare man kan använda sig av dessa data, desto bättre är det. Fördelarna med ett automatiserat system är att det minskar arbetsbördan för organisationen; något som i sin tur kommer att göra det lättare för organisationen att acceptera styrkortet.

#### 4.4.4 Uppdatering

Som tidigare nämnts måste styrkortet få en central roll i styr- och planeringsprocessen annars är risken stor att intresset för det snabbt minskar. Man bör löpande göra revideringar för att hålla styrkortet vid liv. Revideringarna kan göras i samband med arbetet med affärsplanerna eller någon liknande process.

Hos de företag som på allvar använder styrkortet som ett strategiskt verktyg är nog uppdateringen frekvent. De företag som istället använder det mer som ett mätverktyg gör det nog mer sällan. Där får styrkortet snarare rollen som komplement. Rensar man bort de andra verktygen och lever med kortet är det naturligt att revidera i den årliga processen.

Vid revideringen ska man se över måtten. Kärnan av mätetal lever oftast kvar över tiden, men det är inte ovanligt att vissa mått kan falla bort efterhand de ifrågasätts eller förutsättningarna runtomkring företaget ändras. Det är dock ett ganska vanligt problem med att man har för många mått från början. Motivation att mäta försvinner med för många mått eftersom det stjälar mycket av organisationens tid och resurser och revideringen ska därmed användas till att rensa ut efterhand.

#### 4.4.5 Belöningsystem

Alla ansåg att belöningsystem är ett bra för att motivera, men man ansåg att belöningar inte kan kopplas till BSC på allt för låga nivåer, då detta skulle göra hela systemet väldigt stort och därmed ganska jobbigt att administrera. Dock ansåg flera att det kunde vara bra med belöningsystem på avdelnings- och enhetsnivå.

Den som ska bli belönad måste se vad han ska göra för att bli belönad och få direkt koppling till prestationen. Här uppmärksammades att det ofta uppstår problem då det i många fall kan vara svårt att koppla operativa mått till prestationerna hos gruppen.

Även om belöningsystem kan fungera som ett bra sätt att motivera de anställda att agera i linje med företagets mål, så ansåg inte konsulterna att om man kopplade ett belöningsystem eller ej, till styrkortet, har någon avgörande betydelse för dess framgång.

## 4.5 De viktigaste faktorerna som skapar ytligt användande

Avslutningsvis bad vi konsulterna sammanfatta de viktigaste faktorerna för ytligt användande som de observerat i sitt arbete i olika företag.

KPMG:

- 1 Bristande engagemang från ledningen
- 2 Dålig förankring av styrkortet i organisationen
- 3 Konkurrerande styrverktyg
- 4 Brist på IT-stöd

ICKonsult:

- 1 Bristande engagemang från ledningen.
- 2 Konkurrerande styrverktyg
- 3 Bristande koppling till strategin

Ensolution:

- 1 Bristande engagemang från ledningen
- 2 Dålig förankring av styrkortet i organisationen
- 3 Dålig mätbarhet
- 4 Brist på IT-stöd

Accenture:

- 1 Konkurrerande styrverktyg
- 2 Dålig förankring av styrkortet i organisationen
- 3 Dålig mätbarhet
- 4 Brist på IT-stöd

# 5 Analys

I detta kapitel ämnar vi först presenter vårt teoretiska referensverktyg. Detta verktyg innehåller de faktorer som vi har identifierat som avgörande för om ett styrkort används på ett yttligt sätt. Sedan följer en analys av empirin beträffande dessa faktorer.

## 5.1 Teoretiskt referensverktyg

Tabellen nedan innehåller alla de faktorer som berörts i teoriavsnittet, de som är markerade som kritiska kommer vi att analysera mot empirin.

| <i>Aktivitet</i>                            | <i>Kritiska faktorer</i> |
|---|--------------------------|
| <b>Förberedande arbete</b>                  |                          |
| Definiera branschen                         |                          |
| Fastställ och stäm av företagets vision     |                          |
| Strategi                                    | X                        |
| Ledningens engagemang                       | X                        |
| <b>Konstruktion</b>                         |                          |
| Fastställ perspektiven                      |                          |
| Bryt ned strategin                          |                          |
| Identifiera kritiska framgångsfaktorer      |                          |
| Utveckla mått och identifiera kausalsamband | X                        |
| <b>Implementering</b>                       |                          |
| Förankra styrkortet i organisationen        | X                        |
| Fastställ det övergripande styrkortet       |                          |
| Bryt ned styrkort och mått i organisationen |                          |
| Formulera målvärden                         |                          |
| Ta fram en handlingsplan                    | X                        |
| <b>Hålla styrkortet vid liv</b>             |                          |
| Fortsatt motivation av personalen           | X                        |
| Konkurrens från andra rapporteringssystem   | X                        |
| IT  | X                        |
| Uppdatering                                 | X                        |
| Belöningsystem                              |                          |

### 5.1.1 Strategi

Det första kritiska moment vi har identifierat, är om företaget har en distinkt formulerad strategi när det börjar konstruera sitt styrkort. Förståelse och enighet kring en tydlig och distinkt strategi bör vara utgångspunkten för alla styrkortsprojekt, om man vill ha möjligheten att senare kunna få en stark koppling mellan strategin och styrkortet och kunna få användning av konceptets fulla potential.

