



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Kandidatuppsats
Vårterminen 2003

Hur den interna kvaliteten kan höjas genom införandet av ett Balanced Scorecard

- en fallstudie av EuroMaint

Handledare

Per Magnus Andersson
Carl Hellberg

Författare

Patrick Roos 780607-8577
Charlotta Sylvén 790126-7844
Erik Thoreson 790330-3399

Sammanfattning

Titel:	Hur den interna kvaliteten kan höjas genom införandet av ett Balanced Scorecard – en fallstudie av EuroMaint
Seminariedatum:	3 juni 2003
Ämne:	Ekonomistyrningen i förändring
Författare:	Patrick Roos, Charlotta Sylvén och Erik Thoreson
Handledare:	Per Magnus Andersson och Carl Hellberg
Sökord:	Balanced Scorecard, Intern kvalitet, Lönsamhetsproblem, EuroMaint, och Tågbranschen
Syfte:	Hur kan ett tjänsteföretag (EuroMaint) förbättra sin interna kvalitet med hjälp av införandet av ett Balanced Scorecard
Metod:	Uppsatsen är genomförd som en kvalitativ fallstudie med utgångspunkt i fallföretaget EuroMaint. Vi har använt en kvalitativ metod, genom att vi bland annat intervjuat ett antal olika aktörer med god insyn i EuroMaint, för att möjliggöra en djupgående analys.
Resultat:	Vi har konstaterat att EuroMaint har brister i sin interna kvalitet och att dessa kan förbättras genom att införa ett Balanced Scorecard. Detta gäller även tjänsteföretag som har liknande förutsättningar som EuroMaint. Vi uppmärksammar också att det främst är processen förenad med att helhjärtat införa ett Balanced Scorecard som genererar dessa förbättringsmöjligheter, inte själva styrkortet i sig.

<u>1</u>	<u>INLEDNING</u>	<u>5</u>
1.1	BAKGRUND	5
1.2	ÄMNESVAL OCH PROBLEMDISKUSSION	6
1.3	SYFTE	7
<u>2</u>	<u>METOD OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT</u>	<u>8</u>
2.1	TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	8
2.2	REFERENSRAM	9
2.3	VAL AV TEORI	9
2.4	FALLSTUDIE	10
2.5	VALET AV EUROMAINT	10
2.5.1	NÄRHET TILL EUROMAINT	11
2.6	INFORMATIONSSINSAMLING	11
2.6.1	VALIDITET	11
2.6.2	RELIABILITET	12
2.6.3	PRIMÄRDATA	12
2.6.4	SEKUNDÄRDATA	13
2.7	ANALYS OCH SLUTSATSER	14
<u>3</u>	<u>TEORI</u>	<u>15</u>
3.1	KVALITETSBEGREPPET	15
3.2	VARFÖR ÄR DET VIKTIGT MED KVALITET?	15
3.3	VIKTEN AV INTERN KVALITET	17
3.4	HUR UPPNÅS HÖG KVALITET?	17
3.5	KVALITETSSTRATEGI	18
3.6	BALANCED SCORECARD	18
3.7	STYRKORTETS FYRA PROCESSER	20
3.7.1	ÖVERSÄTTNING AV VISION OCH STRATEGI	21
3.7.2	KOMMUNIKATION OCH LÄNKNING	21
3.7.3	AFFÄRSPLANERING	22
3.7.4	FEEDBACK OCH STRATEGISK INLÄRNING	22
3.8	KRITIK MOT DEN TRADITIONELLA EKONOMISTYRNINGEN	24
3.9	TEORETISK KOPPLING MELLAN BSC OCH KVALITETSBEGREPPET	24
3.10	TEORETISK SAMMANFATTNING	26
<u>4</u>	<u>EMPIRI</u>	<u>27</u>
4.1	DEN SVENSKA AVREGLERINGEN	27
4.2	FÖRETAGSBESKRIVNING	28
4.3	EUROMAINTS VISION OCH AFFÄRSIDÉ	30

