



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet**  
**Företagsekonomiska institutionen**  
**Ekonomprogrammet**  
**Kandidatuppsats, FEK 581**  
**HT 2003**

# Koppling mellan Balanced Scorecard och belöningsystemet

- En möjlighet att ta Balanced Scorecard ett steg längre?

**Författare:**  
Maria Alexandersson  
Gunilla Emanuelsson  
Sara Malmros

**Handledare:**  
Per-Magnus Andersson  
Carl Hellberg

*Vi vill rikta ett särskilt tack till  
personalen på Ifö Sanitär AB i Bromölla  
för den tid, engagemang och frihet de har gett oss.*

<b>Uppsatsens titel:</b>	Koppling mellan Balanced Scorecard och belöningsystemet - En möjlighet att ta Balanced Scorecard ett steg längre?
<b>Seminariedatum:</b>	15 januari, 2004
<b>Ämne/kurs:</b>	FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng
<b>Författare:</b>	Maria Alexandersson, Gunilla Emanuelsson, Sara Malmros
<b>Handledare:</b>	Per-Magnus Andersson, Carl Hellberg
<b>Företag:</b>	Ifö Sanitär AB samt ytterligare ett industriföretag
<b>Fem nyckelord:</b>	Balanced Scorecard, BSC, belöningsystem, motivation, koppling
<b>Sammanfattning:</b>	<p>Allt fler företag anser att deras nuvarande belöningsystem inte motsvarar omvärldens krav och interna organisationsförändringar. De är ofta utarbetade på samma sätt som på den tid då det rådde en stabil marknadstillväxt och måttlig konkurrens. Stora förändringar har skett sedan dess. Flera av de nya problem som företag ställs inför vid utformning av belöningsystemet skulle eventuellt kunna underlättas genom en koppling till styrverktyget Balanced Scorecard. Företag har nyligen börjat implementera system där belöningsystem och Balanced Scorecard kopplas samman men det finns ännu lite erfarenhet inom området av att belöna prestationer med utgångspunkt i Balanced Scorecard.</p> <p>Syftet med vår uppsats är att beskriva och analysera ett företags Balanced Scorecard och belöningsystem samt om och hur de skulle kunna kopplas samman med varandra. Genom att göra en fallstudie av ett företag, som arbetar med Balanced Scorecard men ännu inte har kopplat belöningsystemet till styrverktyget, och sedan komplettera med erfarenheter från ett företag som kopplat systemen, kom vi fram till att en koppling kan vara positiv ur ett flertal aspekter.</p> <p>Den största fördelen vi kunnat urskilja är att kopplingen kan förstärka effekten av Balanced Scorecard och därmed underlätta för företaget att arbeta mot strategin. En annan fördel är att belöningarna kan skapa uppmärksamhet kring Balanced Scorecard, vilket är positivt för företag som har svårigheter att implementera styrverktyget i organisationen. Den främsta nackdelen upplever vi vara att eventuella felaktigheter i Balanced Scorecard förstärks vid en koppling till belöningsystemet. Slutligen har vi funnit att en koppling även ger positiva effekter på belöningsystemet, vilket i sin tur kan öka motivationen på företaget.</p>

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>DEL I INLEDNING .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Inledning .....</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Problemdiskussion .....	10
1.3 Problemformulering.....	11
1.4 Syfte .....	12
<b>2 Metod .....</b>	<b>13</b>
2.1 Övergripande angreppssätt – Vi sökte förståelse.....	13
2.1.1 Abduktiv ansats – Vi använde både teori och empiri.....	13
2.1.2 Hermeneutiska synsättet – Vi ville förstå helheten i relation till dess delar.....	13
2.1.3 Kvalitativ metod – Vi ville förstå hur BSC och belöningsystemet kan kopplas .....	13
2.1.4 Fallstudie – Vi ville få en praktisk förståelse .....	14
2.2 Handgripligt angreppssätt – Hur vi samlade information .....	14
2.2.1 Primärdata – Personliga intervjuer .....	14
2.2.2 Sekundärdata – Internt material .....	15
2.2.3 Forskningsetiska aspekter .....	15
2.2.4 Fallstudiesteg .....	15
2.2.4.1 Steg 1 – Val av fallstudieföretag.....	15
2.2.4.2 Steg 2 – Datainsamling på det primära fallstudieföretaget.....	15
2.2.4.3 Steg 3 – Kontaktande av kompletterande fallstudieföretag .....	16
2.2.4.4 Steg 4 – Datainsamling på kompletterande fallstudieföretag.....	17
2.2.5 Risker i samband med de valda metoderna .....	17
<b>DEL II TEORI .....</b>	<b>18</b>
<b>3 Teorier om Balanced Scorecard.....</b>	<b>19</b>
3.1 Utformning.....	19
3.1.1 Finansiella perspektivet .....	20
3.1.2 Kundperspektivet .....	20
3.1.3 Interna processperspektivet .....	20
3.1.4 Förnyelse- och utvecklingsperspektivet.....	21
3.2 Uppbyggnad av BSC .....	21
3.3 Nyckelmåttens koppling till strategin.....	22
3.3.1 Kriterier för nyckelmått .....	24
3.4 Implementering .....	24
<b>4 Motivationsteorier .....</b>	<b>26</b>
4.1 Teori X och Y.....	26
4.2 Situationsforskningen .....	26
4.2.1 Maslows behovshierarki .....	26
4.2.2 Tvåfaktorsteorin.....	28
4.2.3 Rättsvetsteorier .....	29
4.2.4 Situationsforskningens svaghet och styrka .....	29
4.3 Individforskningen .....	30
4.3.1 Aktivering .....	30
4.3.2 Attributionsteori.....	30
4.3.3 Förväntningsteori.....	30

---

4.3.4	Individforskningens svaghet och styrka .....	31
4.4	De flesta personer är motiverade .....	31
<b>5</b>	<b>Teorier om belöningsystem .....</b>	<b>33</b>
5.1	Vikten av ett belöningsystem .....	33
5.2	Kriterier för belöningsystem .....	34
5.2.1	Belöningsystemet bör vara rättvist och förstås av samt gälla alla .....	35
5.2.2	Motivera alla .....	35
5.2.3	Ge möjlighet för den enskilde att påverka belöningen .....	35
5.2.4	Belöna ansträngning .....	36
5.2.5	Vara både explicit och implicit uttalat .....	36
5.2.6	Utesluta bestraffningar .....	37
5.2.7	Kopplas till företagets strategi så att rätt prestationer belönas .....	37
5.3	Olika typer av belöningar .....	37
5.3.1	Finansiella belöningar .....	38
5.3.2	Icke-finansiella belöningar .....	38
5.3.2.1	Materiella belöningar .....	38
5.3.2.2	Immateriella belöningar .....	38
5.3.3	Belöningar för chefer .....	38
5.4	Olika belöningsgrunder .....	39
<b>6</b>	<b>Erfarenheter om koppling av BSC och belöningsystem .....</b>	<b>40</b>
6.1	Fördelar med en koppling .....	40
6.1.1	Strategin förstärks .....	40
6.1.2	BSC utvecklas och förbättras .....	40
6.1.3	Det skapas ett integrerat styrsystem .....	41
6.1.4	Prestationsvärderingen underlättas .....	41
6.2	Nackdelar med en koppling .....	41
6.2.1	Opportunism .....	42
6.2.2	Oflexibilitet .....	42
6.2.3	Förstärkt snedvridning .....	43
6.2.4	Subjektivitet .....	43
6.3	Utformning och implementering .....	43
6.3.1	Tidpunkt för implementering .....	43
6.3.2	Kommunikation .....	44
6.3.3	Antal mått .....	44
6.3.4	Viktning av måtten .....	45
6.4	Är en koppling nödvändig? .....	45
<b>DEL III</b>	<b>EMPIRI .....</b>	<b>46</b>
<b>7</b>	<b>Empiri Ifö Sanitär .....</b>	<b>47</b>
7.1	Företagspresentation .....	47
7.2	Ifö Sanitärs BSC .....	47
7.2.1	BSC utvecklingsprocess .....	47
7.2.2	Ifö Sanitärs nuvarande BSC .....	48
7.2.3	Har BSC bidragit till att förmedla visionen? .....	48
7.3	Motivationsnivån inom Ifö Sanitär .....	49
7.3.1	Nuvarande motivationsnivå .....	49
7.3.2	Orsak till motivation .....	50
7.4	Ifö Sanitärs belöningsystem .....	51
7.4.1	Två olika bonussystem .....	51
7.4.2	Övriga belöningar .....	51

---

7.4.3	Åsikter om belöningsystem .....	52
7.5	Koppling mellan BSC och belöningsystem.....	52
<b>8</b>	<b>Empiri kompletterande företag.....</b>	<b>53</b>
8.1	Industriföretagets BSC .....	53
8.2	Belöningsystemet och dess koppling till BSC.....	53
8.3	För- och nackdelar med en koppling.....	54
<b>DEL IV</b>	<b>ANALYS .....</b>	<b>55</b>
<b>9</b>	<b>Analys av Ifö Sanitär's BSC.....</b>	<b>56</b>
9.1	Bedömning av nuvarande BSC .....	56
9.1.1	Vision och perspektiv .....	56
9.1.2	Strategiska mål och framgångsfaktorer .....	56
9.1.3	Nyckelmått .....	57
9.2	Bedömning av implementeringsprocessen .....	58
<b>10</b>	<b>Analys av motivation &amp; belöningsystem på Ifö Sanitär.....</b>	<b>59</b>
10.1	Motivationsnivå .....	59
10.1.1	Sänkt motivationsnivå.....	59
10.1.2	Uppskattning, status och självförverkligande motiverar.....	59
10.2	Ifö Sanitär har förtroende för sina anställda.....	60
10.3	Är kriterierna för belöningsystemet uppfyllda? .....	60
10.3.1	Belöningsystemet är genomtänkt, rättvist och förstås av alla.....	60
10.3.2	Individens motivationsfaktorer tas inte tillvara .....	60
10.3.3	Den enskilde kan inte påverka belöningen.....	61
10.3.4	Ansträngning belönas inte .....	61
10.3.5	Belöningsystemet är alltför implicit .....	61
10.3.6	Bestraffningar är uteslutna ur belöningsystemet.....	62
10.3.7	Belöningsystemet är inte kopplat till strategin.....	62
10.4	Sammanfattning .....	62
<b>11</b>	<b>Analys av koppling på Ifö Sanitär.....</b>	<b>63</b>
11.1	Argument för en koppling på Ifö Sanitär .....	63
11.1.1	Strategin förstärks.....	63
11.1.2	BSC utvecklas och förbättras .....	63
11.1.3	Det skapas ett integrerat styrsystem.....	63
11.1.4	Prestationsvärderingen underlättas.....	64
11.2	Argument mot en koppling på Ifö Sanitär.....	64
11.2.1	Opportunism.....	64
11.2.2	Oflexibilitet .....	65
11.2.3	Förstärkt snedvridning .....	65
11.2.4	Subjektivitet.....	65
11.2.5	En negativt förändrad företagskultur .....	65
11.2.6	Stark styrning från Sanitec och intern motvilja .....	65
11.3	Ska Ifö Sanitär koppla belöningsystemet till BSC?.....	66
11.3.1	Diskussion av argument för en koppling .....	66
11.3.1.1	<i>Det är inte säkert att strategin förstärks.....</i>	<i>66</i>
11.3.1.2	<i>Förstärka BSC är inte önskvärt idag .....</i>	<i>66</i>
11.3.1.3	<i>Svårt att integrera styrverktygen .....</i>	<i>66</i>
11.3.1.4	<i>Prestationsvärderingen kan underlättas ändå.....</i>	<i>66</i>
11.3.2	Diskussion av argument mot en koppling .....	67

---

11.3.2.1	<i>Opportunism är inte en följd av koppling</i>	67
11.3.2.2	<i>Begränsad oflexibilitet beroende på en stabil omvärld</i>	67
11.3.2.3	<i>Snedvridningen är relaterad till BSC</i>	67
11.3.2.4	<i>Subjektivitet kan undvikas</i>	67
11.3.2.5	<i>Ingen negativ effekt på företagskulturen</i>	68
11.3.2.6	<i>Motvilja från Sanitec och intern motvilja kan undvikas</i>	68
11.3.3	<b>Ifö Sanitär bör koppla belöningsystemet till BSC</b>	68
11.4	<b>Utformning och implementering</b>	68
11.4.1	Tidpunkt för implementeringen	69
11.4.2	Kommunikation	69
11.4.3	Antal mått	69
11.4.4	Viktning av måtten	69
11.4.5	Nivå för en koppling	70
11.4.6	Verktyg för implementering	70
<b>DEL V</b>	<b>RESULTAT</b>	<b>71</b>
<b>12</b>	<b>Resultat Ifö Sanitär</b>	<b>72</b>
12.1	En koppling bör införas på Ifö Sanitär	72
12.2	Diskussion av resultatet	73
<b>13</b>	<b>Resultat generellt sett</b>	<b>75</b>
13.1	Samstämmighet är att föredra för att uppnå strategin	75
13.2	Diskussion av resultatet	75
13.3	Förslag till fortsatt forskning	75
Bilaga 1		80
Bilaga 2		81
Bilaga 3		82
Bilaga 4		83
Bilaga 5		84
Bilaga 6		85
Bilaga 7		86
Bilaga 8		87
Bilaga 9		88

## **DEL I INLEDNING**

Uppsatsen är disponerad enligt följande fem delar:

- Inledning
- Teori
- Empiri
- Analys
- Resultat

Detta görs för att skapa en tydlig struktur som underlättar för läsaren. I de sista tre delarna försöker vi även att strukturera uppsatsen inom delarna efter de fyra teoretiska områden som kommer att behandlas. Med risk för att vi ibland gör vissa upprepningar försöker vi följa strukturen för att på så sätt bibehålla en röd tråd genom uppsatsen.

De två inledande kapitlen är inledning och metod. De syftar till att förklara bakgrunden till vårt val av studie samt vilket tillvägagångssätt vi använt oss av.



# 1 Inledning

*I detta kapitel kommer vi först att presentera bakgrunden som lett till att ett problem uppstått. Därefter kommer vi diskutera problemet för att slutligen formulera mer exakt vad problemet är och vårt syfte med studien.*

---

## 1.1 Bakgrund

Motivation driver individer framåt<sup>1</sup> men personer blir motiverade av olika saker. En del personer motiveras främst av inre faktorer som de upplever då de utför en uppgift eller uppnår ett mål. Andra känner sig mer motiverade av yttre faktorer som uppmärksamhet och status.<sup>2</sup> I arbetet med att få en persons ansträngningar att verka mot vad som är bäst för företaget måste företaget försöka finna ett sätt att motivera alla dessa olika personer. Det görs ofta genom att koppla olika typer belöningar till för företaget viktiga prestationer. Belöningsystemet används med andra ord för att skapa målkongruens mellan företagsledning och anställda eller mellan aktieägare och företagsledning<sup>3</sup>.

Traditionellt sett har prestationer som säkert lett till ekonomisk framgång för företaget haft högsta prioritet. Det har gjort att belöningar har kopplats till olika räntabilitetsmått. Kritik har riktats mot detta då uppfattningen är att det leder till kortsiktigt tänkande och motvilja till investeringar. Dessutom har det visat sig att en förbättring av räntabilitetsmåten inte behöver betyda att aktieägarvärdet har ökat. Det har i vissa fall inneburit att företagsledningen fått bonus trots att aktieägarvärdet i realiteten minskat.<sup>4</sup>

På grund av detta har man tagit fram lönsamhetsmått som mäter huruvida företaget ökat i värde eller inte. 1991 utvecklade Bennet Stewart EVA-konceptet som bygger på tanken att ett företag ökar i värde när kostnaden för kapitalet inte överstiger avkastningen på det investerade kapitalet. Tanken är att om chefer tänker, agerar och belönas som om de vore ägare i företaget handlar de mer i enlighet med aktieägarnas intressen och chefernas motivation att styra företaget så effektivt som möjligt ökar. Ett belöningsystem som bygger på EVA-konceptet utgår från att om företaget skapat ekonomiskt mervärde, alltså ökat aktieägarvärde, har ledningen gjort sig förtjänta av sin bonus. Även detta system har kritiserats för kortsiktighet. Annan kritik har riktats mot att måttet påverkas av ränteläget. Stora ränteförändringar skulle eventuellt kunna leda till större inverkan på EVA än de prestationer som är hänförliga till medarbetaren själv. Ytterligare kritik har riktats mot att man räknar med kapitalet som den kritiska resursen, något som kanske inte gäller för många av dagens kunskapsföretag. Att där basera belöningsystemet endast på ett kapitalbaserat mått skulle kunna vara missvisande.<sup>5</sup>

Ovanstående talar för att ett företag kanske borde ha ett bredare spektrum att basera sitt belöningsystem på och det är möjligt att styrverktyget Balanced Scorecard (BSC) kan ge möjlighet till det. Tanken med BSC är att det ska ge flera olika intressent- och tidsperspektiv<sup>6</sup>. I och med detta ska det kunna ge en mer nyanserad bild av företaget som både kan tilltala fler intressenter och bättre motivera till ett långsiktigt handlande i enlighet med företagets mål.

---

<sup>1</sup> Bruzelius, Lars H, & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, kap 12

<sup>2</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> Ibid

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Olve m fl, (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

Detta under förutsättning att BSC är rätt utarbetat och väl fungerande. Vad man kommit fram till då det gäller koppling av belöningsystemet till BSC är att det är lika viktigt att belöningsystemet är företagsspecifikt som att BSC är det<sup>7</sup>. Belöningsystemet kan antingen vara baserat på en sammanvägning av samtliga mått eller endast en del mått som anses särskilt viktiga. Dessutom kan man ge olika vikt till de olika måtten. Ett BSC-baserat belöningsystem ger en bredare bas för utvärderingen av företagets nyckelpersoner eftersom de utvärderas med utgångspunkt i flera olika aspekter som arbetsinsatser, ledaregenskaper, besluts kvalitet samt de finansiella måtten, t ex EVA.<sup>8</sup>

Företag har nyligen börjat implementera system där belöningsystem och BSC kopplas samman<sup>9</sup>. I amerikanska företag är det vanligare med en sådan koppling och det har visat sig att 88 % är nöjda<sup>10</sup>. I Sverige är det däremot något nytt. Det är ovanligt att företag planerat förändringar i belöningsystemet vid implementeringen av BSC<sup>11</sup>. Därför finns ännu lite erfarenhet inom området av att belöna prestationer med utgångspunkt i BSC<sup>12</sup>.

## 1.2 Problemdiskussion

Allt fler företag anser att deras nuvarande belöningsystem inte motsvarar omvärldens krav och interna organisationsförändringar. T ex bildades de konventionella lönesystemen efter andra världskrigets slut och är anpassade efter den tidens rådande omständigheter med en stabil marknadstillväxt och måttlig konkurrens. Stora förändringar har skett sedan dess, vilket påverkat organisationerna och dess belöningsystem. En stor skillnad i dagens organisationer är att de agerar och konkurrerar på en internationell marknad, både då det gäller företagande och arbetskraft. Genom globaliseringen har utbudet av arbetskraft ökat. Idag kan företag dra nytta av den lägre lönenivå som råder i utvecklingsländerna. Det leder till att lönerna även pressats neråt i industriländerna. Samtidigt har den kraftigt ökade tekniska utvecklingen lett till ett behov av ständig kunskapsutveckling. Att skapa en mer kvalificerad arbetsstyrka blir centralt för företagets möjligheter till ökad konkurrenskraft och högutbildade lockas med lönehöjningar och belöningar. Det har inneburit en förändring av löneläget med ett ökat lönegap.<sup>13</sup>

I och med teknologin och de anställdas ökade kompetens har mellanchefernas betydelse som kommunikatörer i organisationen minskat, vilket har lett fram till plattare organisationer. Det innebär att det inte längre finns lika stora möjligheter att belöna anställda genom vertikal karriärutveckling. Företag måste därmed finna nya vägar att belöna anställda t ex genom att göra det möjligt att förflytta sig horisontellt inom organisationen eller genom att anställda erbjuds fördjupa sig kompetensmässigt. Organisationerna har inte bara blivit plattare utan även mindre. Fokus ligger nu på kärnkompetensen och det har blivit allt vanligare att man lägger ut övriga funktioner på utomstående aktörer genom outsourcing. Denna förändring bygger på den allt mer ökande konkurrensen, vilket skapat krav på effektivitet och kvalitetsmedvetenhet. För att nå framgång har dessa krav inneburit att många företag sett över den egna organisationen, vilket ofta har lett till neddragningar. Det orsakar i sin tur osäkerhet

---

<sup>7</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>8</sup> Ibid

<sup>9</sup> Ibid

<sup>10</sup> Mercer William M. & Co. (1999), *Rewarding employees: Balanced scorecard fax-back survey results*

<sup>11</sup> Olve m fl, (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*

<sup>12</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>13</sup> Rendahl, Jan Erik, (1995) *Att förändra och leda morgondagens arbete*, s 86-89

och minskad lojalitet hos de anställda. Belöningar som baseras på hur länge man har varit anställd i företaget ses som allt mindre attraktivt i dagens instabila miljö.<sup>14</sup> De samhälleliga förändringarna kan ha lett till ett behov hos företagen att se över sina traditionella belöningsystem och bättre försöka anpassa dem till dagens krav på organisation och anställda.

De nya problem som företag ställs inför vid utformning av belöningsystem, t ex svårigheten att belöna anställda utifrån fler kriterier än tidigare, skulle möjligtvis kunna underlättas genom en koppling till BSC. Idag arbetar fler och fler företag med BSC<sup>15</sup> men få av dem har kopplat sitt belöningsystem till BSC<sup>16</sup>. Det verkar som om belöningsystemet inte följt med den samhälleliga utvecklingen, utan att många företag fortfarande belönar enligt traditionella förutsättningar.

Vi utgår från tanken att vad man mäter och belönar är vad som blir gjort. Men vad händer om det som belönas inte är samma sak som det som mäts? Med utgångspunkt i motivationsforskningen gör vi antagandet att människor i detta fall tenderar att utföra de saker som leder till belöning<sup>17</sup>. Det skulle i så fall leda till att BSC blir ett verkningslöst styrmedel som inte bidrar till att uppnå strategin. Värre är om belöningsystemet och BSC skulle komma att motarbeta varandra och leda till tvetydighet och därigenom till frustration och motsättningar inom företaget.

Ett annat problem är att människor upplever belöningar på olika sätt samt känner sig motiverade av olika saker.<sup>18</sup> BSC kan möjligtvis ge bättre förutsättningar att bygga ett belöningsystem på än andra typer av ekonomistyrningsverktyg. Detta eftersom de olika perspektiven som framhålls vid ett BSC ger en bredare bas och därmed större möjligheter att utforma ett mer varierande belöningsystem, som kan komma att motivera fler individer inom organisationen.

En ytterligare fråga gäller hur en koppling mellan BSC och belöningar i så fall skulle implementeras. Frågor som uppkommer är t ex vilken organisationsnivå en koppling skulle införas på och hur snart en koppling skulle kunna införas. Det är frågor som bl a får betydelse för genomförandets komplexitet och kostnad på kort och lång sikt.

### **1.3 Problemformulering**

Vad som skulle vara av intresse att undersöka är först och främst om BSC är en bra grund att bygga ett belöningsystem på. Vidare hur en koppling mellan de två styrverktygen kan utformas samt vilka fördelar och nackdelar det innebär för ett företag. Problemet rör även hur integrationen av de båda systemen ska kunna underlättas och förbättras.

---

<sup>14</sup> Rendahl, Jan Erik, (1995) *Att förändra och leda morgondagens arbete*, s 86-89

<sup>15</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>16</sup> Ibid

<sup>17</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth, (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>18</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

#### **1.4 Syfte**

Syftet är att beskriva och analysera ett företags "Balanced Scorecard" och belöningsystem samt om och hur de skulle kunna kopplas samman med varandra.

## 2 Metod

*Vi kommer i detta kapitel att redogöra för det tillvägagångssätt vi använde oss av för att uppnå syftet. Detta görs för att ge läsaren en möjlighet att värdera tillförlitligheten av vår studie.*

---

### 2.1 Övergripande angreppssätt – Vi sökte förståelse

För att beskriva tillvägagångssättet kommer vi inledningsvis sammanfatta de metoder och synsätt som är relevanta för vår undersökning. Det görs för att förenkla förståelsen av de handgripliga angreppssätten vi valde. Den ansats vi valde styrde vårt val av angreppssätt, hur vi såg på problemet, hur vi formulerade syftet och hur data samlades in och behandlades. Ansatsen gav oss möjligheter och precision men begränsade också oss till att följa givna ramar.

#### 2.1.1 Abduktiv ansats – Vi använde både teori och empiri

Vi använde ett abduktivt arbetssätt. På så vis hade vi möjlighet att röra oss mellan teori och empiri då abduktion utgår både från empiriska fenomen, samtidigt som den tar hänsyn till teoretiska föreställningsramar.<sup>19</sup> Det abduktiva arbetssättet gav oss därför möjligheter för utveckling av empirin och justering av teorin allteftersom arbetet fortskred. Vi kunde därför på ett bättre sätt använda oss av befintlig teori och empiri. Eftersom vi började vår studie med teoristudier skulle det varit svårt för oss att behandla empirin förutsättningslöst, vilket talar för ett abduktivt arbetssätt. Att vi sedan önskade analysera det empiriska materialet och koppla det till den teoretiska referensramen motiverade vårt val ytterligare. Dessutom är denna ansats förståelseinriktad, vilket lämpade sig för problemet i fråga.

#### 2.1.2 Hermeneutiska synsättet – Vi ville förstå helheten i relation till dess delar

Vår uppsats grundar sig främst på tolkning och förståelse av en organisation och dess koppling mellan olika styrsystem och vi använde oss därför av det hermeneutiska synsättet.<sup>20</sup> Vi ämnade därmed skaffa oss en förståelse genom de upplysningar vi fick från olika kvalitativa tillvägagångssätt. Det hermeneutiska synsättet betonar förståelse, tolkning, engagemang och subjektivitet. Därför är helheten av vikt eftersom delarna endast kan förstås i relation till helheten och tvärtom. Detta stämde bra överens med vårt syfte med undersökningen, då vi önskade växla mellan att på djupet studera en möjlig koppling mellan BSC och belöningsystemet men övergripande hela tiden ha i åtanke vad som var bäst för organisationen för att uppnå strategin. Genom denna växelverkan mellan delarna och helheten önskade vi uppnå en fördjupad förståelse för problemområdet. Arbetssättet var subjektivt, vilket gav oss utrymme att medvetet använda våra egna värderingar under processens gång.

#### 2.1.3 Kvalitativ metod – Vi ville förstå hur BSC och belöningsystemet kan kopplas

Det hermeneutiska angreppssättet ledde naturligt in oss på den kvalitativa metoden. Detta då syftet med den kvalitativa metoden är att beskriva, analysera och förstå problemet och problemets samband med helheten.<sup>21</sup> Vi önskade förstå hur man på bästa sätt skulle kunna koppla belöningsystemet till BSC för att uppnå den önskade strategin. Detta förespråkade en kvalitativ metod. Vidare var de data vi var intresserade av i huvudsak mjukdata, såsom de

---

<sup>19</sup> Andersen, Ib, (1998) *Den uppenbara verkligheten*, s 29-30

<sup>20</sup> Ibid, s 20

<sup>21</sup> Lundahl, Ulf & Skärvad, P-H, (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, s 101

anställdas föreställningar, upplevelser, attityder med mera, vilket också talade för användandet av den kvalitativa metoden.

#### **2.1.4 Fallstudie – Vi ville få en praktisk förståelse**

Förståelsen räknade vi med att uppnå genom att undersöka hur människor på ett utvalt företag upplevde befintligt BSC och belöningsystem och dessutom om de själva kände sig motiverade av nuvarande belöningsystem. Det företag vi undersökte uppfyllde vårt krav på att ha både BSC och ett utarbetat belöningsystem.

Företaget vi valde var Ifö Sanitär med cirka 800 anställda. Vi valde detta företag eftersom BSC har funnits i företaget sedan år 1997 och ansågs av företaget vara ett väl fungerande styrverktyg, vars nyckelmått väl stämde överens med företagets strategiska mål och vision.

För att möjliggöra för en djupgående förståelse av företaget, samt underbygga för vår egen samt läsarens möjligheter för tolkning, ämnade vi göra en noggrann beskrivning av företagets nuvarande BSC och belöningsystem.

Dessutom gjorde vi en kompletterande intervju på ett industriföretag som arbetat under några år med ett system där belöningsystemet var kopplat till BSC. Eftersom de haft systemet en längre tid och därmed förmodligen hade praktisk erfarenhet och åsikter om det hoppades vi det skulle ge oss ökad förståelse av hur belöningsystemet kan kopplas till BSC.

## **2.2 Handgripligt angreppssätt – Hur vi samlade information**

Handgripligt angreppssätt beskriver hur vi tänkte gå tillväga för att samla in den nödvändiga information vi behövde för vår undersökning, i form av primära och sekundära data. Därefter belyser vi hur vi genomförde fallstudien och i samband med detta vad man bör tänka på samt vilka risker det fanns med det tillvägagångssätt vi valde.

### **2.2.1 Primärdata – Personliga intervjuer**

Vi använde främst oss av ostrukturerade intervjuer med en färdig intervjumall, utan färdiga svarsalternativ. Intervjuerna gjordes med chefer på olika nivåer på Ifö Sanitär, exempelvis personer i ledningsgruppen och avdelningschefer. På det kompletterande företaget intervjuade vi ekonomidirektören. (Se bilaga 2-5)

Anledningen till valet av primärdata på Ifö Sanitär var att vi ville få en bild av hur de intervjuade själva uppfattade hur belöningsystemet och BSC fungerade samt ställa frågor till dem om vad de personligen upplevde var motiverande. Som komplement till detta kom vi även under våra intervjuer att observera omgivningen i företaget. Detta hoppades vi skulle ge oss en mer omfattande bild av företaget.