Om strategin inte är distinkt nog kommer ett antal moment i projektets framtida utveckling att påverkas negativt. Det blir svårt att sätta upp övergripande strategiska mål för företaget som är mer specificerade än vad som beskrivs i företagens vision. Än svårare blir det att identifiera de kritiska framgångsfaktorerna som påverkar hela utformningen av styrkortet, har man inte rätt kritiska framgångsfaktorer kommer måtten att sakna koppling till företagens strategi. Att styrkortet har en koppling till företagens strategi är grundförutsättningen för att styrkortet ska kunna fungera som ett strategiskt styrverktyg. Vi tror att ett företag som inte har en distinkt strategi när de konstruerat sitt styrkort kommer att få det väldigt svårt att använda det på ett annat än ytligt sätt.

### 5.1.2 Ledningens engagemang

Nästa kritiska moment vi identifierat är ledningens engagemang. Att från början ha ett helhjärtat stöd från ledningen är mycket viktigt för att projektet ska kunna garanteras att få de resurser som krävs för ett lyckat genomförande. Viktigare är dock att man har ledningens stöd för att få en motiverande effekt på medarbetarna i företaget. Detta är en effekt som kan komma väl till hands när man ska presentera det nya verktyget för organisationen. Vidare är det ledningens bild av strategin som ska återfinnas i styrkortet och har dessa inte medverkat tillräckligt i utvecklingen av styrkortet kommer det bli svårt att använda det som ett styrverktyg. Länken till strategi saknas och användningen riskerar att bli ytlig.

### 5.1.3 Utveckla mått och identifiera kausalsamband

För att man ska kunna styra med ett balanserat styrkort så måste måtten ha samband med strategin. Utan detta samband blir styrkortet ofrånkomligt ytligt till sin karaktär. Genom att försäkra sig om att kausalsamband existerar mellan måtten och de kritiska framgångsfaktorerna kommer kortet att fungera som ett strategiskt styrverktyg. Måtten får inte leda till suboptimering mellan måtten utan måste vara i linje med den övergripande strategin och stödja den.

Att utforma måtten på ett korrekt sätt är också viktigt. Mått ska vara mätbara och enkla; alla ska kunna förstå vad som mäts och varför. Detta är viktigt för att skapa den trovärdighet utan vilken det blir svårt att förankra styrkortet i organisationen.

Även antalet mått som ett företag använder sig av, tror vi kan orsaka problem med ytligt användande. Med för många mått blir det bl.a. svårt att koncentrera sig på de viktigaste frågorna. Om de anställda i slutändan blir så förvirrade att de inte vet vad de ska prioritera, riskerar man att tappa kopplingen till strategin.

#### 5.1.4 Förankra styrkortet i organisationen

Att kommunicera med och få med sig de anställda är en kritisk framgångsfaktor för att lyckas med ett styrkort. Man måste skapa motivation och förklara för organisationen varför just de behöver jobba med ett styrkort och vilka fördelar det kommer att föra med sig. Utan acceptans från de anställda kan styrkortet få en reducerad betydelse eller t.o.m. riskera att tidigt dö ut.

#### 5.1.5 Ta fram en handlingsplan

Att ta fram handlingsplaner är ett av de viktigaste momenten i arbetet med balanserade styrkort. Tidigare har man genom nedbrytningen av strategi visat vad man vill göra. Handlingsplanerna konkretiserar hur man ska göra det, hur organisationen ska arbeta. Med handlingsplaner ökar man chansen att det man vill genomföra i organisationen blir genomfört.

För att säkerställa ett korrekt användande ska dessa handlingsplaner innehålla ansvariga liksom tidsplaner för del- och slutredovisning, samt vilka resurser som man tillför för att målet ska uppnås. Om det pågår projekt i organisationen som påverkar flera mått måste även detta framgå av handlingsplanen.

#### 5.1.6 Motivation

Motivation är ett återkommande ord som påverkar hela projektet. Utan fortsatt tillräckliga satsningar på motivation från ledningen kan BSC komma att ses som en oviktig och meningslös ritual, där sambandet mellan mått och strategi glöms bort.