4.4	EUROMAINTS KVALITETSARBETE	30
4.4.1	ISO-CERTIFIERING	31
4.4.2	FÖRETAGETS KOMMUNIKATION	31
4.4.3	JÄRNVÄGSINSPEKTIONENS KRITIK	32
4.4.4	VAD ANSER EUROMAINTS KUNDER OM FÖRETAGET	32
4.5	EUROMAINTS EKONOMISTYRNING	33
4.5.1	AVTALSFÖRFARANDET	34
4.5.2	FÖRKALKYLER OCH SJÄLVKOSTNADSKALKYLERING	35
4.5.3	DEN OPERATIVA RAPPORTERINGEN	35
4.5.4	DEN LEGALA RAPPORTERINGEN	37
4.6	STRATEGISK STYRNING	38
4.6.1	FÖRETAGSKULTUR	38
4.7	SAMMANFATTNING	40
5	<u>ANALYS</u>	<u>41</u>
5.1	HAR EUROMAINT INTERNA KVALITETSBRISTER?	41
5.2	FÖRBÄTTRA OCH FÖRTYDLIGA FÖRETAGETS VISION OCH STRATEGIFRÅGOR	42
5.2.1	FORMULERINGEN AV EN VISION	42
5.2.2	BALANCED SCORECARDS INVERKAN PÅ VISIONSFÖRMULERINGEN	43
5.3	PROBLEM MED ATT KOMMUNICERA UT VISIONEN OCH STRATEGIN I FÖRETAGET	44
5.3.1	BRISTER I KOMMUNIKATIONEN	44
5.3.2	HUR ETT BALANCED SCORECARD KAN FÖRBÄTTRA DEN INTERNA KOMMUNIKATIONEN	45
5.4	BRISTER I DET STRATEGISKA LÄRANDET	48
5.4.1	STOR AVVIKELSEFOKUSERING	48
5.4.2	ÖKAD MÖJLIGHET TILL STRATEGIMODIFIERINGAR	49
5.5	AVSLUTANDE ASPEKTER	49
6	<u>SLUTSATS</u>	<u>51</u>
6.1	UPPSUMMERING	51
6.2	REFLEKTION	52
6.3	FRAMTIDA FORSKNING	53
7	<u>KÄLLFÖRTECKNING</u>	<u>54</u>

1 Inledning

Det här kapitlet ger en övergripande bild av uppsatsen. Vi inleder med en kort redogörelse för huvuddragen i de företeelser vi kommer att studera. Vidare diskuterar vi problemet med intern kvalitet och EuroMaints situation. Utifrån det formulerar vi sedan våra problemställningar vilket resulterar i uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Samma år som Sveriges nationalsång ”Du gamla, Du fria”, komponerad av Richard Dybeck, sjungs första gången ger kungen tillstånd att järnvägar ska få anläggas i Sverige. Året var för övrigt 1845 och mannen som fick tillståndet var affärsmannen Adolf von Rosen. Tio år senare den 5 mars kl.10.50 körs den första sträckan mellan Örebro och Nora. Innan sträckan Göteborg-Stockholm öppnas hinner ogifta kvinnor få rätten att bli myndiga vid 25 års ålder. Vid det laget tillverkas tågagnar på Kockums i Malmö. Sedan dess har mycket hänt, och vi svenskar reser idag cirka 9 miljoner km¹ med tåg tillsammans under ett år. Tågtrafiken har således en enorm betydelse för oss.

Från det att Statens Järnvägar bildas i mitten på 1800-talet förblev företagsformen mer eller mindre densamma fram till 1988. Då delades Statens Järnvägar upp i ett affärsverk, SJ, med ansvar för tågtrafiken samt myndigheten Banverket, med ansvar för infrastrukturen. Sedan dess har SJ:s tidigare ensamrätt att trafikera det svenska huvudnätet och länsjärnvägarna successivt tagits bort. Det är nu möjligt för andra operatörer att trafikera eller sköta tågunderhåll. EuroMaint som vi studerar här bedriver en verksamhet som erbjuder olika former av tekniskt underhåll till tågindustrin och är ett resultat av avregleringen. Ett av huvudsyftena med avregleringen var att konkurrensen skulle öka kvaliteten och därigenom lönsamheten. Resultatet hittills har inte blivit det önskvärda utan avregleringen har resulterat i stora kvalitets- och ekonomiska problem.²