Under samtliga intervjuer lät vi intervjuobjektet tala relativt fritt för att få en öppen diskussion som vi hoppades skulle leda till en mer avslappnad atmosfär där personen kunde svara ärligt och även dela med sig av sina personliga tankar och reflektioner. Vi var tre intervjuare vid varje intervjutillfälle för att på så sätt göra det lättare för oss att tillgodogöra oss all fakta. Vi tror även att det gav oss ett vidare perspektiv då vi fick tre tolkningar av vad som framkom. Under intervjuerna förde vi anteckningar som vi efter intervjuerna gick igenom och diskuterade för att försäkra oss om att vi uppfattat informationen korrekt och på så sätt undvika missförstånd.

Intervjuerna kom senare vid behov att kompletteras, allt för att våra primärdata skulle bli så tydliga och korrekta som möjligt. Kompletteringar skedde via telefon och e-mail. Vi lät även företagen läsa igenom empiridelarna om deras företag för att på så vis garantera att inga felaktiga uppgifter fanns med.

### **2.2.2 Sekundärdata – Internt material**

Att basera delar av en undersökning på sekundärdata, d v s data som samlats in av någon annan, är ett effektivt sätt att spara tid och energi<sup>22</sup> eftersom det finns åtskilligt material tillgängligt om Ifö Sanitär. Vi använde intern sekundärdata för att bredda vår bild av företaget och på så vis skaffa oss en djupare förståelse men också som underlag i vår analys. De sekundärdata vi använde var broschyrer om företaget, personaltidningar, koncernens årsredovisning, företagets hemsida, en intern dataportal, bakgrundsmaterialet till framtagandet av Ifö Sanitärs BSC samt andra interna dokument.

### **2.2.3 Forskningsetiska aspekter**

Den empiriska datainsamlingen byggde i hög grad på personliga intervjuer av anställda på olika organisatoriska nivåer. Personerna intervjuades i egenskap av deras yrkesroll. Vidare följde vi humanist-samhällsvetenskapliga forskningsrådets etiska regler<sup>23</sup> då vi vid intervjuerna informerade, i så stor utsträckning som möjligt, berörda personer om undersökningens syfte, deras del i projektet samt att det var frivilligt att delta (informationskravet). Vi fick deras samtycke till intervju (samtyckeskravet) och tillåtelse att lämna ut de uppgifter vi använde i rapporten (konfidentialitetskravet), samt deras tillåtelse att lägga fram rapporten i de sammanhang vi kunde finna lämpliga (nyttjandekravet).

### **2.2.4 Fallstudiesteg**

Nedan följer en beskrivning av de steg vi tog för att strukturera vår fallstudie enligt ovanstående premisser.

#### **2.2.4.1 Steg 1 – Val av fallstudieföretag**

Eftersom vi ville skapa en djupare förståelse valde vi att undersöka ett företag i vår region för att ha möjlighet att göra besök och personliga intervjuer på företaget. I regionen sökte vi därför efter företag som arbetade med BSC eller styrning med hjälp av nyckelmåttstyrning. Vi sökte främst efter företag som hade ett fungerande BSC sedan några år samt ett belöningsystem bestående av olika typer av belöningar på flera olika hierarkiska nivåer. Vi kontaktade ett tiotal av de företag som verkade stämma in på vad vi efterfrågade och besökte sedan tre av de företag som verkade motsvara våra krav och var villiga att ta emot oss. Av dessa tre företag valde vi slutligen det som bäst uppfyllde våra krav.

Under denna process knöt vi även kontakter med företag som hade en fungerande koppling mellan BSC och belöningsystemet där vi ville göra kompletterande intervjuer för att på så vis dels bredda studien, dels ta tillvara på deras erfarenheter av en koppling.

#### **2.2.4.2 Steg 2 – Datainsamling på det primära fallstudieföretaget**

För att skapa en övergripande bild av företaget samt dess BSC och belöningsystem gick vi först igenom internt material. Dessutom intervjuade vi företagets VD samt finansdirektör för att fördjupa våra kunskaper om företaget, dess BSC och i viss mån även dess belöningsystem. Vi gick intervjuade också HR/personalchef för att gå djupare in på

---

<sup>22</sup> Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*

<sup>23</sup> Återfinns i sin helhet på [www.hsfr.se/fileservers/index.asp?fil=ZOKCAOA100J0](http://www.hsfr.se/fileservers/index.asp?fil=ZOKCAOA100J0)

belöningssystemet och andra personalfrågor av vikt för vår studie. Intervjuerna med finansdirektören respektive HR/personalchefen tog vardera cirka en och en halv timme. Intervjun med VD:n varade cirka en halvtimme. Vid intervjuerna utgick vi från en intervjumall men vi uppmuntrade den vi intervjuade att tala relativt fritt. Detta då vi ansåg att de, som var insatta i både företaget och dess system, hade lättare att ge en bild av vad som var viktigt för deras företag. Dessutom ville vi se hur de såg på systemen och vi hoppades även få nya infallsvinklar och ledtrådar om sådant som kunde vara viktigt för vår undersökning.

För att skapa en förståelse av personalens uppfattning av nuvarande system gjorde vi därefter personliga intervjuer med ett flertal anställda. Intervjuerna inleddes med att vi gav den vi intervjuade tio kort där vi skrivit förslag på en viss belöning eller möjlig motivationsfaktor på vart och ett av korten. Dessa kort representerade olika typer av belöningar och vi ville med hjälp av dessa skaffa oss en uppfattning om vad personen ansåg vara motiverande för dem personligen. De olika belöningarna och motivationsfaktorerna var:

- |  |   |
|--|---|
| 1. Aktier i företaget                    | (finansiell belöning)                   |
| 2. Förbättrad arbetsmiljö                | (icke-finansiell belöning)              |
| 3. Tjänstebil                            | (icke-finansiell, materiell belöning)   |
| 4. Flexibel arbetstid                    | (icke-finansiell, immateriell belöning) |
| 5. Bonus                                 | (finansiell belöning)                   |
| 6. Betald semester                       | (icke-finansiell, materiell belöning)   |
| 7. Uppskattning                          | (icke-finansiell, immateriell belöning) |
| 8. Utbildning                            | (icke-finansiell, materiell belöning)   |
| 9. Möjlighet att påverka arbetsuppgifter | (icke-finansiell, immateriell belöning) |
| 10. Ökad självständighet                 | (icke-finansiell, immateriell belöning) |

Ett andra syfte var även att på ett tidigt stadium i intervjun skapa en informell karaktär. Vi ville att den intervjuade skulle slappna av och att allvaret i situationen samt eventuella tveksamheter till att tala om det känsligare ämnet belöningssystem minskades. Det skedde även vid intervjuerna och vid flera intervjuer började personen tala fritt om de olika belöningarna och vad de betydde för dem.

Därefter ställde vi frågor efter en i förväg utarbetad intervjumall. Vi ställde även följdfrågor i de fall vi trodde oss kunna komma in på intressanta aspekter av betydelse för undersökningen samt vår förståelse av företaget och den intervjuades personliga uppfattning. Vid intervjuerna förde två av oss anteckningar och den tredje ställde frågor. På så vis ville vi skapa en mer personlig kontakt mellan intervjuaren och den intervjuade samtidigt som vi ville skapa en mer informell situation då vi inte spelade in intervjuerna. Vi hoppades att den intervjuade därmed skulle känna sig mer avslappnad att även uttrycka mer personliga åsikter. Sex av intervjuerna tog cirka en timme men vi genomförde även tre kortare intervjuer på 15-30 minuter. Alla intervjuer, förutom en kortare intervju, skedde i enrum för att den intervjuade skulle kunna tala fritt. Vi informerade även om vad materialet skulle användas till och att det var möjligt att vara anonym, för att på så vis uppfylla de forskningsetiska riktlinjerna.

#### **2.2.4.3 Steg 3 – Kontaktande av kompletterande fallstudieföretag**

När vi ansåg oss ha en tydlig bild av vårt huvudsakliga fallstudieföretag kontaktade vi på nytt ett företag där vi ville bedriva kompletterande studier. Med detta företag var syftet att skaffa oss en mer facetterande och bredare bild av problemområdet i praktiken. Vi ville också undersöka om vi kunde ta tillvara företagets erfarenheter i arbetet med vårt primära fallstudieföretag.



#### **2.2.4.4 Steg 4 – Datainsamling på kompletterande fallstudieföretag**

Vi genomförde en personlig intervju med ekonomidirektören på företaget. Intervjun varade ungefär en och en halv timme. Vi utgick även här från en intervjumall med öppna frågor och ställde beroende på vad som kom fram under intervjuens gång flera följdfrågor. (Se bilaga 6)

#### **2.2.5 Risker i samband med de valda metoderna<sup>24</sup>**

Att använda sig av dessa metoder kan innebära svårigheter. Att få access till nödvändig data kan vara svårt eftersom det kan upplevas som känsligt för företag att ge ut djupgående information. Det kan väcka en viss misstänksamhet när utomstående vill ha tillgång till information om organisationen. Intervjuobjektet kanske blir förtegen att avslöja vissa viktiga upplysningar. Vidare kan ämnet belöningsystem uppfattas som känsligt. Det kan även vara svårt att få bra kontakt med nyckelpersoner inom företagen. Om dessa är mycket upptagna finns risken att man istället får tala med personer längre ned i den organisatoriska hierarkin som kanske inte är tillräckligt insatta i det område undersökningen gäller. Svaren skulle då inte ha samma betydelse för undersökningen. Det kan också arta sig så att företaget inte anser sig ha tid med att intervjuaren kommer dit och intervjuar, alternativt uppfattar det som att intervjuaren kommer och stör i arbetet. Vi ansåg däremot att vi fick god kontakt med de vi intervjuade och att flera av dem varit mycket personliga, varvid vi kom att värna om anonymitet om vem som sagt vad i rapporten. Vi ansåg även att vi fick möjlighet att intervju personer på de befattningar vi önskade och att alla frikostigt delade med sig av sin tid. Vi kände därmed inte någon tidspress under intervjuerna utan hade möjlighet att gå så djupt in på ämnena som vi fann relevant. Vi kände även att vi fick tillgång till allt det interna material vi önskade och att vi gavs fria tyglar då det gällde det material vi önskade framföra i uppsatsen.

Vidare ställs det krav på att intervjuaren är väl förberedd och inte påflugen. Det är även viktigt att intervjuarens tolkning stämmer överens med vad den intervjuade personen säger. Vi gjorde vårt bästa för att personen skulle känna sig avslappnad och vi försökte tidigt i intervjun skapa en informell karaktär. I och med de ofta mycket personliga svar vi fick ansåg vi oss ha lyckats med detta. Genom att vara tre personer vid varje intervju försökte vi öka förutsättningen för en korrekt tolkning. Vi var emellertid medvetna om att våra referensramar och vårt perspektiv i stort sett var desamma på grund av att vi på det hela taget har samma kulturella och utbildningsmässiga bakgrund, vilket begränsade våra tolkningsmöjligheter.

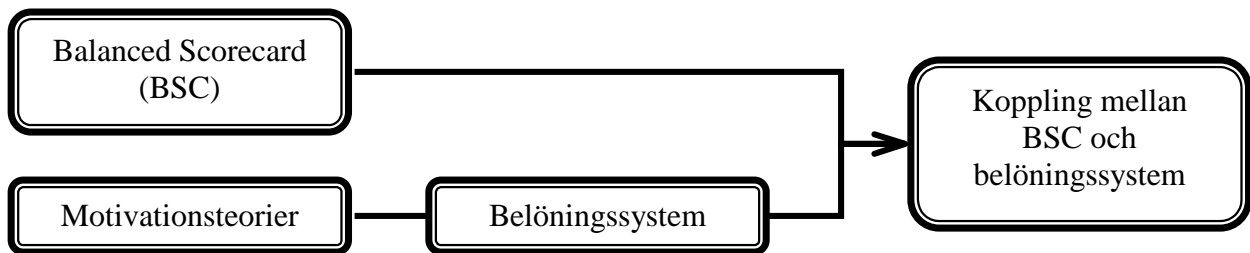
En annan risk med intervjuer av personer i ledande ställning, som i vårt fall då vi intervjuade personer i chefspositioner, är att respondenten kan ta på sig en negativ auktoritetsroll och ser intervjuaren som ung, oerfaren och okunnig. Han eller hon kan då se sig själv som föreläsare och bli ovillig att låta intervjuaren styra intervjun. Personen, som är van att bestämma, talar ofta hellre om saker som han eller hon finner intressant, vilket inte nödvändigtvis är av vikt för undersökningen. Det kan t ex ske genom att respondenten omformulerar frågorna. Det finns även risk för att irritation uppstår om intervjuaren ställer en fördjupande fråga och respondenten känner sig avbruten. Vi försökte motverka detta genom att vara väl förberedda med intervjumallar och ha en klar bild av vad vi ville ha svar på, visa att vi hade hög kännedom om ämnesområdet och genom att vi hade så lång tid på oss vid varje intervjutillfälle att vi hade utrymme att ställa de frågor vi önskade efter det att respondenten hade talat fritt.

---

<sup>24</sup> Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten*, s 146-147, 175-177

## DEL II TEORI

Vi behandlar främst teorier, erfarenheter och modeller som handlar om BSC, motivationsforskning, belöningsystem och kopplingen mellan BSC och belöningsystem. De fyra avsnitten kommer att återfinnas genom hela rapporten med början i teoriavsnittet eftersom de alla är väsentliga för studien enligt figuren nedan:



*Figur 2.1 De utvalda teoretiska delarna och deras inbördes beroende*

Vad som bör poängteras är att det idag inte finns mycket forskning om kopplingen mellan BSC och belöningsystem, speciellt inte i Sverige. Mycket av materialet som finns och i synnerhet den kritik som lagts fram mot en koppling tar i själva verket upp brister hos antingen BSC eller belöningsystemet och inte hos kopplingen som sådan. Denna teori och kritik väljer vi därför att främst lägga i kapitlen om BSC och belöningsystem, då vi finner att det passar bättre där än i kopplingskapitlet. Den bristande tillgängligheten på teori inom området koppling gör att vi anser vår studie vara intressant men innebär även att vi måste bygga en del av vår analys av koppling på empirin, varvid den kompletterande fallstudien kommer att ha betydelse.

Definitioner till vissa av de begrepp vi använder oss av går att finna i Bilaga 1.

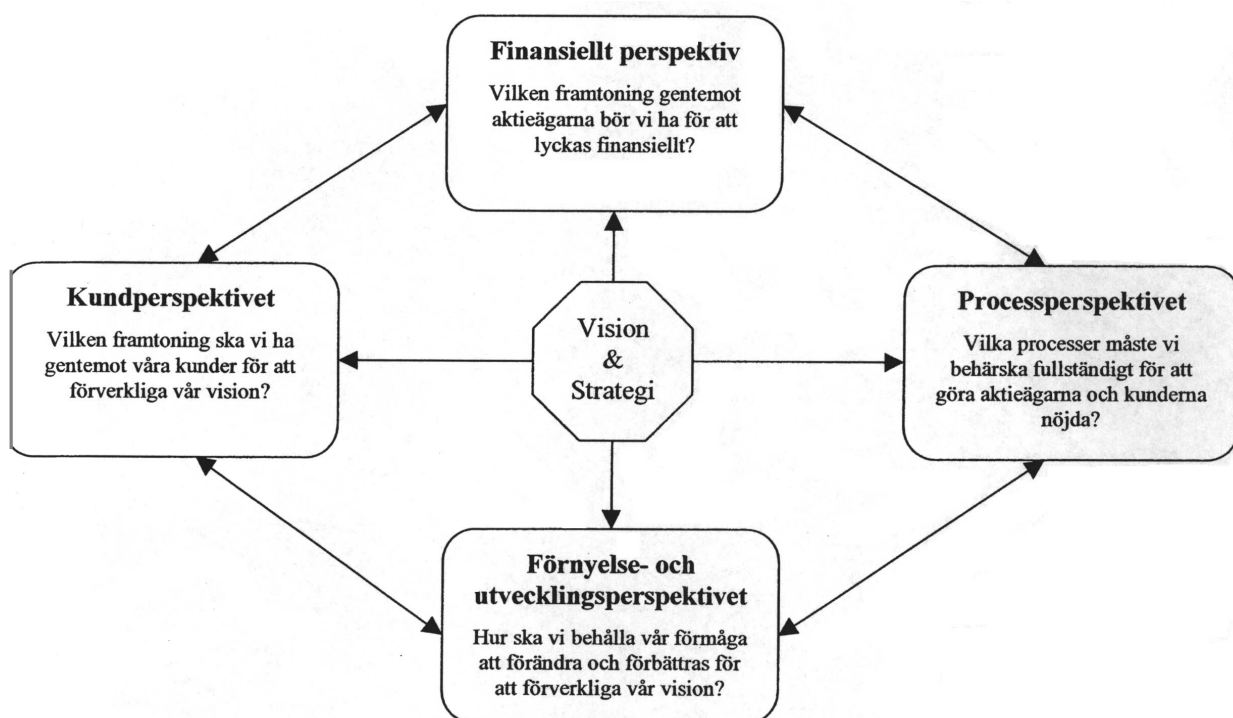
### 3 Teorier om Balanced Scorecard

I detta kapitel ges en teoretisk bakgrund till BSC, för att öka förståelsen av analysen av Ifö Sanitärs BSC och därmed dess möjlighet att kopplas samman med företagets belönings-system. Inledningsvis redogörs för uppbyggnaden och utformningen av ett BSC. Därefter följer en beskrivning om nyckelmått och lämpliga företagsnivåer för användning av BSC, eftersom dessa områden är relevanta i analysen om en koppling till belöningsystemet. Slutligen beskrivs viktiga element i implementeringsprocessen. Vi redogör för teorier om BSC utifrån uppfattningen att BSC är ett bra styrverktyg. Därför ifrågasätter vi inte dess för- och nackdelar i någon större grad.

#### 3.1 Utformning

De första idéerna om Balanced Scorecard (BSC) introducerades i Harvard Business Review 1992 av Robert S. Kaplan och David P. Norton. Ingen av dem trodde att modellen skulle få den genomslagskraft som den har fått. Graden av implementering visas bl a i en amerikansk managementundersökning bland större företag. Den indikerade att år 2001 använde ca 50 % av Fortune 1000-företagen i USA sig av BSC och i Europa var siffran mellan 40 och 45 %.<sup>25</sup>

Huvudtanken med BSC är att analysera företaget ur fyra viktiga perspektiv och genom detta koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin.<sup>26</sup> Perspektiven och dess innebörd visas i figur 3.1.



Figur 3.1 Perspektivens innebörd<sup>27</sup>

<sup>25</sup> Norton enligt Furnald (2001), om en undersökning utförd av Bain & Co

<sup>26</sup> Olve m fl (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s 21f

<sup>27</sup> Modifierad efter Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, s 9

De fyra perspektiven gör att man uppnår jämvikt mellan kort- och långsiktiga mål, mellan önskade resultat och vad som driver resultaten samt mellan hårda, mer objektiva mått och mjukare, mer subjektiva mått.<sup>28</sup> Tanken med BSC är att alla perspektiv ska värderas lika. Men i alla perspektiv finns det mått som bygger på kostnadsjämförelser och alltså bedöms utifrån ett finansiellt perspektiv. Det är viktigt att se till att detta inte blir alltför dominerande.<sup>29</sup>

Vissa företag föredrar att lägga till ett medarbetarperspektiv, med syftet att betona betydelsen av personalen som en viktig och avgörande resurs som även påverkar de andra perspektiven. Många väljer dock att innefatta personalen i de fyra andra perspektiven, eftersom de anställda vanligtvis är viktiga för dem alla. Speciellt spelar de anställda ofta en central roll i utvecklingsperspektivet eftersom de anställda till stor del driver företagets utveckling. Det är också möjligt att lägga till ytterligare perspektiv för t ex IT och miljö om dessa är viktiga för det enskilda företagets strategi.<sup>30</sup>

Den med BSC önskvärda balansen mellan kort och lång sikt uppnås genom att styrningen inriktas på ett mindre antal kritiska nyckelmått som täcker in samtliga tidsdimensioner. Det finansiella perspektivet visar vad som hände igår, kund- och processperspektiven redogör för nuläget och förnyelse- och utvecklingsperspektivet ger indikationer på vad som kommer att ske i framtiden.<sup>31</sup>

### 3.1.1 Finansiella perspektivet

Det finansiella perspektivet visar resultatet av de övriga perspektivens framgång i strävan mot de strategiska målen. Det är även här ramar och förutsättningar för de andra perspektiven fastläggs och de långsiktiga målen bestäms.<sup>32</sup> Om de operationella förbättringar som mäts i BSC inte leder till bättre finansiella resultat, behöver ledningen tänka över företagets strategi eller dess implementeringsplaner, eftersom de vid ett fungerande BSC är starkt sammankopplade. Det finns också en tidsfaktor inblandad eftersom förbättringar ger finansiella resultat först då man eliminerat eventuell överkapacitet av anställda och andra resurser.<sup>33</sup> Finansiella mått kan vara t ex vinstmarginal, avkastning på sysselsatt kapital, EVA och kassaflöde.

### 3.1.2 Kundperspektivet

Inom kundperspektivet skildras vilka kundvärden företaget önskar tillfredsställa, hur detta ska utföras och orsaken till att kunderna ska vilja betala för dem. Det är alltså med detta perspektiv i tankarna som de interna processerna och utvecklingssatsningarna ska planeras. Om inte kunderna blir tillfredsställda, frambringas inte heller de intäkter som behövs för att täcka kostnaderna och ge en vinst.<sup>34</sup> De valda strategierna för de prioriterade kundsegmenten leder fram till mått som sammanfattar företagets situation gällande marknadsandelar, kundernas lojalitet, nyförsäljning, kundtillfredsställelse samt lönsamhet per kund<sup>35</sup>.

### 3.1.3 Interna processperspektivet

Kundbaserade mått är viktiga men de behöver omvandlas till mått gällande hur företaget måste agera internt för att skapa de önskade kundvärdena och tillfredsställa aktieägarnas

---

<sup>28</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, s 25

<sup>29</sup> Sundin, Lars (1998) *Gör styrkortet mer praktiskt!*, s 24-27

<sup>30</sup> Olve m fl, (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s 185ff

<sup>31</sup> Ibid

<sup>32</sup> Ibid, s 72

<sup>33</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1992) *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*

<sup>34</sup> Olve m fl (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*

<sup>35</sup> Ibid, s 74

förväntningar. Trots allt baseras en väl fungerande kundrelation på processer, beslut och handlingar inom organisationen.<sup>36</sup> För att få fram rätt mått inom detta perspektiv behöver man beskriva företagets centrala processer och identifiera alla processer från analysen av kundens behov tills produkten eller tjänsten är levererad.<sup>37</sup> Användbara mått inom det interna processperspektivet kan vara administrativa utgifter/totala intäkter, genomsnittlig ledtid, lageromsättning och IT-kapacitet per anställd.

### 3.1.4 Förnyelse- och utvecklingsperspektivet

Det fjärde och sista perspektivet innehåller mål och mått för att driva företagets lärande och tillväxt framåt med fokus på långsiktig förnyelse. I och med detta mäts delvis överlevnadsförmågan. Därför är det viktigt att under detta perspektiv analysera vad som krävs för att bevara och utveckla kunskapen som krävs för att tillfredsställa kundernas behov och för att bibehålla och förbättra den effektivitet och produktivitet som krävs i processerna som skapar de centrala kundvärdena.<sup>38</sup> Ett företags förmåga att vara innovativt, förbättras och utveckla lärandet hör starkt samman med dess värde. Det är enbart genom att kunna lansera nya produkter, öka kundvärdet och ständigt förbättra den operativa verksamheten, som ett företag kan gå in på nya marknader och öka intäkterna.<sup>39</sup>

Organisatoriskt lärande och tillväxt kommer främst från tre olika källor: medarbetarnas kompetens, informationssystemets förmåga samt motivation och strävan att gå mot samma mål<sup>40</sup>. Några exempel på nyckelmått är personaltillfredsställelse, personallojalitet och antal nya produkter per år.

## 3.2 Uppbyggnad av BSC<sup>41</sup>

I figur 3.2 ges en övergripande bild av uppbyggnaden av BSC. Figuren kommer även att användas för att strukturera analysen av BSC i kapitel nio. Utgångsläget är företagets vision och därmed kan följderna av en felaktig vision eller inriktning bli ödeläggande. På grund av detta är det viktigt att vid frånvaro av en tydlig vision utarbeta en sådan, med utgångspunkt från en gemensam bild av interna och externa förutsättningar.

Genom de olika perspektiven man valt ut, bryts visionen ner och beskrivs ytterligare. I nästa steg konkretiseras visionen för respektive perspektiv till strategiska mål som beskriver hur företaget kommer att se ut om visionen förverkligas. Den grundläggande frågan i strategiformuleringsprocessen handlar om hur företaget kan skaffa och bibehålla bestående konkurrensfördelar relativt konkurrenterna. Denna process anses vara en av de främsta styrkorna med BSC, eftersom den konkretiserar det ej påtagbara.

Det kommande steget innebär att man fastställer de mest kritiska framgångsfaktorerna för att företaget ska uppnå de strategiska målen. I nästa nivå utvecklas och sammanställs vilka nyckelmått som bäst beskriver och följer upp att företaget följer sin strategiska inriktning och tar vara på sina framgångsfaktorer. Slutligen behövs också en handlingsplan som framställer de konkreta åtgärder som krävs för att nå framgång.

---

<sup>36</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1992) *The Balanced Scorecard – Measures that drive performance*

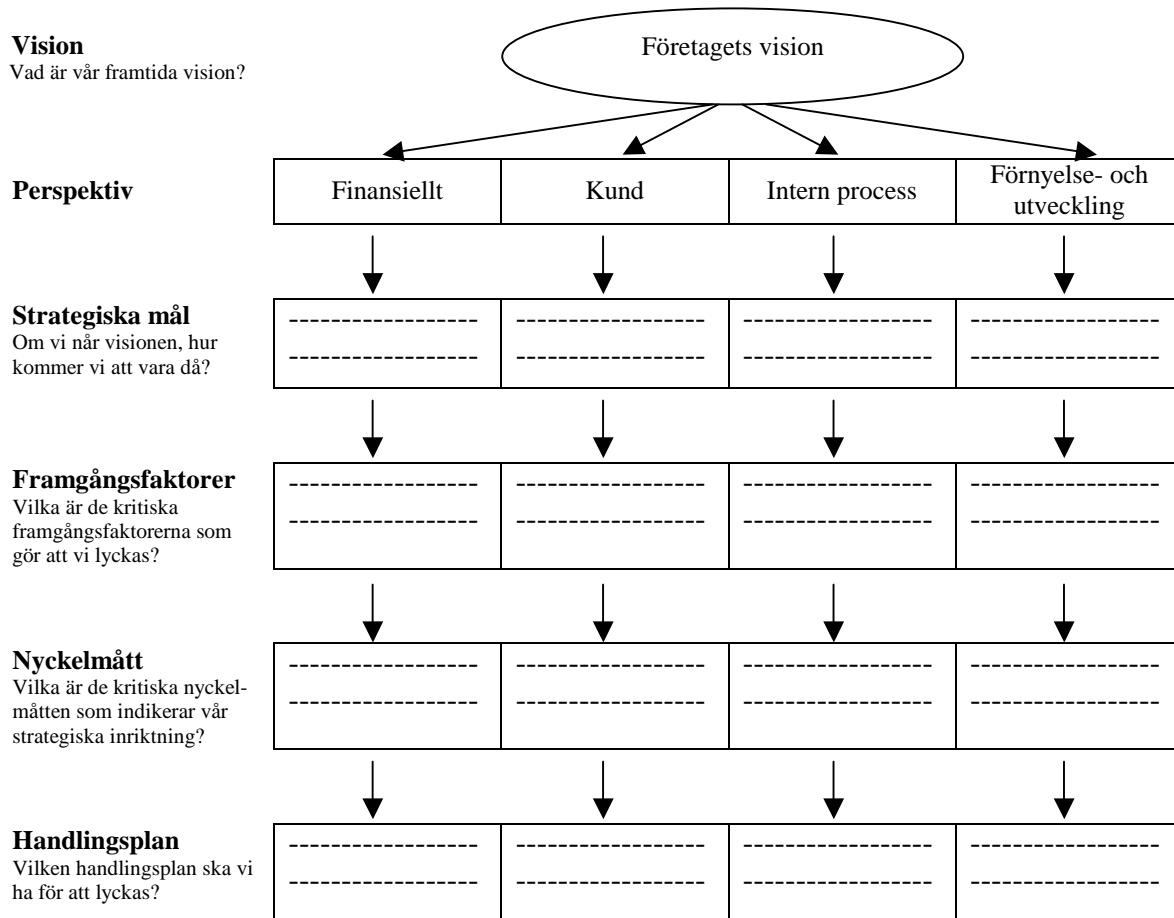
<sup>37</sup> Ibid

<sup>38</sup> Olve m fl (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s 77

<sup>39</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1992) *The Balanced Scorecard – Measures that drive performances*

<sup>40</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, s 127ff

<sup>41</sup> Olve m fl (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s 53ff



Figur 3.2 Exempel på uppbyggnad av ett BSC<sup>42</sup>

### 3.3 Nyckelmåttens koppling till strategin

Följderna av ett framgångsrikt BSC är att strategin kommuniceras genom fokus på nyckelmåtten. På detta sätt genereras en förståelse av företagets övergripande vision. Det skapas en helhetsbild av strategin som gör att de anställda lättare kan se hur deras arbete medverkar till att företaget utvecklas. Det kan även bli lättare att uppmärksamma förändringar som kan leda till att företaget utvecklas.<sup>43</sup>

Processen att bestämma vilka nyckelmått som ska finnas med i BSC, känns ofta som en av de mest komplicerade delarna i utformningen av BSC<sup>44</sup>. Representativa mått ska tas fram för processer som ofta är kvalitativa och svåra att identifiera. Att välja ut nyckelmått kan göras på två sätt. Ett sätt är att utveckla måtten från början för att få fram nyckelmått som inte använts tidigare. Det vanligaste är dock att använda mått som redan finns i olika system och rapporter i organisationen. När man har valt ut nyckelmått är det vidare en utmaning att kombinera måttvärdena till en övergripande bedömning av prestationen, utan att det får negativa

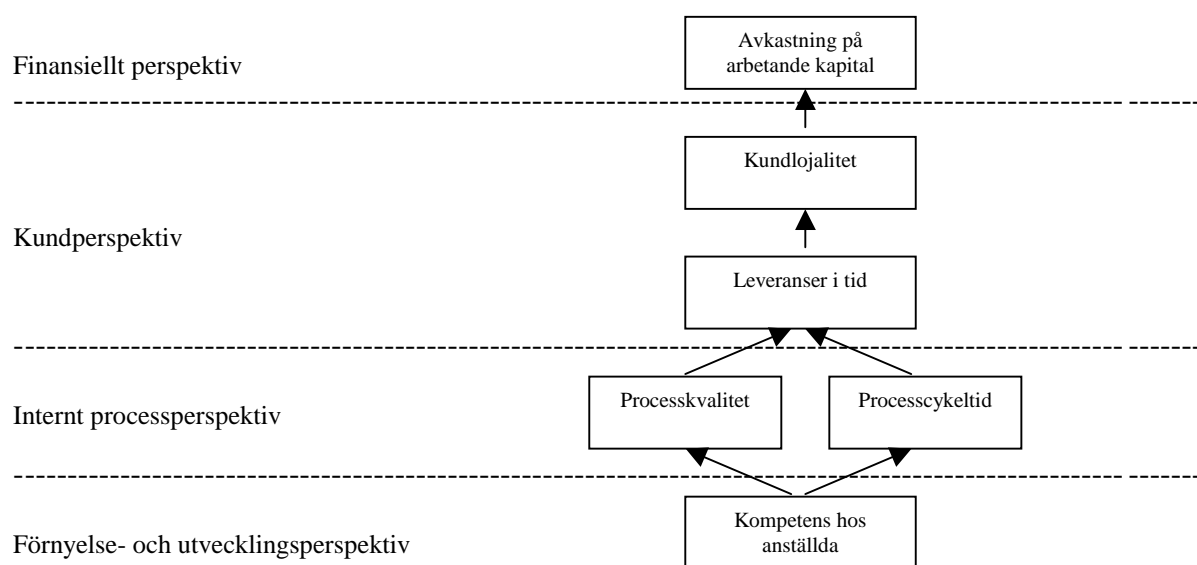
<sup>42</sup> Modifierad efter Olve m fl (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s 54

<sup>43</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, s 147-148

<sup>44</sup> Olve m fl (2003), *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 174

konsekvenser.<sup>45</sup> Andra faktorer man behöver ha i medvetande är att säkerställa en giltig och pålitlig datainsamling för de utvalda måtten för att få ett bra resultat. Man behöver även försöka att förutse konsekvenserna av vad som kan hända när målen för nyckelmåtten försöks uppnås på olika sätt.<sup>46</sup>

Eftersom en strategi egentligen består av en grupp hypoteser om orsak-, och verkansförhållanden kan man med orsak-verkan-samband mellan måtten redogöra för ett företags strategi, enbart genom att undersöka sambanden. Varje mått som valts ut till de olika perspektiven i BSC bör vara en del i orsakskedjan som förmedlar den konkreta betydelsen av visionen och strategin till hela företaget.<sup>47</sup> Det bör också finnas orsak-verkan-samband mellan perspektiven och ett exempel på en orsakskedja visas i figur 3.3.