#### 5.1.7 Konkurrens från andra rapporteringssystem

Det är viktigt att se till att styrkortet inte reduceras till ett rapporteringsverktyg i mängden. Ska man behålla äldre rapporteringsrutiner måste dessa underställas styrkortet. Ledningen måste hålla fast vid användningen av informationen som BSC tillhandahåller och aktivt efterfråga denna för att man ska kunna sägas styra med det.

### 5.1.8 IT-stöd

Ett bra IT-system är nödvändigt för en framgångsrik strategiimplementering. De gamla manuella systemen man tidigare haft för att samla ihop och sammanställa information blir nu för långsamma. Samtidigt tenderar de att vara opålitliga och alltför arbetskrävande, något som kan trötta ut organisationen i förväg och få som konsekvens att projektet därmed avbryts. Om man inte har ett bra IT-stöd blir det svårt att samla in och sammanställa den information man behöver för att kunna styra strategiskt.

### 5.1.9 Uppdatering

Styrkortet måste revideras så fort förändringar i företagets strategi eller struktur äger rum, så att ledningen inte missar viktiga aspekter som kan påverka företagets strategiska mål. Om styrkortet blir inaktuellt förlorar man kopplingen till strategin och därmed möjligheten att styra i enlighet med denna.

### 5.1.10 Övriga faktorer som inte kom med

De var en hel del av de faktorer som listas i början av kapitlet som vi valde att inte ta med för vidare analys. En del av dem hade vi inte heller med vid våra intervjuer och orsaken till detta finns förklarad under respektive avsnitt i teorikapitlet. Anledningen till att vi inte ansåg att framtagande av kritiska framgångsfaktorer var ett kritiskt moment var dess intima koppling till strategin. Vi menar att ett företag med en välformulerad strategi ej bör ha några problem med att bestämma kritiska framgångsfaktorer då dessa bör återfinnas i strategin. Vidare tog vi inte med nedbrytningen av styrkortet som en kritisk faktor. Har företaget välutvecklade mått i sitt styrkort och dessutom lyckats förankra det väl i organisationen, bör det inte vara några problem att bryta ner det om man så vill. Att formulera målvärden bör inte heller ställa till några problem om man har välutvecklade mått. Belöningsystem valde vi att inte ta upp av två anledningar: dels så är teorin ganska spretig i sin inställning till dessa, vissa tycker det är viktigt andra snarare farligt, dels är det svenska företag som vi undersöker och bland svenska företag är det inte lika vanligt med t.ex. individuella belöningsystem som bland exempelvis amerikanska. Sammantaget fick vi intrycket att styrkort kan utvecklas framgångsrikt både med eller utan belöningsystem och därav utgör de inte en kritisk faktor.

## 5.2 Analys av empiri

### 5.2.1 Strategi

I teorin identifierade vi att en distinkt strategi är en grundförutsättning för att företaget i fortsättningen ska ha möjligheten att få en stark koppling mellan strategin och styrkortet och på så sätt kunna använda det som ett strategiskt styrverktyg.

Även våra intervjuobjekt ansåg att en distinkt strategi är en förutsättning för att man ska uppnå strategiska styreffekter med sitt styrkort. Detta var ett problem som de flesta av dem hade stött på och man ansåg att många företag var i behov av att vässa till sina strategier. Utan en klar förankring i strategin blir användandet av styrkortet ofrånkomligt ytligt.

Det finns även företag som trots att de har en distinkt formulerad strategi missar att koppla den till styrkortet och istället försöker bygga det direkt utifrån företagets vision. Därmed får man samma effekt på konstruktionen som om man inte hade haft en distinkt strategi. Alltså är det inte viktigt att bara ha en distinkt strategi, den måste också verkligen avspeglas i styrkortet.

Det är dock viktigt att påpeka att företagets syfte med styrkortet spelar en roll vid hur viktigt det är med en distinkt strategi. Om ett företag inte syftar till att använda styrkortet som ett styrverktyg utan mer som mätverktyg, så får strategin en mindre betydelse. Dessa företag kan sägas använda styrkortet på ett medvetet ytligt sätt.

Ett sätt att försäkra sig om att få denna avspeglning av strategin i styrkortet är att inlemma BSC-projektet i företags affärsplaner. Det blir då lättare att koppla strategin till styrkortet och man får även en naturlig process för uppdatering och revidering av styrkortet. Givetvis måste man se till att affärsplanerna fullföljs för att uppnå dessa effekter.

### 5.2.2 Ledningens engagemang

I teorin såg vi att ledningens engagemang är av yttersta vikt ur flera aspekter. Den första aspekten är att ledningens genom sitt aktiva engagemang medverkar till att det är deras bild av strategin som återspeglas i styrkortet; något som möjliggör för organisationen att arbeta i enlighet med strategin. Detta är något Kaplan och Norton (1996) belyser och enligt dem får inte utvecklingen i sin helhet delegeras nedåt i organisationen.

