



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats

Januari 2006

Företagsekonomiska institutionen

Utmaningar vid användandet av Balanced Scorecard

– fallet Besam Production

Handledare:

Gösta Wijk

Författare:

Lise Margareth Jensen

Lisa Svensson

Gry Westin

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Utmaningar vid användandet av Balanced Scorecard – fallet Besam Production

Seminariedatum: 17 januari, 2006

Ämne/kurs: 582 Kandidatuppsats, 10p

Författare: Lise Margareth Jensen, Lisa Svensson, Gry Westin

Handledare: Gösta Wijk

Nyckelord: Balanced Scorecard, utmaningar, användning, mätningar, rapporteringssystem.

Syfte: Avsikten med denna undersökning är att tillföra kunskaper om utmaningar och problem vid användandet av Balanced Scorecard. Detta genom att dels kategorisera utmaningar som står omnämnda i litteraturen i ett antal problemområden och dels genom att undersöka om Besam Production har stött på dessa. Detta innebär att vi har för avsikt att testa teorin, vilket kommer att leda fram till att vi antingen bekräftar, förkastar eller utvecklar den.

Metod: För att besvara uppsatsens syfte har vi använt en kvalitativ metod och en deduktiv ansats. De personliga intervjuer som ägde rum vid Besam Productions anläggning i Landskrona har varit semistrukturerade.

Teoretiska perspektiv: Den teoretiska referensramen har inhämtats från våra studier i litteraturen, vetenskapliga artiklar och tidigare uppsatser. Kaplan och Norton, samt Lindvall, är centrala bidragsaktörer till den teori som läggs till grund för uppsatsens undersökningar.

Empiri: I detta kapitel redovisas de relevanta data som insamlats främst från intervjun med ansvarig för Balanced Scorecard och från de fem intervjuer med avdelningsansvariga vid Besam Production.

Slutsats: Vi har identifierat sex kategorier av utmaningar. Många av problemen som Besam Production har stött på är redan upptagna i litteraturen. Men vi har också identifierat problem som inte tidigare har beskrivits, såsom att det kan vara svårt att finna ersättare för nyckelpersoner för BSC som slutar och att mål för nyckeltal kan sättas för ambitiöst efter att punktinsatser genomförts.

Abstract

Title: The challenges of using the Balanced Scorecard – the case of Besam Production

Seminar date: 17 January 2006

Course: Bachelor thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)

Authors: Lise Margareth Jensen, Lisa Svensson, Gry Westin

Advisor: Gösta Wijk

Key words: Balanced scorecard, challenges, usage, measures, report system.

Purpose: The purpose of this study is to identify the possible challenges and problems a company can face when using the Balanced Scorecard. We intend to do this by initially categorizing the different challenges mentioned in literature into problem areas and then ultimately examine if Besam Production has faced any of these problems. This means that we want to test the thesis: to either confirm, reject or develop it.

Methodology: To reach the aim of this study we have used a qualitative methodology and a deductive approach. The personal interviews, that took place in Besam Productions factory plant in Landskrona, were semi-structured.

Theoretical perspectives: The theoretical frame of references came as a result of our studies of literature, scientific articles and research reports. Kaplan & Norton, as well as Lindvall, are central contributors to the theory, which we have used as theoretical background for our research.

Empirical foundations: In this chapter we describe the relevant facts primarily from interviews with controllers and leaders of five units within Besam Production.

Conclusions: We have identified six main categories of challenges although many of the problems, which Besam Production has faced, are already documented in literature. Nevertheless, we have succeeded in identifying some problems, which are not represented in theory. These problems are those a company have to face when searching for replacements of key personnel for the

Balanced Scorecard and that goals sometimes are set to high after isolated effect improvements have been made.

Förord

Vi vill börja med att tacka vår handledare Gösta Wijk som har kommit med tydliga och värdefulla synpunkter under undersökningens gång.

Därefter vill vi tacka Johan Henning på Besam Production, som gjorde det möjligt för oss att använda oss av Besam Production som fallföretag.

Ett stort tack riktar vi till Sten Karlsson på Besam Production. Han har ställt upp som vår kontaktperson och varit tillgänglig under hela undersökningen.

Vi vill även tacka alla de fem avdelningsansvariga på Besam Production som har satt av tid och resurser till våra intervjuer.

Tack riktas även till berörda personer på Gewab Consulting, Prodacapo och BSCWORLD som har ställt upp.

Lund, januari 2006

Lise Margareth Jensen

Lisa Svensson

Gry Westin

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	8
1.1	BAKGRUND	8
1.2	PROBLEMDISKUSSION	10
1.3	VAL AV FALLFÖRETAG	11
1.4	PROBLEMFÖRMULERING	11
1.5	SYFTE	12
1.6	AVGRÄNSNINGAR	12
1.7	MÅLGRUPP	13
1.8	BESAM PRODUCTION AB	13
	DISPOSITION	15
2	METOD	16
2.1	FALLSTUDIE OCH DEDUKTIV ANSATS	16
2.2	SEKUNDÄRDATA	16
2.3	PRIMÄRDATA	17
2.3.1	<i>Intervju med controller Sten Karlsson</i>	17
2.3.2	<i>Intervju med avdelningsansvariga för BSC</i>	18
2.3.3	<i>Telefonintervju och e-post</i>	20
2.4	VALIDITET OCH RELIABILITET	21
2.5	TEORIKRITIK	22
3	BALANCED SCORECARD	23
3.1	INTRODUKTION	23
3.2	GRUNDIDÉ	24
3.2.1	<i>Kundperspektivet</i>	25
3.2.2	<i>Interna processperspektivet</i>	26
3.2.3	<i>Innovations- och utvecklingsperspektivet</i>	26
3.2.4	<i>Finansiella perspektivet</i>	26
3.2.5	<i>Humanperspektivet – Ett femte perspektiv</i>	26
3.3	UPPBYGGNAD AV BALANCED SCORECARD	27
3.4	ORSAK-VERKAN-SAMBAND	28
3.5	BALANCED SCORECARD-PROCESSEN	28
4	TEORI	31
4.1	UTMANINGAR MED BALANCED SCORECARD	31
4.1.1	<i>Lednings- och strategiproblematik</i>	31
4.1.2	<i>Nyckeltalsproblematik</i>	32
4.1.3	<i>Förankrings- och motivationsproblematik</i>	33
4.1.4	<i>Informationsproblematik</i>	34
4.1.5	<i>Organisationsstrukturproblematik</i>	34
4.1.6	<i>Utvecklingsproblematik</i>	35
4.2	DAGENS KUNSKAPSLÄGE	35
5	EMPIRI	39
5.1	UTFORMNING AV BSC PÅ BESAM PRODUCTION	39
5.2	UTMANINGAR MED BSC PÅ BESAM PRODUCTION	42

5.2.1	<i>Lednings- och strategiproblematik</i>	42
5.2.2	<i>Nyckeltalsproblematik</i>	42
5.2.3	<i>Förankrings- och motivationsproblematik</i>	43
5.2.4	<i>Informationsproblematik</i>	44
5.2.5	<i>Organisationsstrukturproblematik</i>	45
5.2.6	<i>Utvecklingsproblematik</i>	45
6	ANALYS	47
6.1	LEDNINGS- OCH STRATEGIPROBLEMATIK	47
6.2	NYCKELTALSPROBLEMATIK	49
6.3	FÖRANKRINGS- OCH MOTIVATIONSPROBLEMATIK.....	51
6.4	INFORMATIONSPROBLEMATIK	52
6.5	ORGANISATIONSSTRUKTURPROBLEMATIK	54
6.6	UTVECKLINGSPROBLEMATIK.....	54
7	RESULTATDISKUSSION	56
7.1	BALANCED SCORECARD PÅ BESAM PRODUCTION	56
7.2	KUNSKAPSBIDRAG	57
7.2.1	<i>Kategorisering av teorin</i>	57
7.2.2	<i>Bekräftelse av teorin</i>	58
7.2.3	<i>Utveckling av teorin</i>	58
7.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	59
8	KÄLLFÖRTECKNING	60
8.1	BÖCKER	60
8.2	ELEKTRONISKA KÄLLOR.....	61
8.3	FÖRETAGSMATERIAL.....	61
8.4	MUNTliga KÄLLOR.....	62
8.4.1	<i>Intervjuer</i>	62
8.5	TIDSKRIFTER	62
8.5.1	<i>Ekonomi och styrning</i>	63
8.6	UPPSATSER.....	63
9	BILAGA	64

1 Inledning

I inledningen ges en kort introduktion av styrinstrumentens utveckling. Därefter presenteras Balanced Scorecard kortfattat. Vidare följer problemdiskussion, val av fallföretag, syfte, avgränsningar och målgrupp. Därefter presenteras fallföretaget. Kapitlet avslutas med en disposition av uppsatsen där det kortfattat förklaras vad varje kapitel innehåller.

1.1 Bakgrund

Det har hävdats att den traditionella ekonomistyrningen inte utvecklats i någon större omfattning sedan 1925. Vid denna tidpunkt hade företagen budgetering, standardprissättning, internprissättning och Du Pont-modellen till sitt förfogande. Den traditionella ekonomistyrningens främsta syfte var att öka effektiviteten i företagen och fokus låg på kostnadssidan.¹ Detta fungerade väl under industrisamhällets tidsålder, men då informationssamhället började växa fram under slutet av 70-talet ändrades förutsättningarna för företagens ekonomistyrning.² Kunderna blev alltmer krävande, vilket resulterade i att företagen var tvungna att anpassa sina produkter och tjänster efter köparen. Den teknologiska utvecklingen gjorde kunden mer informerad och de förväntade sig då skraddarsydda och anpassade produkter och tjänster. Detta ställde nya krav på företagens anpassningsförmåga.³

För att skapa mer dynamiska organisationer, med en hög grad av självständighet för medarbetarna, började en rad begrepp och verktyg växa fram under 80-talet. Dessa verktyg skulle möta utvecklingen mot mer individanpassade produkt- och tjänstelösningar. Kaizen, TQM och Lean Production var några av de begrepp och verktyg som dök upp för att bemöta problemen från den traditionella ekonomistyrningen.⁴ Framväxten av informationssamhället gjorde företagen mer

¹ Olve, Roy, Wetter 1997, s. 18

² Kaplan, Norton 1996a, s. 3

³ Olve, Roy, Wetter 1997, s. 16

⁴ Olve, Roy, Wetter 1997, s. 16-18

beroende av sina immateriella tillgångar, såsom exempelvis deras kundrelationer, i motsats till den tidigare fokuseringen på materiella tillgångar.⁵

Det nya företagsklimatet, med det ökade informationsflödet, ställde även nya krav på ekonomistyrningen som informationsbärare vid planering, beslut, kontroll och styrning. Den traditionella ekonomistyrningen kritiserades för att ge missvisande information vid beslutsfattande.⁶ En annan allvarlig kritik som riktades till den var att den uppmanade till kortsiktigt tänkande som resulterade i suboptimering, då finansiell kontroll exempelvis ofta ledde till minskade satsningar på utbildning, forskning och utveckling.⁷

Som en effekt av detta utvecklade Robert S. Kaplan & David P. Norton år 1992 ett nytt system för ekonomistyrning, Balanced Scorecard, BSC, med den svenska översättningen balanserat styrkort. Syftet med BSC var att uppnå företagets strategiska mål och vision genom att koppla visionen direkt till det operativa arbetet genom mätningar.⁸ Kaplan & Norton publicerade flera artiklar i *Harvard Business Review* där de presenterade metoder för prestationsmätning. Utifrån dessa artiklar sammanfattade Kaplan & Norton Balanced Scorecard-modellen i bokform 1996.⁹

Dagens företag måste skapa goda förutsättningar för framtidens affärer. Detta är en anledning till varför företag behöver BSC i sin verksamhet. Förr hade företagen en central enhet där investeringsbedömning och förberedelse för framtiden skedde. Idag är företag mer decentraliserade, det vill säga att stora delar av utvecklingen i företag sker på nivåer längre ut i organisationen. Investeringar i kompetens hos medarbetarna och förbättrade kundrelationer är exempel på åtgärder som anses ge goda resultat i framtiden. BSC är ett styrinstrument som bygger på att medarbetarna ska få ökad kunskap och förståelse om företagets mål och vad som krävs för att dessa ska uppnås.¹⁰

En stor studie av större företag i Sverige visade att 27 % hade implementerat BSC 1999/2000 och att ytterligare 34 % räknade med att använda styrinstrumentet inom två år.¹¹ Data från Bain säger att utav de företag som de undersökte år 2004, använder 62 % BSC i Europa. De tre mest använda styrverktygen är enligt

⁵ Kaplan, Norton 1996a, s. 3

⁶ Olve, Roy, Wetter 1997, s. 18-19

⁷ Olve, Roy, Wetter 1997, s. 20

⁸ Lindvall 2001, s. 208

⁹ Olve, Roy, Wetter 1997, s. 22

¹⁰ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 19-20

¹¹ Ax, Bjørneak 2005, s. 2

undersökningen Strategic planning, CRM och Benchmarking, medan styrkortet ligger på en trettonde plats.¹²

1.2 Problemdiskussion

Sedan introduktionen av BSC har styrinstrumentet fått mycket god respons. Flera stora företag i Sverige började använda sig av BSC, bara några få år efter att det först introducerades. Ericsson, Sandvik, Scania, Tetra Pak,¹³ Ica, SEB och Volvo är några av de företag som valt att använda det balanserade styrkortet i sin verksamhet.¹⁴ Skandia, med sin Business Navigator, och ABB, med EVITA, har varit de två stora föregångsexemplen i svenskt näringsliv. Trots att dessa beskrivits som förebilder för andra företag så finns en del tveksamheter. Den interna genomslagskraften inom företagen har varit begränsad, då endast ett fåtal av enheterna har anslutit sig till BSC.¹⁵

Trots att styrinstrumentet BSC har fått mottaga mycket positiv kritik från näringslivet¹⁶ så har en del utmaningar med användandet konstaterats. Några av dessa problem är att det anses tidskrävande, att nyckeltal inte uppdateras och att ett för stort informationsflöde fås. Vi har för avsikt att undersöka om alla de utmaningar som nämns i litteraturen verkligen uppkommer vid användandet och om det finns fler utmaningar som inte står omnämnda i litteraturen.

Eftersom BSC är så pass utbredd och används av många företag är det viktigt att styrinstrumentet fortsätter att utvecklas. Att undersöka och kartlägga dess utmaningar är viktigt för att underlätta förbättringsprocessen hos företag som använder, eller tänker implementera, BSC.

Det finns många studier om Balanced Scorecard, hur det knyts till belöningsystem och vilka framgångar det har mött, men också om vilka problem och utmaningar som kan uppstå. Dock saknas det studier om vilka utmaningar som kan uppstå under användandet av Balanced Scorecard i produktionsbolag i Sverige. Det har vi tagit fasta vid och därmed har vi inriktat vår studie gällande just dessa utmaningar.

¹² http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2005.pdf

¹³ Lindvall 2001, s. 228

¹⁴ www.prodacapo.se/customer

¹⁵ Lindvall 2001, s. 221

¹⁶ Lindvall 2001, s. 213

1.3 Val av fallföretag

Vid valet av fallföretag var det viktigt för undersökningen att hitta ett företag som använt det balanserade styrkortet i ett par år eftersom de förändringar som BSC kräver kan ta två till tre år att genomföra, något som Jan Lindvall, som publicerat mycket forskning och material om BSC, skriver i en artikel i tidskriften *Ekonomi och styrning*.¹⁷

Det tycks vidare vara stora skillnader mellan användandet av styrkortet för olika typer av verksamheter. Exempelvis har tillverkningsföretag andra kritiska framgångsfaktorer än tjänsteföretag och därmed också olika nyckeltalsmätt för mätning av framgång.¹⁸ Exempelvis så är det mest använda nyckeltalsmättet under kundperspektivet för tillverkningsföretag marknadsandel, gentemot nöjd-kund-index för tjänsteföretag.¹⁹

Besam Production AB blev valet av fallföretag. De implementerade BSC för fem år sedan och använder det fortfarande i sin verksamhet.²⁰ Fallföretaget har olika avdelningar som exempelvis order och distribution, produktion, testing, utveckling och inköp.²¹ Därmed får undersökningen mer substans, då data inte bara fås från en typ av avdelning.

1.4 Problemformulering

Problemdiskussion och val av företag leder fram till följande problemformulering:

Vilka utmaningar finns vid användandet av Balanced Scorecard?
– fallet Besam Production.

¹⁷ *Ekonomi och styrning* (nr 4/97), s. 17

¹⁸ *Ekonomi och styrning* (nr 3/97), s. 37-38

¹⁹ *Ekonomi och styrning* (nr 3/97), s. 38

²⁰ <http://www.prodacapo.se/customers/pdf/besam.pdf>

²¹ Intervju med Sten Karlsson

1.5 Syfte

Avsikten med denna undersökning är att tillföra kunskaper om utmaningar och problem vid användandet av Balanced Scorecard. Detta genom att dels kategorisera utmaningar som står omnämnda i litteraturen i ett antal problemområden och dels genom att undersöka om Besam Production har stött på dessa. Detta innebär att vi har för avsikt att testa teorin, vilket kommer att leda fram till att vi antingen bekräftar, förkastar eller utvecklar den.