Figur 3.3 Exempel på orsakskedja<sup>48</sup>

Sambanden är däremot inte enkla att upprätta, då de vanliga måtten för att mäta ett företags utveckling oftast inte har så stort samband med varandra utan rör sig åt olika håll ungefär lika ofta som de går mot samma mål<sup>49</sup>. Om inte medarbetarna kan se och tro på de samband som BSC utgår ifrån, kommer de inte att agera med syfte att uppnå de fastställda målen. Då blir styrverktygets betydelse för verksamheten minimal. Kopplingen till den övergripande visionen och därmed den långsiktiga verksamheten måste därför tydliggöras för att öka motivationen.<sup>50</sup>

<sup>45</sup> Meyer, Marshall W (2002) *Rethinking Performance Measurement*, s 82

<sup>46</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996b) *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*

<sup>47</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a), *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, s 148ff

<sup>48</sup> Ibid, s 27

<sup>49</sup> Meyer, Marshall W (2002) *Rethinking Performance Measurement*, s 2

<sup>50</sup> Westin, Carl-Johan & Wetter, Magnus (1998) *Håll styrkortet vid liv!*, s 28

### 3.3.1 Kriterier för nyckelmått<sup>51</sup>

För att kunna kommunicera företagets strategi, behöver man utse lämpliga mått. Kriterier för bra mått är följande:

- *Rätt antal mått:* Måtten bör vara 15-20 stycken. Genom dessa kan man bedöma företaget på en bred grund samtidigt som man fortfarande kan uppnå förståelse av informationen och minska komplexiteten.
- *Förutsägande signaler:* Icke-finansiella mått bör vara indikatorer och kunna förutsäga kommande finansiella resultat för att inte bli förkastade som onödiga, då inget orsak-verkan-samband kan urskiljas. Att hitta icke-finansiella mått som verkligen pekar framåt och inte enbart med viss sannolikhet indikerar riktningen, kan dock vara komplicerat.
- *Genomsyrande:* Det bör finnas mått som genomsyrar hela företaget genom att de går att använda överallt i organisationen. Sådana mått har vissa fördelar framför mer specifika mått. De kan summeras nerifrån och upp i organisationen och detta hjälper även de anställda att se kopplingen mellan sitt och hela företagets resultat. Genom att dessa mått kan brytas ner till lägre nivåer i företaget, möjliggörs horisontella jämförelser mellan olika affärsområden och identifikation av förbättringsområden underlättas. Det finns dock delade meningar om detta, då vissa anser att om det övergripande BSC betraktas som en summa av avdelningarnas BSC, går företaget miste om många möjliga synergieffekter.<sup>52</sup>
- *Stabila:* Måtten behöver vara stabila och ändras enbart gradvis. Detta krävs för att bibehålla de anställdas fokus på långsiktiga mål och för att uppnå konsekvens i beteendet. Dock måste måtten uppdateras i takt med att företagets strategi förändras.
- *Lämpliga som belöningsgrund:* De anställda behöver kunna bli kompenserade på olika sätt utifrån resultatet på måtten.

### 3.4 Implementering

Det är givetvis viktigt att satsa tid på framtagandet av BSC men det är inte mindre angeläget att arbeta med implementeringen eftersom det handlar om att ändra etablerade tankemönster och förändra andra grundläggande delar i företaget. Något som visar på detta är följande citat:

”Att utveckla det balanserade styrkortet är att ändra företagets styrning. Att implementera styrkortet är att förändra sättet att tänka i företaget.”<sup>53</sup>

För att BSC ska bli en naturlig del av företagets strategiimplementering och utveckling, måste det ständigt uppdateras med aktuell och relevant information. Därför blir det centralt att upprätta system och rutiner för informationsinsamling och kommunikation till medarbetare och partners. Då BSC fordrar ett förändrat tankesätt och beteende av medarbetarna, krävs det även att informationen presenteras på ett pedagogiskt och lättförståeligt sätt. Den behöver också vara lättillgänglig och mätas på ett kostnadseffektivt sätt.<sup>54</sup>

En stark förankring i företagsledningen är grundläggande för en framgångsrik implementering. Det är viktigt att de engagerar stora delar av företaget i framtagandet av BSC. Genom

---

<sup>51</sup> Meyer, Marshall (2002) *Rethinking Performance Measurement*, s 6ff

<sup>52</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 243ff

<sup>53</sup> Lindvall, Jan (1997) *Styrkortet – en organisationsförändring*, s 14

<sup>54</sup> Olve m fl (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s 215



detta skapas en delaktighet och kommunikation runt visionen och de strategiska målen. På grund av de många förändringsprogrammen som florerat på senare år är det angeläget att ledningen också knyter an till tidigare projekt, inför BSC i rätt tid och kommunicerar orsaken och följderna till det nya styrverktyget tydligt till medarbetarna. Ledningen behöver även se till att inte göra det så omfattande att det blir tungrott och eventuellt utan större resultat.<sup>55</sup>

Lämplig företagsnivå för implementering varierar mellan företag och man kan även kombinera BSC på t ex företagsnivå, avdelningsnivå och i en del fall även individnivå. En del företag har BSC enbart på ledningsnivån. Detta kan ha sin orsak i att de befinner sig i inledningsfasen av processen eller att deras syfte med BSC är främst att tydliggöra företagets strategi inom just ledningsgruppen. En del satsar på en nedbrytning av sitt övergripande BSC ända till individnivå för att öka de enskildas motivation. Det kan visa sig vara lämpligt när de anställda har mer oberoende arbetsuppgifter men i annat fall brukar det fungera bra med BSC på avdelningsnivå. Projektledare har upplevt stora problem när det övergripande BSC ska införas i den övriga organisationen. Många har uppfattat det övergripande BSC som en färdig produkt som bara kan överföras till lägre nivåer men det behövs snarare en översättning av BSC än en överföring och då krävs ett engagemang från medarbetarna.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> Olve m fl (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s 286

<sup>56</sup> Hiltmann, G (1998) *Styrkortet med förebilder*, s 44

## 4 Motivationsteorier

När en individ drivs att agera på ett visst sätt talar man om motivation<sup>57</sup>. I detta kapitel kommer vi att beskriva vad som ligger till grund för motivation utifrån motivationsforskningen. Teorin kommer främst användas för att öka förståelsen av belöningsystem. Motivationsforskningen kan delas upp i situationsforskningen, där externa faktorer förklarar vad som motiverar individer, och individforskningen, som har personlighetsfaktorer som förklaringsvariabler till motivation.<sup>58</sup> Kapitlet utgår från en struktur där denna uppdelning görs. Först kommer vi däremot att redogöra för två olika förhållningssätt chefer kan ha då de ser på hur de kan motivera anställda.

---

### 4.1 Teori X och Y<sup>59</sup>

Chefer kan enligt McGregor använda olika sätt att försöka motivera sina underordnade. Sättet de väljer beror på vilka underliggande föreställningar de har om sin personal. Chefer med förhållningssättet teori X utgår från att människan till grund och botten är lat, saknar ambitioner och inte gör mer än hon måste. Sättet att leda dessa personer blir att berätta för dem vad de ska och inte ska göra samt motivera dem genom personliga ekonomiska belöningar. Detta förhållningssätt medför även ofta till att bestraffningar, oftast av ekonomiskt slag, införs i organisationen. Teori X leder många gånger till att ett beteende växer fram som går ut på att undvika bestraffningar istället för att prestera bästa möjliga.

Motsatsen till teori X är teori Y. Detta förhållningssätt utgår från att människan tycker om att arbeta, vill göra väl ifrån sig och motiveras genom självkontroll och personlig utveckling. Chefen får här kontroll genom att ta till vara på de underordnades entusiasm, ge dem utvecklande arbetsuppgifter där deras talanger tas tillvara samt ge dem ansvar och inflytande.

Vad man funnit är att oavsett om en chef utgår från teori X eller teori Y tenderar denne att få rätt i sitt antagande om den mänskliga naturen eftersom människor i stor grad beter sig på det sätt som förväntas av dem. Människor vänjer sig också vid att behandlas på ett visst sätt och en snabb förändring från att bli behandlade utifrån ett förhållningssätt till det andra kommer antagligen att mottas av misstänksamhet och leda till ett misslyckande.

### 4.2 Situationsforskningen

Situationsforskningen tar fasta på interaktionen mellan individen och den yttre miljön. Den försöker förklara vad som motiverar individen utifrån situationen.<sup>60</sup> Situationsforskningen anger därmed vad det finns för faktorer i den yttre miljön som motiverar individer. Dessa faktorer ses som generella och motiverar därför alla människor.<sup>61</sup>

#### 4.2.1 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki rangordnar de mänskliga behoven och delar upp dem i fysiologiska behov, säkerhetsbehov, socialt behov, uppskattnings- och statusbehov samt behov av

---

<sup>57</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, kap 12

<sup>58</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

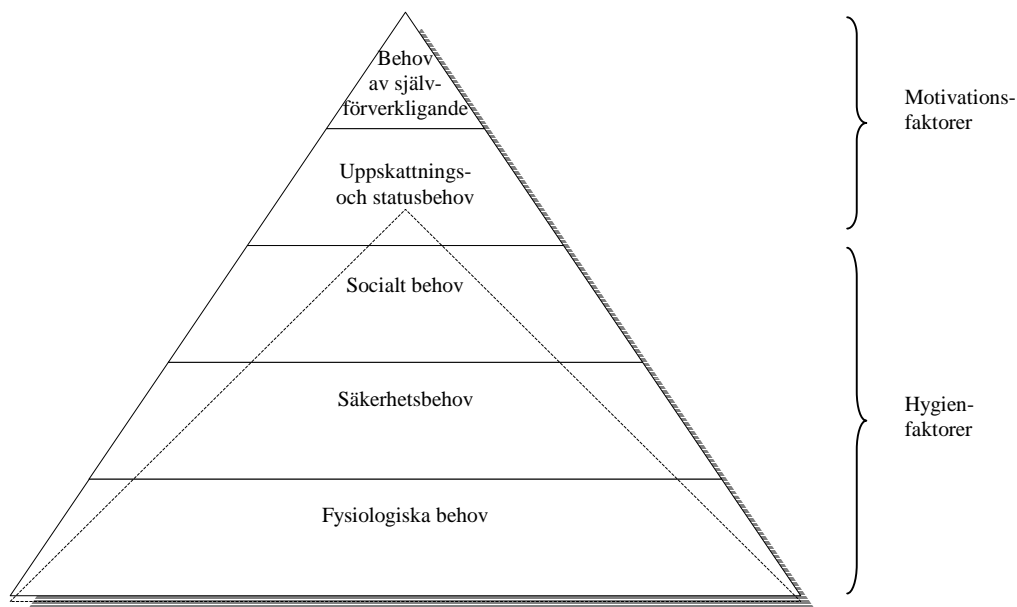
<sup>59</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>60</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>61</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

självförverkligande<sup>62</sup> (se figur 4.1). De lägre behoven måste vara tillfredsställda innan de högre behoven kan verka motiverande<sup>63</sup>. Det innebär att ett belöningsystem som tillfredsställer behov högre upp i behovshierarkin än där de anställda befinner sig, kommer bli verkningslöst. Efter hand som behoven tillfredsställs rör sig individen upp längs behovshierarkin<sup>64</sup>.

De olika behoven kan vara olika mycket tillfredsställda<sup>65</sup>. Detta syns i figuren nedan där de tillfredsställda behoven utgör den inre triangeln och den möjliga totala tillfredsställelsen av behoven utgör den yttre triangeln. Enligt Maslow får man allra bäst resultat om man inriktar sig på att försöka tillfredsställa det behov hos individen där den inre triangelns topp befinner sig, d v s behov som har identifierats hos individen men ännu inte tillfredsställts<sup>66</sup>.



Figur 4.1 Maslows behovshierarki med graden av ännu inte uppfyllda behov<sup>67</sup>

Svårigheten ligger emellertid i, förutom att identifiera var olika personer befinner sig i behovshierarkin, att säkerställa vilka behov som olika belöningar verkar för att tillfredsställa. Bidrar t ex en tjänstebil till att tillfredsställa behovet av personlig säkerhet, det sociala behovet, behovet som talar till den personliga självkänslan eller är det en statussymbol? Vidare kan finansiella belöningar användas från att tillfredsställa de mest grundläggande behoven till att möjliggöra självförverkligande handlingar.<sup>68</sup>

<sup>62</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>63</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>64</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>65</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>66</sup> Ibid

<sup>67</sup> Modifierad efter Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, s 72

<sup>68</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

Oftast är det bäst att låta belöningsystemet inom företaget tala till uppskattnings- och statusbehovet samt behovet av självförverkligande. Att inrikta sitt belöningsystem mot behoven längre ner i behovshierarkin talar emot teorin, då dessa grundläggande behov i dagens samhälle i stort är tillgodosedda och det, enligt Maslow, bara är otillfredsställda behov som ger energi och motivation till handling.<sup>69</sup>

#### 4.2.2 Tvåfaktorsteorin

Herzberg har överfört Maslows behovshierarki till arbetslivet. Han skiljer mellan hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Hygienfaktorerna är arbetsförhållanden som måste vara uppfyllda för att en person ska trivas. De avgör om en person känner att den behandlas väl<sup>70</sup> och tillfredsställer ofta de tre grundläggande behoven i Maslows behovshierarki<sup>71</sup> (se ovan i figur 4.1). Om hygienfaktorerna inte uppnår en acceptabel nivå kan de verka hämmande för prestationen men de kan däremot inte verka för att motivera de anställda till bättre prestationer<sup>72</sup>. Motivationsfaktorer däremot är förhållanden som när de är tillfredsställda leder till att personen känner motivation för en arbetsuppgift och känner att de kommer till sin rätt inom organisationen<sup>73</sup>. Motivationsfaktorerna tillfredsställer ofta de två översta behoven i Maslows behovshierarki<sup>74</sup> (se ovan i figur 4.1). Brist på hygienfaktorerna bidrar med andra ord till missbelåtenhet och vantrivsel medan motivationsfaktorerna bidrar till ökad motivation. Utifrån detta argumenterar Herzberg att tid och pengar som läggs ner på att förbättra hygienfaktorerna kan som bäst motverka att de anställda känner sig otillfredsställda. För att motivera dem krävs däremot att man investerar i motivationsfaktorerna, vilket dessutom ofta kostar mindre att åtgärda än hygienfaktorerna.<sup>75</sup> Att tillfredsställa psykosociala behov som uppmärksamhet, erkännande, tillhörighet, ansvar och delaktighet eller intellektuella behov i form av självförverkligande och utvecklande arbetsuppgifter kan alltså verka mer motiverande<sup>76</sup> än att förbättra arbetsförhållandena eller höja lönerna<sup>77</sup>.

<b>Faktorer som kan leda till vantrivsel (jmf hygienfaktorer)</b>	<b>Faktorer som kan motivera (jmf motivationsfaktorer)</b>
Företagspolitik och administration	Prestationer
Relationer till överordnade	Erkännande
Relationer till underordnade	Själva uppgiften
Arbetsförhållanden	Ansvar
Brist på säkerhet	Befordran
Brist på pengar	Pengar

Tabell 4.1 Exempel på faktorer som verkar för att säkerställa eller förbättra prestationer<sup>78 79</sup>

<sup>69</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, kap 12

<sup>72</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>73</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>74</sup> Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, kap 12

<sup>75</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>76</sup> Hagemann, Gisela (1990) *Konsten att motivera*

<sup>77</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>78</sup> Modifierad efter Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, s 73

<sup>79</sup> Modifierad efter Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, s 249

Herzberg definierar pengar både som en hygienfaktor och en motivationsfaktor på grund av att pengar kan ha olika effekt. Man måste ha i åtanke vad lönen ger uttryck för, som t ex tillfredsställande av basala behov eller möjlighet till självförverkligande. Främst verkar pengar kanske som en statusindikation då lönen även är ett sätt att jämföra sig med andra.<sup>80</sup> Det är viktigt att lönen uppfattas som rättvis i förhållande till den egna och andras arbetsinsatser. Irritation uppstår, ofta inte på grund av att lönen anses för låg, utan för att kollegerna tjänar mer. Lönen som motivationsfaktor är däremot ofta övervärderad. Då inkomsten är tillräckligt hög för att klara av att tillfredsställa Maslows basala behov som att betala räkningar, hyra och kläder och det dessutom blir över till en semesterresa bidrar en löneförhöjning endast till att marginellt öka arbetsinsatsen. Alla tackar visserligen ja till en löneförhöjning men den kommer snabbt att tas som en självklarhet. I det här fallet verkar pengar som en hygienfaktor. Det som däremot driver människor till att på längre sikt anstränga sig lite extra är till stor del trivsel och personlig utveckling.<sup>81</sup>

Ibland skiljer man på ersättning och belöning, då man med ersättning utgår från den ersättning personen får för dess arbetsinsats och med belöning syftar på det incitament personen ska få om den arbetar effektivt. Enligt Herzberg skulle ersättningen utgöra en hygienfaktor och belöningen en motivationsfaktor<sup>82</sup>.

#### 4.2.3 Rättviseteorier

Till skillnad från ovanstående teorier som talar om motivation med utgångspunkt i vad som generellt motiverar individer finns det även rättviseteorier som betonar gruppåverkan och individens påverkbarhet från andra personer i omgivningen. Här är det individens subjektiva bedömning av att den behandlas rättvist som är det viktiga,<sup>83</sup> som i exemplet i avsnittet ovan om lönen. Om en person upplever att den behandlas sämre än sina jämlingar tenderar personen att bli missnöjd och minska arbetsinsatsen. Anser sig personen bättre behandlad än sina jämlingar kan effekten bli en ökad arbetsinsats. Ofta leder däremot detta även till en negativ effekt i form av att personen kan känna sig rädd för att skillnaden ska upptäckas och rättas till.<sup>84</sup> I Sverige finns en stark rättvisetradition som talar för användningen av rättviseteorier. Att ta hänsyn till dessa i utformandet av belöningsystemet är däremot svårt för företag, på grund av att de då måste ta hänsyn till de sociala processer som råder. Dessutom har det visat sig att rättvise- och jämförelseaspekten vid t ex lönesättning är viktig men att en högre lön i förhållande till andra inte behöver resultera i högre produktivitet och tillfredsställelse.<sup>85</sup>

#### 4.2.4 Situationsforskningens svaghet och styrka

Svagheten med situationsforskningen är att teorier med detta fokus tenderar att belysa endast ett fåtal aspekter av arbetssituationen. Styrkan är att de kan underlätta vid framtagandet av belöningsystemet, då de lägger fram ett antal riktlinjer man bör följa.<sup>86</sup>

---

<sup>80</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>81</sup> Hagemann, Gisela (1990) *Konsten att motivera*

<sup>82</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>83</sup> Ibid

<sup>84</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth, (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>85</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>86</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

### 4.3 Individforskningen

De moderna motivationsteorierna sätter individualiteten i centrum och förklarar motivation utifrån personlighetsfaktorer<sup>87</sup>. Individforskningen säger att individer har olika värderingar och motiveras därför olika av olika sorters belöningar<sup>88</sup>. För att motivera en person måste man känna till dennes motiv till handling. Personens behov måste alltså tillfredsställas<sup>89</sup>.

#### 4.3.1 Aktivering<sup>90</sup>

Ett centralt begrepp inom individforskningen är aktivering. Aktivering bidrar till att skapa motivation och mäter graden av psykisk energi som en person investerar i en situation eller händelse. Energin tenderar att öka om ett visst önskat utfall av händelsen inte är säkert, om utfallet dessutom anses vara viktigt för personen ifråga och om denna person har möjlighet att påverka vilket utfallet kommer att bli.

Aktivering =  $f(\text{Osäkerhet om händelsens utfall} * \text{Händelsens utfall är betydelsefull} * \text{Möjlighet att påverka händelsens utfall})$

Om en av ovanstående faktorer saknas resulterar det i att graden av aktivering hos personen är låg, dvs att individen kommer att investera så lite energi som möjligt i situationen eller händelsen. Samtidigt som en låg grad av aktivering inte är önskvärd finns det en maximal mängd psykisk energi som konstruktivt kan läggas ner på en uppgift. Om denna mängd överstigs uppstår en stressituation. Stress leder till negativa effekter för individen och till att utförandet av arbetsuppgiften blir sämre. Extremt hög grad av aktivering bör därför undvikas. Utifrån detta kan slutsatsen dras att det finns en optimal nivå av aktivering där uppgiften utförs mest effektivt. En avvikelse från denna nivå leder till minskad prestation. Det är ofta den sammanlagda mängden aktivering hos olika uppgifter som leder till stress.

#### 4.3.2 Attributionsteori<sup>91</sup>

Attributionsteorin är en kognitiv teori, vilket innebär att den utgår från hur individen tänker om sig själv och sin omgivning. Den tar fasta på att individen genom sitt handlande kan komma fram till om hon styrs av inre eller yttre faktorer. Individer som styrs av inre faktorer styrs av inre drivkrafter som utvecklande arbetsuppgifter och söker inre belöningar medan den som styrs av yttre faktorer söker yttre belöningar som lön och status. Inre belöningar är alltså bl a arbetstillfredsställelse medan yttre belöningar är vad en person ger till en annan som t ex bonus. Ett belöningsystem som inte tar hänsyn till att människor drivs av olika saker riskerar att bli verkningslöst.

#### 4.3.3 Förväntningsteori<sup>92</sup>

Förväntningsteorierna hävdar, i enlighet med diskussionen om aktivering, att motivation är ett resultat av hur betydelsefullt utfallet av en händelse är för individen och sannolikheten att den kommer att inträffa. Det kan dels vara sannolikheten att en ansträngning leder till den önskade prestationen, dels sannolikheten att denna prestation leder till det önskade utfallet och belöningar. Det finns flera olika förväntningsteorier. T ex säger Ronan och Livingstone att

---

<sup>87</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>88</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>89</sup> Hagemann, Gisela, (1990) *Konsten att motivera*

<sup>90</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management*, kap 3

<sup>91</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>92</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management*, kap 3

motivation för att utföra en handling kan delas in i tre olika komponenter som tillsammans utgör den totala motivationen. Individen kommer att välja den handling som ger högst total motivation utifrån följande tre komponenter:

- Hur stor motivation personen känner inför att utföra själva uppgiften. T ex så arbetar en del människor hårt av den anledning att faktumet att de arbetar hårt ger dem större tillfredsställelse än andra alternativ skulle göra. Detta klassificeras utifrån attributions-teorin som en upplevd inre belöning.
- Hur stor motivation som personen känner inför att uppnå målet. Tillfredsställelsen och känslan av självförverkligande en person känner inför att framgångsrikt ha uppnått ett mål är också en inre belöning.
- Hur motivationsdrivande de yttre belöningar, som kan vara knutna till målet, är för personen.

Beroende på om man betraktar världen utifrån ett teori X eller teori Y perspektiv kommer man ha olika syn på hur stor del de olika komponenterna utgör av den totala motivationen. Vid teori X anser man att den första komponenten är negativ eftersom individen till sin natur är lat och helst vill undvika arbete. Vidare kommer den andra komponenten att vara näst intill obefintlig eftersom lite eller inget värde läggs i att man framgångsrikt uppnått ett mål. Följden blir att man för att nå upp till en hög grad av motivation måste belöna det önskade beteendet med stora yttre belöningar.

Om ett förhållningssätt i enlighet med teori Y antas, kommer man hävda att det visst kan finnas positiva aspekter av att arbeta och om man strukturerar arbetet på ett sådant sätt att de överträffar de negativa aspekterna, kan den första komponenten anta ett positivt värde. Vidare anses komponent två utgöra en stor del av motivationen på grund av att personen tillfredsställer statusbehov och behov av självförverkligande då ett mål uppfylls. Utifrån teori Y kommer därmed de yttre belöningarna inte vara lika viktiga som vid ett teori X perspektiv. De kommer istället att verka för att ytterligare förstärka den redan existerande, positiva motivationen.

#### **4.3.4 Individforskningens svaghet och styrka<sup>93</sup>**

Individforskningen sätter in individen i sin kontext och lägger därmed större vikt vid att olika personer motiveras på olika sätt mer än att vissa specifika faktorer, som betalning, arbetsmiljö och självförverkligande, leder till hög motivation hos de flesta individer. Individen sätts i centrum och det betonas att individer tillskriver olika värden på olika aspekter av ett arbete och kan därför motiveras olika av samma belöning. Nackdelen är att de teorier som tillhör individforskningen inte ger några generella riktlinjer som teorierna som tillhör situationsforskningen gör. De måste istället tillämpas på nytt för varje specifik individ och situation.

#### **4.4 De flesta personer är motiverade**

De flesta personer är motiverade. De är villiga att lära sig nya saker, anstränga sig lite extra genom att ta sig an uppgifter där de får möjlighet att utmana sig själva och de har ambitioner. Uppgiften för ledningen blir således att låta bli att demotivera sin personal. De flesta nyanställda på ett företag är motiverade men efter ett tag bidrar förhållandena på arbetsplatsen till att de mister arbetslusten. Ofta beror det på att de tröttnar på arbetet till följd av för lite uppmärksamhet och för få krävande och stimulerande arbetsuppgifter. Permanent

---

<sup>93</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

överbelastning kan resultera i sjukdom och att man bränns ut men att vara understimulerad ödelägger självförtroendet och arbetsviljan. Medarbetarna trivs bäst när de utvecklas på arbetet.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> Hagemann, Gisela (1990) *Konsten att motivera*



## 5 Teorier om belöningssystem

*I det här kapitlet kommer vi att ta upp varför företag behöver ha ett belöningssystem. Diskussionen utgår från agentteorin där en vanlig målkonflikt på företag, agentproblemet, lyfts fram. Vi beskriver hur belöningssystemet används för att lösa denna målkonflikt. Kapitlet övergår sedan till att redogöra för ett antal viktiga kriterier som måste vara uppfyllda för att belöningssystemet ska bli ett effektivt verktyg för företaget. Vi går in på vad som utgör belöningssystemet genom att definiera de olika belöningar som kan figurera. Vi tar även upp vilka belöningar som främst motiverar chefer eftersom vår studie huvudsakligen belyser deras situation.*

---

### 5.1 Vikten av ett belöningssystem

Agentteori används för att belysa relationen mellan två parter: principalen (uppdragsgivaren) och agenten. Agenten åtar sig att utföra ett uppdrag åt principalen och i motgäld får agenten en belöning. Båda parter vill maximera sin nytta. Principalen vill att agentens bidrag är så stort som möjligt samtidigt som principalen vill lämna minsta möjliga belöning. Agenten däremot vill maximera sin belöning till en så liten arbetsinsats som möjligt. Detta leder till en målkonflikt som benämns agentproblemet enligt agentteorin.