Likaså har ledningens engagemang en motiverande effekt på organisationen. Genom att visa att man lägger stor vikt vid styrkortet dämpar man eventuellt motstånd mot projektet och ökar styrkortets chanser för att accepteras utav organisationen. Vidare säger teorin att lednings engagemang har betydelse för att projektet ska få tillgång till nödvändiga resurser i form av tid och behövlig kunskap.



Tre av våra fyra intervjuobjekt angav ledningens engagemang i projektet som den viktigaste faktorn för att undvika ett ytligt användande. Detta gäller dock i hela processen och inte enbart i inledningsskedet. I det här stadiet höll man med om att engagemanget var viktigt för att få med ledningens bild av strategin i styrkortet, samt för att organisationen lättare skulle acceptera detta om man upplevde att projektet hade ett starkt stöd uppifrån. Däremot tonades betydelsen av den roll som ledningens engagemang skulle kunna spela för resursfördelningen ned.

### 5.2.3 Utveckla mått och identifiera kausalsamband

Teorin nämner tre viktiga aspekter som gör att processen med att ta fram mått blir en avgörande faktor för det framtida bruket av styrkortet. Dessa tre är måttens kausalitet, mätbarhet och antal.

Enligt samtliga respondenter är det svårt att identifiera sambanden mellan måtten som teorin hävdar. Det är likväl viktigt för att få en så rättvisande data som möjligt och för att undvika suboptimering. Sambandet mellan måtten har alltså betydelse för informationens kvalitet men inte så stor inverkan på den strategiska användningen av styrkortet, om inte suboptimeringen antar för stora proportioner. Det ser desto viktigare ut att klargöra sambandet mellan måtten och de kritiska framgångsfaktorerna för att säkerställa att styrkortets koppling till strategin fortfarande existerar och därmed möjliggöra strategisk styrning medelst styrkortet.

I teorin kan man också se att måtten måste vara mätbara och enkla för att organisationen ska vilja ta åt sig det nya sättet att arbeta, något som alla våra respondenter höll med om. Dock var alla överens om att allt inte går att mäta exakt, utan att man ibland blir tvungen att göra avkall på exaktheten. Det viktiga är att man inte avstår från att mäta p.g.a. svårigheter med att definiera mått. Avstår man från att mäta dör projektet. Man ansåg att det är bättre att mäta ett relaterat mått som låter sig mätas än att mäta det som hade varit optimalt, så länge den slutliga bilden blir rättvisande. Respondenterna ansåg också att det är viktigt att mäta ofta, något som många företag missar, för att få en snabb återkoppling och snabbt se resultaten av de beslut man tar.

Även beträffande problem med för många mått stämmer respondenternas åsikt med teorins även om respondenternas åsikter skiljde sig något åt beträffande hur vanligt det var att problemen uppstod. I teorin sägs att för många mått leder till förvirring hos personalen om hur man ska prioritera, något som vår empiri bekräftar. Kaplan och Norton (2004) hävdar däremot att för många mått inte är något problem om kausalsamband finns, eftersom de anställda då bara behöver fokusera på strategin. Som tidigare nämnts är det dock så att kausalsamband sällan är identifierade, våra respondenter nämner också att förståelse för strategin hos personalen ofta är väldigt begränsad i de flesta företag. För många mått gör att det blir svårt att styra företaget med hjälp av styrkortet. Företagen har en mängd med information men vet inte riktigt vilka mått man ska ta beslut utifrån. Dessutom är det svårt att skapa och följa upp handlingsplaner för varje mått, en process som företag med få mått var bättre på än de med många enligt respondenterna. Därmed anser vi att antalet mått är ett problem som kan orsaka ytligt användande av styrkortet.

#### 5.2.4 Förankra styrkortet i organisationen

Teorin belyser att ledningen måste satsa mycket på att motivera organisationen att ta åt sig det nya systemet. Det blir viktigt att kommunicera med de anställda på ett sätt som garanterar att styrkortet vinner deras acceptans, för att detta inte ska upplevas ha en mindre betydelse gentemot de andra systemen i företaget.

Våra respondenter var alla eniga om att kommunikationen mellan ledningen och organisationen är viktigt och likaså att det ofta uppstår problem i och med detta. För det första måste ledningen se till att kommunikationen når ut till alla i företaget. Ett sätt som nämndes av respondenterna för att underlätta detta arbete var att utse en "champion"; en styrkortsgeneral som får leda arbetet med att sprida och förankra styrkortet i organisationen. Dessutom ska varje avdelning i organisationen ha en person som är ansvarig för förankringen i den egna enheten. Denna person kan då också hjälpa till med att få igång en dialog mellan ledningen och medarbetarna; vilket kan öka medarbetarnas känsla av delaktighet och öka förutsättningarna för acceptans.