1.6 Avgränsningar

Denna undersökning har för avsikt att gå på djupet gällande vilka utmaningar som kan tänkas uppkomma vid användandet av BSC. För att kunna besvara denna problemställning studeras ett företag, Besam Production, som haft det balanserade styrkortet sedan år 2000.²² Eftersom tiden för uppsatsen är begränsad blir det bara ett fallföretag. Därmed kommer inte några generaliseringar att göras. Dock kompletteras undersökningen med tidigare undersökningar som gjorts inom området.

Eftersom Besam Production fortfarande använder BSC kommer vi inte se på varför några företag eventuellt lagt ned styrkortet. Istället är avsikten att försöka hitta vilka utmaningar som kan uppstå vid användandet av BSC, vilket som i sin tur kan ge indikationer om varför företag valt att sluta använda detta styrverktyg. Vi kommer dock att behandla en uppsats i avsnittet dagens kunskapsläge som tar upp utmaningar som lett till att företag har lagt ner sitt BSC. Dessa utmaningar menar vi kan vara relevanta för vår undersökning då även Besam Production kan ha stött på dem.

Undersökningen avgränsas till att utreda utmaningar som eventuellt uppkommer under användandet av BSC. Detta betyder att implementeringsprocessens utmaningar ej kommer att behandlas. Att helt utesluta implementeringsprocessen i undersökningen är dock omöjligt, då de utmaningar som företag senare möter kan bero på faktorer som uppkommit under implementeringen.

Undersökningen fokuserar endast på de problem som löper ifrån ledningen och neråt i organisationen, därmed utreds inte om strategi och vision uppfylls. Fokus ligger på erfarenheter av BSC från avdelningscheferna och hur de tror att deras

²² Intervju med Sten Karlsson

medarbetare upplever styrinstrumentet. Därmed har utmaningar som beskrivits i litteraturen gällande strategi- och visionsuppfyllelse uteslutits.

Vidare kommer inte uppsatsen ge förslag på lösningar till de problem som vi funnit på grund av att vi anser att sådana lösningar bör specificeras individuellt beroende på företags specifika situation i form av exempelvis storlek och marknadsförutsättningar. Genom att påpeka vad som är problematiskt med användandet av Besam Productions BSC så öppnar det för att en tankeprocess gällande förbättringar sätts igång hos företaget. Vi är övertygade om att fallföretaget har en större insyn i hur de på bästa sätt i just deras företag ska kunna arbeta vidare och lösa problemen.

De svårigheter som har uppkommit på grund av medarbetares eventuella motstånd mot förändringar har endast ytligt berörts. Detta har berörts när det gäller det fortlöpande förändringsarbetet inom BSC. Då implementeringsprocessen inte behandlas tas inte heller förändringsmotstånd i detta hänseende upp. Vi har även valt att helt bortse ifrån företagskulturens påverkan på förändringar samt motivationsteori.

1.7 Målgrupp

Vi vänder oss till företag som har, eller planerar att införa, BSC och som har intresse av att ta del av vilka utmaningar de kan tänkas stöta på. Att ha kunskap och beredskap om det balanserade styrkortets utmaningar kan minska eller till och med undvika uppkommandet av dem.

Denna undersökning kan vara en början till generalisering av de utmaningar som företag kan möta då de använder sig av BSC. Därmed kan den anses vara till hjälp vid vidare forskning.

1.8 Besam Production AB

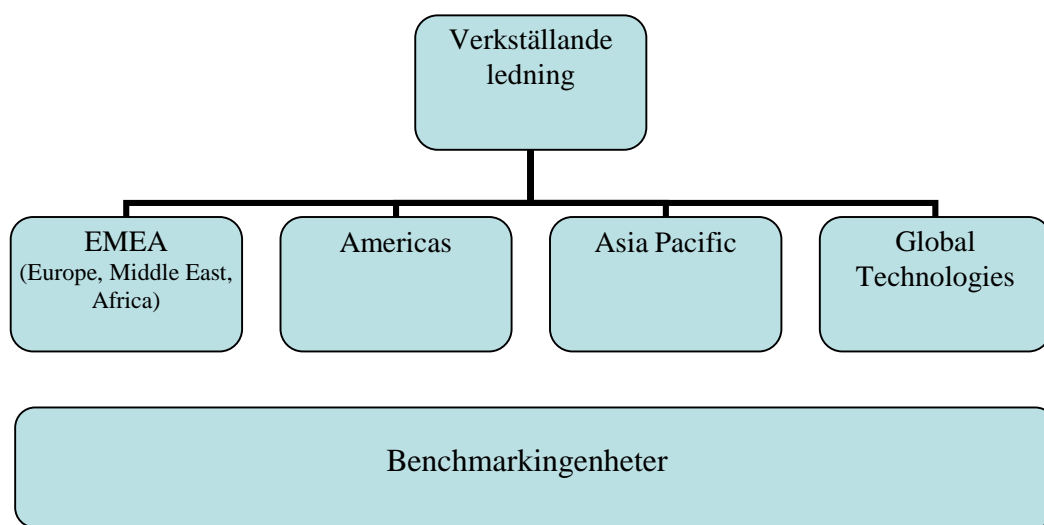
Besam grundades 1962 av Bertil Samuelsson som inriktade sin verksamhet på slagdörröppnare för vårdsektorn.²³ Senare har andra produkter utvecklats, såsom skjutdörrar, karuselldörrar, balansdörrar, jalousier och luftridåer.²⁴ Tidigare

²³ http://www.besam.se/Pages/Basic____217.aspx

²⁴ ASSA ABLOY (Broschyr)

fokuserade Besam på att endast producera dörrautomatik. Numera satsar de på att utveckla totala entrélösningar. Detta innebär att de levererar dörrautomatiken och hela dörren med karm. Idag är Besam världsledande inom dörrautomatik. De är representerade i 55 länder via agenter eller distributörer.²⁵

Besam är sedan 2002 ett dotterbolag inom ASSA ABLOY-koncernen.²⁶ ASSA ABLOY eftersträvar en decentraliserad organisation där samtliga verksamheter är indelade i benchmarkingenheter som ingår i koncernens fyra operativa divisioner (se figur nedan). ASSA ABLOY Entrance Systems Group, där Besam ingår, är en benchmarkingenhet under Global Technologies-divisionen. Besam Production är i sin tur ett producerande bolag för ASSA ABLOY Entrance Systems Group.²⁷



ASSA ABLOYs organisationsstruktur²⁸

”Den lokala ledningsgruppen för en benchmarkingenhet har operativt resultatansvar och rapporterar i regel direkt till ledningen för respektive division vilket stödjer en platt organisation med korta beslutsvägar. Exempel på centrala funktioner är Operations, Shared Technologies och Inköp, vilka är områden med tydliga skalfördelar.”²⁹

Inom divisionen, Global Technologies, är det Besam som ansvarar för affärsområdet ”Automatic Doors” som står för 40 % av divisionens omsättning. Europa är Besams största marknad och stod för 70 % av omsättningen 2004. Produktionsanläggningen i Landskrona, Besam Production, står för större delen av tillverkningen av de mer avancerade produkterna som Besam erbjuder.³⁰

²⁵ Intervju Sten Karlsson

²⁶ <http://www.prodacapo.se/customers/pdf/besam.pdf>

²⁷ Intervju Sten Karlsson

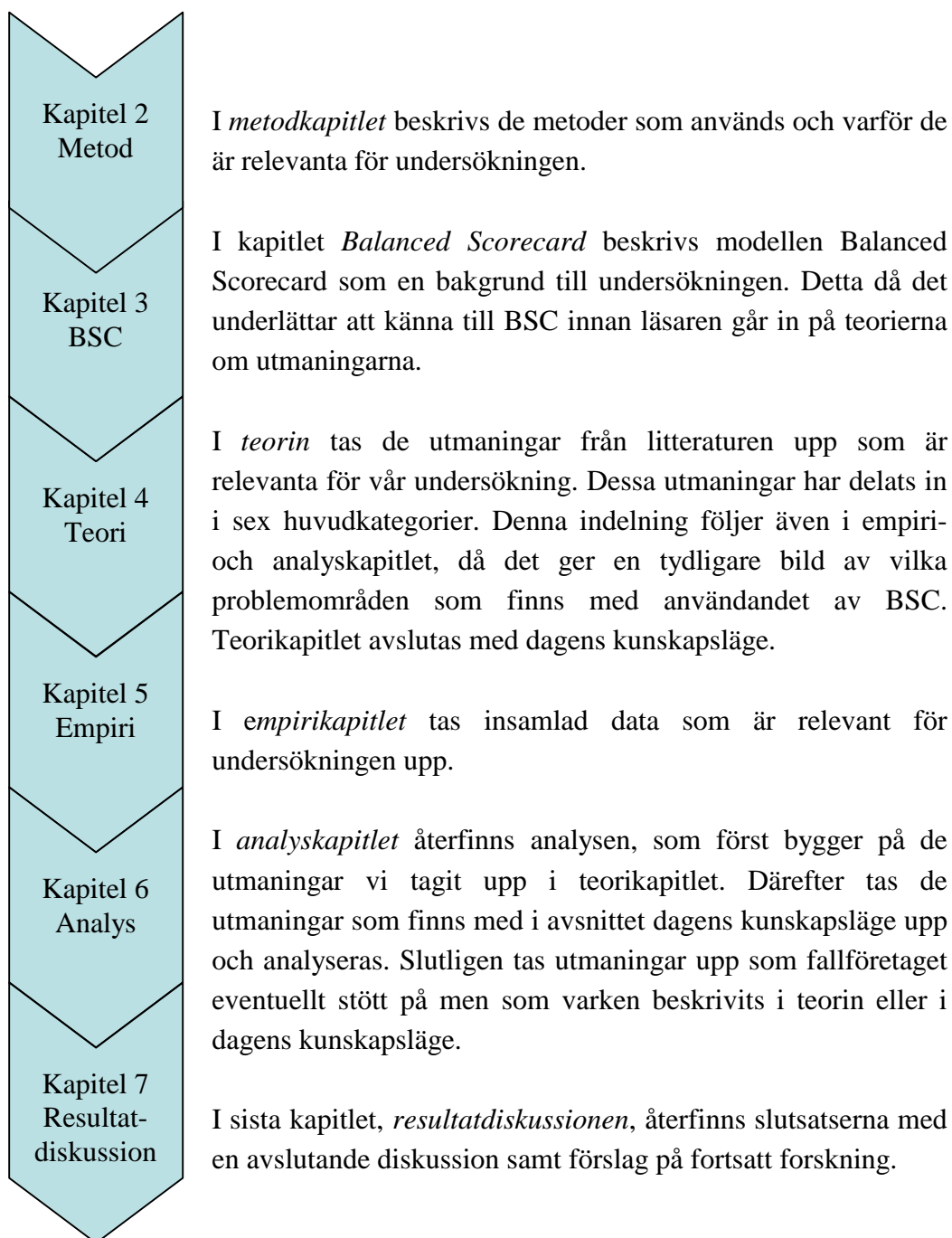
²⁸ <http://www.assaabloy.com/article.php?id=3390>

²⁹ <http://www.assaabloy.com/article.php?id=3390>

³⁰ http://www.assaabloy.com/fileobjects/ASSA_AR-050317_sv.pdf, s. 40-42

Disposition

Nedan visas upplägget för uppsatsen:



2 Metod

I detta kapitel redovisas motivering för val av fallstudie, tillvägagångssättet vid insamlandet av sekundär- och primärdata, hur undersökningens validitet och reliabilitet har säkerställts samt hur teorikritiken genomförts.

2.1 Fallstudie och deduktiv ansats

Syftet med denna undersökning är inte att försöka generalisera utmaningar som kan uppstå vid användandet av BSC, utan att hitta vilka som uppkommit på Besam Production efter implementeringen år 2000. För att kunna besvara problemformuleringen genomförs en intensiv fallstudie,³¹ då Besam Production kommer att studeras på djupet för mer detaljerad information.³² Eftersom undersökningen bygger på teori och antaganden då empirisk data söks, utgår undersökningen från deduktiv ansats. Kritik mot detta tillvägagångssätt är att viktig information riskerar att förbises, då forskaren endast söker efter den information denne finner relevant.³³ Trots att vi utgått från teorin om utmaningarna vid användandet av BSC så har vi ändå försökt att vara öppna för nya utmaningar som ej tidigare varit omnämnda i litteraturen.

2.2 Sekundärdata

Bakgrundsinformation om fallföretaget har erhållits genom inhämtning av sekundärdata. Det mesta hämtades från olika hemsidor på Internet såsom Besams och ASSA ABLOY:s. Information om ASSA ABLOY Entrance Systems Group hämtades på Besams egen hemsida medan mer specifik information om Besam Production fanns att hämta i ASSA ABLOY:s koncernredovisning och från företagsbroschyrer. Information om Besam Productions användning av Prodacapos programvara för sitt BSC fanns att hämta på Prodacapos hemsida.

³¹ Jacobsen 2002, s. 102

³² Lundahl, Skärvad 1999, s. 187

³³ Jacobsen 2002, s. 34-35

Det har varit svårt att få tag på sekundärdata om Besam Production, då företaget är inkorporerat i ASSA ABLOY Entrance Systems Group som är en del av ASSA ABLOY-koncernen.

Kunskap om BSC och hur det praktiskt fungerar har erhållits från böcker från dess grundare, Kaplan & Norton, men också från andra som undersökt ämnet, exempelvis Lindvall. Möjliga utmaningar som dykt upp i näringslivet har också tagits från artiklar, främst publicerade i *Ekonomi och styrning*. En undersökning som läggs till grund för utredningen i denna uppsats är BSCWORLD:s undersökning som är en kartläggning av näringslivets erfarenheter av det balanserade styrkortets användning i Skandinavien under en treårsperiod. Uppsatser som har skrivits inom detta område har också använts som grund för undersökningen.

2.3 Primärdata

För att besvara uppsatsens problemformulering och dess syfte används en kvalitativ ansats, i form av intervjuer, för att få ut mer specifik information om Besam Production och deras styrsystem. Fördelen med denna metod är att detaljer och nyanser från varje intervjuobjekt kommer fram. Att endast göra en kvantitativ undersökning skulle inte ge oss tillräcklig information, eftersom de data som fås fram ofta är av ytlig karaktär.³⁴

2.3.1 Intervju med controller Sten Karlsson

Då vi beslutat att utföra en kvalitativ undersökning genomfördes en intervju med ansvarig för BSC på Besam Production, Sten Karlsson (Se Bilaga, för intervjuobjektets placering i organisationsschemat). Karlsson är controller i ASSA ABLOY Entrance Systems Group. Han har som främsta uppgift att följa upp produktionen för Besam Production i Landskrona, England, Tyskland, USA och Kina samt att sköta BSC inom Besam Production.³⁵ Intervjun med Karlsson var relativt öppen. Han inledde med en PowerPoint-presentation om företaget och visade oss sedan runt på Besam Production. Därefter ställde vi öppna frågor med följdfrågor då det ansågs lämpligt.³⁶ Genom intervjun erhöles information om implementeringen av BSC, användandet samt uppkomna utmaningar.

³⁴ Jacobsen 2002, s. 142-148

³⁵ Intervju med Sten Karlsson

³⁶ Jacobsen 2002, s. 161-164

2.3.2 Intervju med avdelningsansvariga för BSC

För att undersöka de anställdas erfarenheter var det tänkt att en kvantitativ undersökning, i form av en enkät, skulle genomföras, men detta ansågs inte lämpligt av Besam Production. Detta då de inte ansåg att vår enkätundersökning skulle ge en rättvisande bild om vad medarbetarna på Besam Production anser om BSC.³⁷ Om vi i inledningsfasen varit tydligare med vårt syfte för undersökningen hade möjligen enkätundersökningen tillåtits.

Då en enkätundersökning inte ansågs lämplig, genomfördes istället fem intervjuer med några utvalda avdelningsansvariga för sin avdelnings styrkort (Se Bilaga, för intervjuobjektens placering i organisationsschemat). Intervjuernas syfte var att få fram de anställdas erfarenheter, kunskaper och användning av BSC. Då vi inte fick genomföra enkätundersökningen på de anställda, var vi tvungna att kritisk granska den data som samlats in. Materialet från intervjuerna består av de styrkortsansvarigas subjektiva upplevelser av BSC samt deras tolkningar av de anställdas erfarenheter av styrinstrumentet. Dessa tolkningar behöver inte nödvändigtvis överensstämma med den enskilda medarbetarens uppfattning.