Problemen som har uppstått har bidragit till en ökad fokusering på företagets ekonomistyrning. Syftet med ekonomistyrningen är att informera och styra företagets olika ansvarsenheter och därigenom försöka säkerställa att verksamheten bedrivs i den riktning man önskar.³ Stora organisationer använder i allt större utsträckning styrsystem som kan betecknas ha en ekonomisk grund. Denna utveckling är delvis en konsekvens av den ökade decentraliseringen som följt i avregleringens spår. Större delen av den forskning som bedrivits inom området har koncentrerats på privata vinstorienterade organisationer. Flera forskare har dock framfört behovet av att

¹ www.sika-institute.se 2/5 2003

² Einarsson, Leif *Regionala Godstransportföretag på Järnväg* (2001)

³ Ax, C; Johansson, C; Kullén, H *Den nya Ekonomistyrningen* (2002)

empiriskt studera ekonomistyrningens funktionssätt även inom offentliga och statligt ägda företag.⁴ För cirka 10 år sedan lanserade forskarna Kaplan & Norton begreppet Balanced Scorecard (BSC). De ansåg att det fanns ett behov av att tydligare koppla samman de finansiella måtten med icke-finansiella mått för att på så vis styra organisationen mot visionen. De ville skapa ett sätt att få de anställda att förstå hur deras handlingar påverkar organisationen i stort.

Ett försummat alternativ att nå företagets mål och vision är att fokusera på den interna kvaliteten och därigenom påverka intäkter och kostnader så att det gynnar hela företaget. Den interna kvaliteten påverkar i sin tur den upplevda kundkvaliteten eftersom inget företag är starkare än dess svagaste länk. Så de problem den svenska avregleringen resulterat i har delvis sin grund i den bristande interna kvaliteten.

1.2 Ämnesval och problemdiskussion

Utifrån vårt intresseområde samt det aktuella företaget, fann vi det intressant att fördjupa oss i kopplingen mellan ekonomistyrning, strategi samt hur detta kan länkas ihop med kvalitetsaspekten. Att applicera vårt intresse på ett företag kändes även relevant då vi ville skriva en uppsats där teori och empiri interagerar.

Anledningen till att vi valde att arbeta mot och med EuroMaint är att de är verksamma i en bransch som befinner sig i en aktuell och radikal förändringsprocess. Branschens nuvarande situation involverar ett antal aspekter som vi finner mycket intressanta. Det vi primärt syftar på är kvalitets- och lönsamhetsaspekterna. Tågbranschen har traditionellt sett varit en statlig verksamhet som under en längre tid varit drabbad av lönsamhetsproblem. Ett led i rådande förändringsprocess är att avreglera och privatisera. Det har rapporterats en hel del i media om olika problem inom tågbranschen, främst relaterade till lönsamhet och kvalitet. Uppmärksamheten tyder på att det bör föreligga en hel del problem och brister, något som därmed känns stimulerande att analysera, framförallt då det rimligtvis även bör finnas möjligheter till förbättringar.

I vår uppsats har vi valt att fokusera på den interna kvaliteten med vilken vi menar nivån på de interna processerna. Med interna processer syftar vi på det interna kunskapsutbytet och kommunikationen i företaget. Resultatet av högre intern kvalitet kan innebära färre leveransstörningar och omarbetningar. Detta leder till lägre tids- och resursförbrukning och således till lägre kostnader. Intern kvalitet har i vårt resonemang en likartad betydelse som inre effektivitet, eller ”att göra saker rätt”. Uttrycket att ”inget företag är starkare än dess svagaste länk” illustrerar på ett tydligt sätt tanken bakom vår operationalisering av begreppet intern kvalitet.