För det andra så måste ledningen, som tidigare nämnts, även i detta stadium visa intresse för systemet och den information det kommer att generera. Om organisationen kan se att ledningen är intresserade och lägger stor vikt vid projektet kommer den mycket lättare acceptera det nya verktyget.

Om acceptans ej uppnås kommer styrkortet sannolikt att få stora problem med att organisationen prioriterar andra arbetsuppgifter och risken är stor att styreffekten försvinner och att det successivt dör ut.

#### 5.2.5 Ta fram en handlingsplan

Ur teorin framkommer att processen att ta fram handlingsplaner är ett av de viktigaste momenten i arbetet med balanserade styrkort. Det är ett direkt sätt att påverka organisationens agerande, d.v.s. det ger en direkt effekt på användningen av styrkortet. Man ska sätta upp handlingsplaner för varje mått, något som inte sker i den utsträckning som kanske skulle behövas, enligt de flesta av våra respondenter.

För varje handlingsplan krävs det att de innehåller konkreta mål och att de har en person som är ansvarig för uppfyllandet av dessa. Att göra uppföljningar på handlingsplanerna är nämligen nödvändigt för att de ska ha någon större effekt. Även detta är något som många företag missade.

En bidragande orsak till att företagen inte skapade och följde upp handlingsplanerna var, som tidigare nämnts, att de hade för många mått med en allt för stor arbetsbörda som följd. Om företagen inte använder sig av handlingsplaner minskar man den direkta styrningen, man får istället förlita sig på att personalen tittar på styrkortet och förstår vad som krävs av dem för att förbättra de olika måtten. Vi anser att detta kan orsaka ett ytligt användande.

## 5.2.6 Fortsatt motivation av personalen

Teorin och empirin stämde väl överens i detta moment. Motivation är ett återkommande ord som påverkar hela projektet. Som nämnts tidigare gäller det att ledningen efterfrågar måtetalen eftersom man då skapar motivation och styrning.

Det är viktigt att motivera och tala om för personalen att det som de arbetar med märks och syns, det måste ske en återkoppling till deras arbete. Man bör också föra en dialog med organisationen kring hur systemet kan förbättras.

## 5.2.7 Konkurrens från andra rapporteringssystem

Teorin pekar på att det är viktigt att se till att styrkortet inte reduceras till ett rapporteringsverktyg i mängden och att om man vill behålla äldre rapporteringsrutiner måste dessa underställas styrkortet. Våra respondenter höll med och sade att detta ofta var ett problem. Många företag klamrar sig desperat fast vid exempelvis gamla budgetsystem och vill helt enkelt inte ge upp dessa, många gånger med följderna att styrkortet blir lidande.

Enligt teorin måste ledningen hålla fast vid användningen av informationen som BSC tillhandahåller och aktivt efterfråga denna för att man ska kunna sägas styra med det. Konsulternas erfarenhet var att det ofta var just ledningen som hade problem med att överge de gamla rapporteringssystemen och fortsatte därmed att förlita sig på i huvudsak finansiella nyckeltal. Ett sådant förfarande förvandlar omedelbart styrkortet till endast ett mätsystem. Parallellt användande av traditionella rapporteringssystem och styrkortet resulterar i dubbelarbete och prioriteringsproblem hos personalen, vilket skapar frustration. En gemensam tanke hos respondenterna var att man antingen måste skrota de gamla rapporteringssystemen helt eller underordna dem styrkortet och endast styra efter den information man får från det. Allt annat förfarande kommer att resultera i en ytlig användning av styrkortet.

## 5.2.8 IT-stöd

Enligt teorin är det viktigt att ha ett IT-stöd till ett styrkort eftersom det går för långsamt och är för omfattande att behandla all information manuellt. Det omfattande manuella arbetet tröttnar gärna ut personalen och projektet riskerar att dö ut. Om man inte har ett bra IT-stöd blir det svårt att samla in och sammanställa den information man behöver för att kunna styra strategiskt.

Våra respondenter höll med om vikten av att ha ett IT-stöd till sitt styrkort, de ansåg t.o.m. att det i många fall var en avgörande faktor. Det är dock vanligt att företag först utvecklar och implementerar styrkortet och sedan IT-stödet. Finansiell data kan man exempelvis uthämta från de redan befintliga systemen. Men vid insamlingen av den övriga informationen som styrkortet kräver räcker ofta inte de befintliga system till, vilket skapar problem. Denna aktivitet får då utföras manuellt med hög arbetsbelastning som följd.