De fem som intervjuades valdes utifrån avdelningstillhörighet. Alla anställda med styrkortsansvar utgjorde populationen. Denna population delades in i två delar, strata, de med ansvar för en tillverkningsavdelning och de med ansvar för annan typ av avdelning, såsom exempelvis inköp och utveckling. Från populationen valdes slumpmässigt två avdelningschefer från tillverkningsavdelningarna och tre från andra avdelningar ut att delta vid undersökningen. För att urvalet bäst skulle spegla företagets population, ville vi försäkra oss om att mer än en avdelningschef med ansvar för tillverkning intervjuades. Denna urvalsmetod benämns stratifierat slumpmässigt urval.³⁸

De fem utvalda personerna arbetar inom olika typer av avdelningar: utvecklingsavdelningen, inköpsavdelningen, order och distributionsavdelningen, produktionsavdelningen för dörrautomatik och produktionsavdelningen för reservdelar och tillbehör. De två sistnämnda är tillverkningsavdelningar, något som verkade naturligt då företagets huvudverksamhet är produktion, medan de tre första har lite olika karaktär. Därmed inhämtades information från olika typer av verksamheter som grund för utredningen. På detta sätt uppnåddes bredd och variation i uppsatsens undersökningsmaterial.³⁹

³⁷ E-post från Sten Karlsson

³⁸ Bryman, Bell 2005, s. 116-117

³⁹ Jacobsen 2002, s. 199

Intervjuerna som genomfördes var korta, intensiva och semistrukturerade⁴⁰ för att inte informationsmängden skulle bli för stor och svårhanterlig.⁴¹ Fem öppna intervjuer utfördes med de fem avdelningsansvariga på cirka en halvtimme var. Den knappa tiden för intervjun gjorde att frågorna som ställdes var konkreta för att så mycket relevant data som möjligt skulle samlas in. Den korta tidsramen är inte optimal för att få fördjupad information.⁴² Denna brist i metoden försökte vi lösa genom att frågorna som ställdes var öppna och allmänna i början av intervjun, där respondenten pratade fritt om sina erfarenheter och åsikter. Vi valde även att vara öppna med syftet med undersökningen. Då kunde tiden användas mer effektivt till datainsamlingen. Dock förklarades avsikten på ett sådant sätt att det inte skulle tolkas som negativt av intervjuobjekten. Att söka problem som har uppstått i ett företag, i detta fall vid användandet av ett styrsystem, kan uppfattas som ett känsligt tema.⁴³

Vid intervjutillfällena användes en intervjuguide med sex huvudkategorier som skulle beröras under intervjutiden. De sex kategorierna var: lednings- och strategiproblematik, nyckeltalsproblematik, förankrings- och motivationsproblematik, informationsproblematik, organisationsstrukturproblematik och förändringsproblematik. Medan intervjuobjekten talade, hade en av oss som uppgift att se vilka utmaningar inom varje kategori som togs upp. Detta för att vi sedan direkt skulle kunna fråga om de utmaningar och problem vid användandet av BSC som tas upp i teorin, men som inte spontant nämndes i inledningen av intervjun. Intervjuobjekten hade stor frihet att utforma svaren på sitt sätt. Frågorna ställdes inte i samma ordning vid alla fem tillfällen och tilläggsfrågor, som inte ingick i intervjuguiden, ställdes där det ansågs lämpligt.⁴⁴

Intervjuerna utfördes direkt efter varandra för att minimera risken att de intervjuade diskuterade frågorna sinsemellan, vilket därmed skulle kunna påverka undersökningens slutresultat.

För att säkerhetsställa att all relevant information inhämtades och att tolkningar av den insamlade informationen, som sedan skulle ligga till grund för undersökningen, var objektiva, deltog vi alla tre vid samtliga intervjuer. För att inte skapa obehag för den intervjuade valde vi att inte spela in intervjun utan istället endast anteckna. Detta innebar att en mer avslappnad atmosfär skapades.⁴⁵

⁴⁰ Bryman, Bell 2005, s.363

⁴¹ Jacobsen 2002, s. 143

⁴² Jacobsen 2002, s. 267

⁴³ Jacobsen 2002, s. 265

⁴⁴ Bryman, Bell 2005, s. 363

⁴⁵ Jacobsen 2002, s. 166

Efter att intervjuerna var över, satte två av oss sig ner omgående och sammanställde och kategoriserade den insamlade informationen utifrån den indelningen av problemområden vi tidigare gjort. Detta gjorde att eventuella luckor i anteckningarna kunde fyllas i då intervjuerna fortfarande var färska i minnet. Efter denna sammanställning, gick den tredje av oss genom informationen för att se om det var något som fattades eller som denne tolkat annorlunda. Till slut sammanfattades det som kändes relevant för uppsatsen i den text som framkommer i empirikapitlet.

2.3.3 Telefonintervju och e-post

Ytterligare information har hämtats in genom telefonintervju med Gewab Consulting, det företag som implementerade BSC hos Besam Production, och e-post till BSCWORLD för att ta reda på hur uttryck i deras undersökning skulle tolkas.

Genom e-post till ägaren av Besam Productions programvara för BSC, blev vi tipsade om den person som var med och implementerade styrsystemet, Gunnar Johnsson vid Gewab Consulting. Efter ett kort telefonsamtal, togs beslutet att skicka de frågor vi sökte svar på till Johnsson. Samtidigt förklarades syftet med intervjun och undersökningen. Två dagar senare genomfördes en telefonintervju med Johnsson där han svarade på frågorna.⁴⁶ Telefonintervjun gjorde att respondenten inte kunde hoppa över någon av frågorna samtidigt som intervjuaren hade möjligheten att direkt ställa kompletterande frågor som inte kunde ha gjorts om intervjun bara förekommit via e-post. Denna metod ansågs lämplig då en personlig intervju inte kändes relevant då frågorna var få och konkreta.⁴⁷

Vid intervjutillfället hade Johnsson förberett sig väl. Varje enskild fråga lästes upp och svaren noterades sedan. Vid detta tillfälle var bara en av oss med och noterade data från intervjun.

Vid fastställandet av det nuvarande kunskapsläget var vi osäkra på tolkningen av ett uttryck som användes i BSCWORLD:s publicerade undersökningar. För att vara säkra på hur uttrycket "*kejserens nye klær*"⁴⁸ skulle tolkas, skickades e-post till kontaktpersonen för BSCWORLD. De svarade omgående via e-post där uttrycket förklarades.

⁴⁶ Bryman, Bell 2005, s. 140-141

⁴⁷ Bryman, Bell 2005, s. 527

⁴⁸ http://www.bscworld.dk/22research_bscsurvey.htm

2.4 Validitet och reliabilitet

Undersökningens giltighet säkerställdes genom att vi kritiskt försökte värdera kvalitén på den information som samlades in. Vid analysen av information från controller Karlsson, togs hänsyn till faktorn att det är han själv som sitter med ansvaret för BSC vid Besam Production och han då riskerar på grund av detta att vara förhållandevis positiv till BSC som ett effektivt styrmedel. För att få tag på riktig och relevant information såg vi till att få bredd och variation med våra intervjuobjekt.⁴⁹

Undersökningens interna giltighet, intersubjektiviteten, säkrades genom att vi alla tre deltog vid samtliga personliga intervjuer och kunde därmed se till att tolkningen av informationen som samlades in blev objektiv. Dock bör det betonas att alla tre utbildar sig till ekonomer och att detta kan färga tolkningen av den insamlade informationen, framförallt då två av oss läst kursen strategi och styrsystem. Vi försökte öka den interna validiteten ytterligare genom att vara tydliga med vårt syfte för undersökningen vid samtliga intervjuer. Detta för att vi ville säkra att de intervjuade svarade på det vi frågade om. Vidare säkrades den interna giltigheten genom att de frågor som ställdes vid intervjuerna ställdes till samtliga. Svaren har sedan jämförts mot varandra. Ju fler respondenter som svarar och upplever samma sak desto större blir den interna giltigheten, det vill säga att sannolikheten för att ett fenomen är riktigt ökar. Denna interna giltighet saknas vid telefonintervjun med Gunnar Johnsson, då bara en av oss deltog vid intervjutillfället. Då bara en person antecknade respondentens svar, kan detta ha påverkat tolkningen av de data som insamlats. Denna brist försökte vi dock undvika genom att Johnsson fick tid på sig att förbereda sig inför intervjun och att både frågorna och svaren som uppkom var få, korta och konkreta. Tvetydiga och kluriga frågor undveks, för att inga tolkningsproblem skulle uppstå.⁵⁰ Detta gör att vi anser att informationen från detta undersökningstillfälle är giltig. Vid tillfället då vi var osäkra på tolkningen av uttrycket från BSCWORLD:s hemsida tog vi kontakt med företaget för ett klargörande.

Vidare blev insamlad data kontrollerad gentemot den teori och empiri som uppsatsen bygger på för att se till den externa validiteten⁵¹ och till möjliga generaliseringar. Då denna undersökning inte försöker att generalisera, men hitta möjliga utmaningar i ett specifikt företag, kan den externa validiteten sägas vara låg.⁵² Detta är en brist vid undersökningar av bara ett företag, då det inte är

⁴⁹ Jacobsen 2002, s. 267

⁵⁰ Bryman, Bell 2005, s. 144

⁵¹ Jacobsen 2002, s. 258

⁵² Bryman, Bell 2005, s. 49

möjligt att generalisera de resultat som uppkommer till andra företag.⁵³ För att undersökningen ska kunna vara en grund för vidare forskning inom området, ville vi säkra bredd och variation i intervjuurvalet.⁵⁴

Undersökningens pålitlighet, reliabiliteten, säkerställdes genom att vi var överens om hur insamlad data skulle tolkas. Detta var speciellt viktigt vid tolkningen av de data som samlades in vid de fem intervjuerna med styrkortsansvariga. Den interna reliabiliteten har styrkts genom att alla tre var närvarande vid alla personliga intervjutillfällen och att alla har gått genom de sex olika områden för undersökningen individuellt, men också gemensamt för att komma fram till en gemensam tolkning.⁵⁵

2.5 Teorikritik

Den teori som läggs till grund för denna undersökning, har använts kritiskt, då teorin har uppkommit för andra syften än vad som utreds i denna undersökning. För att försöka säkerhetsställa kvalitén och tillförlitligheten, har vi först och främst använt oss av litteratur från etablerade forskare, en känd vetenskaplig tidsskrift och kompletterat detta med andra undersökningar. Dessa undersökningar har granskats noggrant, framförallt genom att undersöka ifall de har ett vetenskapligt syfte, ifall de är förstahandskällor och om deras validitet och reliabilitet är hög.⁵⁶ Detta innebär att vår undersöknings teoribakgrund förstärkts.

⁵³ Bryman, Bell 2005, s. 73

⁵⁴ Jacobsen 2002, s. 199

⁵⁵ Bryman, Bell 2005, s. 306

⁵⁶ Jacobsen 2002, s. 259-265

3 Balanced Scorecard

I detta kapitel beskrivs Balanced Scorecard. Dess grundidé, perspektiv, uppbyggnad och process förklaras. Detta kapitel ligger till bakgrund för den undersökning, gällande utmaningarna vid användandet av BSC, som gjorts i denna uppsats.

3.1 Introduktion

Det var i första numret av *Harvard Business Review* 1992 som professorn Kaplan och konsulten Norton för första gången presenterade sina tankar kring BSC. Två år tidigare hade KPMG:s forskningsenhet givit uppdraget till Kaplan & Norton att utveckla förslag till framtida mätetal. Anledningen till detta var bland annat den amerikanska industrins minskade konkurrenskraft, främst mot Japan. Orsaken till de amerikanska företagens svaga ställning ansågs vara att de var alltför finansiellt och kortsiktigt inriktade. Ytterligare en anledning till uppdraget var uppfattningen om att framtidens företag skulle komma att behöva ett nytt styrinstrument som var anpassat till den snabba teknologiska utvecklingen samt det allt mer kunskaps- och informationsbaserade samhället.⁵⁷ Den dåvarande traditionella ekonomistyrningen ansågs inte tillfredställande, då dess information ofta var alldeles för gammal och knapphändig för att utgöra bra beslutsunderlag. Den föränderliga omgivningen skulle komma att kräva dynamiska organisationer.⁵⁸

Efter lanseringen av Balanced Scorecard för mer än tio år sedan har Kaplan & Norton publicerat flertalet artiklar i *Harvard Business Review* och även boken *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* år 1996. I denna bok poängterar Kaplan & Norton att Balanced Scorecard aldrig upphör att utvecklas. Konceptet handlar om att företag verkar i en föränderlig omgivning, vilket därmed kräver att företagen använder sig av styrsystem som utvecklas i takt med denna omgivning.⁵⁹

⁵⁷ Lindvall 2001, s. 210-211

⁵⁸ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 23-24

⁵⁹ Kaplan, Norton 1996a, s. 5

BSC ska ej ses som intressentmodellens alternativ till den traditionella ekonomistyrningen där fokus ligger på ägarna. BSC är snarare ett styrinstrument som både fokuserar på ägare och andra intressenter samtidigt. Kaplan & Norton har inte tagit avstånd från det ägarorienterade perspektivet då de fortfarande har kvar ett finansiellt perspektiv där ägarnas ekonomiska mål prioriteras. Istället vill Kaplan & Norton att de finansiella målen ska leva vidare i BSC, samtidigt som andra intressenter också får en avgörande roll. Detta resulterar därmed i att de negativa följder med kortsiktigt agerande, som ensamt bruk av det ägarorienterade perspektivet har visat sig förorsaka, elimineras.⁶⁰

3.2 Grundidé

Grundidén med Balanced Scorecard är att utifrån företagets vision utveckla nyckeltal som kopplas till samtliga anställdas dagliga arbete. Balanced Scorecard är därmed ett verktyg som skapar en medvetenhet hos de anställda om att uppnå företagets strategiska mål och vision. Balanced Scorecard är en modell som avser att nå företagets slutmål genom att kartlägga de samband för ekonomisk framgång på vägen dit som gäller för företaget.⁶¹ Kaplan & Norton menar att genom att se företaget ur fyra perspektiv: *det finansiella perspektivet, kundperspektivet, det interna processperspektivet* samt *innovations- och utvecklingsperspektivet*, så kopplas de långsiktiga strategiska målen till det kortsiktiga operativa arbetet.⁶² Genom Balanced Scorecard hittar företaget en balans mellan dels *finansiella och icke finansiella nyckeltal* och dels genom *intern och extern effektivitet*.⁶³ Vad gäller det förstnämnda så har tidigare mycket fokus i företagen legat på de finansiella nyckeltalen, men genom Balanced Scorecard så breddas detta fokus till att även inkludera de icke finansiella nyckeltalen. Vad gäller det sistnämnda så är två utav perspektiven: kundperspektivet samt innovations och utvecklingsperspektivet, externa. De resterande två perspektiven fokuserar internt.⁶⁴

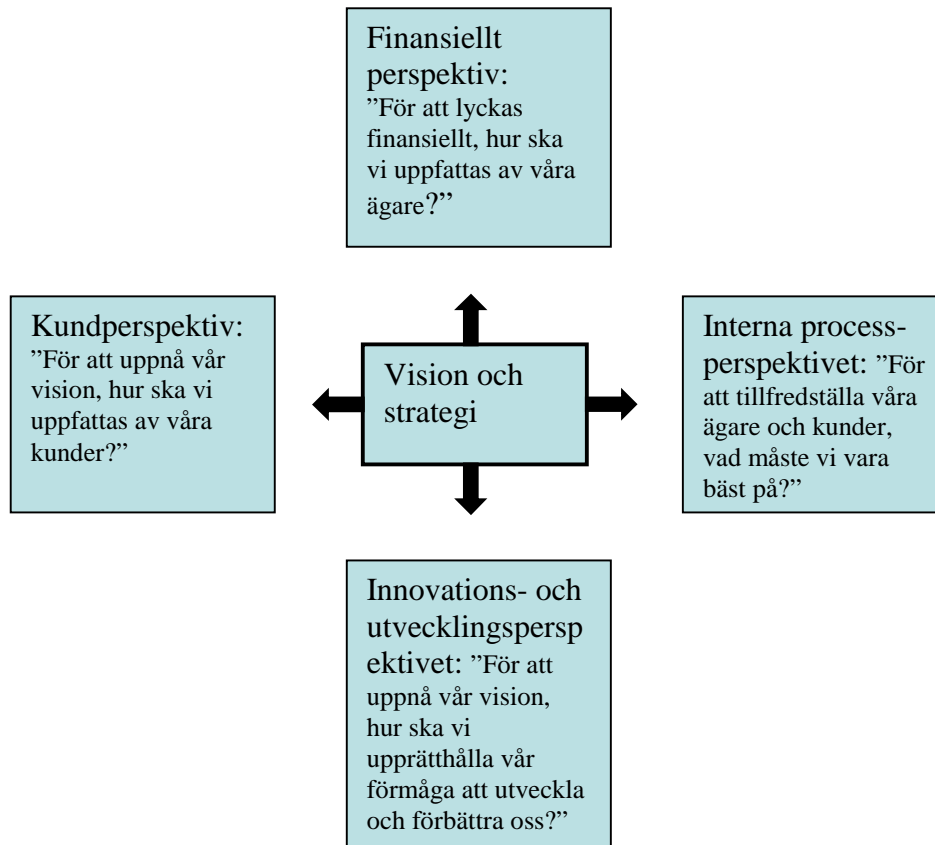
⁶⁰ Lindvall 2001, s. 217

⁶¹ Lindvall 2001, s. 208

⁶² Olve, Roy, Wetter 1999, s. 21

⁶³ Anthony, Govindarajan 2003, s. 496

⁶⁴ Anthony, Govindarajan 2003, s. 496



*De fyra perspektiven i Balanced Scorecard*⁶⁵

3.2.1 Kundperspektivet

Kunder i dagens samhälle får alltmer komplexa preferenser, vilka företagen kontinuerligt arbetar för att tillgodose. Kunden har inte bara önskemål på produkten i sig, såsom kvalitet och material, utan även hur den exempelvis har tillverkats och fraktats. Med avseende på detta så betonas i kundperspektivet att kunden måste stå i centrum. Genom nyckeltal som mäter exempelvis kundnöjdhet och servicegrad så skapas en medvetenhet bland de anställda om hur avgörande det är för företagets överlevnad att skapa nöjda kunder. Genom kundperspektivet uppmärksammas företagets yttre effektivitet, det vill säga att möjligheten öppnas för att ta reda på vad som verkligen skapar värde för kunden.⁶⁶