Agentproblemet förstärks ytterligare av att principalen inte har full information om agentens beteende. Informationen mellan parterna är asymmetrisk eftersom principalen inte helt kan kontrollera att agentens bidrag motsvarar belöningen. Att agenten ägnar sig åt opportunistiskt beteende för egen vinning är därmed vanligt. I och med att det finns risk för att agenten handlar opportunistiskt tvingas principalen gardera sig mot detta, vilket görs med ett kontrakt. Genom kontraktet försöker principalen säkerställa att agenten gör sitt arbete och agenten försäkras om belöningen. Kontraktet kan t ex vara i form av ett företags explicita belöningssystem där de prestationer företagsledningen (principalen) vill ha utförda av de anställda (agenterna) kopplas till belöningar.<sup>95</sup>

Ju större belöningen är som agenten kan erhålla desto större är risken att agenten uppträder opportunistiskt. Vad man kommit fram till är att om en betydande belöning, som karriärmöjlighet, stor bonus eller ökad status, kopplas till ett mål kommer agenten att vara starkt motiverad att uppnå detta mål. Agenten kommer att rapportera ett resultat som uppnår eller ligger nära målet. Därmed är det inte säkert att sättet på vilket resultatet tagits fram eller hur prestationen utförts är önskvärt.<sup>96</sup>

Opportunistiskt beteende kan uppkomma före, likväl som efter, kontraktet upprättats mellan parterna. T ex är det möjligt att agenten varit med att sätta upp målet och därmed kunnat påverka målet eller belöningens storlek.<sup>97</sup>

Genom att koppla belöning till mål kan principalen alltså få en indirekt kontroll över personen som ska uppnå målet (agenten). Kontrollen är indirekt eftersom den fokuserar på resultatet istället för på handlingen som leder dit. Oftast är det omöjligt att uppnå direkt kontroll då det skulle fordra att personens arbetsuppgifter var fullständigt specificerade, alternativt att

---

<sup>95</sup> Nygaard, Claus & Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, kap 3

<sup>96</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>97</sup> Ibid

personen konstant övervakades. Därför får man ofta nöja sig med indirekt kontroll varvid belöningar spelar stor roll.<sup>98</sup>

Figur 5.1 visar relationen mellan individers personliga mål, företagets mål och mål kopplade till belöningar. Utan ett belöningsystem kommer de anställdas beteende vara sådant att de arbetar för att uppnå sina egna personliga mål (B). Detta beteende sammanfaller ofta inte med det beteende som krävs för att organisationens mål ska säkerställas (A). Om man däremot börjar mäta vissa beteenden och till dessa beteenden kopplar belöningar (C) är chansen stor att de anställda kommer att motiveras att börja utföra vissa av de uppgifter som nu belönas, eftersom att erhålla belöningarna förmodligen blir en del av deras personliga mål, d v s (B) kommer att täcka mer av område (C).

I ett idealt system faller de beteenden som mäts och belönas inom ramen för det önskade beteendet och täcker så stor del av detta område som möjligt, (C) inryms alltså i (A). Genom att de anställda är motiverade att utföra sysslor som belönas inom område (C) kommer de på så vis samtidigt arbeta mot att företagets mål uppfylls, d v s även (B) kommer nu att täcka en del av område (A). I verkligheten är det svårt att mäta och belöna allt som krävs för att uppnå organisationens mål. Ofta mäts och belönas dessutom beteenden i organisationer som inte har någon positiv effekt för företagets mål. Sammanfattningsvis kan sägas att genom att mäta och belöna beteenden som krävs för att uppnå organisationens mål kan man få anställdas personliga mål att sammanfalla med organisationens.<sup>99</sup>

A = Beteende som är nödvändigt för att uppnå organisationens mål  
B = Beteende som är nödvändigt för att uppnå individens personliga mål  
C = Beteende som mäts och belönas

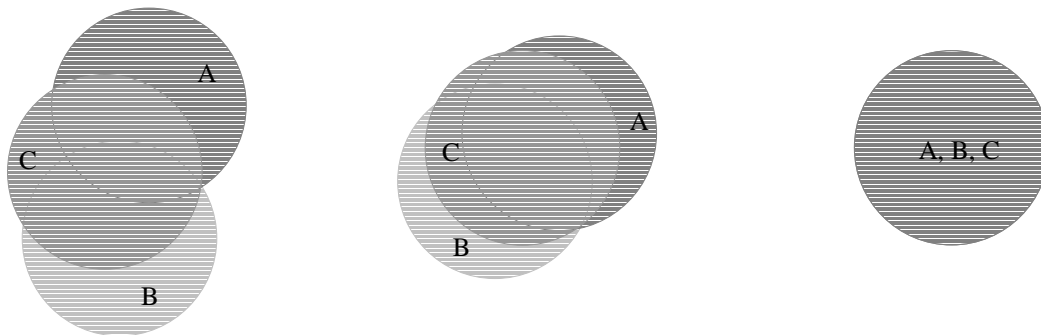


Fig 5.1a Ett verkligt system Fig 5.1b Ett näst intill idealt system Fig 5.1c Ett idealt system<sup>100</sup>

## 5.2 Kriterier för belöningsystem

Ett bra belöningsystem där (A), (B) och (C) i stor mån sammanfaller förhöjer ett företags effektivitet. Belöningsystemet bidrar då till att skapa målkongruens mellan företagsledning och aktieägare eller mellan företagsledning och övriga anställda<sup>101</sup>. För att nå det

<sup>98</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 10

<sup>99</sup> Ibid, kap 3

<sup>100</sup> Modifierad efter Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, s 82

<sup>101</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

ideala systemet har olika forskare funnit kriterier för belöningssystemet som bör vara uppfyllda. De viktigaste kriterierna sammanfattas nedan.

### **5.2.1 Belöningssystemet bör vara rättvist och förstås av samt gälla alla**

Belöningssystemet måste uppfattas som rättvist av de anställda. Bedömningen av personalens prestationer måste därför vara tillförlitlig och välgrundad för att inte skapa mer frustration än positiva effekter.<sup>102</sup> De utförda prestationerna måste bedömas på rätt nivå och av rätt personer i organisationen. En beslutsfattare som befinner sig så nära individen som möjligt har lättare att bedöma prestationen.<sup>103</sup>

Medarbetarna måste också ha en förståelse för hur prestationer bedöms och belönas men ofta visar det sig att prestationer bedöms på ett otydligt sätt för de anställda<sup>104</sup>. Det är viktigt att de kriterier som leder till t ex löneökning är kända och accepterade av de anställda. Då läggs mindre energi på självmedlidande eller sabotage. Om de anställda dessutom får vara med och bestämma om vad som ska ligga till grund för lön och befordran ökar det ofta känslan av att vara rättvist behandlad.<sup>105</sup>

Ett belöningssystem där endast de högre cheferna får kamma hem vinsterna kommer inte att motivera anställda längre ner i organisationen att anstränga sig mer än nödvändigt. Belöningssystemet bör istället gälla alla inom företaget. Oavsett var i organisationen man befinner sig är det viktigt att det finns en koppling mellan prestation och belöning. För den sakens skull behöver inte belöningen vara materiell.<sup>106</sup>

### **5.2.2 Motivera alla<sup>107</sup>**

I stycket om motivation har det framgått att individer motiveras av olika saker. För att ett belöningssystem ska vara effektivt krävs att det tillgodoser alla det vänder sig till. Varje medarbetare bör kunna känna att de typer av belöningar de efterfrågar går att finna inom ramen för belöningssystemet.

### **5.2.3 Ge möjlighet för den enskilde att påverka belöningen**

Den belönade medarbetaren måste kunna påverka sitt resultat. Det är meningslöst att ha ett belöningssystem där den enskilde medarbetaren belönas för vad någon annan har gjort eller inte gjort.<sup>108</sup> Vid utformningen av belöningssystemet måste hänsyn därför tas till om individuella prestationer eller grupprestationer ska ligga som bas för belöningen.

Arbetsprocesserna i företaget måste analyseras för att se hur beroendet ser ut mellan personalen och därmed kunna avgöra på vilken nivå belöningar ska ges. Idag blir uppgifter alltmer beroende av varandra då en medarbetares arbete ofta är beroende av någon annans. Det kan därmed vara svårt att, dels bestämma inbördes relationer mellan olika sysslor, dels avgöra till hur stor grad de är beroende av varandra och dels bestämma vilken medarbetares prestation det är som bidragit mest. Problematiken med att koppla belöningar till enskilda prestationer och individer försvåras därmed. Detta talar emot individuella belöningar.<sup>109</sup> En

---

<sup>102</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A. J, (1992) *Strategy Formulation and Implementation*, kap 10

<sup>103</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>104</sup> Ibid

<sup>105</sup> Hagemann, Gisela (1990) *Konsten att motivera*

<sup>106</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A. J, (1992) *Strategy Formulation and Implementation*, kap 10

<sup>107</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>108</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A. J, (1992) *Strategy Formulation and Implementation*, kap 10

<sup>109</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

annan risk med att endast ha individuella belöningar är att det missgynnar ett grupporienterat beteende. Gruppbaseade belöningar leder ofta till bättre samarbete.<sup>110</sup>

Risken med gruppbaseade belöningar är däremot att de kan orsaka att den enskilda individen tappar motivationskraften och inte ser hur den egna prestationen bidrar till helheten<sup>111</sup>. Belöningar behöver inte vara exklusivt individuella men ju större grupp som innefattas desto mindre är chansen att varje individ känner att dess beteende kommer att påverka gruppens prestation som helhet<sup>112</sup>. Det finns även en risk att vid grupporienterade belöningar kan personer åka snålskjuts på de andra i gruppen och erhålla belöningar trots att den individuella insatsen varit låg.<sup>113</sup> Ett alternativ skulle kunna vara att utifrån resultatmått som till största del påverkas av grupprestationen ge en gruppbelöning, medan man på den del individen kan påverka ger en individuell belöning<sup>114</sup>.

#### 5.2.4 Belöna ansträngning

Vidare bör man vid utformningen av belöningssystemet överväga hur stor skillnaden ska vara mellan hur duktiga och mindre duktiga individer belönas. Är löneskillnaden betydelselös mellan ambitiösa och mindre ambitiösa personer uppnås inte någon drivkraft för att anstränga sig mer än nödvändigt. Detta medför även att det bör finnas en koppling mellan prestation och lön varvid individuell lönesättning är att föredra för att få en motiverande effekt.<sup>115</sup>

Belöningen bör även utgöra en väsentlig del av medarbetarens totala ersättning eller lön för att lyckas motivera dem till ökad ansträngning. En alltför liten belöningsandel ger inte samma incitament. Belöningar bör utgöra 20 % eller mer av den totala ersättningen för att väcka tillräckligt stor uppmärksamhet och verka motivationsdrivande.<sup>116</sup>

#### 5.2.5 Vara både explicit och implicit uttalat<sup>117</sup>

Ibland är formen av belöning och vad som behöver uppfyllas för att få belöningen uttryckligen formulerad skriftligt eller muntligt, d v s explicit formulerad. Ofta är däremot mycket viktiga kontrakt till stor del implicita, d v s inte exakt formulerade. T ex kan man göra en vag formulering av kriterierna för bedömningen för att på så sätt få utrymme för en mer subjektiv bedömning eller för att kunna ha möjlighet att ändra kriterierna om man skulle finna det befogat, t ex om makromiljön eller konkurrenssituationen förändras.

Kriterierna för befördran är för det mesta implicita. Den överordnade vill ha möjlighet att under en längre tid skapa sig en bild av personens kompetens, kvaliteter mm. Det kan även bero på att den överordnade inte vet hur kriterierna för belöningen ska beskrivas eller hur de ska viktas. Nackdelen med implicita formuleringar är att det skapar en osäkerhet om vilka kriterierna är och det leder till att personen måste försöka prestera bästa möjliga i alla situationer de kan tro ha betydelse. Ur denna aspekt är explicita formuleringar bättre då klar kommunikation hjälper individen att fokusera på vad som är viktigt. Detta är något att eftersträva. De implicita kriterierna för befördran kan däremot användas för att motverka den kortsiktiga opportunism som mer explicita kontrakt lätt kan få till följd.

---

<sup>110</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>111</sup> Ibid

<sup>112</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 3

<sup>113</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy focused organization*, s 265ff

<sup>114</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>115</sup> Ibid

<sup>116</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A. J, (1992) *Strategy Formulation and Implementation*, kap 10

<sup>117</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 10

### 5.2.6 Utesluta bestraffningar<sup>118</sup>

I företag bör man även se över i hur hög grad man belönar respektive bestraffar prestationer. Graden av bestraffning bör vara så låg som möjligt<sup>119</sup> eftersom positiva incitament, där medarbetarnas intellektuella och emotionella behov tillgodoses, är effektivare än negativ motivation i form av hot om bestraffning.

### 5.2.7 Kopplas till företagets strategi så att rätt prestationer belönas

En förutsättning för att belöningssystemet ska kunna fungera som konkurrensmedel är att det motiverar de anställda att stödja organisationens strategiska inriktning. Belöningarna måste därför vara kopplade till strategiskt viktiga prestationsmål i företaget.<sup>120</sup> För att veta vad som behöver göras för att uppnå de övergripande målen måste företagets nyckelpersoner ha en gemensam syn på företagets övergripande mål. Därmed kan de även avgöra vilka prestationer det är som ska belönas.<sup>121</sup> Beteenden som mäts och belönas, område (C), ska vara desamma som de beteenden som krävs för att uppnå företagets mål, område (A), och område (A) måste därför vara väldefinierat för att man ska kunna veta vad som ska utgöra område (C). Belönas prestationer som inte ingår i den strategiska planen för företaget är detta ett tecken på att strategin är ofullständig eller att den verkliga agendan på företaget är en annan än den som uttalas i den strategiska planen<sup>122</sup>. Om belöningssystemet är kopplat till företagets strategi kommer det även att medföra att man belönar långsiktighet då de prestationsmål man belönar stämmer överens med företagets långsiktiga mål<sup>123</sup>.

För att möjliggöra att belöningssystemet hänger ihop med strategin och den specifika verksamheten är det viktigt att belöningssystemet är företagsspecifikt. Varje enskilt företag bör därför skraddarsy sitt belöningssystem efter sina behov. Vidare bör man integrera mål, utvärdering, återkoppling och belöningssystem i samma system. Dessa delar bör hänga ihop för att skapa en tydlig helhetsbild för medarbetarna. På så vis får de en överblick över hur deras prestationer hänger samman med de övergripande målen i företaget.<sup>124</sup>

## 5.3 Olika typer av belöningar

Belöningar kan bestå i allt som de anställda kan tänkas vilja ha, vilket kan förstås med hjälp av motivationsteorierna. Det finns en uppsjö av olika tänkbara belöningar och de kan kopplas både till kortsiktiga mål, som t ex årlig lönsamhet, eller långsiktiga, som kan utgöras av en samlad helhetsbild av prestationen. Belöningar i organisationer har många gånger växt fram successivt och bygger på tradition. De är en del av organisationens kultur. Belöningssystemet bör bestå av belöningar som ger den mest kostnadseffektiva motiverande effekten. Enligt motivationsteoriens individforskning kan de kostnadseffektivaste belöningarna vara olika för olika personer.<sup>125</sup> De olika belöningarna kan delas upp i finansiella och icke-finansiella belöningar. De icke-finansiella kan delas upp ytterligare i materiella och icke-materiella belöningar.<sup>126</sup> Belöningssystemet blir mest effektivt om företaget hittar en för dem väl fungerande kombination mellan de finansiella och icke-finansiella belöningarna. Vad man bör

<sup>118</sup> Hagemann, Gisela (1990) *Konsten att motivera*

<sup>119</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>120</sup> Rendahl, Jan Erik (1995) *Att förändra och leda morgondagens arbete*, kap 3

<sup>121</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>122</sup> Thompson, Arthur A & Strickland, A. J. (1992) *Strategy Formulation and Implementation*, kap 10

<sup>123</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

<sup>124</sup> Ibid

<sup>125</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 10

<sup>126</sup> Svensson, Hans & Wilhelmson, Lars (1988) *Belöningssystem*

komma ihåg är att personer på olika nivåer i hierarkin ofta vill ha olika saker eftersom människor på högre nivåer ofta har fler behov i Maslows behovshierarki tillgodosedda än personer på lägre nivåer<sup>127</sup>. Här kommer vi beskriva en del av den mängd belöningar det finns att välja mellan.

### **5.3.1 Finansiella belöningar**

Lönesystem är den mest grundläggande delen i belöningssystemet. Dock ses den avtalade, marknadsmässiga lönen som ersättning för utfört arbete och anses på så vis inte vara någon belöning. Alla slags förmåner som en människa har stadigvarande tillgång till saknar motiverande effekt på dennes arbetsvilja. Däremot kan en lönehöjning få ett belöningsvärde. Ett exempel på en finansiell belöning är bonus.

### **5.3.2 Icke-finansiella belöningar**

I första hand förknippas belöningar med finansiella belöningar men kan även bestå av förmåner som inte är finansiellt relaterade, såsom utmärkelser, resor, utökat ansvar, presenter, extra ledighet etc. De icke-finansiella belöningarna kan delas upp ytterligare i materiella och immateriella belöningar.

#### **5.3.2.1 Materiella belöningar**

Dessa kan jämföras med de finansiella då de utgör en kostnad för företaget. Skillnaden är att de inte syns i lönebeskedet. Exempel på dessa belöningar kan vara resor och personalfester. De materiella belöningarna kan vara både individuella och gruppvisa. Genom att t ex anordna en julfest för företaget eller avdelningen ger man de anställda en belöning samtidigt som man främjar det sociala klimatet i organisationen.

#### **5.3.2.2 Immateriella belöningar**

De immateriella belöningarna är något svårare att definiera då de ofta inte uppfattas som belöningar. De utgörs t ex av ökat ansvar, personlig utveckling, erkännande, möjlighet till påverkan, karriärmöjligheter och god arbetsmiljö. Betydelsen av de icke-materiella belöningarna varierar mellan olika individer. I många fall ses de som komplement till de finansiella.

### **5.3.3 Belöningar för chefer**

Tre olika kategorier av belöningar som chefer erhåller har urskiljts. Först och främst känner de tillfredsställelse av att leda en egen enhet eller avdelning. För det andra uppskattar de den makt och status som följer av deras ställning inom företaget. Slutligen erhåller de ekonomiska belöningar som lön, bonus, aktieoptioner eller befordran som möjliggör större belöningar i framtiden.<sup>128</sup>

Vissa mönster har kunnat urskiljas mellan chefer på olika nivåer angående vilka typer av belöningar de vill ha. Chefer på lägre nivåer är i jämförelse med högre chefer mer angelägna om att bevara sin självständighet samt att förbättra sina karriärmöjligheter.<sup>129</sup> Vidare kan pengar värderas olika av lägre och högre chefer. Eftersom pengar kan ses som en symbol utgör de mer än enbart ett monetärt incitament. Det kan vara tecken på status, säkerhet och makt. En löneökning har en annan betydelse för låginkomsttagaren än vad den har för den högvärlönde, vars grundläggande behov redan är tillfredställda. För den välbetalde har den

---

<sup>127</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 10

<sup>128</sup> Ibid

<sup>129</sup> Ibid

högre lönenivån mer ett symboliskt värde, ett tecken på betydelse och ansvarstagande. Man har även funnit att ju mer en anställd tjänar, desto mindre betydelse har lönen. För chefer bidrar därför en löneförhöjning inte i större utsträckning till ökad arbetsinsats eftersom pengar inte spelar så stor roll. För högre chefer kommer därmed pengar ha en ännu mindre betydelse. Det som mest motiverar högavlönade personer är ofta istället icke-finansiella belöningar som klara mål, bättre information och medverkan i beslutsprocessen.<sup>130</sup> Om ett företag kan anpassa sina belöningar till sina chefers individuella önskemål kan de skräddarsy ett belöningssystem för dem till lägsta möjliga kostnad.<sup>131</sup>

#### 5.4 Olika belöningsgrunder

De grunder på vilka man baserar belöningarna kan vara av olika slag. Traditionellt sett var dessa ofta baserade på finansiella mått som t ex ett räntabilitets-, soliditets- eller likviditetsmått.<sup>132</sup> De finansiella resultatmåttens kortsiktighet gjorde däremot att man började efterlysa prestationsmått som kombinerar de kortsiktiga målen med långsiktiga. Än så länge har detta gjorts främst på tre olika sätt:

- Företagsledningen får aktieoptioner som belöning eftersom beslut de fattar idag antas ge effekter i framtiden på marknaden. Detta motverkar alltså agentproblemet mellan aktieägarna och företagsledningen.
- Företagsledningen får bonuspoäng som samlas i en ”bonusbank” och utbetalas över en längre tidsperiod. På så vis försöker man även knyta personerna till sig i företaget för en längre tid.
- Belöningar ges utifrån prestationer som bedöms av en kombination av finansiella kortsiktiga resultatmått och mer långsiktiga icke-finansiella mått som produktkvalitet, kundtillfredsställelse och innovationsförmåga. Det är på detta vis man arbetar då man kopplar belöningssystemet till ett BSC.<sup>133</sup>

---

<sup>130</sup> Hagemann, Gisela (1990) *Konsten att motivera*

<sup>131</sup> Emmanuel, Clive, Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, kap 10

<sup>132</sup> Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 1

<sup>133</sup> Arvidsson, Per i Samuelson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, kap 4

## 6 Erfarenheter om koppling av BSC och belöningsystem

*Under en period efter implementeringen av BSC i ett företag, brukar nyckelmåtten i styrverktyget tillägnas ett stort intresse och uppmuntra till förbättring av arbetsinsatserna. För att vara intressanta och uppmuntra till förbättrade prestationer på lång sikt, krävs dock att de icke-finansiella måtten synliggörs och fokuseras i lika hög grad som de finansiella och mer traditionella måtten. Det är ovanligt att företag ursprungligen planerat förändringar i belöningsystemet vid implementeringen av BSC. Däremot har många kommit fram till diskussioner om förändringar gällande belöningar efter en tid. Detta sker ofta motvilligt, förmodligen på grund av känsligheten i belöningsfrågor och sällsyntheten av utvecklade belöningsystem i Skandinavien. Behovet har dock ökat och många anser det lämpligt med en koppling mellan BSC och belöningsystemet för att få större framgång och engagemang för sitt BSC.<sup>134</sup> I detta kapitel kommer vi att beskriva fördelarna och nackdelar med en koppling och i det sista avsnittet diskuteras områden väsentliga för utformning och implementering.*

---

### 6.1 Fördelar med en koppling

Kaplan & Norton föreslår att belöningsystem förr eller senare bör kopplas till BSC för att uppnå önskat resultat. Det följande citatet redogör för deras åsikt:

*”Ultimately, for the scorecard to create the cultural change, incentive compensation must be connected to achievement of scorecard objectives. The issue is not whether, but when and how the connection should be made.”<sup>135</sup>*

Enligt dem behöver man genomföra en koppling för att få den önskade genomslagskraften och det förändrade tankesättet som ett framgångsrikt BSC kräver. Några av de främsta fördelarna med en koppling sammanfattas i de följande avsnitten.

#### 6.1.1 Strategin förstärks

Om man inför en koppling leder detta till att strategin förstärks, genom att man med hjälp av kopplingen får ett starkare medel att sprida ut strategin och motivera de anställda att arbeta mot den på ett tydligare sätt. Incitamentet att satsa på de olika delarna i strategin ökar starkt, då de anställda vet att de belönas när de som individ, arbetsgrupp eller företag uppnår målen. Det leder till att arbetsinsatsen inriktas främst på de uppgifter och nyckelmått som är viktigast för strategin.<sup>136</sup> När icke-finansiella mått blir belöningsgrundande, har det visat sig att chefer omfördelar sitt arbete och satsar mer på de områden som leder till att även dessa måttresultat förbättras. I och med detta förbättras både resultatet av icke-finansiella och finansiella prestationer.<sup>137</sup> Dessutom underlättas möjligheten att få en sund balans mellan kort- och långsiktiga strategiska mål.

#### 6.1.2 BSC utvecklas och förbättras

Vidare kan implementering av BSC utvecklas och förbättras genom att det på ett naturligt sätt uppmärksammas, då de anställda blir mer engagerade i processen på grund av att deras belö-

---

<sup>134</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 52

<sup>135</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, s 217

<sup>136</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy-focused organization*, s 255

<sup>137</sup> Banker m fl (2000) *An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures*, s 76ff



ning är kopplad till BSC och att de därför ännu mer vill att det ska fungera så bra som möjligt. Det resulterar också i att de anställda oftare tittar på BSC och uppdatering av nyckelmåten blir en självklarhet.<sup>138</sup> När man väl kan lita på datainsamlingen och måten, tycks det vara motiverande och effektivt att göra en koppling. En amerikansk studie av 214 företag beskriver att 88 % av de tillfrågade företagen ansåg kopplingen mellan BSC och belöningssystemet vara effektiv<sup>139</sup>. VD:n för ett stort företag som genomfört en koppling säger följande:

“It would be hard to get people to accept a totally different way of measurement if you don't reinforce that change through incentive compensation. [...] Incentive compensation programs are all about reinforcing. If your people do a really good job on their BSC, I can't think of a better way to reinforce their accomplishments than linking them to an incentive program. For us, the linkage has been everything.”<sup>140</sup>

Även detta citat betonar betydelsen av en koppling för en framgångsrik och motiverande implementering av ett annorlunda mätsystem som BSC.

### 6.1.3 Det skapas ett integrerat styrsystem

En ytterligare fördel är att det skapas ett integrerat styrsystem i företaget. Om finansiella belöningar grundas på något annat än BSC, kan man till viss del ifrågasätta dess effekt på ekonomistyrningen. Ett exempel på detta är när man implementerat ett BSC men bonusgrunden fortfarande är hur väl man uppnår budgetmålen.<sup>141</sup> Genom ett integrerat system med samma mål, skapas en större förståelse för vad man arbetar emot och man undviker dubbla budskap, som annars kan uppstå vid fokus på både BSC och t ex budgeten. Dessutom leder detta till att företagsledningen tydliggör sin tro på BSC, eftersom de satsar på att belöna anställda utifrån uppnådda mål i BSC. De visar att det är de strategiska målen i BSC som är viktigast genom att integrera styrverktyget med belöningssystemet och låta dessa två system peka mot samma inriktning.<sup>142</sup>

### 6.1.4 Prestationsvärderingen underlättas

Då det finns en tydlig koppling mellan prestationer och belöningar finns det anledning att tro att organisationer blir mer uppmärksamma på att prestationsvärderingen sker på ett riktigt och effektivt sätt samt att de spenderar mer tid till att utveckla och utbilda de anställda.<sup>143</sup> Prestationsvärderingen underlättas genom att samtalen mellan chef och anställd om nyckelmått och dess mål samt uppföljningen av dem, leder till att man får bättre möjligheter att observera de anställdas arbetsinsats och förmåga. Detta medför att subjektiva bedömningar underlättas och får större trovärdighet.<sup>144</sup> Prestationsvärderingen blir även tagen på större allvar både av den som bedömer och den som blir bedömd utifrån sina prestationer om det finns en koppling till belöningar<sup>145</sup>.

## 6.2 Nackdelar med en koppling

När de första idéerna om BSC kom, var det först och främst tänkt att vara ett verktyg för att kommunicera företagets strategi men i mitten av 90-talet hade mellan en och två tredjedelar

---

<sup>138</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy-focused organization*, s 255ff

<sup>139</sup> Mercer, William M. & Co (1999) *Rewarding employees*

<sup>140</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy-focused organization*, s 260

<sup>141</sup> Otley, David (1999) *Performance management: a framework for management control systems research*

<sup>142</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 286

<sup>143</sup> Lawler, Edward E (2003) *Reward Practices and Performance Management System Effectiveness*

<sup>144</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, s 220

<sup>145</sup> Lawler, Edward E (2003) *Reward Practices and Performance Management System Effectiveness*

av de amerikanska företagen börjat använda BSC eller någon liknande modell som belöningsgrund för sina chefer. Emellertid har det visat sig vara svårare att göra en koppling än att använda BSC enbart för att förmedla och implementera strategin. För det senare syftet behöver man främst hitta rätt mått, men för att basera belöningsystemet på BSC krävs att man kombinerar de finansiella och icke-finansiella måtten till en övergripande värdering av arbetsinsatsen.<sup>146</sup>

Kaplan & Norton är som tidigare nämnts positiva till en koppling men anser att man ändå ska vara försiktig och tänka igenom vissa frågor innan man implementerar en koppling, för att undvika negativa effekter:

“They [the firms] should hesitate, because they have to be sure they have the right measures [on the scorecard]. They want to run with the measures for several months, even up to a year, before saying they have confidence in them. Second, they may want to be sure of the hardness of the data, particularly since some of the balanced scorecard measures are more subjective. Compensation is such a powerful lever that you have to be pretty confident that you have the right measures and have good data for the measures [before making the link].”<sup>147</sup>

Det ovanstående citatet redogör för betydelsen av att ha rätt mått och datainsamling för att göra en koppling till belöningar. Men Kaplan & Nortons försiktighet handlar egentligen främst om faktorer som är relaterade till själva BSC och de förutsätter att om man bara har rätt mått och data, kommer en koppling att bli framgångsrik. De viktigaste nackdelarna med själva kopplingen enligt andra källor resumeras i de följande avsnitten.

### 6.2.1 Opportunism

I och med att man genom en koppling explicit formulerar hur belöningar kopplas till mått i BSC, skapar man samtidigt ett kontrakt mellan företagsledningen och de anställda, som beskrivits med agentteorin. Samspelet mellan företagsledning och anställda kan därmed förändras. Från att ha varit samarbetsbetonat har det nu uppkommit två parter, principal och agent. Här kan det möjligen uppstå en maktkamp. Principalen kommer eventuellt att arbeta för att hålla belöningarna nere och agenten kommer att göra sitt bästa för att få ut så stor belöning som möjligt, vilket kan resultera i opportunism. De anställda kan försöka manipulera systemet för att lyckas få belöningar som de egentligen inte skulle få. Det finns även en risk för suboptimeringar genom att de anställda t ex försöker förbättra sin egen eller avdelningens resultat på bekostnad av hela företagets resultat.<sup>148</sup>

### 6.2.2 Oflexibilitet<sup>149 150 151</sup>

Även om företagets långsiktiga mål kan vara desamma under en viss tid, kan bedömningen av de strategiskt viktiga inriktningarna efter hand framträda som felaktiga och kräva en omprövning. Om några eller alla mått kopplas till belöningar finns det en risk för oflexibilitet. De anställda är inte villiga att förändra kontraktet som slutits och som de har utgått ifrån vid sina prioriteringar av uppmärksamhet och prestationer. Om de belöningsgrundade måtten skulle förändras så ofta som de kanske borde, skulle det skapas osäkerhet och ovilja att lägga ner energi på att uppnå målsättningarna. Eftersom man behöver ha ett långsiktigt belöningsystem kan man alltså inte förändra de olika måtten så fort det blir en förändring i

---

<sup>146</sup> Meyer, Marshall W (2002) *Rethinking Performance Measurement*, s 82

<sup>147</sup> Kaplan enligt Furnald, Gray (2001) *On balance*

<sup>148</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 298-301

<sup>149</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy-focused organization*, s 269f

<sup>150</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 297

<sup>151</sup> Ittner m fl (2003) *Subjectivity and the weighting of performance measures*, s 749ff

företagets interna eller externa miljö. I och med detta blir det svårare att möta förändringar på rätt sätt och följa med i utvecklingen när omvärlden förändras.