⁴ Charpentier, Claes *Ekonomisk styrning av statliga affärsverk* (1992)

Vårt intresse är inriktat på att analysera ett företags strategi och ekonomistyrning för att sedan koppla ihop detta med kvalitetsaspekten. Inledningsvis vill vi analysera och beskriva dagens strategi och ekonomistyrning i företaget. Genom detta skall vi då förhoppningsvis få en bra bild av EuroMaints situation och verksamhet idag. Utifrån detta kan vi sedan analysera hur införandet av ett Balanced Scorecard kan förbättra kvalitetsnivån på de interna processerna samt de processer som riktar sig mot externa aktörer. Vi valde att koppla samman processen som ett Balanced Scorecard innebär med begreppet intern kvalitet då vi uppmärksammade en viss teoretisk överensstämmelse. Hypotesen här är att EuroMaint kan förbättra sin interna och externa kvalitet genom införandet av ett Balanced Scorecard. Inför analysen sammanställs detta i en problemformulering som följer: "Hur kan EuroMaint förbättra sin interna kvalitet genom införandet av ett Balanced Scorecard?"

1.3 Syfte

Syftet med vårt arbete är att analysera hur införandet av ett Balanced Scorecard kan leda till en förbättrad intern kvalitet i ett tjänsteföretag.

2 Metod och Tillvägagångssätt

Det här kapitlet redogör för de val vi gjort under uppsatsprocessens gång samt den kritik som kan tänkas framföras på grund av de beslut vi tagit. Vi hoppas även att kapitlet ökar förståelsen för de förutsättningar vi haft när vi startade arbetet samt för uppsatsprocessen i stort.

2.1 Tillvägagångssätt

Den här fallstudien är genomförd på företaget EuroMaint. Den empiriska studien vi utför har sin utgångspunkt i en teoretisk grund och vi försöker använda oss av teorin för att beskriva verkligheten. Vi utnyttjar empirin för att få en djupare förståelse för vårt problem, teorins implikationer använder vi sedan för att göra förutsägelser.⁵ Ansatsen är således deduktiv. Det är teorin och empirin i interaktion som leder oss fram till vår slutsats och de rekommendationer som vi gör för framtiden. Nedan redogör vi mer ingående för de relevanta val vi gjort under uppsatsprocessens gång.

Efter att vi resonerat oss fram till vårt problemområde och syfte, började vi med att läsa den litteratur som handledarna rekommenderat. Samtidigt sökte vi efter ytterligare litteratur och aktuella artiklar att fördjupa oss i. Framförallt sökte vi då efter material som hade en koppling till det företag vi hade bestämt oss för att studera. Vi hade redan inledningsvis vissa teoretiska kunskaper inom ämnet men de behövde dock kompletteras med dels kunskaper om ekonomistyrningen som helhet, och dels med kunskaper om hur ökad intern kvalitet och införandet av ett Balanced Scorecard kan kopplas samman. Vi studerade en hel del uppsatser som tidigare behandlat likartade problem, något som hjälpte oss att få tag på relevant litteratur tämligen snabbt. Vi har även använt en hel del artiklar som vi främst fått tillgång till via databasen Affärsdata. Vi har i synnerhet använt oss av den artikelserie som publicerades i Dagens Nyheter under våren och som behandlade SJ och deras kvalitets- och lönsamhetsproblem. Den var i hög grad väsentlig för vår valda problemställning.

När vi bestämt oss för att göra en fallstudie kontaktade vi de personer som vi ansåg vara relevanta att prata med. Vi genomförde våra första intervjuer samtidigt som vi började skriva på vår teoretiska referensram samt sätta våra val av metod på pränt. Empirin samlade vi in allteftersom kontakten med företaget fortlöpte, en kontakt som resulterade i en hel del intervjuer och företagsinternt material. Under tiden som teoriavsnittet och empirin tog form fick vi ett flertal uppslag på ämnen som skulle kunna vidareutvecklas i vårt analysavsnitt. Sammanfattningsvis kan man säga att vi arbetade med i stort sett alla kapitel parallellt, vilket resulterade i en stor del material som vi sedan haft som utgångspunkt när vi sammanställde det slutgiltiga resultatet.

⁵ Lundah, Ulf; Skärvad, P-H *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer* (1999)

2.2 Referensram

Naturligtvis påverkar vi som författare resultatet av denna studie. Det kan därför vara på sin plats att redogöra för de förutsättningar vi hade när detta arbete påbörjades.