⁶⁵ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 22

⁶⁶ Lindvall 2001, s. 214

3.2.2 Interna processperspektivet

I motsats till kundperspektivet så fokuserar det interna processperspektivet internt i verksamheten. För att skapa en internt effektiv verksamhet är det inte endast processerna i produktionen som måste förbättras, utan alla aktiviteter i hela företaget måste vara inkluderade. I detta perspektiv utgår företaget från vad de måste vara bra på för att dess ägare och kunder ska vara nöjda.⁶⁷

3.2.3 Innovations- och utvecklingsperspektivet

I innovations- och utvecklingsperspektivet framhävs vikten av långsiktigt tänkande. På kort sikt är satsningar på forskning och utveckling ofta kostsamma, men på lång sikt så blir investeringarna lönsamma. Perspektivet betonar hur viktigt det är för företag att skapa tillväxt och därmed ökad lönsamhet. Utveckling, förbättring, förnyelse, nytänkande och innovation är ledord för företag som vill växa på lång sikt.⁶⁸

3.2.4 Finansiella perspektivet

Förbättringar i de tre ovanstående perspektiven ska leda fram till förbättringar i det fjärde och sista perspektivet som Kaplan & Norton presenterade, nämligen det finansiella. Detta perspektiv består mestadels utav den traditionella ekonomistyrningens mätningar, då detta perspektiv främst är inriktat på ägarna och deras krav.⁶⁹

3.2.5 Humanperspektivet – Ett femte perspektiv

De fyra ovanstående perspektiven är de som Kaplan & Norton föreslår i sin modell. Dock har det uppkommit synpunkter på att det fattas ett perspektiv, nämligen humanperspektivet. Detta perspektiv fokuserar på medarbetarna i företaget. Avsikten är att särskilt uppmärksamma medarbetarnas betydelse för företagets framgång. Deras välmående, personliga utveckling, engagemang och stimulans är några av ledorden inom detta perspektiv. Kritiken som Kaplan & Norton fått mottaga för att de ej föreslagit humanperspektivet i sin modell besvarar de med att denna synvinkel ingår i både interna processperspektivet och

⁶⁷ Lindvall 2001, s. 215

⁶⁸ Lindvall 2001, s. 216

⁶⁹ Lindvall 2001, s. 217

innovations- och utvecklingsperspektivet. Det är möjligt att även införa fler perspektiv i styrkortet, dock är det då viktigt att dessa är starkt relaterade till företagets strategi.⁷⁰

3.3 Uppbyggnad av Balanced Scorecard

Den övergripande uppbyggnaden av ett BSC utgår ifrån företagets vision, det vill säga dess framtida, önskvärda läge. Därefter ses visionen utifrån de perspektiv som företaget väljer utifrån sin specifika situation.⁷¹ För att uppnå visionen sätts strategiska mål, vilka sedan utgör grunden för vad som är företagets kritiska framgångsfaktorer. Företaget väljer därefter ut de framgångsfaktorer som ska hjälpa företaget att uppnå sin vision. Utifrån dessa kritiska framgångsfaktorer utvecklas nyckeltalen.⁷² Vid detta stadium i uppbyggnaden av BSC är det avgörande att nyckeltalen verkligen mäter rätt saker. Om inte en förbättring av nyckeltalen förflyttar företaget närmre sin vision faller grundidén med BSC. Slutligen måste handlingsplaner utvecklas, det vill säga där åtgärder och konkreta handlingar, som kommer att krävas framöver, specificeras.⁷³

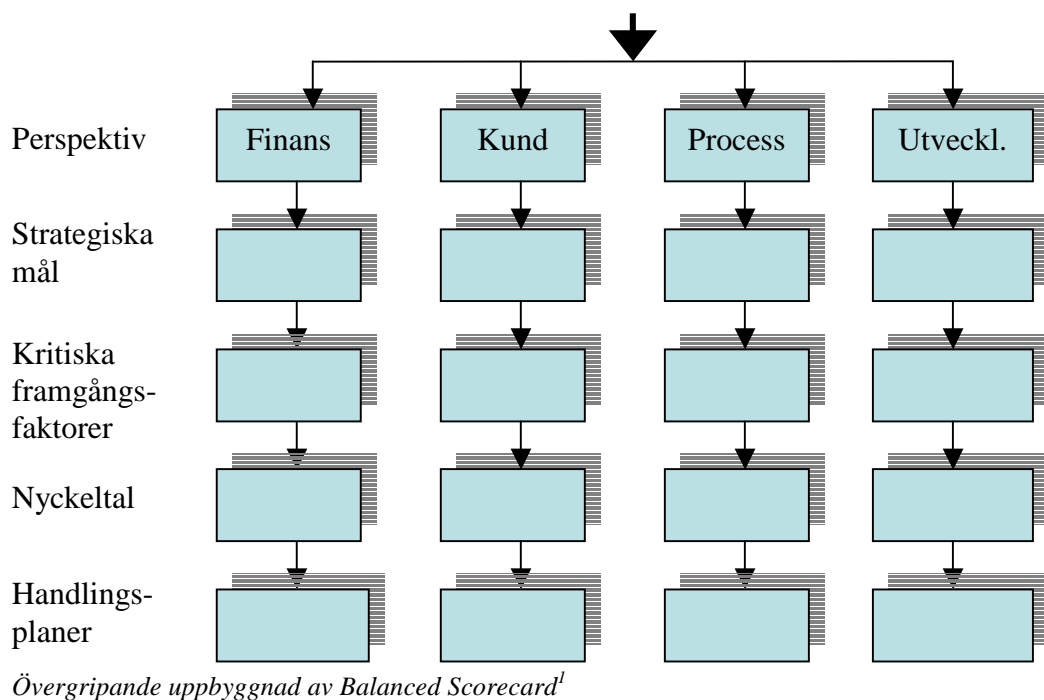


⁷⁰ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 126

⁷¹ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 53-54

⁷² Smitt, Wiberg, Olwig, Riegnell, Sjöstrand 2002, s. 25-26

⁷³ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 55



3.4 Orsak-verkan-samband

En viktig del i utvecklandet av det balanserade styrkortet är balansen mellan perspektiven med dess nyckeltal. Kaplan & Norton talar om orsak-verkan-sambandet. De menar att vid utvecklandet av nyckeltalen bör dessa ha ett samband, då de gemensamt gör att strategi och vision uppnås. Genom att se hur de olika nyckeltalen hänger samman kan det mest effektiva balanserade styrkortet skapas. Då undviks suboptimering och att kortsiktiga förbättringar motverkar långsiktiga. Det är av stor vikt att företag undersöker att vision och nyckeltal är korrelerade. Förbättrade nyckeltal i ett perspektiv ska även ge en positiv effekt i de andra. Exempel på detta är att om utvecklingen i perspektivet interna processer förbättras genom ökad produktkvalité så förbättras även nyckeltalen i kundperspektivet, detta då exempelvis kundnöjdheten ökar.⁷⁴

3.5 Balanced Scorecard-processen

Kaplan & Norton talar om att ett Balanced Scorecard är en fortlöpande process bestående utav fyra steg. Det första steget - *översättning av vision* - handlar om att

⁷⁴ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 190-194

översätta och tolka företagets vision till det dagliga arbetet. Det måste klargöras vad de anställda egentligen ska utföra och verkställa i sitt dagliga arbete för att de ska agera i enlighet med visionen och de strategiska målen.⁷⁵

I det andra steget - *kommunikation och länkning* - låter företagsledare strategin kommuniceras på alla nivåer i företaget för att sedan koppla den till olika avdelningars och individers mål. På detta sätt försäkras sig företagsledningen om att alla delar i företaget bedöms efter den långsiktiga strategin.⁷⁶ Företagsledningens olika sätt att kommunicera sina budskap till de anställda har eskalerat i takt med informationsteknikens enorma utveckling under 1900-talets senare hälft. Genom informationstekniken har företagen också kunnat öka produktiviteten genom att automatisera tidigare manuellt utfört arbete samt effektivisera verksamheten genom att skapa bättre produkter och tjänster åt kunden. Vad gäller integrerade affärssystem så ses dessa som en förutsättning för globala företag. De kan då agera snabbt och flexibelt både vertikalt och horisontellt. Problemet som dyker upp bland företagen idag är dock inte att de har för lite information, utan tvärtom, att de har för mycket data vilket därmed resulterar i svårigheten att välja ut relevant information som beslutsunderlag.⁷⁷

Det tredje steget - *affärsplanering* - innebär att de affärsmässiga och finansiella målen ska integreras. Med BSC så blir det möjligt att integrera strategiplanering och resursallokering. De långsiktiga målen bör sättas mellan tre till fem år framåt i tiden. Dock menar Kaplan & Norton att kortsiktiga mål också bör sättas. Att ha delmål ökar både motivationen och medvetenheten om hur företaget ligger till i jämförelse med dess uppsatta långsiktiga mål.⁷⁸

Det fjärde och sista steget - *feedback och strategisk inläring* - ger företaget möjligheten att skapa strategisk inläring. Kaplan & Norton menar att BSC utvecklar styrning som både stödjer enkelt lärande, det vill säga att informationen används för att förbättra befintliga aktiviteter, och utvecklat lärande, ifrågasättande av befintliga aktiviteter och utveckla ny kunskap. Lärandet består i att de fyra perspektiven med dess nyckeltal först utvärderas, det vill säga i vilken grad de uppnått de kortsiktiga målen. Därefter utvärderas strategin i de fyra perspektiven med de senaste resultaten som bakgrund. Under denna process skapas ett utvecklat lärande i företaget, då strategin utreds och utvecklas.⁷⁹ Uppföljningen av styrkortet skapar lärande, vilket i sin tur leder till omprövning av visionen.⁸⁰

⁷⁵ Kaplan, Norton 1996b, s. 75

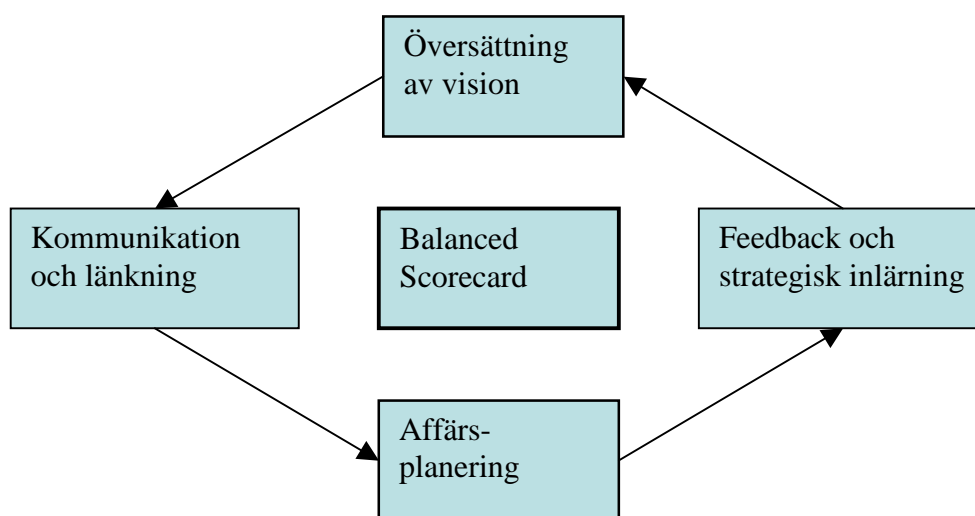
⁷⁶ Kaplan, Norton 1996b, s. 76

⁷⁷ Lindvall 2001, s. 17-19

⁷⁸ Kaplan, Norton 1996a, s. 13-14

⁷⁹ Kaplan, Norton 1996b, s. 76-77

⁸⁰ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 30



*Balanced Scorecard-processen*⁸¹

⁸¹ Kaplan, Norton 1996b, s. 77

4 Teori

I detta kapitel beskrivs de utmaningar från teorin som är relevanta för undersökningen. Dessa utmaningar har delats in i sex stycken kategorier med underliggande rubriker. Denna struktur används i detta kapitel samt i empiri- och analyskapitlet, då det ger en klar och tydlig bild som är lätt att följa och förstå. Kapitlet avslutas med det aktuella kunskapsläget.

4.1 Utmaningar med Balanced Scorecard

BSC är ett styrinstrument som blivit mycket positivt bemött av näringslivet.⁸² Det finns trots detta en del utmaningar och svårigheter med BSC beskrivna i litteraturen. Nedan följer ett urval av utmaningar som är relevanta för undersökningen. Endast utmaningar som är relaterade till användandet av BSC behandlas. Inte heller tas problematik med strategi- och måluppfyllelse upp, då undersökningen inte har för avsikt att utreda om huruvida målen i BSC uppfylls.

4.1.1 Lednings- och strategiproblematik

- *Strategikoppling:* Det förekommer att det strategiska tänkandet brister i koplandet till den löpande styrningen. I många fall betraktas de strategiska ställningstagandena därför som floskler utan reell innebörd. Strategierna blir därför substanslösa och fungerar därigenom dåligt som vägledande till företagets löpande styrning.⁸³
- *Ledningsengagemang:* Om inte ledningen är engagerad finns det risk för att BSC inte blir framgångsrikt infört i företaget. Ledningsgruppen måste ha en stark tilltro till BSC och förstå styrkortet med dess grundläggande idé. Detta är avgörande då det är de som signalerar till organisationen om huruvida BSC är viktigt eller betydelselöst. För att skapa engagemang och

⁸² Lindvall 2001, s. 213

⁸³ Lindvall 2001, s. 231

intresse hos medarbetarna krävs att ledningen säljer in och uppmärksammar BSC.⁸⁴

- *Perfektion:* Chefer anser alltför ofta att det nya styrsystemet måste vara perfekt från början. Att ett BSC ska vara helt fritt från fel i inledningsfasen är en omöjlighet. Det finns fortfarande aspekter som ännu inte är helt utredda. Det är endast tålamod, vilja och erfarenheter som kan skapa det perfekta styrsystemet.⁸⁵

4.1.2 Nyckeltalsproblematik

- *Nyckeltalsmängd:* Att ha för många nyckeltal kan leda till svårigheter. Det finns en risk att den ansvarige för BSC inte kan fokusera på fler kritiska nyckeltal. Var denna övre gräns ligger för antalet nyckeltal är individuellt,⁸⁶ men antalet mått bör ligga mellan fem till tio mått per perspektiv.⁸⁷
- *Fixering:* Det finns en klar risk för fixering vid finansiella resultat. Detta på grund av den långa traditionen av att företagsledning ska visa goda finansiella resultat för ägarna. Även dåligt utformade belöningsystem skapar ökat fokus på finansiella resultat. Det är ofta så att ledningen blir belönade efter de finansiella resultaten.⁸⁸
- *Viktning:* Då företag kombinerar finansiella och icke finansiella nyckeltal i en enskild rapport är det problematiskt att väga dessa nyckeltal mot varandra.⁸⁹
- *Helhet:* Risk för att mätningarna i sig själv blir det väsentliga medan verksamheten hamnar i bakgrunden.
- *Mätning:* Risk för att mätningar utförs på grund av att det är praktiskt möjligt och inte för att de är av störst vikt. Viktigare, men mer svårsmätta förhållanden, kan däremot helt lämnas utanför bara för att de är problematiska att mäta.⁹⁰