### 6.2.3 Förstärkt snedvridning

En ytterligare nackdel är att en koppling kan orsaka en snedvridning i företaget om belöningssystemet utgår ifrån ett felaktigt BSC. Om det t ex finns större fokus på det finansiella perspektivet förstärks detta. Om orsak-verkan-sambanden mellan perspektiven och nyckelmåtten inte finns, inte är tydliggjorda för medarbetarna eller om nyckelmåtten inte leder till att strategin förverkligas, kan detta få till följd att företaget styrs i fel riktning. Detta gäller exempelvis nyckelmått som mäter troliga orsaker till ökad vinst, t ex ökad varumärkesmedvetenhet. Om man vid användandet av ett sådant mått upptäcker att orsak-verkan-sambandet inte finns, orsakar arbetet att uppnå målen ett felaktigt beteende hos medarbetarna. Då måste man tänka över om eventuell belöning ändå ska utgå, eftersom de anställda har förändrat sitt beteende efter uppmaning om det och sedan nått upp till målet. Dessutom förstärks snedvridningen om det, som tidigare nämnts, inte finns en pålitlig metod för insamling av data till de olika måtten.<sup>152</sup>

### 6.2.4 Subjektivitet

Slutligen leder en koppling också till att subjektiviteten i bedömningen av de anställdas prestationer ökar. Detta beror på att BSC innehåller många kvalitativa mått och då dessa mått integreras i belöningssystemet kommer belöningarna att grundas på fler subjektiva uppskattningar än tidigare. Subjektiviteten kan ta form av att den som bedömer prestationen är flexibel i viktningen av de kvalitativa mått. Personen kan också ha möjlighet att justera belöningarna baserat på andra bedömningskriterier och mått än de avtalade samt förändra kriterierna oftare än vad som är bestämt.<sup>153</sup> Detta kan upplevas orättvist.

## 6.3 Utformning och implementering

Om man bestämt sig för att utveckla en koppling mellan BSC och belöningssystemet behöver man diskutera dess utformning och implementering, vilket beskrivs i följande avsnitt.

### 6.3.1 Tidpunkt för implementering<sup>154</sup>

Vissa företag väljer att koppla sitt belöningssystem till BSC på ett tidigt stadium men det finns flera anledningar till att inte göra det alltför tidigt i processen. Om man väntar åtminstone sex till tolv månader finns det tid för att undersöka om BSC verkligen speglar företagets strategi på ett tydligt sätt och om orsak-verkan-sambanden mellan nyckelmåtten finns och leder till långsiktig, finansiell framgång. Man har dessutom möjlighet att utifrån resultatet av den valda kombinationen av nyckelmått utvärdera om man har valt rätt mått.

En andra anledning för att inte genomföra kopplingen för snabbt är att man kanske inte har pålitlig och relevant data för alla nyckelmåtten. Eftersom speciellt kund- samt förnyelse- och utvecklingsperspektivet ofta medför att företag börjar mäta nya faktorer, behövs nya processer för att få fram data till nyckelmåtten.

---

<sup>152</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 284ff

<sup>153</sup> Ittner, Christopher D, Larcker, David F & Meyer, Marshall W (2003) *Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard*, s 725-758

<sup>154</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy-focused organization*, s 265ff

Ett ytterligare skäl till att vänta med implementeringen är att oväntade följder kan genereras utifrån på vilket sätt nyckelmåttens mål uppnås. En situation kan uppkomma när nyckelmåtten inte är perfekta substitut som leder mot de strategiska målen. Det finns också viss risk för oavsiktliga konsekvenser om tillvägagångssättet att försöka uppnå de kortsiktiga målen går emot strategin för att uppnå de långsiktiga målen.

### 6.3.2 Kommunikation

Belöningssystemet är ett ämne som ofta leder till diskussioner i företaget. På grund av detta behöver tankarna bakom en koppling till BSC kommuniceras på ett klart sätt, t ex orsaken till förändringen, hur prestationsmätningarna kommer att ske och hur målen för nyckelmåtten kommer att sättas.<sup>155</sup> Precis som vid implementeringen av BSC, är det viktigt att kopplingen utvecklas och presenteras av ett multifunktionellt team och inte enbart av personalavdelningen samt att det finns fortlöpande kommunikation och engagemang från VD och företagsledning.<sup>156</sup> När belöningar har knutits till BSC behöver först och främst planerings- och uppföljningsprocesserna bli mer systematiska. Processen att fastställa mål påverkas enligt agentteorin genom att de anställda (agenterna) gör allt de kan för att sänka dem och göra dem lättare att uppnå. Ledningen (principalerna) strävar efter att lägga målen på en hög nivå som verkar motiverande utan att skapa frustration.

Många företag har upplevt det som en utmaning att motivera de anställda att intressera sig för resultatet av prestationerna i BSC. Eftersom det är viktigt att utfallet förmedlas till medarbetarna för att uppnå positiva effekter av BSC, är det för många företag lämpligt att koppla belöningar till vissa eller samtliga nyckelmått i BSC, för att öka motivationen att följa utvecklingen. Sedan måste företaget fylla detta behov av information med kontinuerliga uppdateringar. Det är också centralt att ledningen håller fast vid målen för nyckelmåtten och varken belönar enheten vid ouppnådda mål eller sänker, alternativt höjer, målen under perioden på grund av förändrade omständigheter. Istället bör de följa utvecklingen under perioden och stödja enheterna genom att vidta åtgärder om de märker svårigheter att uppnå målsättningarna.<sup>157</sup>

### 6.3.3 Antal mått

En annan fråga man behöver ställa sig vid en koppling till belöningar är hur många mått som ska finnas med. Ibland väljer företag ut ett mindre antal mått från sitt BSC, kanske 4-8 stycken, för att de anställda enkelt ska kunna veta vad de ska satsa på och inte bli konfunderade över alla olika mått. Andra företag har däremot upplevt att kompensationsplanen blir förståelig trots ett tjugotal mått, då alla dessa speglar företagets strategi på ett tydligt sätt och det är enkelt att urskilja orsak-verkan-sambanden.<sup>158</sup> En koppling till så många mått orsakar oftast inte förvirring, som man skulle kunna föreställa sig, utan höjer medarbetarnas intresse och motivation att uppnå alla delar av strategin. Strategin anses bli en del av de anställdas vardag eftersom medarbetarna nu lättare kan förstå företagets strategi och blir mer inspirerade att förverkliga den.<sup>159</sup>

---

<sup>155</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 302

<sup>156</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy-focused organization*, s 253-255

<sup>157</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 303f

<sup>158</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy-focused organization*, s 265ff

<sup>159</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001b) *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management*

### 6.3.4 Viktning av måtten

Nyckelmått kan ges olika vikt vid belöningen. Om man baserar belöningen på resultatet av olika mått med olika procentuell viktning, kan det emellertid resultera i att belöning utgår även om prestationen är obalanserad, genom att man överträffar målen för några mått och inte uppnår målen för de andra. En metod för att undvika detta, är att fastställa minimivärer för alla eller för de mest kritiskt, strategiska måtten. Då utgår belöning enbart om man befinner sig över gränsen för alla mått under en viss period. Detta kan motivera till en mer balanserad syn på kort- och långsiktiga mål och på de olika perspektiven i BSC.<sup>160</sup>

Ett exempel på viktning av mått kan ges genom resultatet av en studie av femton etablerade BSC-användare i USA. Tretton företag hade kopplat belöning till sitt BSC och alla dessa använde finansiella mått som grund till belöningen och de utgjorde ca 40 % av den totala viktningen. De tre övriga typerna av mått stod var och en för ca 15-25 % av viktningen. Både kundmått och förnyelse- och utvecklingsmått var anpassade till företagets lokala situation och strategi och måtten varierade mellan företagen.<sup>161</sup>

## 6.4 Är en koppling nödvändig?

En del företag har ingen koppling till formella belöningssystem utan anser att det är tillräckligt motiverande med den uppmärksamhet som uppstår när olika förhållanden mäts och visas upp i företaget. Har man tänkt sig att vara kvar i företaget, vet man att belöningen ändå kommer på något sätt längre fram<sup>162</sup>. Anställda kan också känna att det är en tillräcklig belöning att genom BSC kunna ta del av hur det går för företaget och förstå kopplingen mellan vad de presterar och hur företagets mål uppfylls<sup>163</sup>. Nyttan av en koppling kommer att diskuteras senare i uppsatsen.

---

<sup>160</sup> Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, s 219ff

<sup>161</sup> Hay Group (1999) *Using Strategic Rewards as a Cornerstone of the Balanced Scorecard*

<sup>162</sup> Olve m fl (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, s 239

<sup>163</sup> Olve m fl (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, s 292

## **DEL III EMPIRI**

I vår studie gör vi en djupgående fallstudie av ett företag, Ifö Sanitär. Det ger oss en möjlighet att studera problemet mer ingående och skapa oss en större förståelse av problemet. Därefter kommer vi att komplettera denna fallstudie med en intervju på ett annat företag för att bredda vår bild.

Vi undersöker endast BSC och belöningsystemet för tjänstemännen på Bromöllakontoret och dessutom endast personer på chefspositioner. Anledningen till att vi avgränsar oss till chefsnivå och inte går längre ner i organisationen är framförallt att belöningsystem ofta är bäst utvecklade för dessa personer. Det ger därmed förutsättningar för att undersöka flera olika aspekter av belöningsystemet.

Empirin bygger på de intervjuer vi gjort, då inte annat anges. För att värna om möjligheten till anonymitet kommer vi inte vidare specificera vilken information som framkommit vid vilken intervju.

## 7 Empiri Ifö Sanitär

*I vår empiridel väljer vi att först presentera företaget och därefter beskriva det närmare utifrån den struktur som används i teoridelen och som vi anser vara relevant för uppsatsens syfte. Empirin kommer, tillsammans med teorin, att ligga till grund för analysen av problemet för vår studie.*

---

### 7.1 Företagspresentation

Ifö Sanitär AB är Nordens största och en av Europas ledande tillverkare av VVS-produkter i porslin, metall och plast för badrum och köksmiljöer. Ifö Sanitärs hemmamarknad är Skandinavien men under senare år har de expanderat till länderna runt Östersjön. Huvudkontoret är förlagt till Bromölla. Idag är det omkring 800 anställda, varav 500 i Bromölla.

Bromölla är ett brukssamhälle där Ifö Sanitär alltid stått i centrum. På så vis finns det en stark länk mellan kommunen och företaget. Ifö Sanitär har medverkat i uppbyggnaden av samhället och har även varit delaktiga i exempelvis barnomsorg. Det starka bandet mellan företaget och samhället innebär att företagskulturen präglas av långa anställningstider och lojalitet. Samtidigt medför det att de anställda kräver mycket från företaget både i förmåner och i form av ett samhällsligt ansvar. Cirka 85 % av de anställda kommer ifrån närområdet. Däremot är andelen pendlare i företagsledningen stor.

Företaget har satsat på design, service, funktion och miljö för att bevara en konkurrenskraftig profil. Ifö Sanitär är certifierade enligt kvalitetssystemet ISO 9001 och miljökvalitetssystemet ISO 14001.

Idag tillhör företaget finska Sanitec Oyj Abp, som är en ledande koncern inom Europas VVS-bransch. Sanitec-koncernen omfattar ett flertal lokalt, välkända varumärken, med starka positioner på respektive marknader.<sup>164</sup> För Sanitec-koncernen finns ett BSC som utvecklats fristående från det BSC som finns på Ifö Sanitär.

### 7.2 Ifö Sanitärs BSC

I företaget finns ambitionen att använda sig av BSC, vilket idag är ett styrverktyg under utveckling.

#### 7.2.1 BSC utvecklingsprocess

År 1997 arbetade företaget för att nå kvalitetscertifieringen ”Utmärkt Svensk Kvalitet”, ett naturligt steg efter ISO-certifieringarna. I och med detta genomfördes ett omfattande arbete med att se över de interna processerna och värdekedjorna inom företaget. Vad Ifö Sanitär kom fram till vid detta arbete var att de hade bristfällig månadsuppföljning och uppföljning av mjuka mått. För att åtgärda detta började de arbeta för att ta fram ett BSC. De minskade också antalet mått som de använde sig av, från ett hundratal till ett tjugotal mått.

Ifö Sanitär hade under ett antal år arbetat med målstyrning och en detaljerad budgetprocess. Tanken var att budgeten skulle komma att fungera som en stödjande funktion till det BSC som utformades.

---

<sup>164</sup> Sanitec Annual Report, 2002

Intresset för BSC växte fram från olika seminarium och efter att ha läst Kaplan & Nortons böcker inom ämnet. Företaget anställde en nyutexaminerad student som utvecklade ett BSC. Projektgruppen som sedan arbetade vidare med BSC trodde starkt på idén. Trots det visade det sig att implementeringen inte fungerade i praktiken. De lyckades inte skapa något intresse för verktyget bland de anställda. De mättingsansvariga förde inte in nyckelmåttens resultat och BSC användes inte i det dagliga arbetet. Utvärderingar visade att BSC var allt för otydligt och hade för många mått, vilket skapade mer förvirring än insikt.

År 2000 började företaget använda sig av ett nytt datasystem, IFS Business Performance. I och med detta utvecklades en dataportal som företagsledningen hoppades skulle resultera i att de på ett tydligare sätt skulle kunna kommunicera och implementera BSC. De utarbetade även en ny struktur av BSC, inom vilken man fastställde ett huvudmål och några stödjande mål för varje perspektiv. Ifö Sanitär utvecklade därmed ett nytt BSC där de tog tillvara på den lärdom de fått från det första försöket. Ledningen arbetade aktivt för projektet och lade ner resurser för att skapa engagemang från medarbetarna. För att öka spridningen och intresset av styrverktyget försökte de med hjälp av portalen göra informationen mer lättillgänglig samt öka fokuseringen på mjuka mål. Implementeringsprocessen fortgår än idag och tekniken uppgraderas kontinuerligt samtidigt som företaget satsar på utbildningar om BSC. Den ännu inte tillförlig genomförda implementeringen av BSC innebär att budgeten än idag verkar vara det viktigaste styrverktyget ute i organisationen. I framtiden önskar företagsledningen dock att BSC ska vara en naturlig del av varje anställds arbete.

### **7.2.2 Ifö Sanitärs nuvarande BSC**

BSC finns idag på övergripande företagsnivå och på vissa avdelningar. Ibland finns det även för vissa underavdelningar, t ex olika produktionsavdelningar.

Företagets BSC består av följande fyra perspektiv: finansiellt, kund, process och medarbetarperspektiv. För varje perspektiv finns ett huvudmål. Huvudmålen är de mål som anses som det viktigaste målet. Ledningen valde att begränsa sig till huvudmålen för att minska förvirringen angående BSC i organisationen. När de insåg att det var svårt att på vissa avdelningar hålla sig till dessa, fick de ansvariga möjlighet att lägga till några mål som benämndes som stödjande mål. Det innebär att det under varje perspektiv, förutom huvudmålet, även ofta finns ett fåtal mål som benämns som stödjande mål. Nyckelmåtten som ska leda till att målen uppfylls är till stor del bestämda utifrån vad som prioriteras av ägarna Sanitec men har även tagits fram genom benchmarking. (Se bilaga 8-9)

### **7.2.3 Har BSC bidragit till att förmedla visionen?**

Företagets vision förmedlas bl a genom att den är inramad och uppsatt som tavlor i korridorerna på ett flertal platser på kontoret och dokumenteras i olika interna material. Visionen lyder:

Ifö Sanitär skall vara ett innovativt och växande företag, som genom ständiga förbättringar av kundtillfredsställelse stärker vår egen och våra kunders konkurrensförmåga.<sup>165</sup>

Dock verkar visionen inte fått en stark förankring, då de anställda inte alltid har samma uppfattning om hur denna och den övergripande strategin ser ut. En av de anställda ser visionen bl a som att få ner kostnaderna och få upp lönsamheten. Strategin för att uppnå detta är att få bort dubbelarbete t ex genom att ha samma support och ledning på regional och

---

<sup>165</sup> Internt material, Ifö Sanitär



global nivå. En annan uppfattar företagets mål som att nå budgeten och strategin blir därmed att sälja så mycket som möjligt. Andra tillägger vikten av att behålla och öka marknadsandelar för att på så sätt uppnå högre lönsamhet. Endast en nämnde de övergripande målen utifrån ett kundperspektiv. De anställdas uppfattning är att fokus läggs på att nå budgeten. På frågan om vilka övergripande mål företagsledningen sprider ut i organisationen var ett svar:

“Det måste vara visionen. Men sista mötena har VD mest pratat om budgeten.”  
En anställd om de övergripande målen

Enligt en anställd sprids inte visionen ut på ett strategiskt sätt, likväl som det råder bristande information om BSC. Dessutom har en chef nämnt att de oftast inte blir informerade om hur de ska sprida strategin vidare till sina avdelningar. Det nuvarande BSC uppfattas av vissa anställda vara ett system utarbetat för ledningen och budskapet som gått ut i organisationen enligt en källa har varit att det är ett system som är under uppbyggnad och instabilt.

För att sprida information har Ifö Sanitär idag både ett intranät som är framtaget av koncernen samt, som vi tidigare nämnt, en egen dataportal. På intranätet finns t ex information om Sanitec och personalfrågor. På portalen finns företagets BSC samt information för företagets taktiska och operationella styrning (se bilaga 7-9). På portalen kan man även se historik, trender, mål och utfall för olika delar av verksamheten. Mycket av informationen är emellertid främst inriktad på försäljning och produktion. Målsättningen är att portalen ska vara en del av de anställdas vardag och att de ska se den som ett naturligt verktyg för att inhämta information. Det är idag 60-70 % av tjänstemännen som har tillgång till portalen. Från portalen finns en länk kopplad till intranätet men däremot gäller inte det omvända. Idag är det därför en hel del medarbetare som inte vet hur de ska komma in på portalen och det anses vara ett svårbegripligt verktyg, vilket speglas av det begränsade användandet. De anställda kan ofta få tag på informationen som finns på portalen på enklare sätt och många väljer därför detta alternativ. De som går in på portalen tittar mest på information som rör dem och deras egen avdelning. En del använder däremot informationen för att få en övergripande bild av företaget, medan de använder andra instrument som budget och månadsrapporter för sitt eget arbete. Både Sanitec och personalavdelningen på Ifö Sanitär förespråkar användande av intranätet som innehåller mer kvalitativ information, medan t ex ekonomiavdelningen föredrar portalens information, under förutsättning att den kontinuerligt uppdateras.

### **7.3 Motivationsnivån inom Ifö Sanitär**

Vi kommer nedan att redogöra för vilken motivationsnivå som vi uppfattat råder på Ifö Sanitär utifrån genomförda intervjuer.

#### **7.3.1 Nuvarande motivationsnivå**

Generellt sett är motivationskraften på företaget hög, med vissa undantag. Framförallt är det, det högre tempot med allt mer kortsiktighet och vikt vid finansiella lönsamhetsmått som upplevs pressande av de anställda. Det har framgått att det i synnerhet är personer på högre nivåer som känner pressen eftersom det är de som har ansvaret för att leverera resultaten.

”Vi vågar ju inte styra mot mjuka värden idag mot tidigare, vi ges inte den tiden.”  
Chef på högre nivå

Anställda längre ner i organisationen har påpekat att osäkerheten och försämrade villkor till följd av de förändringar som sker i företaget, har lett till stress och känslor av uppgivenhet. De

förändringar vi här syftar på är de effektiviseringar som görs inom Sanitec samt att de skiftar fokus från företaget mot koncernen. En del anställda känner att möjligheten att påverka minskar i och med att allt mer styrs på koncernnivå. Dessutom höjs kraven både från koncernen och från det allt högre tempot i samhället i stort, till en ibland upplevd orimlig nivå. Det upplevs skapa problem med tidsbrist och kortsiktighet. En del känner att man inte längre tar sig tid på företaget att invänta resultaten av vissa satsningar, t ex friskvård, då det ovanifrån i organisationen krävs snabba resultat. Detta gör att vikten läggs på den finansiella delen som är lätt att utvärdera på kort sikt. Den minskade möjligheten att påverka, i kombination med orimliga krav, upplevs frustrerande och demotiverande och verkar skapa en negativ stress på företaget.

“Känner det som om jag sitter mitt ute i havet utan åror.”

En anställd

Många anställda är rädda för att fokuseringen på finansiella kortsiktiga mål ska leda till att dagens goda kundkontakt förloras och att medarbetare ska gå i väggen. De tror även att det kan leda till lägre lönsamhet på längre sikt. Andra faktorer som upplevs som motivationshämmande är t ex dåligt stöd från ledningen, resursbrister eller lite erkännande och förståelse för vilken press och ökad mängd arbetsuppgifter det högre tempot resulterar i för de anställda.

### 7.3.2 Orsak till motivation

Det som gör att medarbetarna generellt sett ändå känner sig motiverade är till stor del det goda klimatet inom företaget. De flesta är mycket nöjda med både arbetsmiljön och den grad av uppskattning och feedback de får. Det har bidragit till att det är ett bra och tillfredställande samarbete över avdelningsgränserna. Dessutom upplever de flesta att de kan tala öppet och även ta upp frågor av kontroversiellt slag.

”Bästa arbetsplatsen jag haft.”

En anställd efter tolv tidigare arbetsgivare

De anställda ges stora möjligheter att arbeta självständigt och påverka sina arbetsuppgifter. Uttalanden som “jag gör vad jag själv vill” är vanliga och förmåner som flexibel arbetstid verkar ses som en självklarhet. De flesta känner sig delaktiga i företagets beslutsprocess och att de överordnade lyssnar på deras åsikter. Många anser att de har ett nära samarbete med sin närmsta överordnade. Vad som ibland efterfrågas är motiveringar från överordnade i de fall då de väljer att ta beslut som går emot de anställdas åsikter. De högre cheferna känner samtidigt att de ofta har svårt att ge motiveringar eller lämna ordentliga besked på grund av att de fått riktlinjer från Sanitec utan att ha tillgång till all nödvändig information om orsakerna.

“Vi är drivande och måste snacka för det men förstår knappt upplägget själva.”

Chef på högre nivå om dagens situation.

Vad som främst motiverar de anställda är visad uppskattning. Alla vi intervjuat väljer uppskattning bland de tre viktigaste faktorerna som motiverar dem och flera håller uppskattning som den motivationsfaktor som motiverar dem allra mest. Fria tyglar är också högt värderat då faktorer som självständighet, möjlighet att påverka arbetsuppgifter och flexibel arbetstid rankas högt. Dessutom vill många ha möjlighet till personlig utveckling och prioriterar därför utbildning relativt högt. Den finansiella belöningen bonus listas någonstans i mitten som motivationsdrivande kraft.

## **7.4 Ifö Sanitärs belöningsystem**

De anställdas uppfattning om vad belöning är, ser ut att vara ungefär densamma i hela organisationen. Den generella uppfattningen är att en belöning är det man får när man gjort en bra insats, alltså vad som förväntas och lite till. Det framgår även att den inte endast beskrivs i monetära termer.

Grundtanken bakom Ifö Sanitärs belöningsystem är att belöningen ska komma så snabbt som möjligt så att man lätt ska kunna se en koppling mellan den utförda prestationen och belöningen. Till en början använde sig Ifö Sanitär t ex av månadsbonus men insåg sedan att det var för många utbetalningar. De har idag gått över till att ha en utbetalning per år, för att bonusen ska bli mer märkbar och upplevas som en belöning. Kontinuerligt genomförs utvecklingssamtal och ledningen får även signaler om medarbetarnas tankar genom att vart tredje år genomföra humankapitalundersökningar.

### **7.4.1 Två olika bonussystem**

Företagets bonussystem ser olika ut för de i ledningsgruppen och för övriga tjänstemän. Företagets generella bonussystem, som gäller för de på lägre nivå, grundas på företagets resultat och utgör endast en mindre del av den totala ersättningen. Ledningsgruppen har däremot en kombinerad bonus med uppdelning mellan individuella mål och företagets resultat. De individuella målen upptar cirka 40 % av deras totala bonus och är klart mätbara mål. Dessa enskilda mål tas fram i diskussion mellan individen och dennes närmsta chef. Ledningsgruppens bonus utgör en större andel av deras totala ersättning än vad som är fallet för övriga anställda. Ifö Sanitär strävar efter att kunna erbjuda allt fler individuell belöning och ser då gärna att hälften av bonusen bör grunda sig på de individuella målen.

Vid framtagandet av det generella bonussystemet samlades ledningsgruppen och diskuterade vilka mått som ansågs viktigast av Sanitec. De kom fram till att det var nettoleveransvärde (NLV), Return On Sales (ROS) och Economic Value Added (EVA). Dessa mått fick även fungera som mätetal för bonus. EVA är däremot ett nyckelmått som kommer att tas bort från och med nästa år, då det inte längre är ett nyckelmått som prioriteras. Idag är inga kvalitativa mått belöningsgrundande för det generella bonussystemet.

Tjänstemännen anser att de inte har någon möjlighet att påverka bonusens storlek, främst på grund av att det är så många faktorer som spelar in för att skapa ett förändrat resultat för hela företaget. De chefer som har individuella mål anser däremot att de har möjlighet att påverka till viss del.

### **7.4.2 Övriga belöningar**

Utöver bonussystemet består belöningsystemet av bl a utmärkelsen "Företagsbelöning" som delas ut en gång per år. Ledningen utser då enskilda individer eller en mindre grupp som under året överträffat sig själva. Utmärkelsen sker med en ceremoni, chefseminarium och lunch med ledningsgruppen. Belöningen består av ett utbildningsstipendium som ska användas till utbildningsresor eller liknande, för att möjliggöra personlig utveckling. Det rör sig om cirka 20 000 kr per individ eller runt 50 000 kr för grupper om ca tre personer. Ytterligare ett exempel är gruppvisa materiella belöningar som ges till olika avdelningar i form av att gruppen belönas genom att få gå på olika evenemang. Andra belöningar som ges är personalfester, flexibel arbetstid, tjänstebil och ökat ansvar.

### **7.4.3 Åsikter om belöningsystem**

Åsikterna varierar angående om man föredrar kollektiva eller individuella belöningar. Argumenten vi mött för att ha individuella belöningar, är att man får ett konkret, personligt mål att sträva efter och att man på så vis har möjlighet att påverka sin belöning. Detta upplevs svårt att uppnå med en kollektiv bonus. Idag belönas främst kollektiva prestationer, med dessa anser man kunna skapa en bättre gruppkänsla och samarbetsförmåga. Det finns även tecken på att högavlönade i företaget har mindre incitament till individuella belöningar av finansiell karaktär. De anser sig inte ha behov av ytterligare några tusenlappar, utan föredrar en kollektiv belöning då man kan göra något roligt tillsammans med gruppen istället.

Under intervjuerna fick vi fram några förslag på förbättringar, t ex att det borde finnas ett större krav på relevanta mått. Några önskade sig andra belöningar än de som finns idag exempelvis bättre försäkringar. Dessutom ansåg vissa att finansiella belöningar inte var särskilt motiverande utan föredrog fler icke-monetära belöningar.

## **7.5 Koppling mellan BSC och belöningsystem**

Belöningsystemet har inte förändrats sedan införandet av BSC. De båda styrsystemen har alltid varit helt åtskilda och enligt de flesta har det inte förekommit någon diskussion om att koppla dem samman. De som tillfrågats finner emellertid inte något praktiskt hinder hos något av systemen till att göra en koppling mellan dem.

Flera av de intervjuade är positiva till att låta en viss del av belöningsystemet ha sin grund i BSC. Några ser en direkt koppling som en förutsättning för att BSC ska kunna fungera på ett bra sätt, eftersom företaget via belöningsystemet skulle kunna uppmuntra de anställda att arbeta i önskad riktning.

Flera tror däremot att det skulle vara komplicerat att genomföra en koppling. De ser svårigheter med de mjuka målen, t ex trivsel, utbildning, arbetsmiljö och möjlighet att påverka, då de är besvärliga att mäta och därmed också svåra att belöna på ett bra sätt. Som exempel ges ett mått som medarbetarindex. Det genomförs humankapitalundersökningar vart tredje år men det är komplicerat att kvantifiera och definiera vad t ex trivsel innebär och vad en ökning av detta index egentligen innebär. Kritikerna anser att risken för subjektivitet i bedömningen av de mjuka målen är för stor. De befärrar att bedömningen av subjektiva mått inte skulle bli rättvis på grund av olika värderingar av prestationen.

## 8 Empiri kompletterande företag

*För att samla praktiska erfarenheter intervjuade vi ekonomidirektören på ett stort, multinationellt industriföretag, som har haft en koppling mellan BSC och sitt belöningsystem under några år. Vi kommer i detta kapitel redogöra för materialet från denna intervju och det kommer senare att användas i analysen. När vi fortsättningsvis refererar till detta företag kommer vi att benämna det som "industriföretaget".*

---

### 8.1 Industriföretagets BSC

Företaget har arbetat med BSC under tre till fyra år. De olika perspektiven som används är finansiellt perspektiv, kundperspektiv, internt processperspektiv och organisations- och lärandeperspektiv. De har utarbetat ett övergripande BSC som skapar ramar och målsättningar. Varje affärsområde/funktion tar till sig det övergripande BSC och överför det till sin situation. Därefter får varje chef överföra det ytterligare en nivå för att på så sätt anpassa BSC för just sin avdelning och dess kunder, produkter och stadium i utvecklingsprocessen. Företaget har som ambition att låta det överföras ytterligare ett steg längre ner i organisationen inom några år. Idag har de kommit ner till underavdelningsnivå som är i storleksordningen 3-40 stycken anställda. Alla underavdelningar har samma perspektiv men de har olika tyngd på olika avdelningar och dessutom olika nyckelmått. Därför är skillnaden stor mellan underavdelningarnas BSC. Perspektiven innehåller ett till fem olika nyckelmått.