En sak vi upptäckte var att respondenterna verkade tilldela implementeringen av IT-stöd större vikt än vad teorin gjorde, särskilt i frågan om tidpunkten för implementeringen. Konsulterna var eniga om att IT-stöd var något som borde tas med redan från början för att möjliggöra en snabb återkoppling och för att underlätta arbetet för personalen.

### 5.2.9 Uppdatering

Enligt teorin bör styrkortet löpande revideras. Då styrkortet är uppbyggt kring företagets strategier ter det sig logisk att styrkortet måste genomgå förändringar då strategierna utvecklas. Om styrkortet blir inaktuellt förlorar man kopplingen till strategin och därmed möjligheten att styra i enlighet med denna.

Konsulterna hävdade att om man ska kunna styra med kortet måste man revidera det löpande. Vidare trodde man också att hos de företag som på allvar använder styrkortet som ett strategiskt verktyg, är uppdateringen tämligen frekvent. De företag som istället använder det mer som ett mätverktyg gör det nog mer sällan. Där får styrkortet snarare rollen som komplement.

Man såg gärna att företagen skulle rensa bort de andra konkurrerande verktygen och inlemma styrkortet i affärsprocesserna och på så sätt göra det till ett naturligt inslag att revidera den årligen.

Skulle man inte revidera sitt styrkort är risken stor att användningen blir ytlig men det verkar inte vara ett vanligt problem och därför tonade man ner betydelsen av bristande revidering som en kritisk faktor. Det faller sig naturligt att man anpassar och finjusterar styrkortet med tiden. Alltså utgör denna punkt inte ett av de kritiska momenten.

## 5.2.10 Sammanfattning

Avslutningsvis presenterar vi en sammanställning av den empiriska analysen i form av tabellen nedan. Tabellen nedan innehåller vad våra respondenter ansåg om de olika faktorerna som vi tidigare identifierade utifrån teorin. Asterisken efter vissa faktorer indikerar att denna faktor nämndes när respektive konsult ombads att lista de viktigast faktorerna. Det innebär att faktorernas betydelse tilldelats ytterligare vikt. Tabellen är vår tolkning av respondenternas svar och ska hjälpa läsaren att urskönja en trend snarare än att ge en fullkomlig bild av deras åsikter.

| <b>Moment</b>                         | <b>KPMG</b>        | <b>ICKonsult</b>       | <b>Ensolution</b>             | <b>Accenture</b>   | <b>Summering</b>      |
|---------------------------------------|--------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------|-----------------------|
| Strategi                              | Kritiskt           | Kritiskt*              | Kritiskt                      | Delvis kritiskt    | <i>Kritiskt*</i>      |
| Ledningens engagemang                 | Kritiskt*          | Kritiskt*              | Kritiskt*                     | Kritiskt           | <i>Kritiskt***</i>    |
| Utveckla mått och identifiera samband | Kritiskt           | Kritiskt               | Delvis kritiskt* <sup>4</sup> | Kritiskt*          | <i>Kritiskt**</i>     |
| Förankra styrkortet i organisationen  | Kritiskt*          | Kritiskt               | Kritiskt*                     | Kritiskt*          | <i>Kritiskt**</i>     |
| Ta fram en handlingsplan              | Delvis kritiskt    | Kritiskt               | Delvis kritiskt               | Kritiskt           | <i>Delvis kritisk</i> |
| Fortsatt motivation av personalen     | Delvis kritiskt    | Delvis kritiskt        | Kritiskt                      | Kritiskt           | <i>Delvis kritisk</i> |
| Övriga rapporteringssystem            | Kritiskt*          | Kritiskt*              | Kritiskt                      | Kritiskt*          | <i>Kritiskt***</i>    |
| IT                                    | Kritiskt*          | Kritiskt               | Kritiskt*                     | Kritiskt*          | <i>Kritiskt***</i>    |
| <i>Uppdatering</i>                    | <i>Ej kritiskt</i> | <i>Delvis kritiskt</i> | <i>Ej kritiskt</i>            | <i>Ej kritiskt</i> | <i>Ej Kritiskt</i>    |

<sup>4</sup> Detta svar kan framstå som lite konfunderande. Asterisken indikerar här att respondenten ansåg att måttens mätbarhet var av yttersta vikt medan de övriga aspekterna vi diskuterar om måtten var av mindre betydelse.

## 6 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att kartlägga de kritiska faktorer vid införandet som kan orsaka en ytlig användning av BSC. Vi började med att dyka ner i teorin för att utifrån den försöka utröna vilka faktorer vid införandet som spelar störst roll för den framtida användningen av styrkortet. Efter att ha identifierat en rad faktorer ville vi undersöka om dessa också hade stöd i empirin, d.v.s. att de spelade en avgörande roll i verkligheten. Under analysen såg vi att majoriteten av de faktorer vi identifierade som kritiska i teorin också visade sig vara det i vår empiriska granskning. Dessa är i korthet:

- Strategi: Företaget saknar en distinkt formulerad strategi eller saknar koppling mellan strategin och det färdiga styrkortet.