⁸⁴ Ekonomi och styrning (nr 4/97), s. 14

⁸⁵ Vitale, Mavrinac, Hauser (Jul/Aug 1994) s. 44

⁸⁶ Anthony, Govindarajan 2003, s. 503

⁸⁷ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 146

⁸⁸ Anthony, Govindarajan 2003, s. 502

⁸⁹ Anthony, Govindarajan 2003, s. 503

⁹⁰ Lindvall 2001, s. 208

- *Synsätt:* Företag tror ofta att det nyintroducerade BSC ska fungera precis som det traditionella finansiella systemet. Detta stämmer dock inte då finansiella och icke finansiella nyckeltal inte har samma egenskaper. För att systemet ska fungera krävs att företaget förstår varje nyckeltals specifika karaktär.⁹¹

4.1.3 Förankrings- och motivationsproblematik

- *Förankring:* En fallgrop som uppmärksammas är att det ofta är ekonomerna, i många fall dessutom de yngre, på företaget som intresserat sig för styrinstrumentet. BSC har uppfattats som ett begränsat projekt för ekonomiavdelningen. Dock har denna svårighets betydelse minskat då utvecklingen de senaste åren gått i riktning mot att även andra inom företaget börjat intressera sig för idéerna kring styrkortet.⁹²
- *Orsak-verkan-samband:* Det krävs en stark korrelation mellan vision och mått. Är det inte tydligt uttalat till medarbetarna hur perspektiv och mått hänger samman uppstår problem. En avgörande faktor för att lyckas med BSC är nämligen att medarbetarna ser sambanden mellan eget bidrag och de uppställda måtten för att nå företagets mål. Medarbetarna bör tydligt se vad de bidrar till i organisationen och hur detta bidrag ihop med de andra medarbetarnas arbetsinsatser skapar en helhet som i sin tur leder till att de uppsatta målen nås.⁹³
- *Påverkbarhet:* Då mätning av medarbetares prestationer genomförs är det viktigt att medarbetarna kan påverka det som de har ansvar för. Om de anser att de inte kan påverka resultaten av nyckeltalen tappar medarbetarna motivationen. Det krävs att medarbetarna ges de befogenheter som krävs för att de ska kunna genomföra förändringar så att nyckeltalsförbättring sker, dock krävs inte total påverkbarhet.⁹⁴
- *Beteendeförändring:* Eftersom prestationer mäts och företagets styrkor och svagheter lyfts fram påverkar ett BSC de anställdas beteende och företagskulturen. En del företag underskattar den effekt som ett nytt styrsystem har på medarbetarna, framförallt om belöningsystemet är kopplat till det. Om det finns en konflikt mellan det nya styrsystemet och det rådande belöningsystemet kan även de mest välutvecklade systemen

⁹¹ Vitale, Mavrinac, Hauser (Jul/Aug 1994) s. 44

⁹² Lindvall 2001, s. 232-233

⁹³ Ekonomi och styrning (nr 3/98), s 27-28

⁹⁴ Anthony, Govindarajan 2003, s. 217

misslyckas. Dessa beteendemässiga konsekvenser kan dock dämpas genom att ledning funderar igenom framtida scenarier samt anpassar belöningsstruktur till styrsystemet.⁹⁵

4.1.4 Informationsproblematik

- *Informationsflöde*: Ett för stort informationsflöde, med för mycket och för specifikt informationsmaterial, kan leda till brist på uppmärksamhet mot företagets fokusområden. Problemet uppstår när företag använder för mycket tid och resurser till att ta fram alltför omfattande och detaljerat informationsmaterial.⁹⁶ Risken blir därmed en överskådlighet istället för tydlighet. En orsak till att företag får ett omfattande informationsmaterial kan vara att de använder sig av för många nyckeltal, då detta kan leda till att uppföljningen av nyckeltalen blir komplicerad och svår att genomföra.⁹⁷ Dock är inte avsikten att BSC ska ge en exakt bild med detaljerad information om företaget, utan andra underordnade mätningar kommer alltid att behövas.⁹⁸

4.1.5 Organisationsstrukturproblematik

- *Decentralisering*: Starkt decentraliserade företag har många gånger insett att då ledningen beslutar om att använda BSC har lokala enheter redan kommit långt i sitt utvecklingsarbete med styrkortet. Decentralisering skapar fördelar genom att det finns många kontaktytor mot omvärlden, där nya idéer kan fångas upp. Ett åtföljande problem är dock att utvecklingsarbetet inte samordnas, med dubbelarbete och stigande kostnader som resultat. Vid starkt decentraliserade organisationer finns även risken för att varje enhet utvecklar sitt eget styrkort där enhetens egna behov till stor del tillgodoses. Då riskerar företaget att mista den gemensamma helhetssyn på verksamhetens styrning som styrkortet eftersträvar.⁹⁹

⁹⁵ Vitale, Mavrinac, Hauser (Jul/Aug 1994) s. 44

⁹⁶ Ekonomi och styrning (nr 1/02), s. 35

⁹⁷ Ekonomi och styrning (nr 2/98), s. 24

⁹⁸ Olve, Roy, Wetter 1999, s. 205

⁹⁹ Lindvall 2001, s. 228-229

4.1.6 Utvecklingsproblematik

- *Tidskrävande:* Lindvall menar att förändringsarbeten inom organisationer är tidskrävande. Det krävs stora förändringar då ett nytt styrsystem, såsom exempelvis BSC, ska utformas och implementeras, vilket kan ta upptill tre år att genomföra. Utvecklingsarbetet av BSC med dess kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal kan ta mycket tid.¹⁰⁰
- *Uppdatering:* Det finns en risk för att nyckeltalen ej uppdateras och byts ut. Många företag har ingen formell instans där nyckeltal ska uppdateras i takt med förändring av strategin. Konsekvensen av detta blir då att företag fortsätter att använda nyckeltal som bygger på gårdagens strategi.¹⁰¹
- *Förändring:* Det krävs att företag har förmågan till förändring och förnyelse för att det ska vara konkurrenskraftiga. Att förändra och förnya i ett företag är dock inte helt oproblematiskt. Då ledningen på ett företag exempelvis beslutar om att införa BSC eller att nyckeltal ska utvecklas alternativt ersättas med nya kan ledningen mötas av *dynamisk konservatism*. Detta begrepp tar upp och behandlar organisationers ovilja mot förändringar. Det sociala systemets dynamiska konservatism avser den kamp för att förbli oförändrade som varje socialt system för. Anledningen till att sociala system motarbetar förändringar är att det finns en rädsla och osäkerhet bland de involverade eftersom en förändring ofta påverkar deras sociala och ekonomiska liv.¹⁰²

4.2 Dagens kunskapsläge

Som nämnts i teoriavsnittet finns det många utmaningar vid användandet av BSC. Dessa utmaningar har det skrivits en hel del om, men det har också gjorts en del nya och mindre kända undersökningar om svårigheterna med användandet av BSC. En del av dessa mindre kända undersökningar tas upp i detta avsnitt.

Undersökningar har gjorts i Norge under år 2001-2003 gällande implementeringen av Balanced Scorecard. Dessa undersökningar visar vilka svårigheter företag i till största del Norge men även i övriga Skandinavien har stött på vid användandet av BSC. Under de år undersökningarna har genomförts

¹⁰⁰ Ekonomi och styrning (nr 4/97), s. 17

¹⁰¹ Anthony, Govindarajan 2003, s. 503

¹⁰² Schon 1972, s. 39-42

har de faktorer som har visat sig vara de största utmaningarna med BSC varit samma tre. Dessa tre utmaningar är:

- att det inte finns tid att genomföra en implementering av BSC, eftersom det är tidskrävande och företagen i sig är för operativt styrda
- att företagen fruktar att det kommer att kräva för mycket arbete
- att BSC endast anses vara "kejsarens nya kläder",¹⁰³ det vill säga något modernt som låter fint men som företaget i slutändan inte fullt tror på¹⁰⁴

Det finns även andra saker som upplevs som utmaningar som är relevanta för undersökningen. Dessa ytterligare utmaningar är:

- att IT-avdelningen inte har tid att ställa upp med sina kunskaper och resurser
- att det finns en fruktan för att BSC är ett "Big Brother-projekt", det vill säga övervakande
- att det finns en rädsla för att mätningarna skapar förlorare¹⁰⁵

De här utmaningarna kan vara orsaker till varför företag inte väljer att använda sig av BSC, men de är viktiga problem som företag måste ta hänsyn till även om de väljer att använda sig av BSC.

I en magisteruppsats på Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet där författarna hade för avsikt att ta reda på hur man undviker ytlig användning av BSC har de kommit fram till att följande område kan anses kritiska:

- *Strategin:* Företag måste ha en distinkt strategi istället för vision kopplad till sitt styrkort. Detta för att det då blir lättare att koppla framgångsfaktorer till företagets strategi.
- *Ledningens engagemang:* Genom ledningens engagemang återspeglas deras strategi i styrkortet. Ledningens engagemang har även en motiverande effekt, vilket gör att styrkortet har större chans att accepteras i organisationen.
- *Utveckla mått och identifiera samband:* Det är viktigt att klargöra sambandet mellan måtten och de kritiska framgångsfaktorerna. Detta för att påvisa att styrkortets koppling till strategin fortfarande existerar. Det är även viktigt att måtten är enkla och mätbara för att organisationen ska kunna ta till sig det nya arbetssättet. Resultat i studien visar också på att det är viktigt att företag mäter även om mätetalen inte ger exakthet. Författarna menar att det är viktigare att mäta relaterade tal, som är mätbara än de optimala som är svåräta, då man utan mätningar riskerar

¹⁰³ http://www.bscworld.dk/22research_bscsurvey.htm

¹⁰⁴ E-post från Magne Støvern

¹⁰⁵ http://www.bscworld.dk/22research_bscsurvey.htm

att projektet ska dö ut. Även att göra frekventa mätningar anses vara viktigt, samt att företagen inte använder sig av för många mått då detta leder till att det blir svårt att fokusera på vilka mått man bör ta beslut utifrån.

- *Förankra styrkortet i organisationen:* Kommunikation mellan ledning och organisation är viktig men svår. Det är viktigt att informationen når ut till alla och att en dialog skapas. Detta kan öka medarbetarnas känsla av delaktighet.
- *Ta fram en handlingsplan:* Att utveckla en handlingsplan möjliggör en direkt påverkan på organisationens agerande. Handlingsplaner bör utformas för varje mått för att lättare kunna uppnå de mål ett företag har, även uppföljning av handlingsplanerna bör ske. Dessa handlingsplaner utgör en del av den direkta styrningen i företag.
- *Fortsatt motivation av personalen:* Ledningen bör efterfråga mätetalen då detta påvisar ett engagemang och motivation. Medarbetarnas måste känna att deras arbete har betydelse för organisationen och därför bör en återkoppling ske.
- *Övriga rapporteringssystem:* Författarna till magisteruppsatsen menar att konkurrens från andra rapporteringssystem måste underställas BSC. Detta för att inte BSC ska bli lidande och bli ett rapporteringsverktyg i mängden. En risk med att ha andra rapporteringsverktyg samtidigt som BSC är att det leder till dubbelarbete, prioriteringsproblem och frustration hos personalen.
- *IT-system:* Ett IT-system anknutet till BSC är viktigt enligt undersökningen. Detta då det anses vara allt för tidskrävande att behandla informationen manuellt. Att IT-systemet är implementerat redan från starten vid användandet av BSC gör att det är lättare att återkoppla och lättare för personalen. Finns inget IT-stöd riskerar det manuella arbetet att trötta ut personalen och projektet med BSC riskerar att dö ut.

Dessa kritiska punkter som undersökningen har lett fram till visar tydligt vad företag bör tänka på vid implementering och användning av BSC eller vad företag med ett ytligt användande bör förbättra.¹⁰⁶

¹⁰⁶ Rosén, Wedenlid 2005

En uppsats skriven vid Luleås Tekniska Universitet har som syfte att förstå vilka faktorer som kan påverka företag att avbryta användningen av BSC. Uppsatsen bygger på fallstudier utförda på Centek och Plastic Technology Composites, PTC, två företag som frångått användandet av BSC. Uppsatsen mynnar ut i slutsatserna att de två fallföretagen hade bristande ansvarsfördelning. Det vill säga att de anställdas roller var oklara och det inte var klargjort vem som skulle stötta vem. Författarna är av åsikten att de studerade företagen lade ner sin styrkortverksamhet för tidigt då den rätta effekten först uppkommer efter ett par års användande. Vidare anser författarna att företag bör vara väl medvetna om tidsaspekten när BSC ska införas och att det kan ta år innan önskade effekter uppkommer.¹⁰⁷

Vid en telefonintervju med konsult Gunnar Johnsson vid Gewab Consulting i Helsingborg, som arbetar med att implementera BSC hos företag, framkom det att han anser att det finns vissa generella problem vid implementeringen och användandet av BSC.

Han menar att det är svårt att uppnå tillräcklig kreativitet för att hitta lämpliga framgångsfaktorer som bör mätas. När aktuella framgångsfaktorer väl är identifierade uppstår problemet med att hitta lämpliga mått att mäta dem med. Han menar vidare att om det inte finns lämpliga mått kopplade till framgångsfaktorerna lägger man hellre ner dem. Detta då det inte utan mätningar går att se ifall uppsatta mål är uppnådda.

Ett annat problem kan vara att det vid implementeringen används för många mått. Johnsson anser istället att det är bättre att starta med få väl inarbetade mått och sedan utöka måtten efterhand.

Problem som också uppstår med BSC är att få personalen till att inse nyttan och därmed få förståelsen för BSC. Till en början kan det verka intressant och spännande med BSC men det är svårt att uppnå ett kontinuerligt engagemang hos de anställda. Ett hjälpmedel för att uppnå ett kontinuerligt engagemang hos personalen är att jobbet med att lägga in inputen, i form av aktuella mått, läggs ut på avdelningarna, då detta förhoppningsvis kommer att leda till att personalen känner att det är deras underkort som de själv har varit med att utforma och som de själv sköter. Detta kommer då i sin tur resultera i en ökad delaktighetskänsla och ett ökat engagemang.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Degerfeldt, Åström, Öberg 2005

¹⁰⁸ Telefonintervju med Gunnar Johnsson

5 Empiri

I det här kapitlet beskrivs hur implementeringen och utformningen av BSC har gått till hos fallföretaget. Därefter tas de utmaningar upp som fallföretaget har stött på. Dessa utmaningar är indelade i de sex huvudkategorierna som nämnts i teoriavsnittet.

5.1 Utformning av BSC på Besam Production

Besam Production började använda sig av BSC hösten 2000. Beslutet om införandet kom från den dåvarande VD:n. Han hade ett stort engagemang och en hög ambition gällande utformningen av BSC. Besam Production köpte Prodacapos programvara och anlidade deras samarbetspartner Gewab Consulting för att få stöd både vid utformandet av BSC och vid implementeringen. För att skapa engagemang och sprida kunskap om BSC så anordnades många möten och sittningar med samtliga anställda. Dessa möten gav de anställda tillfälle att komma med förslag och synpunkter på bland annat kritiska framgångsfaktorer, eventuella nyckeltal och mål för dessa.¹⁰⁹ Enligt konsulten Gunnar Johnsson från Gewab Consulting uppkom det en del problem vid implementeringen av BSC. Han anser att det var svårt att hitta mått som var kopplade till de framgångsfaktorer de hade identifierat. Det var även svårt att få igång aktiviteter för att arbeta med de här nyckeltalen. Ett annat stort problem som uppkom var att Besam Production använde sig av för många mått, vilket gjorde arbetet svårt och trögt.¹¹⁰ Även ledningen för Besam Production insåg, då det balanserade styrkortet hade varit i bruk i nästan två år, att alltför mycket mättes. Styrkortet innehöll cirka sextio nyckeltal, vilket var alldeles för svårhanterligt och detaljerat. Både ledning och anställda konstaterade att det var omöjligt att upprätthålla fokus på alla dessa mått samtidigt, vilket medförde att de fick börja om på nytt. De fick skapa ett helt nytt BSC med betydligt färre nyckeltal. Endast de allra viktigaste aspekterna för företagets konkurrenskraft ingår nu i styrkortet.

¹⁰⁹ Intervju med Sten Karlsson

¹¹⁰ Telefonintervju med Gunnar Johnsson

Besam använder sig av ett integrerat affärssystem, BAAN. Systemet används av hela Besam, det vill säga alla distributörer, säljkontor och producenter. Genom detta affärssystem finns all information om vad som sker inom samtliga enheter att tillgå. Exempelvis kan producenterna se i BAAN hur stora order säljbolagen får och därmed vet de hur mycket som ska produceras och distribueras. BSC bygger helt på informationen från BAAN. Målen för måtten i BSC sätts däremot utifrån Besam Productions årliga budget.






I programvaran, från Prodacapo, kan detaljerad information hämtas genom att det finns dokument som är direkt kopplade till varje nyckeltal. Det är här möjligt att se exakt hur nyckeltalen är definierade och hur de beräknas. Vidare är det även möjligt att se olika fördelningar genom cirkeldiagram. Dessutom finns möjlighet att genom linjediagram se hur de aktuella måtten ligger i förhållande till de uppsatta målen. Besam Productions BSC är i sig en enorm informationsbärare.