Målet är att införa individuella BSC för alla anställda eftersom belöningar på individnivå anses vara ett sätt att få ut största möjliga effekt. Arbetet skulle inte öka avsevärt då de kan diskutera individuella BSC vid de redan existerande individuella utvecklingssamtalen. Ekonomidirektören vi intervjuade ser bara fördelar med individuella BSC. Den enda risk han kan tänka sig är att personen främst fokuserar på det som står i BSC och ger för liten uppmärksamhet till andra viktiga aktiviteter som inte är BSC-aktiviteter. Han ser det inte som en särskilt stor risk att det sätts fel mått eftersom utvecklingen av BSC sker under en sådan lång tid, då BSC ska igenom många steg innan det hamnar på individnivå. Företaget har låtit processen ta sin tid för att involvera och engagera de anställda.

Företaget arbetar parallellt med BSC och budget och de utgör tillsammans en helhet genom att vara olika sidor av samma sak. BSC ses som ett sätt att lyfta fram aktiviteter som anses extra viktiga och dessa är också budgeterade. T ex är kostnaden för ett strategiskt viktigt projekt som ska genomföras budgeterat. På så sätt kopplas de två styrsystemen samman.

### 8.2 Belöningsystemet och dess koppling till BSC

Den finansiella delen av belöningsystemet består av grundlönen och bonus som är grundad på BSC. De icke-finansiella belöningar som finns är karriärmöjligheter, uppskattning och utmärkelser. Utmärkelserna anses ha en stor motiverande effekt då de ses som en stor ära att få inom företaget.

Kopplingen till belöningar är grundad på måluppfyllelsen av de olika nyckelmåtten i perspektiven. De fyra perspektiven ges olika vikt beroende på avdelning och pågående förändringsprocesser i företaget. Belöningarna brukar vara uppdelade så att varje perspektiv tilldelas mellan 20-40 % av dessa. Det finns dock ständigt fokus på de finansiella nyckelmåtten som ibland tilldelas upp till 40 % av belöningarna.

För att utvärdera måluppfyllelsen av BSC använder man sig av en femgradig betygsskala. En trea innebär att alla målen är uppfyllda, att man utfört arbetet på ett bra sätt och att man har åstadkommit allt som krävs av tjänsten. En femma innebär att man har genomfört något alldeles extra. Det är ytterst få som får detta betyg. Om en etta eller tvåa utdelas är det ett tecken på att man inte gjort ett bra jobb och att man måste ändra på sitt beteende för att på sikt kvarstå i sin befattning. Det är närmast överstående chef som har till uppgift att bedöma den anställdes prestation och betygsätta varje enskilt mål. De olika betygen sammanställs och ger ett slutgiltigt betyg som är beroende av perspektivens olika viktning. Bonusen beror dels på det slutliga betyget men även på den anställdes inflytande i företaget. Den möjliga maximala bonusen är nämligen olika antal procentsatser av årslönen beroende på personens position inom företaget.

### **8.3 För- och nackdelar med en koppling**

En fördel med en koppling mellan BSC och belöningsystemet anses vara att man undviker den godtyckliga värderingen av prestationer eftersom man bättre kan motivera varje persons lön beroende på uppnådda mål. Vanligtvis känner sig medarbetarna rättvist behandlade och vår källa anger att det är en förvånande samstämmighet mellan den anställdes och chefens bedömning av prestationen.

Chefen vi intervjuade har vidare inte upplevt några större problem med att anställda har försökt manipulera systemet och dess mätvärden. I enstaka fall har det dock visat sig att individer, som då det börjar närma sig årsskiftet och de redan har uppnått sitt försäljningsmål för året, skjuter upp redovisningen av ytterligare försäljning till kommande år. Risken med att en medarbetare tilldelas mer lättuppnådda mål än en annan anser man elimineras i företaget, genom att cheferna är så pass insatta i situationen och att de besitter tillräcklig kunskap för att sätta relevanta och rättvisa mål. Det anses också kunna finnas en fara i att BSC blir ett för dominerande styrverktyg om bonusen skulle utgöra en för stor del av lönen. Därför behövs det en viss försiktighet vid utformandet. Penningersättningen får inte bli så stor att man inte ger akt på förändringar i omgivningen eller negligerar andra viktiga uppgifter.

En annan risk som intervjupersonen observerat är att kopplingen av systemen kan leda till oflexibilitet. BSC fastställs i slutet av året och efter detta sker inga ändringar. De låsta målsättningarna gör då att strategin inte anpassar sig till förändringar som sker i eller utanför företaget under året. Ändrade förutsättningar för att uppnå målen inkluderas dock i bedömningen av årets prestation. Dessutom finns det en problematik med bedömningen av kvalitativa mått. Ett exempel är måttet ”ge aktiv support i budgetprocessen”. När ett sådant kvalitativt mått ska bedömas, använder de sig av ”farfarsmetoden”. Det innebär att två personer är med och gör utvärderingen, både den direkt överordnade chefen och chefen däröver. Oftast är man överens om bedömningen och har därför inte upplevt några större problem med detta. Ytterligare ett problem vid bedömningen av prestationer är att chefer kan bedöma prestationer olika. T ex kan någon ge betyget 3,0 för en prestation som en annan skulle ge 3,2. Företaget försöker dock med hjälp av god kommunikation mellan cheferna att medverka till att deras bedömningar överrensstämmer.

Sammanfattningsvis anser företaget att kopplingen mellan BSC och belöningsystemet fungerar bra. Man ser ett större engagemang idag än tidigare och är nöjd med hur BSC har utvecklats. Företagets medarbetarundersökning, med en svarsfrekvens på 85 %, visar också att de anställda är nöjda med kopplingen.

## **DEL IV ANALYS**

För att analysera om en koppling mellan belöningsystemet och BSC är bra eller inte behövs kunskap både om belöningsystem och BSC. För att förstå bakgrunden till belöningsystemet krävs att man även är insatt i motivationsforskningen. Motivationsforskningen ska även ge svar på om BSC är en bra grund att bygga ett belöningsystem på.

Vi väljer att bygga upp vår analys av problemet genom att först studera de enskilda systemen, BSC och belöningsystemet, för att till sist analysera själva kopplingen. Motivationsforskningen använder vi främst för att analysera belöningsystemet, varvid även diskussioner om motivation tas upp i kapitlet om analysen av belöningsystemet. På så vis kommer vi i stort att följa den turordning som vi tidigare använt oss av i både teori- och empiridelen.

I analysen kommer vi även för att ge ett djup samt praktisk erfarenhet till analysen utöka med information som vi fått från vårt kompletterande fallföretag.

## 9 Analys av Ifö Sanitärers BSC

*Vi inleder här med att analysera det nuvarande BSC i företaget för att bedöma om det uppfyller de krav som en koppling innebär.*

---

### 9.1 Bedömning av nuvarande BSC

Analysen av Ifö Sanitärers nuvarande BSC följer figur 3.2 om uppbyggnaden av BSC under teorikapitlet om BSC. Det innebär att vi börjar med att analysera den bakomliggande visionen och perspektiven, därefter de strategiska målen och framgångsfaktorerna och slutligen nyckelmåtten.

#### 9.1.1 Vision och perspektiv

Vi frågar oss om Ifö Sanitärers BSC verkligen speglar hela visionen. Nyckelmåtten i Ifö Sanitärers BSC visar i och för sig fokus på den egna konkurrensförmågan men den kundbaserade aspekten är inte representerad i någon större utsträckning. Det är främst lönsamhet och effektivitet som står i centrum och dessa faktorer är mer kortsiktiga, medan visionen även betonar kundens behov som leder till lönsamhet på längre sikt. Ifö Sanitärers vision betonar även att de ska vara innovativa och växande, vilket gör att dagens val, att inte ha ett förnyelse- och utvecklingsperspektivet, inte bidrar till att förmedla visionen. Inte heller på nyckelmåttens nivå har vi funnit att denna aspekt av visionen tydliggörs. Det enda nyckelmått som påtagligt representerar förnyelse- och utvecklingsperspektivet är ”nya produkter i % av NLV” som idag ligger under det finansiella perspektivet. Vi kan tänka oss att denna aspekt av visionen även kan vara inkluderad i nyckelmåttet humankapitalindex. Detta eftersom medarbetarnas kompetensutveckling förmodligen är en viktig del av företagets lärande och utveckling. Genom att ha ett förnyelse- och utvecklingsperspektiv skulle Ifö Sanitär kunna åskådliggöra visionen för de anställda. Ett eget perspektiv för denna aspekt skulle även göra att företaget är tvungna att arbeta fram nyckelmått som verkar för att skapa innovationskraft och växa. Fokus på det finansiella och det interna processperspektivet i kombination med att mindre vikt verkar läggas vid kundperspektivet och förnyelse- och utveckling gör att vi anser företagets BSC vara alltför kortsiktigt. Vi upplever att företaget går miste om BSC olika tidsperspektiv: dåtid, nutid och framtid.

En av orsakerna till att företaget valde att arbeta utifrån ett medarbetarperspektiv och inte ett förnyelse- och utvecklingsperspektiv, var att det låg i tiden när BSC utformades på företaget. Vi menar att detta var en trend främst bland kunskapsintensiva företag, där framför allt medarbetarna är de som bidrar till företagets utveckling och lärande. Ifö Sanitär är däremot inget kunskapsföretag utan ett industriföretag. Därför anser inte vi att medarbetarna har en så pass central roll att det behövs ett speciellt perspektiv för dem.

#### 9.1.2 Strategiska mål och framgångsfaktorer

Vi finner ingen klar distinktion mellan strategiska mål och framgångsfaktorer i Ifö Sanitärers BSC utan de tenderar att flyta samman. Därför blir det svårt att avgöra om de nyckelmått som tagits fram är kritiska och väsentliga för att implementera strategin i organisationen. Ibland verkar orsak-verkan-sambanden från nyckelmått till vision vara utarbetade och ibland inte. I bakgrundsarbetet till BSC har sambanden varit tydligare men i dagens version av BSC anser vi de vara svåra att se.



Vidare är de fyra huvudmålen oklart formulerade, t ex vad man menar med effektiva processer eller effektiva medarbetare, och inte heller specificerade. Vi finner ingen motivering till varför dessa är viktiga eller hur de leder till att strategin uppnås. De stödjande målen är mål man ansett vara viktiga men inte lika viktiga som huvudmålen. I vissa fall ska de verka stödjande för huvudmålen och ibland inte. Att dessa därför generellt kallas stödjande mål är för oss förvirrande och vi anser det minskar möjligheten till att förstå företagets BSC.

Vi upplever det som att flera anställda inte förstår meningen med BSC och varför det skulle vara bättre än andra, redan existerande styrverktyg. För att skapa en förståelse för BSC i organisationen samt tydliggöra hur BSC leder till att strategin uppnås skulle BSC förmodligen behöva förtydligas och de olika komponenterna klart definieras. Först när de anställda tydligt kan se orsak-verkan-sambanden tror vi att de kan uppskatta BSC. Då kan de även se vilka prestationer som är viktiga och därmed vilka nyckelmått som bör väljas.

### 9.1.3 Nyckelmått

Som nämdes vid diskussionen om vision och perspektiv kan vi utläsa en snedvridning i BSC där bl a den finansiella aspekten överväger. Även nyckelmåtten speglar snedvridningen då det är de finansiella, hårda måtten som dominerar och även de som följs upp. Vi upplever det dessutom som att företagets BSC innehåller få mjuka, mer kvalitativa mått. Detta resulterar i att man går miste om fördelen med BSC, att skapa balans mellan hårda och mjuka mål.

Orsaken till att mestadels de finansiella måtten är de som följs upp kan vara att syftet och målet med BSC inte sålts in i organisationen och därför är medarbetarnas främsta mål fortfarande att nå upp till budgetmålen. Styrningen genom budgetsystemet finns kvar och ledningen verkar också signalera att det är dessa finansiella, kortsiktiga mål som ska prioriteras. Snedvridningen mot det finansiella perspektivet blir ett resultat av ett mindre framgångsrikt försök att implementera BSC medan budgeten fortfarande är det starkaste styrningsverktyget.

Många mått mäts i form av % av NLV och frågan är i hur stor grad detta mått i sin tur går att manipulera genom att t ex felaktigt redovisa rabatter. Vi ifrågasätter att omkring en tredjedel av nyckelmåtten i det företagsövergripande BSC är beroende av ett annat nyckelmått. Speciellt skulle detta kunna bli kritiskt om det sker en koppling till belöningsystemet. Risker för att man vill manipulera det avgörande NLV ökar och en snedvridning i systemet skulle också förstärkas. Om flertalet av de mått som mäts i förhållande till NLV förbättras vid en ökning av NLV är det möjligt att anställda skulle kunna tjäna på att manipulera detta mått.

Om man ska jämföra Ifö Sanitärs nyckelmått med de kännetecken på idealiska mått som nämnts i teorin anser vi, förutom att de har för få mått, att de flesta mål kan ses som indikatorer på kommande, finansiella resultat. Detta är positivt. Vissa mått ställer vi oss emellertid frågande till, såsom reklamkostnader. Vi hade tyckt att det vore bättre med mått på vad man istället vill uppnå. Att höja reklamkostnader kan ha både positiv och negativ effekt på företagets lönsamhet beroende på reklamens utfall. Att ha höga eller låga reklamkostnader i sig har inget egenvärde och säger inget om företaget kommer att bli framgångsrikt eller inte.

Det är bra att Ifö Sanitär har en del nyckelmått som genomsyrar hela företaget för att på så vis kunna jämföra de olika avdelningarna med varandra. De anställda kan dessutom lättare se kopplingen mellan sin avdelning och hela företagets resultat. I vissa fall är vi dock lite kritiska till valet av de nyckelmått som är gemensamma, då det verkar vara frågan om en överföring istället för en översättning av det övergripande BSC nyckelmått.

För att kunna dra nytta av BSC i arbetet mot strategin anser vi att Ifö Sanitär bör uppdatera nyckelmåtten samt föra in mätvärdena för dem kontinuerligt. Många av nyckelmåtten verkar vara oförändrade sen den första versionen av BSC. Det skulle kunna vara ett bevis på att företaget verkar i en stabil bransch men kan också göra att man kan ifrågasätta om nyckelmåtten fortfarande är relevanta.

Om företagets BSC är lämpligt eller inte som belöningsgrund tar vi ställning till under analysen av en eventuell koppling mellan BSC och belöningsystemet.

## **9.2 Bedömning av implementeringsprocessen**

Införandet av Ifö Sanitär's BSC 1997 verkar ha varit en lämplig period för en förändring av företagets styrning eftersom det blev en naturlig följd av arbetet mot utmärkelsen "Utmärkt Svensk Kvalitet". Därefter blev det problem med implementeringen av BSC i företaget. Vi upplever inte att man lyckats kommunicera BSC och nyckelmåtten, vilket gör att man inte uppnått en förståelse vare sig för nyckelmåtten eller för BSC. Eftersom man måste förändra sättet att tänka i företaget med ett BSC krävs mycket arbete för att uppnå en lyckad implementering. Det poängteras även av industriföretaget som angav att de låtit införandet ta lång tid för att kunna skapa engagemang och förståelse för styrverktyget. Dessutom satsade industriföretaget stora resurser. Ifö Sanitär verkar också gjort stora satsningar på utvecklingen av BSC men för att lyckas med implementeringen upplever vi att ännu mer resurser och tid behövs läggas ner. Stödet för BSC hos Ifö Sanitär's företagsledning kan verka underlättande för denna process.

Vi ser att det finns en god möjlighet för en framgångsrik implementering och därefter underhållning av BSC genom portalen. Den är ett system som är lätt att göra tillgänglig för alla och dessutom verkar den innehålla i stort sett all den lagrade information som krävs för nyckelmåttsuppföljningen i dagsläget. Vi ser det som avgörande för om det kommer vara ett väl utnyttjat verktyg att alla får möjlighet att ta del av portalens information. Vi tror att man för att få ett genomslag även bör finna ett naturligt sätt för personalen att regelbundet börja besöka portalen.

Eftersom själva syftet med Ifö Sanitär's BSC var att kommunicera och implementera strategin i organisationen, var det lämpligt att först göra ett övergripande BSC på ledningsnivå. Ifö Sanitär har enligt oss inte kommit långt med översättningen av BSC till lägre nivåer, då flera avdelningar saknar ett BSC, alternativt inte nyttjar det. Det leder till att användningen i dagsläget inte stämmer överens med syftet att få BSC att verka som ett strategiverktyg. En översättning till lägre nivåer kan dock försvåras genom krav från Sanitec. De kan eventuellt motsätta sig att Ifö Sanitär lägger ner tid och resurser på att utveckla och underhålla BSC på avdelningsnivå. Speciellt det faktum att koncernen har ett eget fristående BSC kan orsaka att de är negativa till en utökad satsning av Ifö Sanitär's nuvarande BSC, som inte har något egentligt samband med koncernens.

## 10 Analys av motivation & belöningsystem på Ifö Sanitär

*Den teori och empiri som framlagts om motivation kommer vi att använda för att komma fram till vilken motivationsnivå de anställda på Ifö Sanitär har. Det huvudsakliga syftet med materialet är emellertid att använda det i analysen av Ifö Sanitárs belöningsystem. Motivationsteorierna och motivationsnivån på företaget hjälper oss att avgöra om dagens belöningsystem är motiverande eller inte. Genom att vidare analysera belöningsystemet avser vi att avgöra om det uppfyller de krav som en koppling innebär.*

---

### 10.1 Motivationsnivå

Vi börjar med att analysera vilken effekt Sanitecs övertagande har inneburit för motivationsnivån på Ifö Sanitär och går därefter över till att fastställa motivationsnivån på företaget idag.

#### 10.1.1 Sänkt motivationsnivå

Sanitecs uppköp av Ifö Sanitär verkar ha inneburit att personalen har mindre möjlighet att påverka händelsers utfall eftersom de är allt mer styrda av beslut uppifrån. Det gör att aktiveringen hos de anställda på Ifö Sanitär sjunker. Sanitecs krävande mål och Ifö Sanitárs personals minskade möjlighet att påverka leder till en stressfylld grad av aktivering samt frustration hos en del anställda. Individens åsikter ges inte längre samma gensvar i organisationen. Därmed tror vi inte att de anställda lyckas tillfredsställa behov av uppmärksamhet och status i samma grad som tidigare. Det ökade tempot i företaget och de allt kortsiktigare resultaten har dessutom gjort att individer efterfrågar mer tid för mjuka värden och det sociala behovet verkar ha ökat. Sanitecs övertagande har därmed lett till en demotivering av personalen i dessa fall.

#### 10.1.2 Uppskattning, status och självförverkligande motiverar

Idag bedömer vi att Maslows fysiologiska behov och säkerhetsbehov är uppfyllda hos dem vi intervjuat. Därför blir det behoven längre upp i behovshierarkin som bör tillfredställas för att motivera de anställda. Hos en av de högre cheferna lade vi tydligt märke till att den största motivationskraften kom från möjligheten att driva en avdelning, leda personalen genom förändringar och vända dåliga resultat till goda. Överhuvudtaget har vi funnit, i enlighet med teori Y och förväntningsteorierna, att de faktorer som övervägande leder till ökad motivation hos de vi intervjuat, är att de anser sig ha intressanta arbetsuppgifter och känner att de har de utvecklingsmöjligheter de söker. Det handlar här alltså främst om att försöka fylla behov av självförverkligande karaktär. Många verkar emellertid även ha ett stort behov av att tillfredsställa ett sviktande uppskattnings- och statusbehov. Det finns även de som till viss del verkar befinna sig på steget under i behovshierarkin; de försöker även tillfredsställa det sociala behovet. Vi upplever därmed att det finns en spännvidd som löper från att vilja möta sociala behov till behov av självförverkligande. Det är mot dessa tre behovsnivåer som belöningsystemet bör inriktas. Dock är det viktigt att förstå bredden mellan behoven och att de, som nämnts under individforskningen, skiljer mellan olika individer. Belöningsystemet måste därför ge utrymme för mer individuell anpassning.

## **10.2 Ifö Sanitär har förtroende för sina anställda**

Idag utgår den rådande uppfattningen om de anställda på Ifö Sanitär utifrån teori Y. Vi märker tydligt att människor känner att ledningen litat på dem och de ges därför stor frihet i sina arbeten. Personalen speglar även denna attityd då de vill göra väl ifrån sig och de belönas främst genom inre belöningar. I och med detta blir det viktigt att tänka på att belöningssystemet bör utgöras av så många inre belöningar som möjligt. Då speglar det bäst Ifö Sanitär's teori Y-präglade företagskultur och därmed skapas ett så tilltalande belöningssystem som möjligt för personalen. Dagens belöningssystem består däremot till stor del av yttre belöningar, t ex bonus och tjänstebil. Utbildningsstipendiet, som ingår i företagsbelöningen, är däremot en möjlighet att förverkliga sig själv. Den uppmärksamhet man får i samband med utbildningsstipendiet är dock en yttre belöning i form av uppskattning och status. Dagens belöningssystem innehåller alltså även inre belöningar men ofta är inte personalen medveten om dem och dessutom verkar de vara för få.

## **10.3 Är kriterierna för belöningssystemet uppfyllda?**

I vår fortsatta analys av belöningssystemet kommer vi att utgå från de kriterier vi satt upp i teoriavsnittet för ett belöningssystem. För varje kriterium kommer vi dessutom att ta hjälp av motivationsteorier och empiri för analysen. Kriterierna ska garantera att belöningssystemet blir ett kraftfullt verktyg.

### **10.3.1 Belöningssystemet är genomtänkt, rättvist och förstås av alla**

I och med att belöningssystemet på Ifö Sanitär är detsamma för alla, förutom för chefer på den högsta nivån, uppfattas det både rättvist och lättförståeligt. Bedömningen av de anställda upplevs vara mestadels objektiv, vilket ytterligare förstärker känslan av ett rättvist system. Det är alltid den närmsta chefen, som har störst insyn i den underordnades arbete, som bedömer prestationen. Det skapar större förutsättningar för att en välgrundad bedömning görs.

Att belöningssystemet inbegriper alla tjänstemän ger förutsättningar för att alla ska känna att det finns ett samband mellan prestation och belöning. Det mer individuellt anpassade systemet erbjuds däremot inte till alla.

### **10.3.2 Individens motivationsfaktorer tas inte tillvara**

Som framhållits i motivationsteorierna måste hänsyn tas till att olika individer sätter olika värden på olika aspekter av ett arbete och kan därför motiveras olika av samma belöning. Dessutom bör man tänka på att en individ kan motiveras olika mycket av en belöning beroende på i vilket stadium i livet individen befinner sig. T ex fick vi bekräftat på Ifö Sanitär att karriärmöjligheter inte längre verkar motiverande för personer som börjar närma sig pensionen. Belöningssystemet är idag inte i någon större utsträckning individuellt anpassat. Det ser vi som en svaghet i systemet. Genom att låta individers personligheter påverka vilka belöningar de kan få, kan den motivationsdrivande kraften av belöningarna ökas.

Ju mer individuellt man anpassar systemet desto större problem kommer man dock att få med att personer upplever systemet som orättvist, i enlighet med rättviseteorierna. Genom att göra belöningssystemet mer explicit och därmed tydliggöra vad man belönar, underlättar man för en större förståelse för belöningssystemet. Därmed skulle Ifö Sanitär kunna anpassa belöningssystemet mer individuellt än vad som är fallet idag. (Se vidare avsnitt 10.3.5.)

### **10.3.3 Den enskilde kan inte påverka belöningen**

Idag är belöningssystemet på en alltför övergripande nivå eftersom de anställda inte ser hur deras prestation kan påverka belöningen. Systemet mister därmed i motivationskraft. T ex ses den gruppbaseade bonusen inte som motiverande då den är grundad på hela företagets ekonomiska prestation. Vi anser att Ifö Sanitär bör bryta ner sitt bonussystem till en lägre nivå.

För att öka motivationen på företaget bör de enskilda medarbetarna inte belönas för vad någon annan gjort eller inte gjort. Att sätta individuella mål för alla kan däremot bli problematiskt då individernas arbetsuppgifter ofta verkar vara sammankopplade. I de fall det är möjligt att härleda en prestation till en viss individ skulle individuella belöningar kunna användas. Steget dit anser vi däremot vara långt. Vi talar för att börja med att överföra belöningssystemet till avdelningsnivå. Genom att bryta ner det till denna nivå skapas möjlighet att ha olika typer av belöningar till olika avdelningar. Belöningarna kan då anpassas mer efter individerna som ingår i avdelningen och det blir dessutom lättare för dem att se hur den egna prestationen kan påverka gruppens resultat. Ytterligare en effekt blir att samarbete främjas inom avdelningen.

Risken man skulle kunna stöta på om man utarbetar olika belöningssystem för avdelningarna är att en sådan förändring går emot rättviseteorierna. Det faktum att avdelningar belönas olika kan leda till avundsjuka, vilket kan ge en demotiverande effekt. Likafullt anser vi att ett system där anställda har möjlighet att påverka sin belöning kan anses vara mer rättvist än ett system där belöningen beror på vad andra åstadkommit.

### **10.3.4 Ansträngning belönas inte**

I och med att belöningssystemet till största del inte är individuellt anpassat finns det ingen skillnad mellan hur duktiga och mindre duktiga individer belönas. Det kan ses som orättvist och viktigare är att det inte ger individer någon drivkraft att anstränga sig mer än nödvändigt.

För att bonusen ska verka motiverande och väcka uppmärksamhet bör den, förutom att belöna ambitiösa och mindre ambitiösa individer olika, utgöra en väsentlig del av medarbetarens totala ersättning eller lön. För chefer med individuell bonus verkar så vara fallet. Däremot är situationen inte densamma för övriga chefer. Det innebär att bonussystemet för dem på högre nivå kan verka motiverande samtidigt som det inte ger samma verkan på de lägre nivåerna. Intressant är här att nämna att, som skrevs i teorin och bekräftades av empirin, chefer på lägre nivåer ofta känner sig mer motiverade av finansiella belöningar än de redan högavlönade cheferna på högre nivåer. Det talar för att situationen borde vara den motsatta.

### **10.3.5 Belöningssystemet är alltför implicit**

Anledningen till att många finner att belöningssystemet inte är så motiverande kan vara att det som explicit ingår i belöningssystemet ofta är yttre faktorer och framförallt hygienfaktorer. De uppfattas därmed som förmåner och inte belöningar och verkar inte för att motivera, utan endast för att låta bli att demotivera de anställda. De anställda tar på så sätt belöningarna för givna och den motivationsdrivande effekt som eftersträvas uteblir. Framförallt flera icke-finansiella belöningar, såsom flexibel arbetstid och tjänstebil, ses som hygienfaktorer av de anställda. Det innebär att det är lätt att uppfatta det existerande belöningssystemet som starkt kopplat till enbart finansiella belöningar. Bonusen ses därmed som den centrala delen. Utbildningsstipendiet uppfattas som en belöning vid mottagandet men för övrigt verkar det inte ha någon större motivationskraft då det är så pass svårt att få. Sannolikheten för att det ska tilldelas en viss person är för liten för att de ska aktiveras och lägga ner psykisk energi på att uppnå det. Det finns inte inom räckhåll för alla och tappar på så vis den effekt som eftersträvas. Det visades då det inte nämndes under några av våra intervjuer angående

företagets belöningssystem förutom av en person som själv hade fått utmärkelsen. Att man inte lyckats förmedla tydligare att det finns belöningar av det här slaget, som är motivationsfaktorer, är synd. Även det faktum att de anställda inte verkar eniga eller helt medvetna om hur belöningssystemet ser ut och vad det innefattar gör att det mister sin kraft som styrmedel.

### 10.3.6 Bestraffningar är uteslutna ur belöningssystemet

Vi har inte sett några tendenser till att de på företaget använder bestraffningar. Det är positivt eftersom hot om bestraffning är mindre motivationsdrivande än positiva incitament.

### 10.3.7 Belöningssystemet är inte kopplat till strategin

Den verkliga agendan på företaget bedömer vi vara av mer kortsiktig karaktär än den strategiska planen där BSC är rådande. Den verkliga agendan leder till att Ifö Sanitär belönar finansiella mål i allt för hög grad, vilket leder till kortsiktighet. Vi tror inte att det är det effektivaste sättet för att uppnå de övergripande målen. Om belöningssystemet fås att stödja organisationens strategiska inriktning kan de få ett starkt konkurrensmedel gentemot andra företag. Det kan på så vis bli ett viktigt instrument, speciellt för ett företag som Ifö Sanitär då de med sitt geografiska läge eventuellt kan ha svårigheter med att locka till sig kompetent personal.

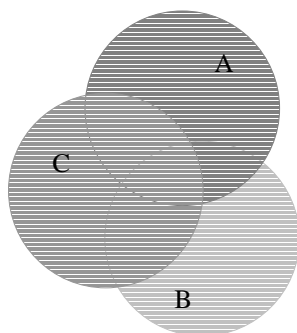
## 10.4 Sammanfattning

Vi återknyter till teoriavsnitt 5.1 och figur 5.1 och drar slutsatsen att de prestationer som belönas (C) inte fullt ut är de prestationer som krävs för att företagets mål (A) ska uppfyllas, d v s (C) utgör endast en liten del av (A). Vidare lyckas inte dagens belöningssystem motivera de anställda i någon större grad. Belöningssystemet är alltså inte ett tillräckligt kraftfullt incitament för att motivera de anställda att förändra sina personliga mål till målen som belönas av organisationen. (B) kommer därmed inte att inrymmas i (C). I och med detta mister belöningssystemet sin funktion att närma de personliga målen (B) mot organisationens (A). Ifö Sanitärs belöningssystem är därmed inget idealt system (se figur 10.1).