- Ledningens engagemang: Ledningen är inte engagerade i styrkortsprojektet, vilket leder till att deras bild av företagets strategi saknas i styrkortet och acceptansen för styrkortet i organisationen försvåras under det inledande arbetet.

- Mått: Måtten saknar koppling till strategin, är svåra att mäta eller för många till antalet. En skillnad vi såg mot teorin var att betydelsen av kausalsamband tonades ner något utav konsulterna.

- Förankring av styrkortet i organisationen: Företaget kommunicerar inte ut varför styrkortet behövs och efterfrågar inte informationen som verktyget kommer att generera.

- Skapa handlingsplaner: Företaget underlåter att skapa handlingsplaner för varje mått eller försummar att följa upp de som har skapats.

- Fortsatt motivation av personalen: Företaget fortsätter inte att föra en dialog om styrkortet med de anställda och efterfrågar inte den information som styrkortet ger.

- Konkurrens från övriga rapporteringssystem: Ledningen underlåter att inordna övriga rapporteringssystem under styrkortet eller att överge dem helt.

- Satsningar på IT-stöd: Ledningen inför IT-stödet för sent eller inte alls.

Vi såg även att de faktorer som vi plockade bort vid analysen av teorin tilldelades en ringare betydelse utav våra respondenter, något som ytterligare stödjer att vi valt rätt då vi identifierade de faktorer som vi ansåg ha stor påverkan på styrkortets användning.

Utifrån denna undersökning drar vi slutsatsen att de faktorer som vi slutligen listat verkligen påverkar ett företags framtida användning av styrkortet, då både teori och empiri överlag belyser samma problem.

Det bör dock tas i beaktning att en bidragande orsak till att våra resultat blivit som de blivit är att den teori som byggts upp kring det balanserade styrkortet i sin tur, till stor del bygger på empiriska undersökningar. Även om vinklingen i vår undersökning har varit annorlunda så har vi delvis undersökt samma saker som har gjorts i den litteratur vi använt. Därmed borde det logiskt sett ha varit mer revolutionerande om våra resultat hade pekat i en helt annan riktning.

Det är svårt att utvärdera hur stor påverkan de olika faktorerna har. Listan i slutet av analyskapitlet över konsulternas svar kan ge någon form av vägledning, men är av relativ natur. De olika faktorernas absoluta påverkan kan vi inte uppskatta.

Resultatet av vår uppsats kan ses som ett komplement till Olves checklista där vi är tydligare med att peka ut vilka steg som är viktigast att ta i beaktning för att undvika ett ytligt användande. Vi har även tillfört punkten strategi i checklistan som vi ansåg saknades tidigare. Det balanserade styrkortet är ett verktyg för att implementera strategin men vikten av en distinkt formulerad strategi framkommer aldrig i Olves lista. Istället talar han om att man ska översätta en abstrakt vision och strategi till konkreta mått och mål. En strategi kan enligt oss aldrig vara abstrakt om man ska kunna genomföra en lyckad implementering av ett balanserat styrkort. Vidare ska visionen aldrig direkt ligga till grund för styrkortets utformning, något våra intervjuobjekt påpekade var ett tämligen vanligt fel, utan det är strategin som ska fungera som länk mellan vision och styrkort. De övriga faktorer vi har identifierat som saknas i Olves lista har han delvis berört under sin elfte punkt, "Hålla styrkortet vid liv". Vi fann dock att dessa var viktiga att behandla var för sig och att de inte heller passade för att inlemmas i en kronologisk lista. Ledningens engagemang, konkurrerande styrverktyg samt förankring och motivation av de anställda bör vara frågor som är behandlade redan innan konstruktionsarbetet påbörjas. Frågan om IT-stöd bör också tas upp tidigt, man bör utveckla IT-stödet parallellt med styrkortet så att det kan användas direkt vid implementeringen.

Våra punkter ska kunna användas som ett analysverktyg både av företag som vill implementera ett balanserat styrkort men även av exempelvis företag med ett befintligt styrkort, som känner att de befinner sig i en position där deras användande är ytligt.

## 6.1 Framtida studier

I och med att vi sett att teori och empiri stämmer och på så sätt bekräftat att problemet existerar bör problematiken kanske ägnas mer uppmärksamhet.

- Ytligt användande är alltså ett problem för företag som använder sig av ett balanserat styrkort, men hur påverkar det företagets prestationer? Vi har identifierat faktorer som kan orsaka det men hur stora blir skadorna?

En studie som kvantifierar effekterna av ytligt användande vore väldigt värdefull men är samtidigt troligtvis väldigt svår, om möjlig, att utföra.