Besam Productions BSC utgår från deras strategiska mål som lyder enligt nedan:

Besam Production AB:s produktutveckling, orderprocess och logistik är av världsklass.

Besam Productions BSC består av fem perspektiv: personal, kvalitet, interna processer, kund och ekonomi. Besam Production har ett huvudkort med sju mått. Varje avdelning inom Besam Production, exempelvis produktions- eller utvecklingsavdelning, har ett eget, mer detaljerat, underkort. Underkortet har fler och därmed mer specificerade mått. I huvudkortet vägs måtten sedan samman med avseende på hur betydelsefulla de är för att uppnå målen.

Besam Production AB:s produktutveckling, orderprocess och logistik är av världsklass.

Personal	Kvalitet	Interna processer	Kund	Ekonomi
Motiverad och kompetent personal är en förutsättning för framgång.	Vi gör rätt från början med insikten att kvalitet omfattar allt vi gör.	Genom att ständigt förbättra våra produkter, tjänster och leveransförmåga ligger vi steget före.	Besam Production AB är våra kunders bästa leverantör.	Genom kontinuerliga förbättringar förblir vi ett lönsamt företag.
Närvaro 	Kvalitet 	Leverans-kvalitet 	Kundnöjd-hetsindex 	P500 

Besam Productions huvudkort¹¹¹ Grön pil betyder att företaget ligger i fas med utvecklingen som krävs för att målet ska nås, medan en röd pil visar att företaget ligger långt efter. Gul pil indikerar att företaget inte riktigt når upp till målen.¹¹² En uppåtppekande pil indikerar att nyckeltalet har förbättrats sedan föregående mätning. En nedgående pil indikerar att nyckeltalet försämrats. Medan en pil som pekar åt höger visar att nyckeltalet varken förbättrats eller försämrats.

Ledningsgruppen har möten månadsvis då de går igenom och utvärderar huvudkortets nyckeltal. De koncentrerar sig främst på de nyckeltal som ej ligger i fas med den utveckling som krävs för att målen ska uppnås. Utifrån dessa nyckeltal bestäms vilka åtgärder som bör vidtas.¹¹³

På avdelningsnivå har de flesta möten en till två gånger i månaden gällande utfallen på måtten i BSC.¹¹⁴ Vid mötena visas diagram på hur nyckeltalen ligger till jämfört med de uppsatta målen. Är något osäkert tas detta upp här.¹¹⁵ För medarbetarna är dessa möten en bra informationskälla om BSC.¹¹⁶

En gång per år sker en genomgång av vilka mått och mål som ska ingå i BSC. Vid detta möte är berörda personer på avdelningen delaktiga, dels för att de besitter värdefull kunskap och dels för att de ska bli mer involverade och motiverade.

Varje avdelning ansvarar själv för uppdateringen av måtten för den aktuella perioden, vilket görs via Besams eget intranät, Insite. En del mått rapporteras

¹¹¹ Internt företagsmaterial

¹¹² Intervju med Sten Karlsson

¹¹³ Intervju med Sten Karlsson

¹¹⁴ Intervjuer med Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

¹¹⁵ Intervju med Esad Celik

¹¹⁶ Intervjuer med Peter Cederholm och Mats Timrin

varje vecka, vissa månadsvis, en del varannan månad och några kvartalsvis. Via intranätet har samtliga anställda möjlighet att tillgodogöra sig all information om Besam Productions BSC.¹¹⁷

5.2 Utmaningar med BSC på Besam Production

5.2.1 Lednings- och strategiproblematik

Det finns uppfattningar som visar på att Besam Production inte fullt ut använder sig av BSC som ett strategiskt styrmedel utan istället endast som ett rapporteringssystem till ledningen. Detta då de använder sig av flera parallella mätningssystem samtidigt som mäter samma eller liknade mått men som visar resultaten oftare.¹¹⁸

Engagemanget från ledningen har förändrats över tiden. Inledningsvis var intresset stort vilket kom till uttryck genom att avdelningarna fick mycket feedback från dem. Numera är ledningen mindre involverad i Besam Productions BSC. Istället har ledningens krav ökat direkt i fabriken, vilket är ett försök att skapa snabbare agerande och förändringar.¹¹⁹

Ingen av de intervjuade kände sig personligen övervakade.¹²⁰ En av dem menar att nyckeltalen som används är rimliga och nödvändiga för att verksamheten ska fungera.¹²¹ Det krävs mer information för att ledningen ska kunna övervaka.¹²² Även om de intervjuade inte känner sig övervakade så finns uppfattningen om att alla inte gillar mätningar. Det kan finnas medarbetare som vid mätningar upplever obehag.¹²³

5.2.2 Nyckeltalsproblematik

De intervjuade anser att BSC nu är väl utformat med ett lämpligt antal mått, cirka fem mått per avdelning, och att de är korrekt viktade mot varandra. Samtliga menar att för många mått leder till problem, på grund av att det blir svårt att hålla

¹¹⁷ Intervju med Sten Karlsson

¹¹⁸ Intervju med Bo Blomberg

¹¹⁹ Intervju med Mats Timrin

¹²⁰ Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

¹²¹ Intervju med Mats Timrin

¹²² Intervju med Lars Christensson

¹²³ Intervju med Peter Cederholm

fokus på alla samtidigt¹²⁴ och att det är tidskrävande.¹²⁵ De intervjuade anser också att Besam Productions BSC nu har relevanta och rimliga mål som går att förändra. Det har dock skett att målen har satts både för lätt och för tufft.¹²⁶ Just nu mäts antalet kontrakterade leverantörer med målet 100 %. Detta anses dock inte vara det viktigaste, då leverantörer med liten försäljningsvolym till Besam Production inte anses behöva vara kontrakterade. Istället borde ett nyckeltal för antalet leverantörer utvecklas och mätas, eftersom målet för fallföretaget är att sänka sina leverantörskostnader genom att byta ut två leverantörer mot en. Besam Production inser detta men anser sig inte ha tillräckligt med resurser för att jobba mot dess mål.¹²⁷

Då punktinsatser genomfördes för att förbättra lageromsättningen uppstod problemet att framtida mål sattes för högt. Efter punktinsatserna förbättrades lageromsättningen radikalt. Utifrån detta sattes sedan målen, dock blev dessa nu svåra att uppnå utan fortsatta punktinsatser.¹²⁸

5.2.3 Förankrings- och motivationsproblematik

Samtliga intervjuade anser sig ha fått tillräcklig information och kunskap om BSC. Samtliga innehar kunskap om styrinstrumentets syfte. De anser att det är ett bra strategiskt hjälpmedel vid styrning.¹²⁹

Vad gäller medarbetarna så finns vissa skillnader mellan avdelningarna. På inköpsavdelningen finns inga svårigheter med att informera och engagera medarbetarna om BSC. Den intervjuade från denna avdelning menar att styrinstrument och nyckeltal inte är något nytt och främmande, vilket därmed underlättar förståelsen och förankringen nedåt.¹³⁰ I motsats till detta menar produktionsledaren för slag- och skjutdörr att det är svårt att förankra BSC nedåt på hans avdelning. En anledning till detta är att andra parallella mätningar används där samma eller liknande mätningar visas. Detta gör därmed att BSC hamnar i bakgrunden och bara är ett ytterligare sätt att mäta samma sak.¹³¹ En annan anledning till att engagemang, förståelse och delaktighet skiljer sig mellan avdelningarna skulle kunna vara medarbetarnas individuella olikheter såsom exempelvis grad av utbildning, bakgrund och erfarenheter.¹³²

¹²⁴ Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

¹²⁵ Intervju med Mats Timrin

¹²⁶ Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

¹²⁷ Intervju med Lars Christensson

¹²⁸ Intervju med Sten Karlsson

¹²⁹ Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

¹³⁰ Intervju med Lars Christensson

¹³¹ Intervju med Bo Blomberg

¹³² Intervju med Sten Karlsson

De intervjuade, som har ansvar för sina avdelningars styrkort, känner ett engagemang och personligt ansvar för att målen uppnås. De anser sig även kunna påverka sina nyckeltal bland annat genom att rikta sina aktiviteter mot särskilda nyckeltal för att på så sätt nå en förbättring. Även vid de årliga mötena, då det sker en genomgång av nyckeltalen, upplever samtliga sig kunna påverka styrkortets utformning.¹³³ De övriga medarbetarna kan dock endast påverka styrkortets utformning i en begränsad omfattning. En av de intervjuade tror att medarbetarna kan uppleva att några nyckeltal bestäms direkt av ledningen, dock poängteras det att dessa mätningar är relevanta och rimliga.¹³⁴

5.2.4 Informationsproblematik

Besam Production använder sig av flera parallella mätningssystem där samma eller liknande mått används.¹³⁵ Dessa parallella mätningar har fått stor betydelse inom vissa avdelningar då de leder till att man snabbare får mätningarna om hur man ligger till, vilket resulterar i ett snabbare agerande. Kritiken mot BSC är att informationen blir fördröjd vilket leder till att reaktionerna kommer för sent och är för långsamma. Mätningarna från de parallella mätningarna fås frekvent vilket leder till att avstämningsmöten kan ske så ofta som varje vecka. Fokus har hamnat på dessa parallella mätningar istället för på BSC inom vissa avdelningar. Genom dessa parallella mätningar blir informationsflödet stort på Besam Production, vilket resulterar i att BSC har kommit att bli en utav flera informationskanaler.¹³⁶

Antalet datorer per medarbetare skiljer sig åt på de olika avdelningarna. På inköps- och utvecklingsavdelningen har samtliga medarbetare tillgång till egna datorer,¹³⁷ medan det på andra avdelningar finns färre datorer per medarbetare.¹³⁸ All information om Besam Productions BSC går att finna på Besam Productions intranät, därför är det intressant att veta om medarbetarna anser sig ha olika mängder information beroende på vilken avdelning de arbetar på. De intervjuade tyckte dock att antalet datorer per medarbetare inte var den betydande faktorn för informationsinhämtning.¹³⁹

Prodacapos programvara är enligt de intervjuade lätt att förstå då den är pedagogisk utformad. Att programmet visuellt åskådliggör med pilar och färger

¹³³ Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

¹³⁴ Intervju med Mats Timrin

¹³⁵ Intervju med Bo Blomberg

¹³⁶ Intervjuer med Bo Blomberg och Mats Timrin

¹³⁷ Intervjuer med Esad Celik och Lars Christensson

¹³⁸ Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm och Mats Timrin

¹³⁹ Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

gör att samtliga kan förstå hur företaget ligger till jämfört med målen.¹⁴⁰ Dock menar en del att om användandet inte sker frekvent så glöms det relativt snabbt bort hur programvaran fungerar.¹⁴¹

5.2.5 Organisationsstrukturproblematik

Beslut om att Besam Production skulle implementera BSC kom uppifrån VD:n. Innan beslutet från VD:n om implementeringen fattades använde ingen av avdelningarna på Besam Production sig av BSC. Arbetet med BSC samordnas då det är en och samma person som har det yttersta ansvaret för att alla underkorterna uppdateras och utvecklas av de ansvariga på avdelningarna.

5.2.6 Utvecklingsproblematik

Ingen av de intervjuade anser att BSC tar mycket tid i anspråk när de väl har lärt sig hur uppdateringen går till.¹⁴² Den årliga genomgången av BSC där mått, mål och definitioner bakom sätts tar dock en del tid, men detta ses mer som något positivt. Tiden vid årsmötena används effektivt och dessutom får de underkortsansvariga, vid behov, hjälp och stöd av Sten Karlsson som har ansvar för BSC på Besam Production.¹⁴³

Ett problem är att avdelningarna inte uppdaterar sina mått i tid och måste därför påminnas om detta. Detta resulterar även i att huvudkortet inte blir uppdaterat i tid och därmed uppstår svårigheter med att se hur pass väl målen uppnås.¹⁴⁴

Programvaran anses vara flexibel. Förbättringar har gjorts sedan implementeringen, exempelvis att veckovisa rapporteringar nu är möjliga och inte bara månatliga.¹⁴⁵ Vad gäller utvecklingen av BSC finns emellertid en medvetenhet om risken att nyckeltal sätts i inledningsarbetet men att de sedan ej utvecklas, tas bort, ersätts eller kompletteras.¹⁴⁶ Produktionsledaren för reservdelar och tillbehör menar att det bland vissa medarbetare finns ett motstånd mot förändringar. När de väl har satt sig in i något och känner sig trygga är de motvilliga till förändringar.¹⁴⁷

¹⁴⁰ Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

¹⁴¹ Intervjuer med Esad Celik och Mats Timrin

¹⁴² Intervjuer med Bo Blomberg, Peter Cederholm, Esad Celik, Lars Christensson och Mats Timrin

¹⁴³ Intervjuer med Bo Blomberg och Mats Timrin

¹⁴⁴ Intervju med Sten Karlsson

¹⁴⁵ Intervju med Mats Timrin

¹⁴⁶ Intervjuer med Bo Blomberg och Lars Christensson

¹⁴⁷ Intervju med Peter Cederholm

En annan utmaning vad gäller styrinstrumentets utveckling är då den ansvarige för BSC byter befattning. Det kan då uppkomma problem med att finna ersättare som innehar adekvat kompetens, men även ett starkt engagemang och motivation. Det finns ett exempel på att detta problem uppstått, nämligen i Tyskland, där Besam Productions BSC för närvarande ligger nere i väntan på att en ny ansvarig ska hittas.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Intervju med Sten Karlsson

6 Analys

I detta kapitel följer analysen. Analysen utgår först från utmaningarna i teorin, därefter från kunskapsläget och till slut analyseras de utmaningar som inte är beskrivna i vare sig teorin eller kunskapsläget.

6.1 Lednings- och strategiproblematik

- *Strategikoppling:* Det finns en del svagheter i koplandet mellan det strategiska tänkandet och den löpande verksamheten på Besam Production, då en av de intervjuade anser att BSC används mer som ett rapporteringssystem till ledningen än som ett styrinstrument som skapar medvetenhet hos medarbetarna att uppnå företagets strategiska mål och vision. Grundproblemet tycks vara den höga graden av användning av andra parallella mätningar. Problemet uppmärksammas även i avsnittet dagens kunskapsläge där det betonas att andra rapporteringssystem, såsom Besam Productions parallella mätningssystem, måste bli underordnade BSC. Detta för att BSC inte ska bli ett rapporteringssystem i mängden. Problem med att överge eller underordna gamla rapporteringssystem resulterar i yttligt användande. I dagens kunskapsläge tas det även upp att företag bör ha en distinkt strategi kopplad till BSC, för att det ska gå lättare att koppla framgångsfaktorerna till företagets strategi. Detta anses vara svårt att göra ifall företaget inte har en väl utformad strategi utan istället använder sig av en diffus vision. Risken är också, enligt Gunnar Johnsson, att det då kan vara svårt att hitta lämpliga framgångsfaktorer att knyta till BSC. Vad gäller Besam Production är deras vision mycket tydlig. De har inte haft några svårigheter med att klargöra vilka deras kritiska framgångsfaktorer utifrån deras vision.
- *Ledningsengagemang:* Som nämnts tidigare i både teorin och dagens kunskapsläge, har ledningen en viktig roll i motiverandet av den övriga personalen. Inom Besam Production har ledningens engagemang förändrats under tiden för användandet av BSC. Då ledningens stora engagemang ofta är motiverande för den övriga personalen är det en

riskfaktor att ledningen har förändrat sitt engagemang. Detta då det kan leda till att medarbetarnas intresse också förändras eller till att BSC inte blir framgångsrikt infört och använt i företaget. Det gäller för ledningen att fortsätta efterfråga måtetalen och hålla intresset uppe för BSC annars finns en risk att intresset för BSC även hos medarbetarna försvinner. Dock har ledningens engagemang på Besam Production ändrats på ett sådant sätt att de har större krav direkt i fabriken. Detta behöver på så sätt inte uppfattas som negativt utan det är istället bara ett annat sätt för ledningen att visa sitt engagemang på.

- *Perfektion:* Ambitionen om att redan från början ha ett perfekt utformat BSC har varit en betydande utmaning för Besam Production, men som de har löst efterhand. Den dåvarande VD:n hade stora ambitioner om att skapa ett perfekt styrsystem för företaget. Det skulle vara heltäckande och helt felfritt. Detta gjorde dock att de identifierade alltför många kritiska framgångsfaktorer och utformade en för stor mängd nyckeltal. Efter två år så insåg ledningen problemen med en alltför detaljerad styrning som resulterade i överskådlighet. Besam Production har fått erfara att en alltför hög ambition om ett perfekt utformat styrinstrument kan ge motsatt effekt, det vill säga att resultatet med ett heltäckande BSC istället ger överskådlighet och förlorat fokus på det väsentliga.