A = Beteende som är nödvändigt för att uppnå Ifö Sanitärs mål

B = Beteende som är nödvändigt för att uppnå de anställdas personliga mål

C = Beteende som mäts och belönas på Ifö Sanitär



Figur 10.1 Uppskattning över hur Ifö Sanitärs övergripande mål är relaterade till de anställdas personliga mål och de beteenden som mäts och belönas på företaget

## 11 Analys av koppling på Ifö Sanitär

*I det kommande kapitlet utgår vi återigen från modellen i figur 2.1 som återfinns i inledningen till teoridelen och kommer därför att analysera kopplingen utifrån analysen av Ifö Sanitárs BSC, motivationsnivå samt belöningsystem. Upplägget är detsamma som i teorin om koppling för att få en tydlig och lättförståelig analys. Vi börjar med att ge argument för en koppling på Ifö Sanitär och fortsätter med argument mot denna förändring. Sedan följer en diskussion om lämpligheten av att genomföra en koppling genom en bedömning av fördelarnas betydelse och tyngd jämfört med nackdelarnas. Till sist redogörs för på vilket sätt utformning och implementering av en koppling skulle kunna genomföras, för att uppnå ett bra resultat. På grund av teorins begränsade omfattning kommer följande analys även grundas på industriföretagets erfarenheter.*

---

### 11.1 Argument för en koppling på Ifö Sanitär

Här tar vi upp de argument som talar för en koppling mellan BSC och belöningsystemet på Ifö Sanitär.

#### 11.1.1 Strategin förstärks

Som nämndes under det sista kriteriet för belöningsystemet i avsnitt 5.2.7, ser vi en koppling mellan BSC och belöningsystemet vara en möjlighet för Ifö Sanitär att förmå de anställda att bättre sträva efter de långsiktiga, strategiska målen. Genom en koppling tror vi att fokus skulle flyttas från de kortsiktiga, finansiella budgetmålen till de mer strategiska målen i BSC. Därmed kommer företaget kontinuerligt att arbeta med samt uppdatera dessa. Kortsiktigheten i företaget motverkas alltså genom att de förutom att arbeta mot de finansiella målen även börjar fokusera på målen för t ex kundperspektivet. På så vis kommer företaget även att styra mer mot den långsiktiga, kundorienterade aspekten av visionen. En koppling leder därmed till ett ökat intresse för helheten i företaget där fler dimensioner av verksamheten lyfts upp och betonas. De anställda ser då hur deras prestationer hänger samman med de övergripande målen och vilka prestationer som är viktiga för att uppnå dem. En explicit koppling mellan systemen kommunicerar dessutom att det är de strategiska målen i BSC som är viktiga eftersom belöningar delas ut efter hur väl dessa mål har uppnåtts. På industriföretaget framgick att kopplingen har medfört att de anställda blivit mer engagerade i och förstått vikten av de strategiska målen.

#### 11.1.2 BSC utvecklas och förbättras

En koppling anser vi även skapa ett incitament för att utveckla och förbättra BSC på företaget. Det menar vi kan ske genom att det skapas ett ökat engagemang i organisationen för styrverktyget. När anställda konkret påverkas av i hur hög grad BSC mål uppfylls kommer de förmodligen att sätta sig mer in i samt bli intresserade av BSC. Intresse skapas genom att medarbetarna själva kan följa företagets utveckling och därmed förändringen av sin egen belöning. Detta kan göras med hjälp av portalen som kan utformas för att enkelt följa utvecklingen av varje nyckelmåts mål och se hur stor del av den maximala belöningen som är uppnådd. Det kan verka motiverande.

#### 11.1.3 Det skapas ett integrerat styrsystem

Under sista kriteriet i teorin av belöningsystemet, avsnitt 5.2.7, framgick även vikten av att integrera företagets mål, utvärdering, återkoppling och belöningsystem i samma system. Om BSC skulle börja utvärderas regelbundet på företaget skulle det möjliggöra för integration av

mål, utvärdering och återkoppling med varandra. Kopplingen av BSC till belöningsystemet skulle sedan integrera dessa tre med belöningsystemet.

Det krävs ytterligare åtgärder för att integrera budgeten och BSC eftersom budgeten länge har varit det främsta styrverktyget. En koppling mellan BSC och belöningsystemet anser vi kan leda till att budgetens betydelse minskas eftersom fokus då förmodligen riktas mer mot BSC. Genom att tydligt visa att budgetmålen endast belönas indirekt genom BSC elimineras risken för dubbla budskap om vilka mål som ska prioriteras. Det har framgått på industriföretaget att arbetet med budgeten och BSC kan utföras sida vid sida, så länge de inte motsäger varandra.

#### **11.1.4 Prestationsvärderingen underlättas**

En annan fördel en koppling kan innebära för Ifö Sanitär, är att varje anställd inklusive ledningen tvingas att ta bedömningen av sin arbetsinsats på större allvar. Om företaget översätter BSC till avdelningsnivå kan det leda till att strategiskt viktiga arbetsområden på avdelningen tydliggörs och fokus flyttas till dessa. Eftersom medarbetarsamtal med diskussioner om den individuella arbetsinsatsen redan genomförs kontinuerligt, är det enkelt att i samtalet inbegripa diskussioner om hur målen i avdelningens BSC ska uppnås. Då kopplingen innebär en ökad förståelse hos dem som utvärderar prestationerna, leder en förhållandevis liten ytterligare arbetsinsats till att prestationsvärderingen underlättas. Denna positiva effekt av en koppling bekräftas också av industriföretaget som anser att kopplingen leder till att de bättre kan motivera varje anställds lön beroende på hur väl de har uppnått sina eller avdelningens mål.

Om en koppling föreligger kan samtalen om BSC även leda till att det skapas en öppen diskussion kring det befintliga belöningsystemet och möjligheterna för detta. Därigenom skapas medvetenhet och ökad kunskap om nuvarande system och eventuellt förslag på nya belöningar. Möjligheterna att få reda på vad som motiverar de anställda skulle öka och därmed ge uppslag till hur belöningsystemet kan utvecklas för att bli mer kostnadseffektivt och motiverande. Idag känner de anställda, som nämnts, inte särskilt stor motivation till följd av den kollektiva bonusen då det bl a är svårt för individen och avdelningen att påverka det slutliga resultatet. En koppling kan däremot underlätta belöningen av olika avdelningar och grupper skilda behov och önsknings. Kriteriet för belöningsystemet om att det måste motivera alla, skulle därmed lättare kunna uppnås. Kriteriet om att den enskilde måste kunna påverka belöningen skulle kunna uppfyllas i högre grad genom att införa belöningar på lägre nivåer. Genom att det blir lättare att påverka de prestationer som bedöms, skapas en högre grad av aktivering som leder till högre motivation och därmed en bättre arbetsinsats.

## **11.2 Argument mot en koppling på Ifö Sanitär**

Här tar vi upp de argument som talar mot en koppling mellan BSC och belöningsystemet på Ifö Sanitär.

### **11.2.1 Opportunism**

Genom att koppla BSC till belöningsystemet blir detta troligen mer explicit. Kopplingen kommer därmed att tydliggöra belöningsystemets funktion som kontrakt för att lösa målkonflikten mellan företagsledningen och de anställda. Vi uppfattar det som att relationen mellan parterna är samarbetsbetonad på Ifö Sanitär. Det tydligare kontraktet kan påverka deras relation negativt. Risken är att företagsledningen och övriga anställda börjar tävla om makten istället för att samarbeta.



### **11.2.2 Oflexibilitet**

En annan nackdel är att om något förändras i företagets interna eller externa miljö blir det svårare och det krävs längre tid för att anpassa Ifö Sanitärs BSC och dess belöningar till förändringarna. Dessutom tror vi att det förmodligen krävs mer tid och andra resurser för justeringar av två system, istället för tidigare bara BSC. Med en koppling belönas fler typer av prestationer och därför krävs både alltfler och mer omfattande anpassningar av belöningsystemet vid förändringar i omvärlden, än om man enbart belönar traditionella, finansiella nyckelmått.

### **11.2.3 Förstärkt snedvridning**

Att en koppling kan förstärka de anställdas ansträngning att arbeta mot BSC och dess nyckelmått behöver inte vara positivt. Detta tror vi skulle bli fallet i Ifö Sanitärs fall, i och med att de har en så stark betoning på det finansiella perspektivet och dessutom inte har något förnyelse- och utvecklingsperspektiv. Fokus skulle inriktas ännu mer mot de kortsiktiga målen. Även andra felaktigheter som vi funnit under analysen av företagets BSC skulle förstärkas om en koppling implementeras i nuläget.

### **11.2.4 Subjektivitet**

På grund av den familjära företagskulturen skulle vi kunna tänka oss att bedömningen av de anställdas prestationer kan vara känslig och svår att göra, eftersom det kan kännas svårt att göra en bedömning som inte grundas på relationen mellan parterna. Många föredrar troligen bedömningar som har mer objektiva grunder.

### **11.2.5 En negativt förändrad företagskultur**

På grund av den starka företagskulturen bedömer vi att det finns ytterligare en anledning att tänka ännu en gång innan de inleder en stor förändring som en kopplingsprocess mellan BSC och belöningsystem innebär. Möjligheten att företagskulturen skulle kunna påverkas måste övervägas och eventuella nackdelar med en sådan förändring av kulturen måste vägas mot fördelarna med en koppling. Vi anser att det skulle kunna uppstå problem med att det nya systemet upplevs som orättvist och detta kan ge negativa effekter på kulturen. De anställda är nu vana vid en kollektiv bonus och det är ovisst hur de skulle reagera på belöningar på avdelningsnivå. En koppling skulle även kunna innebära större fokus på belöningar i företaget. De belöningar som kopplas till BSC kommer troligen att utgöras i stor grad av yttre belöningar. Detta kanske speglar av sig på kulturen och ger effekter där de anställda i större grad börjar fokusera på yttre belöningar istället för inre, vilket också skulle förändra kulturen. Kanske är genomförandet av en koppling en risk företaget inte bör ta.

### **11.2.6 Stark styrning från Sanitec och intern motvilja**

Ytterligare en nackdel vi kan se med en koppling för Ifö Sanitär är att de idag är starkt styrda av Sanitec. Även om de skulle vilja genomföra en koppling är det inte säkert att de skulle kunna, på grund av sin begränsade självständighet. Vi har inte kunnat få någon information om hur Sanitec ställer sig inför en koppling men då de i första hand verkar efterfråga kortsiktiga resultat, talar inte detta för att de skulle vara positiva till att införa en koppling som ger resultat främst på lång sikt. Dessutom ställer en koppling stora krav på resurser i form av tid och pengar och de anställda känner redan idag en stor press för att nå upp till de krav som koncernen ställer. Därmed kan det finnas en intern motvillighet på grund av föreställningar om att det skulle innebära ytterligare administrativa uppgifter för de anställda och därmed öka arbetsbördan.

### **11.3 Ska Ifö Sanitär koppla belöningsystemet till BSC?**

Vi kommer nedan att föra en diskussion om Ifö Sanitär bör koppla BSC och belöningsystemet. Vi börjar med att diskutera kring de fyra argumenten för en koppling och därefter bemöta argumenten mot en koppling. Slutligen presenterar vi om vi anser att Ifö Sanitär bör göra en koppling eller inte.

#### **11.3.1 Diskussion av argument för en koppling**

Här diskuteras argumenten för en koppling mellan BSC och belöningsystemet för att se om de är starka nog för att motivera införandet av en koppling.

##### ***11.3.1.1 Det är inte säkert att strategin förstärks***

Att en koppling leder till att BSC förstärks kommer att bli en fördel eller en nackdel beroende på om BSC stödjer företagets strategi eller inte. Dessutom krävs att strategin leder till framgång för företaget för att det ska bli en fördel. På Ifö Sanitär anser vi att det i dagsläget skulle resultera i en nackdel, eftersom det befintliga BSC inte speglar visionen. För att inte snedvridningarna ska förstärkas skulle därför förändringar behöva göras av företagets BSC innan en koppling skulle resultera i något positivt.

##### ***11.3.1.2 Förstärka BSC är inte önskvärt idag***

Eftersom BSC enligt oss inte speglar strategin idag skulle ett ökat engagemang för styrverktyget vara negativt då det inte är önskvärt att förstärka dess effekter.

##### ***11.3.1.3 Svårt att integrera styrverktygen***

Vi tror att det kan vara svårt att integrera BSC och belöningsystemet, eftersom det kan vara komplicerat att anpassa dem till varandra. Det krävs att man finner mått som är möjliga att belöna samtidigt som det ska vara relevant att belöna dem. Vidare ställs man inför många vägval gällande bl a hur många mått som ska belönas och viktning av måtten. De många olika ställningstagandena gör att det kan vara svårt att finna ett fungerande system. En annan risk är att det integrerade systemet leder till att BSC blir för starkt betonat i företaget och att aspekter som inte omfattas av styrverktyget därmed inte uppmärksammas.

Vi tror däremot att fördelarna med ett integrerat system överväger dessa nackdelar. Vid intervjun av industriföretaget angavs att både ledning och anställda var nöjda med systemet. Det talar för att det går att arbeta fram ett fungerande system. Genom att behålla karriärmöjligheter inom företaget implicit tror vi att en del av de aspekter som kan vara svåra att täcka in med BSC kan fångas upp.

##### ***11.3.1.4 Prestationsvärderingen kan underlättas ändå***

Även utan att göra en koppling är det möjligt att prestationsutvärderingen kan underlättas genom att utveckla de befintliga systemen var för sig. Dessutom stannar de flesta länge inom organisationen och vet därför att de ändå blir belönade på något sätt längre fram, om deras gemensamma prestationer leder till framgång för företaget. En koppling kan därmed kännas överflödig. Vår uppfattning är emellertid att det kan vara svårt för chefer att göra ytterligare karriär inom det relativt lilla företaget. Genom detta behövs ytterligare motivation till att förbättra sina prestationer än vertikal karriärutveckling och en motivationsfaktor skulle kunna vara belöningar som är kopplade till avdelningens BSC.

Vidare behöver det inte vara bra för företaget att det kan skapas en diskussion kring belöningsystemet. Om systemet granskas kanske missnöje väcks och skapar osämja i organisationen. Vi upplevde däremot att företagskulturen på Ifö Sanitär var så pass öppen och

accepterande av de anställdas åsikter, att vi tror en diskussion skulle tillföra mer, i form av ny kunskap, än vad den skulle skada.

### **11.3.2 Diskussion av argument mot en koppling**

Här diskuteras argumenten mot en koppling mellan BSC och belöningsystemet för att se om de kan komma att överväga i jämförelsen med argumenten för en koppling.

#### ***11.3.2.1 Opportunism är inte en följd av koppling***

Den negativa effekten med opportunism, som kan uppkomma då belöningsystemet blir mer explicit genom kopplingen, ifrågasätter vi om det verkligen är en följd av kopplingen i sig. Vi anser att om en anställd försöker lura systemet för att få belöningar, beror det förmodligen till större del på miljön i företaget eller på individen själv snarare än mätsystemet. Problemet ligger alltså troligare i företagskulturen än i kopplingen. Industriföretaget bekräftar detta. De hade som nämnts tidigare stött på opportunism men det var inte ett problem som nämnvärt ökat i och med kopplingen och därför ansåg de inte heller opportunismen vara en följd av kopplingen. Angående den negativa effekten med ett tydliggörande av målkonflikten mellan företagsledning och anställda kan det diskuteras om det är en effekt av kopplingen i sig eller av hur viktigt belöningsystemet är som styrmedel, oavsett om det är kopplat eller inte till BSC. Tydliggörandet av målkonflikten måste vägas mot fördelarna av ett mer explicit belöningsystem.

#### ***11.3.2.2 Begränsad oflexibilitet beroende på en stabil omvärld***

Risken för minskad flexibilitet vid externa förändringar bedömer vi vara utan större betydelse i detta fall, eftersom vi tolkat att Ifö Sanitär verkar i en relativt stabil bransch. Vår uppfattning är att varken omgivningen eller kundernas behov brukar förändras på ett plötsligt sätt. Därmed kan förväntade förändringar inkluderas i diskussioner om strategiska mål, framgångsfaktorer och nyckelmått i slutet av varje år. Detta tidsperspektiv tror vi är tillräckligt. Genom den yttre miljöns stabilitet minskar troligen också behovet av interna förändringar, eftersom de förmodligen ofta är en följd av externa förändringar.

#### ***11.3.2.3 Snedvridningen är relaterad till BSC***

Faran för en förstärkt snedvridning av Ifö Sanitärs BSC och därmed företagets inriktning, finner vi inte främst vara relaterad till frågan om en koppling till belöningar ska göras eller inte. Det anser vi istället vara en nackdel hos BSC. Om Ifö Sanitär ska fortsätta att använda sig av BSC anser vi ändå att en vidareutveckling och justering av styrverktyget är nödvändig för att uppnå de önskade effekterna och effektivt styra mot strategin. Genom diskussioner om en framtida koppling kan vi istället tänka oss att motivation skapas för att förbättra och utveckla det nuvarande BSC.

#### ***11.3.2.4 Subjektivitet kan undvikas***

Problemet med subjektivitet har vi sett på industriföretaget kan reduceras genom att flera personer bedömer prestationen när det handlar om kvalitativa mått. Vi tror detta system även skulle kunna fungera för Ifö Sanitär eftersom vi uppfattat att de anställda generellt upplever att de arbetar nära sina chefer och att cheferna är väl kapabla till att bedöma deras arbetsinsats. Subjektivitet behöver inte enbart vara negativt. Vi tror de mer subjektiva måtten kan tillföra Ifö Sanitär möjligheter till att i större grad bedöma kvalitativa prestationer, vilka kan ge positiva effekter för företaget.

### ***11.3.2.5 Ingen negativ effekt på företagskulturen***

Fortsättningsvis bedömer vi inte företagskulturen vara ett hinder för en koppling. Vi föreslår en koppling av systemen på avdelningsnivån, varvid belöningarna blir desamma för alla på avdelningen. Inom avdelningen skulle därmed inte systemet kunna uppfattas som orättvist och på grund av detta reducera grupp känslan. En koppling på avdelningsnivå skulle t o m kunna förstärka grupp känslan genom att medarbetarna på avdelningen får ännu ett motiv att samarbeta och prestera mer tillsammans.

### ***11.3.2.6 Motvilja från Sanitec och intern motvilja kan undvikas***

Ifö Sanitär's begränsade självständighet och många anställdas känsla av negativ stress på grund av förhållandet till Sanitec kan, som tagits upp, komplicera införandet av en koppling. Betydelsen av dessa nackdelar bedömer vi kan reduceras genom att fördelarna och nyttan med en koppling kommuniceras tydligt, både till Sanitec och de anställda. Eftersom Sanitec har ett eget BSC antar vi att de anser att styrverktyget är värdefullt. Om Ifö Sanitär påvisar fördelarna med en koppling och den förväntade, långsiktiga effekten på företagets resultat, kan vi tänka oss att Sanitec blir positiva. Det är emellertid möjligt att Sanitec skulle föredra att en koppling och utveckling av BSC gjordes utifrån en översättning av koncernens BSC, istället för det BSC som är framtaget av Ifö Sanitär själva. Vi finner det också betydelsefullt att man betonar kopplingens positiva följder för de anställda och att inte mycket större arbetsinsatser från deras sida krävs. Det handlar till stor del om att utnyttja redan existerande utvecklingssamtal och arbeta med BSC på ett bättre sätt.

### **11.3.3 Ifö Sanitär bör koppla belöningsystemet till BSC**

I dagsläget anser inte vi att en koppling av belöningsystemet och BSC skulle resultera i att Ifö Sanitär arbetade mot visionen. BSC speglar inte denna tillräckligt väl och belöningsystemet är inte tillräckligt motiverande för att kunna ge BSC uppmärksamhet. Under förutsättning att BSC och belöningsystemet utvecklas, enligt de riktlinjer vi rekommenderat i föregående två kapitel, bedömer vi däremot att en koppling skulle vara värdefull för företaget. De främsta fördelarna med att strategin förstärks, det skapas större möjligheter för fortsatt utveckling och förbättring av BSC, belöningsystemet styr företaget åt samma håll som BSC och prestationsvärderingen underlättas, anser vi kan hjälpa Ifö Sanitär att återigen börja arbeta med de långsiktiga, strategiska målen. Den kortsiktighet som vi lagt märke till på företaget kan motverkas, vilket vi tror är en nödvändighet för att vara konkurrenskraftiga i längden. Vår uppfattning är att de anställda verkar bli mer och mer demotiverade och om företaget börjar styra även mot de mjuka målen i BSC kan det vara ett sätt att vända denna trend. Det mer explicita belöningsystemet som skapas i och med en koppling, kan få de anställda att känna sig mer motiverade då de tydligare ser vilka belöningar som finns. Dessutom ser de klarare vilka prestationer det är som företagsledningen vill att de ska prioritera. Detta minskar risken för dubbla budskap om att de ska arbeta mot visionen samtidigt som kortsiktiga, finansiella mått är det som belönas. Vår åsikt är alltså att Ifö Sanitär så småningom bör koppla sitt belöningsystem till BSC men ha riskerna i åtanke under implementeringens gång.

## **11.4 Utformning och implementering**

Vid implementeringen av en koppling finns det flera saker att ta ställning till. Vi kommer först att redogöra för de områden som tas upp under motsvarande avsnitt i teorin och sedan komplettera med andra områden som är väsentliga för implementering av en koppling på Ifö Sanitär.

#### **11.4.1 Tidpunkt för implementeringen**

Eftersom det är viktigt att ha ett fungerande BSC för att kunna genomföra en koppling, kommer det krävas en utvecklingsperiod innan Ifö Sanitär kan genomföra förändringen. Först behöver de förbättra sitt BSC och sedan följa upp hur väl det är kopplat till strategin och att det innehåller orsak-verkan-samband. Genom att företaget idag främst använder sig av finansiella mått, bedömer vi att det även krävs tid för att de icke-finansiella måtten ska bli accepterade och vedertagna bland medarbetarna, innan de kan få lika stor betydelse som de traditionella måtten. Vikten av att inte skynda på implementeringen bekräftas av industriföretaget, då de översätter BSC och tillhörande belöningar för varje nivå ner i organisationen med ett tidsintervall om några år.

#### **11.4.2 Kommunikation**

Förutsatt att Ifö Sanitär lyckas skapa ett väl fungerande BSC, är nästa steg i processen att kommunicera innebörden och fördelarna av en koppling. Då flera i ledningen är positiva till en koppling idag, har de goda förutsättningar att skapa ett starkt engagemang. För att föra detta engagemang vidare ner i organisationen finner vi det bra om de i enlighet med teorin sätter ihop en arbetsgrupp med anställda från olika avdelningar och nivåer i företaget med uppgift att utarbeta en koppling och kommunicera förändringen. Att använda sig av multifunktionella team bedömer vi underlättar den informella kommunikationen då kopplingen kan förmedlas, inte enbart på möten, utan även mer naturligt i den dagliga miljön på kontoret. Dessutom anser vi att medarbetare från olika avdelningar tillför olika perspektiv på kopplingen till belöningar och genom detta kan företaget undvika en alltför begränsad och ensidig syn. Det är viktigt att Ifö Sanitär bibehåller en fortlöpande kommunikation. T ex kan personaltidningen, intranätet och dataportalen användas för att hålla personalen uppdaterad. Flera system har implementerats de senaste åren, t ex ISO 9001 och Utmärkt Svensk Kvalitet. Risken med ännu en förändring är att personalen kan ha tröttnat på att behöva anpassa sig. Därför är det extra viktigt att den information som företaget sprider i organisationen är enhetlig, för att inte förvirring ska skapas och att de berörda ska förstå att kopplingen är av stor vikt och nytta för dem.

#### **11.4.3 Antal mått**

Fortsättningsvis är det väsentligt att hitta de mått som speglar strategin och inte begränsa sig efter ett visst antal mått som Ifö Sanitär verkar gjort idag. Kopplingen blir allt lättare att utveckla då de anställda kan se ett tydligt samband mellan sin prestation och målen inom perspektiven och den belöning som erhålls. Lyckas de utveckla klara orsak-verkan-samband som är tydligt kopplade till strategin, anser vi att alla måtten i BSC bör kopplas till belöningar. Detta motiveras i teorin av att de företag som använder samtliga mått inte upplever några negativa effekter av detta. Istället leder det till att medarbetarna inspireras att sträva emot målen för alla måtten i de olika perspektiven och en sund balans uppnås.

#### **11.4.4 Viktning av måtten**

Angående viktning av måtten anser vi att företaget bör, precis som gällande antal mått, ge måtten i så hög grad det går, lika stor vikt för att kunna belysa alla perspektiven i verksamheten. Idag ligger större delen av vikten på det finansiella perspektivet och första steget bör bli att göra en jämnare fördelning.

Industriföretagets tillvägagångssätt att använda sig av olika viktning på olika avdelningar anser vi vara bra, då det speglar varje enhets situation och behov. Vi anser att företagets system emellertid kan, på ett område, leda till att opportunistiskt beteende kan vara lönsamt och dessutom leda till en motsatt effekt till vad företaget önskar uppnå. Detta är fallet när de

viktat ett perspektiv som mindre betydelsefullt, t ex att det utgör 20 % av belöningen, och samtidigt har få mått i det perspektivet, t ex två stycken. Syftet företaget har är att, eftersom perspektivet är mindre viktigt på den avdelningen, förtydliga detta med att det endast har ett litet antal mått och mindre vikt. Samtidigt kanske ett annat perspektiv tilldelas 40 % av belöningen och har fem mått för att på så sätt visa att detta perspektiv är betydelsefullt. Det skulle innebära att genom att uppnå ett av måtten i det mindre viktiga perspektivet får man 10 % av belöningen medan man endast får 8 % av belöningen om man uppnår ett av måtten i det viktigare perspektivet. Detta anser vi signalera indirekt till de anställda att de två mått som representerar det mindre viktiga perspektivet är viktigare än måtten under det viktigare perspektivet. Det ger ett motsatt budskap än det önskade. Om industriföretaget skulle försöka motverka detta genom att tydligt informera de anställda att de först och främst ska uppnå måtten under det viktigare perspektivet, anser vi att företaget uppmuntrar till ett opportunistiskt beteende. Eftersom de anställda personligen tjänar mest på att uppnå de två måtten de får vardera 10 % av belöningen för, kan de komma att fokusera på att först uppnå dessa. Sammanfattningsvis kan sägas att Ifö Sanitär noga bör överväga hur de viktat perspektiven, hur många mått de har per perspektiv och vilka resultat det kan ge.

#### **11.4.5 Nivå för en koppling**

Vi önskar att se en styrning genom de båda systemen på avdelningsnivå. Problemet som kan uppstå vid gruppbaserad belöning med att personer kan åka snålskjuts på de andra i gruppen tror vi elimineras av den starka lojalitet som verkar råda inom företaget.

#### **11.4.6 Verktyg för implementering**

Då företaget redan har en välutvecklad portal är den ett bra medel att utnyttja för att införa och underhålla en koppling. Detta är under förutsättning att tillgängligheten till portalen förbättras så att samtliga tjänstemän har tillgång till den. Då de utformar kopplingen anser vi att de kan utnyttja portalens möjligheter att åskådliggöra både BSC och belöningssystemet och visa ett tydligt samband dem emellan för att genom detta stärka deras betydelse. De anställda ska kunna gå in på portalen och enkelt kunna se hur de ligger till i förhållande till målen och vilka belöningar det resulterar i för medarbetarna på avdelningen. Vi tror att kopplingen med hjälp av portalen kan bidra till en synergieffekt då de båda enskilda systemen växer till en starkare helhet som styr företaget i rätt riktning.

## **DEL V RESULTAT**

I denna del redovisar vi resultatet av vår studie. Vi väljer att redogöra för resultatet i två olika kapitel för att tydliggöra vilka slutsatser som gäller Ifö Sanitär och vilka av dessa som även kan tillämpas för företag i allmänhet. I kapitlen ingår även resultatdiskussioner och uppsatsen avslutas med förslag till fortsatt forskning.

## 12 Resultat Ifö Sanitär

*Här redogör vi för det resultat vi kommit fram till under vår studie på Ifö Sanitär. Resultatet återknyter till studiens syfte och sammanfattar det vi kommit fram till då det gäller om och hur Ifö Sanitär ska koppla samman företagets belöningsystem och dess BSC. .*

---

### 12.1 En koppling bör införas på Ifö Sanitär

Trots de risker som finns med en koppling anser vi att Ifö Sanitär bör koppla sitt belöningsystem till företagets BSC. Det huvudsakliga motivet till detta är att integrerade system ger ett enhetligt budskap och visar därmed tydligare strategin. Genom att bättre arbeta mot vald strategi, under förutsättning att den är rätt anpassad till företaget och dess situation, kommer Ifö Sanitär att uppnå ökad lönsamhet. BSC anses av företaget vara ett kraftfullt styrverktyg för att kommunicera och arbeta mot strategin. En koppling till företagets belöningsystem kommer att förstärka BSC och därmed tydliggöra strategin, eftersom företaget då belönar och mäter samma prestationer. Det behövs nya åtgärder för att förstärka BSC eftersom Ifö Sanitär efter sex år fortfarande inte lyckats implementera styrverktyget i organisationen. Vi bedömer att en koppling till belöningar är en bra metod att göra detta. En annan fördel är att motivationen för att arbeta mot strategin kan öka genom det mer explicita belöningsystem som en koppling skulle medföra. Motivationen kan komma att öka eftersom det tydligare framgår vilka prestationer som ledningen prioriterar och därmed belönar. De anställda vet i och med detta hur de kan uppnå och påverka belöningarna. Dessutom uppnås högre motivation genom att belöningsystemet kan anpassas mer, beroende på vilken avdelning man arbetar på och att det kommer närmare individen. Detta innebär att belöningarna kan skraddarsys för individernas önskemål på respektive avdelning. Ytterligare en fördel med en koppling är att prestationsvärderingen underlättas och tas på större allvar av både cheferna som bedömer prestationerna och av de anställda. Det sker genom att medarbetarnas främsta arbetsuppgifter tydliggörs för båda parter.

De nackdelar som Ifö Sanitär dock behöver vara medvetna om är att en koppling tydliggör målkonflikten mellan företagsledning och övriga anställda samt att det motstånd som kan väckas hos Sanitec och Ifö Sanitärers personal måste bemötas.