- En annan intressant undersökning vore att undersöka utbredningen av ytligt användande hos svenska företag för att få en skarpare bild av hur styrkortet verkligen används.

- Balanserat styrkort är ett koncept som även blivit populärt inom den offentliga sektorn. Vår undersökning var inriktad främst på att undersöka förhållanden som gäller för privata företag. Med dessa resultat i åtanke kan man ställa sig frågan hur de kritiska momenten hade kunnat behandlas i den offentliga sektorn. Hur löser man problem med en inte tillräckligt distinkt strategi när exempelvis politikerna kanske är ovilliga att uttrycka en sådan. Likaså hur säkrar man ett långvarigt engagemang från ledningen, d.v.s. politikerna som maximalt kan räkna säkert med att finnas kvar i fyra år. Även styrkortets roll kontra budgeten kan tänkas innebära problem då många offentliga inrättningar har ett väldigt djupt inrotat budgettänkande.



# Källförteckning

## Artiklar

Ahn, H., *Applying the balanced scorecard concept: An experience report*, Long Range Planning, 2001

Dinesh, D., & Palmer, E., *Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again?*, Management Decision, 1998

Epstein, M. & Manzoni, J-F., *Implementing corporate strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards*, European Management Journal, 1998

Gautreau, A. & Kleiner, B.H., *Recent trends in performance measurement systems – The Balanced Scorecard*, Management Research News, 2001

Lawson, R., Stratton, W., Hatch, T., *The benefits of a scorecard system*, CMA Management, Jun/Jul 2003

Lawson, R., Stratton, W., Hatch, T. (2003/2004), *The importance of true balance*, CMA Management, dec/jan 2003/2004

Lawson, R. & Stratton, W., *Timing and precision*, CMA Management, Mar 2004

Malmi, T., *Balanced scorecard in Finnish companies*, Management Accounting Research, 2001

Marr, B. & Neely, A. *Automating the balanced scorecard – selection criteria to identify appropriate software applications*, Measuring Business Excellence, 2003

Neely, A., Bourne, M. *Why Measurement Initiatives Fail*, Quality Focus, 2004

Okänd, *The Balanced Scorecard*, Corporate University Review, 1999

Roest, P., *The golden rules for implementing the balanced business scorecard*, Information Management & Computer Security, no 5, 1997

Rousseau, Y., *Turning strategy into action in financial services*, CMA Management, vol:73, 1999

Williams, K., *What Constitutes a Successful Balanced Scorecard?*, Strategic Finance, 2004

## Böcker

Andersen, I., *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, 1998

Holme, M.H., Solvang, B.K., *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, 1997

Johansson, U. & Hallegård, A., *Att införa Balanced Scorecard*, Studentlitteratur, Lund, 1999

Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, 1996

Kaplan, R.S., Norton, D.P., *Strategy Maps – Converting intangible assets into outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, 2004

Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. *Balanced scorecard i svensk praktik - Ledningsverktyg för strategisk verksamhetsstyrning*, Liber ekonomi, Malmö, 1997

Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., Roy, S., *Framgångsrikt styrkortsarbete – Metoder och erfarenheter*, Liber ekonomi, Malmö, 2003

## Muntliga källor:

### **KPMG**

Håkan Frick, Director, personlig intervju 2005-01-03  
Håkan har varit involverad i cirka femton BSC-projekt.

### **ICKonsult**

Christer Dagman, VD, telefonintervju 2005-01-04  
Christer har deltagit i cirka 25 BSC-projekt.

### **Ensolution**

Andreas Johansson, styrelseordförande, personlig intervju 2004-12-20  
Andreas är bland annat medförfattare till boken ”Att införa Balanserat styrkort”. Han har gjort kortare insatser i cirka 100 styrkort och deltagit i större omfattning i cirka 20 BSC-projekt.

### **Accenture**

Håkan Wickström, konsult, personlig intervju 2004-12-23  
Håkan har som CFO i ett dotterbolag till ABB och som konsult deltagit i ett antal styrkortsprojekt.

## Bilaga 1

### **Olves elva steg:**

- 1. Definiera branschen, dess utveckling och företagets roll**
- 2. Fastställ/stäm av företagets vision**
- 3. Fastställ perspektiven**
- 4. Bryt ned strategin på respektive perspektiv och formulera de övergripande strategiska målen**
- 5. Identifiera kritiska framgångsfaktorer**
- 6. Utveckla mått, identifiera samband och skapa balans**
- 7. Fastställ det övergripande styrkortet**
- 8. Bryt ned styrkort och mått i organisationen**
- 9. Formulera målvärden**
- 10. Ta fram en handlingsplan**
- 11. Håll styrkortet vid liv (Uppföljning och drift)**