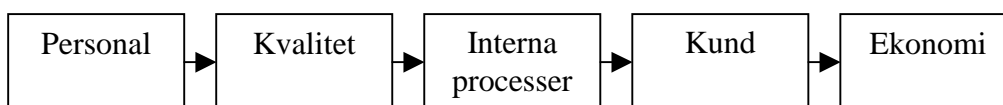
I dagens kunskapsläge samt i kapitlet om BSC tas det upp att företag bör ha utformade handlingsplaner för varje mått. Detta för att göra det lättare att uppnå de mål företagen har. På Besam Production har man inte uttalade handlingsplaner men de använder sig dock av en på förhand bestämd plan över hur de ska nå sina mål. När inte de aktuella nyckeltalen upp till planen utförs så kallade punktinsatser för att företaget vid årets slut ska ha nått upp till årets satta mål. Detta gör det enkelt för Besam Production att följa hur väl planen och målen uppnås och ifall det behövs några extra åtgärder.

En av utmaningarna i BSCWORLD:s undersökning var att personalen kände sig övervakad. På Besam Production är det dock inte så. De intervjuade menar att de inte alls känner sig övervakade då den information ledningen får från BSC inte är tillräcklig för att kunna övervaka de anställda. Då företaget inte heller bedriver styrkort på individnivå utan endast på avdelningsnivå gör det att ledningen inte heller har den kontroll på medarbetarna som behövs för att de ska kunna övervakas. Dock kan det finnas medarbetare som känner obehag när det gäller mätningarna men kanske inte på grund av att de känner sig övervakade utan snarare för att de är rädda att det skapas förlorare genom alla dessa mätningar. De mätningar som bedrivs på Besam Production är trots allt sådana mätningar som behövs genomföras för att veta hur bra eller dåligt det går för företaget.

6.2 Nyckeltalsproblematik

- *Nyckeltalsmängd:* Samtliga intervjuade på Besam Production är övertygade om att det är svårt att använda sig av för många mått. Detta har de fått erfara från implementeringen då de använde sig av alldeles för många nyckeltal. De menar, precis som teorierna, att för många mått gör det svårt att fokusera på det som är viktigt och arbetet blir därmed svårhanterligt. För många mått kan innebära att företag använder sig av mått som är närbesläktade eller mäter samma sak.
- *Fixering:* Fixering vid finansiella mått undviks på Besam Production genom att det finns ett klart uttalat samband mellan perspektiven. Perspektiven bildar en kedja från vänster till höger där förbättringar i ett perspektiv ger effekt i det nästkommande perspektivet vilket slutligen leder till förbättring i det sista som är det ekonomiska. En förbättring i exempelvis interna processer, det vill säga förbättring av deras produkter, tjänster och leveransförmåga, ger effekt i det nästkommande perspektivet kund, eftersom kundnöjdheten ökar.

Besam Production AB:s produktutveckling, orderprocess och logistik är av världsklass.



*Besam Productions fem perspektiv i huvudkortet*¹⁴⁹

Andra sätt att undvika fixering vid finansiella nyckeltal är att ha ett bra utformat belöningsystem då belöning ofta baseras på de finansiella resultaten. Då Besam Production inte använder sig av ett belöningsystem så är detta inget problem som har uppkommit på Besam Production.

- *Viktning:* Viktning av finansiella och icke finansiella nyckeltal har inte varit någon större utmaning på Besam Production. De viktat samman de olika nyckeltalen från underkortet till huvudkortet. Viktningen utgår från hur viktiga nyckeltalen anses vara för företaget som helhet.

¹⁴⁹ Internt företagsmaterial

- *Helhet:* Risken för att mätningarna blir det väsentliga och att verksamheten som helhet hamnar i bakgrunden undviks genom att fallföretaget har de årliga mötena där ambitionen är att koncentrera sig på helheten. De ser ett klart samband mellan mätningarna och utvecklingen av verksamheten. Samtliga menar att det är viktigt att mäta verksamheten annars vet företaget ej var de är och var de är på väg. Det faktum att vissa nyckeltal ej mäts så ofta, exempelvis kundnöjdhet som mäts varannan månad, förhindrar även att mätningarna tar för mycket uppmärksamhet, tid och energi.
- *Mätning:* Vad gäller risken för att mätningar görs för att det är praktiskt genomförbart och inte för att det är det viktigaste så har Besam Production stött på detta problem. Detta då de har ett tal som mäts, men som inte anses ge en helt rättvisande bild. Den avdelningsansvarige menar att det här talet inte fullt ut speglar det som är viktigast. Resultatet i en magisteruppsats under avsnittet dagens kunskapsläge visade att det är viktigt att mäta relaterade mätetal ifall de optimala var för svårsmätta då man utan mätningar riskerar att BSC-projektet dör ut. Vi menar här istället att företag inte bör odsla tid på att mäta nyckeltal som inte är viktiga för dem, då detta är tidskrävande och då det inte har betydelse för att uppnå företagets strategi. Om andra saker än det som är viktigt mäts är risken att företaget istället får missvisande siffror och att de anställda arbetar utifrån fel nyckeltal. Fokus tas ifrån det som är relevant och viktigt för att företaget ska kunna nå sina mål och hamnar istället på de mätningar som är mindre relevanta.

Besam Production har även aktivt valt att inte mäta ett visst nyckeltal. Detta då de inte anser sig ha resurser att nå upp till dess mål. Att inte mäta tal som egentligen är viktiga för företagets strategiuppfyllelse kan på lång sikt leda till att företaget inte når sin vision. Om företaget inser att syftet med BSC, det vill säga att uppnå visionen, inte har uppfyllts finns risken att användandet av BSC helt läggs ner.

- *Synsätt:* Detta har inte varit något problem på Besam Production. Samtliga har stor kunskap om BSC med dess grundidé och förutsättningar. Att perspektiven bygger på varandra, det vill säga att förbättring i ett perspektiv ger effekt i nästkommande, är alla förvissade om. Detta gör att samtliga är medvetna om att nyckeltalen stödjer varandra, men att finansiella och icke finansiella nyckeltal karaktärsmissigt skiljer sig åt.

Ett problem som inte har nämnts i litteraturen men som har uppkommit på Besam Production är att målen har satts för högt efter punktinsatser. Detta genom att företaget ena året har utfört punktinsatser inom ett visst område för att på så vis nå upp till målen. När målen sedan sätts för nästkommande år har Besam Production utgått från de siffror man har lyckats uppnå genom punktinsatserna. Detta leder då till att målen blir för svåra att uppnå utan att nya åtgärder genomförs. Vi menar här att det blir missvisande om företaget utgår från de historiska siffrorna när nya mål sätts. Dock menar vi inte att företaget bör sätta målen lägre än föregående år utan endast att de bör beakta att målen inte kan sättas med en lika ambitiös ökningstakt. Ett alternativ för att undgå detta problem är att företaget helt bortser från de historiska resultaten och istället börjar om från början när målen ska sättas. Karlsson och de underkortsansvariga är medvetna om att målen för nyckeltalen är satta för tufft efter förra årets punktinsatser. De menar dock att de uppsatta målen är något att eftersträva, men på lite längre sikt. Detta problem med mål satta efter punktinsatser kan uppstå för alla nyckeltal.

6.3 Förankrings- och motivationsproblematik

- *Förankring:* Att det endast skulle vara de på ekonomiavdelningen som har stort intresse för BSC stämmer inte överens med Besam Production. De avdelningsansvariga för underkorten har alla en stor kunskap och ett stort intresse för BSC. De anser att BSC är ett bra hjälpmedel att översätta strategi till operativt arbete.
- *Orsak-verkan-samband:* Möjligen kan en stor del av övriga medarbetare uppfatta BSC som ett projekt som inte intresserar dem i någon hög grad. De arbetar utifrån de uppsatta målen men de är inte alltid medvetna om att det är det de gör. Det föreligger avdelningsskillnader i hur lätt det är att förankra BSC neråt. På inköpsavdelningen ser de inga svårigheter med förståelsen och engagemanget hos medarbetarna. Däremot upplevs detta som ett problem på produktionsavdelningen. En anledning till att det finns skillnader mellan avdelningarna kan vara att de på inköpsavdelningen länge har arbetat med nyckeltal och olika slags styrinstrument. Detta gjorde att nyckeltal inte var främmande för dem när BSC introducerades på Besam Production, vilket det kan ha varit för medarbetarna på andra avdelningar, då dessa har annan bakgrund. Ytterligare en anledning till att det är svårare att förankra BSC på produktionsavdelningen är att de använder sig av parallella mätningar. Detta innebär att om medarbetarna

redan har sett och förstått mätningarna utifrån dessa verksamheter så finns det ingen anledning för dem att ta till sig informationen från BSC.

En annan aspekt vad gäller förankringen neråt är att Besam Production använder sig av Prodacapos programvara, som är mycket pedagogiskt utformad då den på ett enkelt sätt åskådliggör hur företaget ligger till i förhållande till dess uppsatta mål genom pilar och färger. BSC blir på grund av detta nästintill ett tävlingsmoment. Eftersom det är enkelt att se hur de olika avdelningarna ligger till jämfört med varandra skapar detta tävlingsmoment ett ökat engagemang hos medarbetarna.

- *Påverkbarhet:* De avdelningsansvariga på Besam Production anser att de till viss del kan påverka nyckeltalen på sina respektive avdelningar. Detta anses vara viktig enligt teorin då personer som är ansvariga för något också måste kunna påverka det de är ansvariga för. På Besam Production finns det en varierande påverkbarhetsgrad. En del tal kan den ansvarige fullt påverka medan andra inte går att påverka. Anledningen till att vissa tal inte går att påverka är för att dessa redan på förhand anses givna. En del nyckeltal måste finnas med.
- *Beteendeförändring:* Problem med konflikter mellan det nya styrsystemet och det rådande belöningsystemet som kan leda till att det nya styrsystemet misslyckas är inget problem som har uppkommit på Besam Production. Detta då de inte har ett belöningsystem kopplat till BSC. Att inte ha ett belöningsystem knutet till BSC kan dock innebära att de anställda inte får motivation till att uppnå målen eftersom de ändå inte får belöning när de uppsatta målen nås. Detta gör det svårt att säkerställa att varje anställd känner ansvar för att målen uppnås. Genom att Besam Production kopplar ett belöningsystem till BSC kan engagemanget för måluppfyllelse förstärkas.

6.4 Informationsproblematik

- *Informationsflöde:* BSC ger inte en heltäckande bild av företaget, utan kompletterande mätningar kommer alltid att behövas. De parallella mätningar som utförs på Besam Production gör att informationsflödet blir stort och det blir därmed svårt att veta vad som ska prioriteras först och att behålla fokus på det viktigaste. Detta prioriteringsproblem har uppstått på produktionsavdelningarna, eftersom BSC där har hamnat i bakgrunden.

Besam Production använder sig av andra parallella mätningar som inte är underordnade BSC. I magisteruppsatsen, som tas upp i dagens kunskapsläge, har författarna kommit fram till att det är viktigt att underordna de andra rapporteringssystemen under BSC. Detta för att det inte ska uppkomma prioriteringsproblem och dubbelarbete för de anställda. Anledningen till att vissa avdelningar på Besam Production använder sig av andra forum för att utvärdera hur verksamheten går är för att de anser att BSC ger fördröjd information, vilket då resulterar i att åtgärder kommer för sent. På grund av de parallella mätningssystemen får BSC inte den centrala plats som krävs för att det ska bli det optimala styrverktyget. Eventuellt bör Besam Production använda sig av fler kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal inom sitt BSC. En anledning till att Besam Production inte använder sig av fler nyckeltal i sitt BSC kan vara att de vill undvika att deras styrintstrument återigen ska bli för omfattande. Detta då de från implementeringen har erfarenhet av att för många nyckeltal skapar problem.

I avsnittet om dagens kunskapsläge har det även nämnts att det är viktigt att ha IT-avdelningen har tid att ställa upp med sin tid och sina resurser samt att det är viktigt att ha ett IT-system kopplat till BSC. Även i kapitlet om Balanced Scorecard talas det om hur avgörande det är för globala företag att de har ett integrerat affärssystem kopplat till sitt BSC. Utan detta kan de inte agera i den sabba takt som behövs. Besam Production har ett integrerat affärssystem, BAAN, som är väl kopplat till BSC. Därifrån fås information om vad och hur mycket som ska produceras. Besam Production använder sig även av Prodacapos programvara som på ett pedagogiskt sätt åskådliggör hur företaget ligger till i förhållande till dess uppsatta mål. Genom att ha detta affärssystem och denna programvara, så nära kopplat till BSC, undviker Besam Production all den tid som skulle ha gått åt till att behandla informationen manuellt. De underlättar därigenom arbetet för personalen och riskerar därmed inte att trötta ut dem.

Att det på vissa avdelningar finns färre datorer än antalet medarbetare kan uppfattas som en anledning till att de anställda är mindre insatta i BSC. Dock menar inte vi att detta är en avgörande faktor till problemet med informationsspridningen på Besam Production. Detta eftersom det redan är svårt för medarbetarna att ta till sig det stora informationsflödet som finns på företaget. En annan anledning till den låga informationsspridningen om BSC på vissa avdelningar är att de använder sig av parallella mätningar. Om inte intresset för BSC finns har det ingen betydelse hur stort antalet datorer är. Att utöka antalet datorer skulle därför inte i någon större utsträckning bidra till att fler intresserar sig och tar till sig informationen från BSC.

6.5 Organisationsstrukturproblematik

- *Decentralisering:* Beslutet om att Besam Production skulle börja använda sig av BSC kom från den dåvarande VD:n. Problemet med att starkt decentraliserade organisationer redan har infört BSC på vissa avdelningar när beslutet från ledningen kommer, vilket kan resultera i dubbelarbete, har ej uppkommit på Besam Production. Dubbelarbete har undvikits då Besam Production har haft en gemensam samordnare för BSC på alla avdelningar.

6.6 Utvecklingsproblematik

- *Tidskrävande:* Besam Production har ej upplevt implementerings- och förändringsarbetet tidskrävande. Snarare uppfattar de att den tid som läggs ner på BSC är givande och effektiv. Detta kan troligen förklaras delvis utav att programvaran är mycket lätthanterlig och flexibel.
- *Uppdatering:* Uppdateringen anses av samtliga vara enkel att genomföra och tar endast några få minuter. Dock kan de behöva påminnas om att genomföra sin uppdatering. Då Besam Production har lagt ut uppdateringsarbetet på de olika avdelningarna skapas det, som nämnts i avsnittet dagens kunskapsläge, en större delaktighet hos medarbetarna. De kan få en större känsla av att det är deras tal som de har ansvar för även om det givetvis finns skillnader mellan avdelningarna som nämnts tidigare.

Enligt teorin bör företag ha en formell instans där nyckeltalen utvecklas. Besam Production har årsmöte där avsikten är att uppdatera och utveckla nyckeltal så att de är aktuella. Dessa årsmöten löser en del av den problematik som teorin tar upp med att nyckeltalen inte utvecklas i takt med att strategi och vision utvecklas. En annan aspekt vad gäller dessa årsmöten, där uppföljningen av BSC sker, är att det är främst vid detta tillfälle som lärandet, som står omnämnt i kapitlet om Balanced Scorecard, sker. Här både förbättras och ifrågasätts de befintliga kritiska framgångsfaktorerna och nyckeltalen. Utifrån denna tankeverksamhet kan sedan strategierna utvecklas. På avdelningar med projektindelning bör dock nyckeltal uppdateras och bytas ut när projekten är genomförda istället för på årsbasis.

- *Förändring:* Då det bland vissa medarbetar kan finnas ett motstånd mot förändringar leder det till att det kan uppstå problem vid utbytet av nyckeltal. Medarbetarna kan sätta sig emot förändrings- och utvecklingsarbetet då de känner sig trygga med de nyckeltal som redan mäts och inte vill ha några förändringar. När de äntligen upplever att de kan och har förbättrat vissa nyckeltal så vill de ogärna byta ut dessa. Detta kan leda till att nyckeltalsmätningarna inom BSC inte förändras i takt med strategins utveckling utan de fortsätter mäta utifrån gårdagens strategi.

De underkortsansvariga på Besam Production får mycket hjälp och stöd vid uppdatering och utveckling av nyckeltal. Detta gör att de slipper känna den frustration som kan uppstå när det gäller ansvarsfördelningen och vem som ska stötta vem. Det här är ett problem som uppstått i andra företag och som har tagits upp i en tidigare uppsats omnämnd under avsnittet dagens kunskapsläge. Besam Production har med andra ord starkt klargjort vem som ska hjälpa vem och därför uppstår inte de här problemen som i vissa fall kan vara kritiska och leda till att arbetet med BSC läggs ner.