Även om vi anser att Ifö Sanitär bör införa en koppling mellan systemen tycker vi inte att de bör göra det i dagsläget. En koppling i nuläget skulle innebära att de snedvridningar som finns i BSC förstärks. Inte förrän företaget lyckats få BSC att fungera och man vet vad ett belöningsystem på Ifö Sanitär bör innehålla för att verka motiverande för de anställda, är det lämpligt och resursmässigt lönsamt att börja arbeta med att koppla ihop systemen.

Förändringar som krävs av Ifö Sanitärers BSC innan en koppling kan införas är att företaget ser till att:

- Visionen genomsyrar dess BSC så att det leder mot önskad riktning.
- Perspektiven bättre speglar företagets specifika situation och dess vision, vilket kan göras genom att byta ut medarbetarperspektivet mot ett förnyelse- och utvecklingsperspektiv.
- Klargöra de strategiska målen, framgångsfaktorerna och orsak-verkan-sambanden, för att öka förståelsen för strategin och tydliggöra hur BSC leder till att denna uppnås.



Dessutom kan de då även bättre avgöra vilka nyckelmått som är väsentliga för strategin.

- Tydliggöra vilka av de stödjande målen som är stödjande och vilka som är kompletterande mål, för att inte skapa förvirring.
- Minska betoningen på det finansiella perspektivet genom att reducera antalet finansiella mått.
- Komplettera BSC med ytterligare mått inom övriga perspektiv för att uppnå bättre balans och dessutom få BSC att spegla de olika tidsdimensionerna.
- Öka antalet mjuka mått för att även mäta kvalitativa aspekter i företaget.
- Ge alla tjänstemän tillgång till BSC genom att dataportalen görs tillgänglig för dem alla.
- Översätta BSC till samtliga avdelningsnivåer för att kommunicera och implementera strategin längre ner i organisationen.

Förändringar som krävs av Ifö Sanitärs belöningsssystem innan en koppling kan införas är att företaget ser till att:

- Belöningsystemet överförs till avdelningsnivå för att möjliggöra en större anpassning av belöningarna efter de anställdas behov, öka den enskildes förutsättningar att påverka belöningarna och främja samarbete inom avdelningen.
- Belöningsystemet ger incitament för att anstränga sig att prestera extra bra. Detta görs också i högre grad i och med att belöningsystemet överförs till avdelningsnivå. På så vis görs åtskillnad mellan hur högpresterande och mindre presterande avdelningar belönas.
- Belöningarna utgör en mer betydelsefull del av den totala ersättningen, för alla tjänstemän och inte bara för de högre cheferna, för att öka graden av aktivering.
- Öka andelen inre belöningar för att bättre anpassa belöningsystemet till vad som motiverar de anställda i företaget.
- Göra det mer explicit för att tydliggöra för de anställda att det även innehåller inre belöningar och inte bara yttre faktorer och hygienfaktorer.
- Minska betoningen av de finansiella belöningsgrunderna för att bättre spegla hela strategin. Belöningsgrunderna kommer också utökas i och med en koppling till BSC.

## 12.2 Diskussion av resultatet

Utformningen av belöningsystemet är ofta en känslig och komplicerad fråga inom företag, vilket kan leda till att det kan vara svårt att undersöka det på ett reliabelt sätt. Information kan vara svår att få fram och medarbetarnas subjektiva uppfattning av systemet kan vara svårtolkad. Vi uppfattade det som om att de vi intervjuade på Ifö Sanitär, trots ämnets känslighet, delade med sig av sina personliga åsikter om situationen på företaget. Om vi hade valt ett annat primärt fallstudieföretag än Ifö Sanitär hade vi kanske inte mött samma öppenhet. Öppenheten har påverkat vårt resultat genom att det har gett oss en djupare insyn i företaget. På så sätt har vi kunnat göra en bättre analys av lämpligheten av en koppling mellan BSC och belöningsystemet. Om vi t ex valt det kompletterande fallstudieföretaget istället, hade vi inte haft möjligheten att vare sig undersöka företaget så djupgående eller presentera alla resultat vi kommit fram till.

Vi fann också Ifö Sanitär passande för vår studie då vi ansåg att det är av lämplig storlek. Ett alltför stort företag skulle ha inneburit att det skulle bli svårt att få en överblick och förståelse av företaget, vilket krävs för att göra en bra analys. Eftersom Ifö Sanitär är ett industriföretag

är det också enklare att tillämpa teorierna gällande BSC, då ursprungsmodellen är utformad efter ett producerande företag.

Genom att vi endast använde oss av ett kompletterande fallstudieföretag för att hämta praktisk erfarenhet fick vi en begränsad bild. Hade vi använt oss av fler fallstudieföretag hade vi kunnat jämföra deras erfarenheter med varandra, dra fler slutsatser och fördjupa vår analys ytterligare. Hade vi dessutom undersökt ett företag som provat en koppling men haft en negativ upplevelse av detta hade vi kanske fått en annan bild. Det faktum att vi även läst litteratur som är kritisk till koppling, minskar dock risken för en alltför positiv syn på koppling.

Valet att endast använda oss av personliga intervjuer gör att vår studie får mindre trovärdighet. Hade vi använt oss av flera olika metoder hade möjligheten att kontrollera samstämmigheten mellan de olika informationskällorna kunnat öka validiteten. Vid personliga intervjuer fanns även risken att vi påverkade dem vi intervjuade.

I och med att fenomenet att koppla belöningsystemet och BSC är relativt nytt har eventuellt inte nackdelarna med en koppling ännu hunnit uppdagas och dokumenteras. Det gör att om studien utförts först om några år, hade kanske ett annat resultat framkommit. Vidare är den teori vi tagit upp om koppling starkt dominerad av ett fåtal personer och undersökningar. Deras syn tilldelas därför kanske en större vikt än de borde. Fler forskare och undersökningar hade gett oss en mer nyanserad bild och även bättre förutsättningar för att motivera våra slutsatser. Slutligen är den existerande litteraturen om motivation och belöningsystem gammal i jämförelse med teorin om koppling. Organisationer kan tänkas fungera annorlunda idag varvid den äldre teorin kanske inte längre stämmer överens med de nya förutsättningarna. Att jämföra den äldre litteraturen med ny och relativt begränsad forskning om koppling kan leda till felaktigheter.

## 13 Resultat generellt sett

*I detta kapitel tar vi upp resultatet utifrån hur det bidragit till vår generella syn och lärdom av problemet.*

---

### 13.1 Samstämmighet är att föredra för att uppnå strategin

Vi anser att företag som arbetar med BSC i de flesta fall bör koppla sitt belöningsystem till styrverktyget, för att låta samtliga styrmedel gå mot samma håll och därmed skapa enhetlighet i systemen. På så vis tror vi att det ges bättre förutsättningar för att uppnå strategin. För företag som behöver öka intresset och genomslagskraften för sitt BSC är en koppling till belöningsystemet särskilt lämplig. Däremot tror vi att för företag som verkar i en snabbt föränderlig omvärld, kan en koppling vara olämplig, i och med att det blir ett mer oflexibelt system. En koppling kan även ha positiva effekter för belöningsystemet genom att det t ex blir lättare för de anställda att se vilka prestationer som belönas och därmed prioriteras i företaget.

Däremot anser vi det viktigt att en koppling inte genomförs för tidigt i implementeringsprocessen av BSC. Företaget bör ha ett fungerande BSC som klart leder mot strategin innan en koppling görs. Annars riskerar man snedvridningar i företaget och att man får motsatt effekt till den önskade, nämligen att man arbetar i annan riktning än den valda strategin.

### 13.2 Diskussion av resultatet

Det finns en risk med att göra generaliseringar utifrån en enstaka fallstudie då situationen kan vara specifik för det enskilda företaget. I och med att det gjorts många studier om BSC, motivation och belöningsystem kan en sådan generalisering ändå vara motiverad eftersom det finns åtskillig teori att utgå ifrån när det gäller grunden till analysen av en koppling. Vi bedömer dessutom inte Ifö Sanitär vara ett unikt företag utan upplever att andra företags situation kan vara ungefär densamma. Det gör att resultatet av vår studie troligen kan generaliseras i högre grad än om vi valt ett företag i en mer unik situation. Därmed kan studien förhoppningsvis även tillföra nytta till andra företag och övriga intresserade.

### 13.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi tror att företag i framtiden i allt större utsträckning kommer att försöka koppla sitt belöningsystem till BSC, för att förstärka dess effekter. Därför anser vi att mer forskning på området är av betydelse. Förslag till fortsatt forskning är hur en koppling mellan BSC och belöningsystemet skulle kunna genomföras i praktiken, t ex avseende metoder att värdera de anställda, viktning av perspektiven samt antal och förändringar av måtten. Dessutom skulle det vara intressant att undersöka hur en koppling på individuell nivå skulle kunna göras och hur detta skulle kunna fungera på ett bra sätt.

## REFERENSER

### Publicerade källor

#### Böcker

Andersen, Ib (1998) *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Bruzelius, Lars H & Skärvad, Per-Hugo (1995) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Emmanuel, Clive & Otley, David & Merchant, Kenneth (1995) *Accounting for management control*, Chapman and Hill, London

Hagemann, Gisela (1990) *Konsten att motivera*, Liber-Hermods AB, Malmö

Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996a) *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston, USA

Kaplan, Robert S & Norton, David P (2001a) *The strategy-focused organization*, Harvard Business School Press, Boston, USA

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

Meyer, Marshall W (2002) *Rethinking Performance Measurement*, University of Cambridge, Storbritannien

Nygaard, Claus (red.) & Bengtsson, Lars (2002) *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Liber AB, Malmö

Olve, Nils-Göran & Carleheden, Sten-Åke (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete*, Liber AB, Malmö

Samuelsson, Lars A (1999) *Controllerhandboken*, Industrilitteratur AB, Stockholm

Svensson, Arne & Wilhelmsson, Lars (1988) *Belöningsystem*, Sipu Förlag, Arlöv

Thompson, Arthur A & Strickland, A J (1992) *Strategy Formulation and Implementation*, Irwin, Homewood & Boston, USA

Rendahl, Jan Erik (1995) *Att förändra och leda morgondagens arbete*, VIS Strategi AB, Stockholm

### **Artiklar**

Banker, Rajiv D, Potter, Gordon & Srinivanan, Dhinu (2000) "An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures", *The Accounting Review*, Volym 75:1, s 65-92

Furnald, Gray (2001) On balance, *CFO*, Volym 17:2

Hay Group: Manas, Todd & Jensen, Michael (1999) "Using Strategic Rewards as a Cornerstone of the Balanced Scorecard", *Balanced Scorecard Collaborative Best Practices Conference*, Cambridge, MA, 22-23 juni

Hiltmann, G (1998) Styrkortet med förebilder, *Ekonomi & Styrning*, Nr 5, s 44-47

Ittner, Christopher D, Larcker, David F & Meyer, Marshall W (2003) Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard, *The Accounting Review*, Vol. 78:3, s 725-758

Kaplan, Robert S & Norton, David P (1992) The Balanced Scorecard – Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, januari/februari

Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996b) Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, januari/februari, s 217-222

Kaplan, Robert, S & Norton, David P (2001b) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management, *Accounting Horizons*, juni

Lawler, Edward E (2003) Reward Practices and Performance Management System Effectiveness, *Organizational Dynamics*, Nr 4, vol 32, s 396-404

Lindvall, Jan (1997) Styrkortet - en organisationsförändring, *Ekonomi & Styrning*, Nr 4, s 14-17

Mercer, William M & Co (1999) "Rewarding employees: Balanced Scorecard fax-back survey results, 20 maj, London, Storbritannien

Otley, David (1999) Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, Volym 10, s 14

Sundin, Lars (1998) Gör styrkortet mer praktiskt!, *Ekonomi & Styrning*, Nr 2, s 24-27

Westin, Carl-Johan & Wetter, Magnus (1998) Håll styrkortet vid liv!, *Ekonomi & Styrning*, Nr 3, s 27-28

### **Officiellt material om Ifö Sanitär AB** Informationsmaterial om Ifö Sanitär AB

Sanitec Annual Report, 2002

### **Elektroniska källor**

Av Humanist-samhällsvetenskapliga forskningsrådet upplagd internetsida:  
[www.hsfr.se/filesserver/index.asp?fil=ZOKCAOA100J0](http://www.hsfr.se/filesserver/index.asp?fil=ZOKCAOA100J0) (2004-01-11)

Ifö Sanitär AB:s hemsida: [www.ifo.se](http://www.ifo.se) (2004-01-11)

### **Företagsinterna källor**

Ifö Sanitärs dataportal (2003-12-18)

Internt bakgrundsmaterial till framtagandet av BSC

Organisationsschema över Ifö Sanitärs anställda

Personaltidningen Iföbifarten, olika nummer från år 2002 och 2003

Andra interna dokument om företaget och BSC

### **Muntliga källor**

#### **Telefonintervjuer på Ifö Sanitär**

Håkansson, Lars-Bertil, Finansdirektör, Ifö Sanitär AB, 2003-11-18

#### **Personliga intervjuer på Ifö Sanitär**

Borgström, Jörgen, Produktchef bad, bubbel, rostfritt, Ifö Sanitär AB, 2003-12-01

Carlson, Dan, IT-chef, Ifö Sanitär AB, 2003-12-01

Efverman, Mikael, Ekonomichef, Ifö Sanitär AB, 2003-12-01

Folkesson, Malin, Financial Assistant, Ifö Sanitär, 2003-12-18

Grenstad, Anja, Exportchef, Ifö Sanitär AB, 2003-12-18

Håkansson, Lars-Bertil, Finansdirektör, Ifö Sanitär AB, 2003-11-20

Johansson, Ingemar, Marknadsanalytiker, Ifö Sanitär AB, 2003-11-28

Lindberg, Johan, Produktionsledare massa och glasrtyllverkning, Ifö Sanitär AB, 2003-12-01

Nilsson, Johan, VD, Ifö Sanitär AB, 2003-12-18

Sjögren, Rickard, Produktionschef, Ifö Sanitär AB, 2003-12-01

Strömberg, Claes, HR/personalchef, Ifö Sanitär AB, 2003-11-28

Wiessner, Thomas, International Sales Manager, Ifö Sanitär AB, 2003-12-01

**Övriga personliga intervjuer**

Ekonomidirektör på ett stort industriföretag, 2003-12-12

## Bilaga 1

### Våra definitioner/Ordlista

<i>Agent</i>	Agenten har tagit på sig att utföra ett uppdrag åt principalen
<i>Agentproblem</i>	Målkonflikt mellan principal och agent då båda vill maximera sin nytta
<i>Aktivering</i>	$f(\text{Osäkerhet om händelsens utfall} * \text{Händelsens utfall är betydelsefull} * \text{Möjlighet att påverka händelsens utfall})$
<i>Belöning</i>	Något man får då man utfört en extra bra prestation utöver normal ersättning; ett tecken på uppskattning
<i>Ersättning</i>	Det man får som betalning för sin nedlagda tid/normalt utförda prestation
<i>Explicit</i>	Uttryckligen formulerad
<i>Förmån</i>	Ett privilegium som ett företag erbjuder sina anställda i deras egenskap som anställda
<i>Implicit</i>	Inte exakt formulerad
<i>Incitament</i>	Något som ger stimulans att göra en viss sak
<i>Kompensation</i>	Synonym till ersättning
<i>Motivation</i>	En drivkraft till handling i en viss riktning
<i>Opportunism</i>	Egennyttiga handlingar som t ex bedrägeri och lögn
<i>Principal</i>	Uppdragsgivare till agenten



## Bilaga 2

### Intervjumall Finansdirektör på Ifö Sanitär, 2003-11-20

#### **BSC**

1. När införde ni BSC?
2. Varför införde ni BSC?
3. Vilka perspektiv har ni?
4. Vilka nyckelmått använder ni?
5. Har ni mätbara mål för nyckelmåtten?
6. Hur ofta sker mätningar?
7. Vem var drivande i processen med utvecklingen?
8. Hur uppfattar ni den inledande fasen?
9. Vilka perspektiv har bidragit till störst förändringar?
10. Hur förankrades BSC i organisationen?
11. Hur har informationen varit under förändringsprocessen?
12. Vilka av perspektiven var svårast att implementera?
13. Anser ni att det finns balans mellan perspektiven?
14. Finns det spår av BSC på alla nivåer inom Ifö Sanitär?
15. Vilka svårigheter möttes ni av?
16. Har ni haft tankar på personliga styrkort?

#### **Andra styrsystem**

17. Vilket styrsystem använde ni tidigare?
18. Hade ni några problem med det?
19. Hur påverkade de tidigare styrsystemen införandet av BSC? För- och nackdelar?
20. Använder ni fortfarande de tidigare styrsystemen och hur fungerar de i

så fall med BSC?

#### **Belöningsystemet**

21. Hur definierar du ordet belöning?
22. Vilka belöningar använder ni er av idag?
23. Har ni lång- eller kortsiktiga belöningsgrunder?
24. Hur ofta görs mätningar på de belöningsgrundande måtten?
25. Hur skiljer sig belöningsystemet på olika nivåer på företaget?
26. Använder ni mjuka mått som grund till någon del av belöningsystemet?
27. Anser ni att belöningsystemet gör att de anställda motiveras att arbeta mot de uppsatta målen? Hur och varför?

#### **Koppling av BSC och belöningsystemet**

28. Hur kommer det sig att ni inte har kopplat BSC till belöningsystemet?
29. Har belöningsystemet förändrats på något sätt sedan BSC infördes?
30. Kan en koppling leda till orättvis belöning?
31. Skulle det vara möjligt att inkludera alla medarbetare vid en kombination av systemen?
32. Vilka för- och nackdelar kan en koppling innebära?
33. Vilka förändringar skulle krävas för en koppling?
34. Anser du att det finns något i belöningsystemet som strider mot principerna i BSC?
35. Skulle ni kunna tänka er att i framtiden koppla systemen?

## **Bilaga 3**

### **Intervjumall HR/Personalchef på Ifö Sanitär, 2003-11-28**

#### **Belöningsystemet**

1. Hur definierar du ordet belöning?
2. Vilka belöningar använder ni er av idag?
3. Hur har ni valt ut belöningarna?
4. Har ni lång- eller kortsiktiga belöningsgrunder?
5. Om ni har prestationslön, hur stor är löneskillnaden?
6. Kan medarbetarna påverka belöningen?
7. Hur ofta görs mätningar på de belöningsgrundande måtten?
8. Hur skiljer sig belöningsystemet på olika nivåer på företaget?
9. Förekommer det att medarbetarna behandlas på olika sätt och kan det upplevas orättvist?
10. Använder ni kvalitativa mått som grund till någon del av belöningsystemet? T ex kundtillfredsställelse, produktkvalitet.
11. Anser ni att belöningsystemet gör att de anställda motiveras att arbeta mot de uppsatta målen? På vilket sätt?
12. I vilken utsträckning tror du att de anställda känner sig säkra nog att säga vad de tycker även i kontroversiella frågor?

#### **Koppling**

13. Hur använder du BSC?
14. Har belöningsystemet förändrats på något sätt sedan BSC infördes?
15. Tror du att en koppling kan leda till orättvis belöning?
16. Skulle det vara möjligt att alla medarbetare skulle kunna bli belönade vid en kombination av systemen?
17. Vilka för- och nackdelar kan en koppling innebära?
18. Vilka förändringar skulle krävas för en koppling?
19. Anser du att det finns något i belöningsystemet som strider mot principerna i BSC?
20. Skulle ni kunna tänka er att i framtiden koppla systemen?

## Bilaga 4

### Intervjumall för längre personliga intervjuer på Ifö Sanitär

#### *Utveckling och karriär*

1. Vad betyder möjligheten till personlig utveckling för dig?
2. Hur/Får du möjligheter till personlig utveckling?
3. Vad betyder möjligheten till yrkesmässig utveckling för dig?
4. Hur/Får du möjligheter till yrkesmässig utveckling?
16. Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter?
17. Känner du att du blir belönad för dessa om du presterar extra bra? På vilket sätt?
18. Finns det andra uppgifter du mäts eller belönas på?
19. Är resultatet av ditt arbete beroende av någon annan medarbetares? Till hur stor del?

#### *Erkännande och inflytande*

5. Hur viktigt är det för dig att få beröm och accepteras?
6. Känner du att du får den positiva feedback du förtjänar och förväntar dig?
7. Känner du att din närmaste överordnade är tillräckligt uppmärksam på vad du gör?
8. Känner du att du får gehör för dina synpunkter?
9. Motiverar din överordnade sitt beslut när han/hon inte följer dina råd?
10. Känner du dig delaktig i beslutsprocessen?
11. I vilken utsträckning tror du att medarbetarna känner sig säkra nog att säga vad de tycker också i kontroversiella frågor?
20. Känner du att du kan påverka de mätetal som leder till belöning och därmed belöningens storlek?
21. Föredrar du kollektiva eller individuella belöningar? Är det olika i olika fall?
22. Skulle det finnas möjligheter för mer individuella belöningar inom företaget? Varför/varför inte?
23. Förekommer det orättvis behandling av medarbetarna?
24. Har du några förslag till hur belönningssystemet kan bli ännu bättre?

#### *Arbetsmiljön*

12. Hur skulle du vilja beskriva arbetsmiljön?

#### *Motivation*

13. Vad motiverar dig?
14. Vad kan chefen göra för att du ska uppleva arbetet som mer intressant eller spännande?

#### *Belönningssystemets utformning*

15. Hur definierar du ordet belöning?

#### *BSC*

25. Går du ibland in på er portal och i så fall vilken information där är viktigast för dig i ditt arbete?
26. Hur uppfattar du företagets övergripande mål?
27. Vad uppfattar du att ledningens strategi är för att nå målet?
28. Vad skulle motivera dig att arbeta mer mot styrkortets mål?
29. Vilka för-/nackdelar tror du att en koppling mellan BSC och belönningssystemet skulle innebära?

## Bilaga 5

### Intervjumall för kortare personliga intervjuer på Ifö Sanitär

#### *Erkännande och inflytande*

1. Hur viktigt är det för dig att få beröm och accepteras?
2. Känner du att du får gehör för dina synpunkter?
3. Motiverar din överordnade sitt beslut när han/hon inte följer dina råd?

#### *Utveckling och karriär*

4. Hur/Får du möjligheter till personlig utveckling?
5. Hur/Får du möjligheter till yrkesmässig utveckling?

#### *Arbetsmiljön*

6. Hur skulle du vilja beskriva arbetsmiljön?

#### *Motivation*

7. Vad kan din chef göra för att du ska uppleva arbetet som mer intressant eller spännande?

#### *Belöningsystemets utformning*

8. Vad innebär ordet belöning för dig?
9. Vilka är dina viktigaste arbetsuppgifter?
10. Känner du att du blir belönad för dessa om du presterar extra bra? På vilket sätt?

11. Finns det andra uppgifter du mäts eller belönas på?
12. Är resultatet av ditt arbete beroende av någon annan medarbetares? Till hur stor del?
13. Känner du att du kan påverka de mätetal som leder till belöning och därmed belöningsens storlek?
14. Föredrar du kollektiva eller individuella belöningar? Är det olika i olika fall?
15. Skulle det finnas möjligheter för mer individuella belöningar inom företaget? Varför/varför inte?
16. Förekommer det orättvis behandling av medarbetarna?
17. Har du några förslag till hur belöningsystemet kan bli ännu bättre?

#### *BSC*

18. Går du ibland in på er portal och i så fall vilken information där är viktigast för dig i ditt arbete?
19. Hur uppfattar du företagets övergripande mål?
20. Vad uppfattar du att ledningens strategi är för att nå målet?

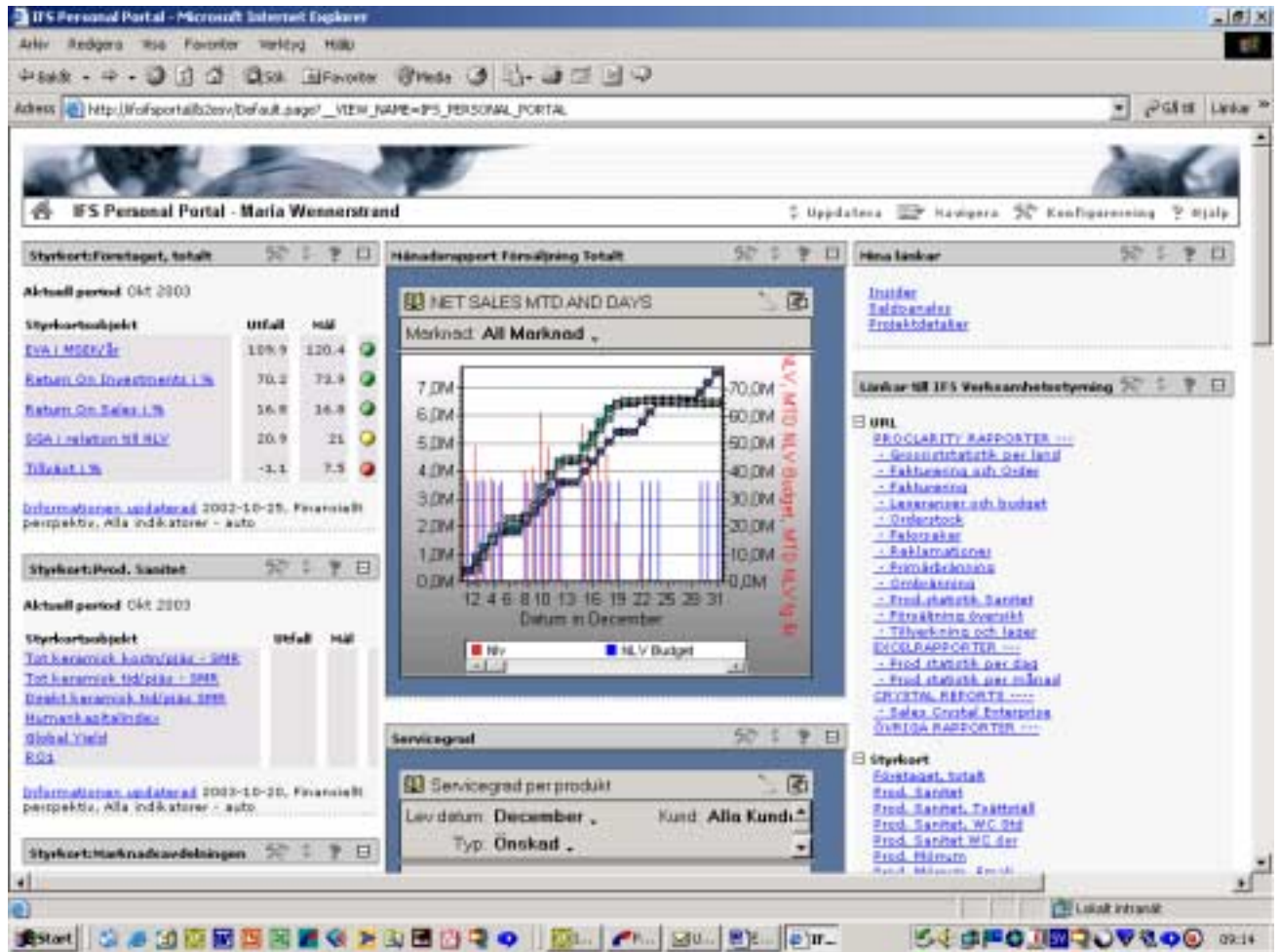
## **Bilaga 6**

### **Intervjumall för kompletterande intervju på industriföretaget**

1. Hur såg ert belöningsystem ut tidigare?
2. Vilka perspektiv har ert BSC? Vilka nivåer i organisationen finns det på?
3. Hur länge har ni haft BSC?
4. Efter hur lång tid efter införandet av BSC kopplade ni det till belöningar?
5. Varför gjordes en koppling?
6. På vilken organisationsnivå har ni gjort kopplingen och varför?
7. Hur har ni kopplat systemen? Antal mått, viktning, tröskelvärden? Typer av belöningar man kan få?
8. Har ni funderat på att utveckla kopplingen mer?
9. Bemötande i organisationen?
10. Vilka problem har ni stött på och hur löste ni dem?
11. För och nackdelar med en koppling?
12. Har ni upplevt några problem med att mäta och belöna subjektiva, mjukare mått?
13. Har ni haft några problem med försök till manipulerande av resultat/prestationer?
14. Finns det mått som är mer lättmanipulerande än andra? Vilka?
15. Har ni varit rädda för att en koppling skulle kunna förstärka eventuella snedvridningar (felaktigheter) i ert BSC? Hur har ni i så fall gjort för att förhindra detta?
16. Finns det andra belöningsgrunder förutom BSC i organisationen, t ex budgetmål? Vad kan man då få för belöningar?
17. Har ni några icke-finansiella belöningar, t ex utmärkelser?

## Bilaga 7

### Överblick över Ifö Sanitärs dataportal



## Bilaga 8

### Ifö Sanitärs övergripande BSC hämtat från portalen

Översikt av styrkort <span style="float: right;">Individinformation</span>				
Styrkort	Period		<a href="#">Strategisk karta</a>	
Företaget, totalt +	Nov 2003 +		<a href="#">Vision och strategi</a>	
	Utfall	Mål	Indikator	Trend
<b>Finansiellt perspektiv</b>				
<u>Huvudmål: Lönsam tillväxt</u>				
<a href="#">Return On Sales i %</a>	17.1	17		
<u>Stödande mål: Lönsam tillväxt</u>				
<a href="#">EVA i MSEK/år</a>	111.4	125.3		
<a href="#">Tillväxt i %</a>	0.1	7.5		
<a href="#">Return On Investments i %</a>	71.6	75.1		
<a href="#">Andel nya prod av NLV</a>				
<b>Kundperspektiv</b>				
<u>Huvudmål: Nöjda kunder</u>				
<a href="#">Servicegrad i %</a>				
<u>Stödande mål: Nöjda kunder</u>				
<a href="#">Marknadskapitalindex</a>				
<a href="#">Antal rekl i % av tot lev</a>				
<b>Processperspektiv</b>				
<u>Huvudmål: Effektiva processer</u>				
<a href="#">Lönekostnad i % av NLV</a>				
<u>Stödande mål: Eff. processer</u>				
<a href="#">SGA i relation till NLV</a>	20.9	20.8		
<b>Medarbetarperspektiv</b>				
<u>Huvudmål: Effektiva medarbetar</u>				

## Bilaga 9

Exempel på hur ett BSC på avdelningsnivå kan se ut på Ifö Sanitär. Hämtat från portalen.