En utmaning som Besam Production har stött på som inte är upptaget i litteraturen är att det är svårt att hitta ersättare när nyckelpersoner för BSC slutar. Det är problematiskt att hitta ersättare som har den rätta kunskapen, intresset och engagemanget. Besam Production arbetar med att finna en ersättare i Tyskland med rätt kvalifikationer. Anledningen till att det är så viktigt att en ersättare hittas är för att denne sköter både utformningen av nyckeltalen, den kontinuerliga uppdateringen, utvärderingen av måluppfyllelsen samt skapandet av intresse hos medarbetarna. Att inte hitta ersättare kan leda till att BSC läggs ner under en tid. Risken med detta är då att BSC aldrig tas i bruk igen. När BSC inte längre används måste företagen hitta nya styrinstrument att använda sig av i sin verksamhet. Detta är både kostsamt och tidskrävande. Dessutom går företaget miste om BSC:s grundidé, det vill säga att uppnå visionen genom kopplingen till den operativa verksamheten.

7 Resultatdiskussion

Det här kapitlet innehåller uppsatsens slutsatser i form av en slutlig diskussion. Avslutningsvis ges förslag på vidare forskning.

7.1 Balanced Scorecard på Besam Production

Syftet med vår undersökning var bland annat att identifiera utmaningar som har uppstått vid användandet av Balanced Scorecard på vårt fallföretag Besam Production. Besam Production har, som tidigare nämnts, använt sig av BSC i cirka fem år och därmed har de lyckats hantera de problem som uppstått på ett bra och tillfredställande sätt. Däremot kan de problem som har uppstått hos Besam Production även uppstå hos andra företag där de kan ha förödande effekter och därmed bör andra företag som använder eller funderar på att börja använda BSC även ta hänsyn till dessa.

Som vi ser det har Besam Production ett väl fungerande BSC som de kommer att använda sig av även framöver. Dock kan det genom denna undersökning upplevas som att Besam Productions BSC, utifrån flertalet aspekter, inte fungerar tillfredställande. Anledningen till detta kan vara att vi endast fokuserat på och lyft fram utmaningar och problem som uppstått. Vi har därmed inte belyst de positiva aspekterna med Besam Productions BSC.

Inom Besam Production riktas kritik mot BSC då det anses ta för lång tid att få de aktuella mätningsresultaten, vilket gör att avdelningarna inte kan agera tillräckligt snabbt. Resultatet av detta är att de använder sig av andra mätningsforum istället. Detta ser vi som det största problemet med BSC inom Besam Production. Dessa mätningar tar stor plats på fallföretaget, då de inte är underställda BSC. Besam Production bör se över sina kritiska framgångsfaktorer, nyckeltal och de mätningsfrekvenser de använder sig av inom BSC. Detta för att kringgå problemet med långsamt agerande utifrån BSC.

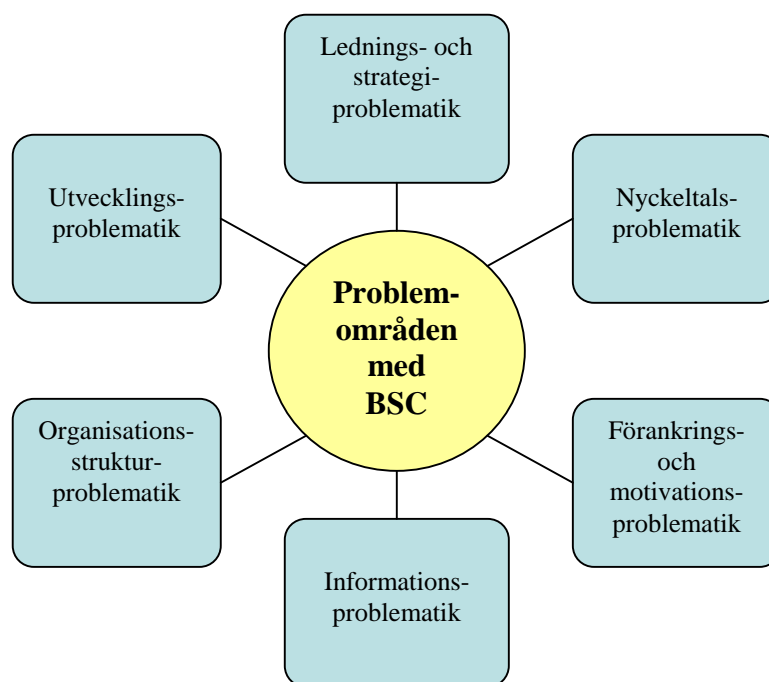
BSC är ett styrinstrument som har till uppgift att koppla ett företags strategi och vision till den operationella verksamheten, men inom vissa avdelningar på Besam

Production har inte BSC fått riktigt den genomslagskraft det bör ha. Eftersom detta problem med förankringen neråt endast uppstått i produktionsavdelningarna, menar vi att detta problem kan vara mer utbrett i ett produktionsbolag jämfört med mer kunskapsintensiva företag. En anledning till att det kan vara svårare att förankra BSC i produktionsbolag kan vara att medarbetarna har mindre erfarenhet av nyckeltal och prestationsmätning.

7.2 Kunskapsbidrag

7.2.1 Kategorisering av teorin

Vårt kunskapsbidrag består av en kategorisering av utmaningarna i sex problemområden: lednings- och strategiproblematik, nyckeltalsproblematik, förankrings- och motivationsproblematik, informationsproblematik, organisationsstrukturproblematik och förändringsproblematik. Det är dessa huvudområden som identifierats under arbetet med undersökningen. Tidigare har författare och forskare inom detta område skrivit om olika delar inom användandet av BSC som varit särskilt problematiska. Relationen mellan dessa har dock inte undersökts och åskådliggjorts. Genom kategoriseringen av sex huvudområden har vi skapat en överskådlig helhetsbild.



Överskådlig bild över problemområden vid användandet av BSC

7.2.2 Bekräftelse av teorin

Många av problemen som Besam Production har stött på har också beskrivits tidigare i litteraturen. Här har vi konstaterat att de utmaningar som tagits upp i litteraturen också har varit aktuella för vårt fallföretag, därmed bekräftar vi teorin. Vi har även konstaterat att flertalet av de utmaningar som finns omnämnda i litteraturen inte har varit några problem på Besam Production. Detta visar på att samtliga utmaningar inte nödvändigtvis måste uppkomma då företag beslutar att använda sig av BSC som styrverktyg. Vi anser dock inte att det helt går att förkasta teorierna om dessa icke uppkomna utmaningar, då vi endast har valt att undersöka ett företag.

7.2.3 Utveckling av teorin

Ytterligare kunskapsbidrag genom denna undersökning är identifieringen av utmaningar som inte tidigare har beskrivits i litteraturen, men som uppkommit på Besam Production. Detta innebär att vi utvecklar teorin om utmaningar då vi utökar den med ytterligare två utmaningar.

❖ **Svårighet att hitta adekvat ersättare till ansvarsposter för BSC.**

Ett avgörande problem för det balanserade styrkortets fortsatta existens i företaget är svårigheten att finna adekvata ersättare till ansvarsposter för BSC. I Tyskland ligger just nu Besam Productions BSC nere på grund av denna svårighet. Det krävs nämligen att den ansvarige har rätt engagemang, motivation och tid. Dessa egenskaper är viktiga eftersom den ansvarige personen fungerar som en förlängd arm från ledningen till medarbetarna. Det krävs att den ansvarige sprider kunskap och förståelse om varför BSC är ett viktigt styrinstrument i företaget. Den ansvarige ska även inspirera medarbetarna till att arbeta så att de uppsatta målen uppnås på utsatt tid. Om den ansvarige inte är motiverad färgar detta även medarbetarnas engagemang och vilja att nå uppsatta mål.

❖ **Svårighet med att mål för nyckeltal sätts för högt efter att punktinsatser genomförts.**

Denna utmaning har Besam Production stött på, dock har inte heller denna tidigare beskrivits i litteraturen. Detta är därmed ytterligare en utveckling av teorin. Om målen sätts utifrån de historiska resultaten, med en lika stor ökningstakt som föregående år, blir de för högt satta och därmed ouppnåeliga. Detta motverkar medarbetarnas motivation att arbeta målinriktat, eftersom oavsett hur stor deras arbetsinsats är så kommer målen inte att uppnås. Företaget bör

därmed beakta de nyckeltal där punktinsatser genomförts och noga utvärdera hur de nya målen ska sättas för att inte riskera att engagemanget hos deras medarbetare försvinner, då en omotiverad personal är något som bör undvikas.

7.3 Förslag till vidare forskning

Ett förslag på vidare forskning är att liknade undersökningar som den som gjorts genomförs på andra företag så att generaliseringar kan göras. Detta kan då ske för företag i allmänhet, men även inom specifika branscher, där branschspecifika utmaningar med BSC kartläggs, då det skulle kunna tänkas att en del problem uppkommer med en högre frekvens inom vissa typer av verksamheter än andra.

Ytterligare förslag till fortsatt forskning är att undersöka vilka utmaningar som finns med BSC på individnivå, det vill säga hur de enskilda medarbetarna uppfattar BSC. Det kan finnas utmaningar med BSC som endast de enskilda medarbetarna har stött på. De enskilda medarbetarna har andra erfarenheter av BSC än de avdelningsansvariga. Detta eftersom de enskilda medarbetarna kan påverka de olika nyckeltalen men de har inte ansvar för dess måluppfyllelse.

Ett annat område att undersöka är om styrinstrumentet BSC uppfyller företags strategi och vision. Företag sätter upp en vision då arbetet med BSC inleds. Inom ett antal år ska denna vision vara uppnådd. Att undersöka huruvida BSC verkligen är ett instrument som uppnår företagets vision på utsatt tid är en väsentlig del av BSC grundidé.

8 Källförteckning

8.1 Böcker

Anthony, Robert N. Govindarajan, Vijay (2003): *Management Control Systems*. Singapore, Mc Graw Hill, upplaga 11, internationell utgåva.

Brymann, Alan och Bell, Emma (2005): *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö, Liber AB, upplaga 1:1.

Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1996a): *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Harvard Business School Press.

Jacobsen, Dag Ingvar (2002): *Var, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Høyskoleforlaget AS.

Lindvall, Jan (2001): *Verksamhetsstyrning - Från Traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Lund, Studentlitteratur.

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

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan. Wetter, Magnus (1997): *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö, Liber Ekonomi, upplaga 1:1.

Olve, Nils-Göran. Roy, Jan. Wetter, Magnus (1999): *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö, Liber ekonomi, upplaga 3:3.

Schon, Donald A. (1972): *Blindgångare mot framtiden*. Stockholm, PAN/Nordstedt.

Smitt, Raoul. Wiberg, Lars. Olwig, Bengt. Riegnell, Göran. Sjöstrand, Mattias (2002): *Belöningsystem – nyckeln till framgång*. Stockholm, Nordstedts Juridik.

8.2 Elektroniska källor

E-post från Magne Støvern, Redaktör för Balanced Scorecard Forum Norge, 2005-11-10

E-post från Sten Karlsson, Controller vid ASSA ABLOY Entrance Systems Group, 2005-11-23

<http://www.assaabloy.com/article.php?id=3390>, 2005-11-08

http://www.assaabloy.com/fileobjects/ASSA_AR-050317_sv.pdf, 2005-11-08

http://www.bain.com/management_tools/tools_balanced.asp?groupCode=2, 2005-12-18

http://www.besam.se/Pages/Basic____217.aspx, 2005-11-08

http://www.bscworld.dk/22research_bscsurvey.htm, 2005-11-10

<http://www.prodacapo.se/customers>, 2005-11-08

<http://www.prodacapo.se/customers/pdf/besam.pdf>, 2005-11-08

8.3 Företagsmaterial

Besam i fickformat. ASSA ABLOY (Broschyr)

Besam Production – huvudkort och organisationsschema. Internt företagsmaterial

The global leader in entrance solutions – A presentation on Besam. Företagsmaterial (Power-Point-presentation)

8.4 Muntliga källor

8.4.1 Intervjuer

Blomberg, Bo. Produktionsledare på produktionsavdelningen för dörrautomatik på Besam Production AB, 2005-12-05

Cederholm, Peter. Produktionsledare på produktionsavdelningen för reservdelar och tillbehör på Besam Production AB, 2005-12-05

Celik, Esad. Projektledare på utvecklingsavdelningen på Besam Production AB, 2005-12-05

Christensson, Lars. Inköpschef på inköpsavdelningen på Besam Production AB, 2005-12-05

Johnsson, Gunnar. Konsult på Gewab Consulting, 2005-11-23

Karlsson, Sten. Controller vid ASSA ABLOY Entrance Systems Group, 2005-11-15.

Timrin, Mats kundorderansvarig på order- och distributionsavdelningen på Besam Production AB, 2005-12-05

8.5 Tidskrifter

Kaplan, Robert S. Norton, David P. (1996b): *Using the Balanced Scorecards as a Strategic Management System*. Harvard Business Review, January/February.

Vitale, Mike. Mavrinac, Sarah C. Hauser, Mark (1994): *New process/financial scorecard: A strategic performance measurement system*. Planning Review 22, July/August.

8.5.1 Ekonomi och styrning

Lindvall, Jan (nr 4/1997): Styrkortet, en organisationsförändring. *Ekonomi och styrning*. s. 14-17

Lindvall, Jan (nr 1/2002): Gamla tankesätt. *Ekonomi och styrning*. s. 34-36

Nilsson, Stig-Göran (nr 3/1997): Vilka mått används i balanserade styrkortet? *Ekonomi och styrning*. s. 37-38

Sundin, Lars (nr 2/1998): Gör styrkortet mer praktiskt. *Ekonomi och styrning*. s.24-27

Westin, Carl-Johan. Wetter, Magnus (nr 3/1998): Håll styrkortet vid liv! *Ekonomi och styrning*. s.27-28

8.6 Uppsatser

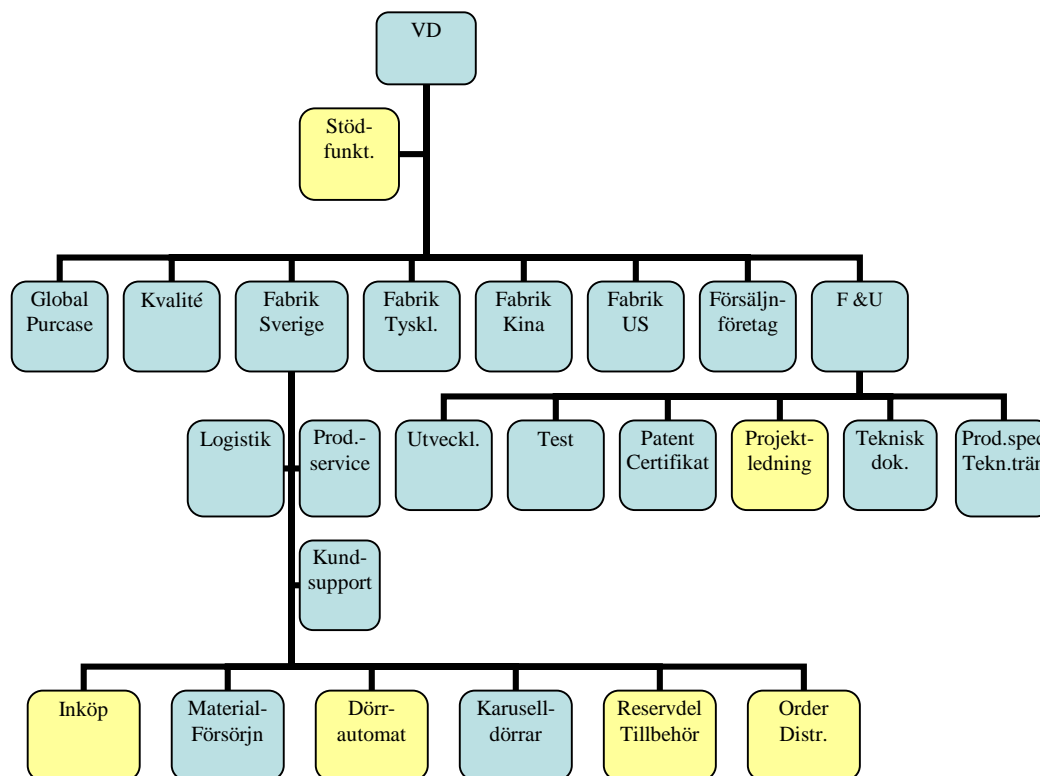
Ax, Christian. Bjørneak, Trond (2005): *Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the Balanced Scorecard in Sweden*.

Degerfeldt, Anna. Åström, Anna. Öberg Lina (2005): *Balanserat styrkort – En fallstudie om varför företag frångår användandet av styrkort*. Luleås Tekniska Universitet (examensarbete)

Rosén, Lars. Wedenlid, Pontus (2005): *Balanserat styrkort – Hur man undviker ytlig användning*. Ekonomihögskolan vid Lunds Universitet (magisteruppsats)

9 Bilaga

Besam Productions organisationsschema visas nedan.¹⁵⁰ Här visas, gulmarkerat, intervjuobjektens placering i Besam Productions organisationsstruktur.



Besam Productions organisationsstruktur¹⁵¹

¹⁵⁰ Företagsmaterial (Power-Point-presentation)

¹⁵¹ Internt företagsmaterial