Vårt perspektiv, med andra ord de glasögon med vilka vi väljer att betrakta verkligheten genom, har naturligtvis avgörande betydelse för vilken slags verklighet vi upptäcker.⁶ I det här arbetet kan vårt perspektiv sägas vara företagsledningens och ägarnas eftersom vårt fokus är på intern kvalitet. Kvalitet associeras vanligtvis mer med kundens upplevelse, men vi har valt att fokusera på att företagets interna kvalitet.

Eftersom vårt val av metod, fallstudien, ställer krav på oss när det gäller att analysera kvalitativ data finns det en risk för subjektiva tolkningar och en omedveten påverkan av vår förståelse. Detta har vi försökt undvika genom att vara kritiska mot det vi skrivit samt att vi i vissa speciella moment tolkat det vi gjort var och en för sig. Detta för att inte fastna i ett speciellt ”spår” utan hålla alla alternativ öppna. Till exempel förberedde vi alltid frågorna inför våra intervjuer enskilt, för att först senare sammanföra dem. Även analysen genomfördes inledningsvis på ett sådant sätt.

För att Ni läsare ska förstå vad som påverkat oss och våra värderingar, kan det vara på plats med en snabb presentation. Gruppen består av tre studenter som alla läser företagsekonomi vid Lunds Universitet och som till våren, förhoppningsvis, har en kandidatexamen. Samtliga i gruppen har en inriktning mot strategi och styrsystem. Alla tre har arbetslivserfarenhet, utlandsvistelse och är eller har varit mycket aktiva i olika studentorganisationer. Vår ambitionsnivå är hög vilket medfört att vi uppmuntrat och sporrat varandra att göra vårt allra bästa. Det faktum att vi inte kände varandra innan denna kurs har bidragit till att vi fått en dynamik i gruppen som vi anser skulle ha saknats om vi varit bekanta sedan tidigare.

2.3 Val av teori

Vi har inte funnit någon färdig teori som direkt beskriver kopplingen mellan att införa ett Balanced Scorecard och höjd kvalitet. Kaplan & Norton samt Olve, Roy, Wetter står för grundtankarna i vår teoretiska referensram som behandlar Balanced Scorecard. Den teoretiska referensram som vi har valt att utgå ifrån när vi diskuterar kvalitet har sin utgångspunkt i hur man uppnår kvalitet samt vilka kriterier ett företag ska nå för att erhålla en hög kvalitet. Vi tar även upp kopplingen mellan kvalitet och lönsamhet samt värdet av intern kvalitet.

Vår teoretiska referensram erbjuder inte en uttalad koppling mellan införandet av ett Balanced Scorecard och ökad intern kvalitet. Vi har således i analysen försökt föra samman de olika teorierna.

⁶ Halvorsen, Knut *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

2.4 Fallstudie

När vi i gruppen utifrån vår problemformulering och syfte resonerade kring vilken typ av metod vi skulle arbeta efter, beslutade vi oss för att genomföra en fallstudie på EuroMaint. Detta då en fallstudie av många anses som den mest passande metoden vid fokusering på processer.⁷

Genom vår kvalitativa fallstudie försöker vi ge en djupgående helhetsbild som ökar förståelsen av vårt fallföretag. Vi anser att denna djupa förståelse och insikt i ett fallföretag ger ett bra utgångsläge för vidare analys. Kanske hade vi genom en kvantitativ analys fått en bredare bild av ekonomistyrningens utveckling och företagets interna kvalitet men den hade inte försett oss med samma gynnsamma förutsättningar för en analys.⁸ Den främsta fördelen med vårt val av fallstudie är att vi kunnat studera flera aspekter av samma företag vilket därmed försett oss med en djupare helhetsbild.

2.5 Valet av EuroMaint

Fallobjektet som har studerats är företaget EuroMaint och då främst hur införandet av ett Balanced Scorecard kan höja den interna kvaliteten. Vi fann detta intressant då företagets kvalitet under senare tid ifrågasatts offentligt.

Anledningen till att vi beslöt oss för att studera EuroMaint var att företaget passade bra med avseende på de intresseområden vi tidigare diskuterat. Då vi dessutom anser att avregleringen av de ”svenska verken” är intressant passade EuroMaint än bättre. Intresset för företaget hade även väckts tidigare på grund av den negativa uppmärksamhet företaget utstått i media och den debatt som pågått kring företagets kvalitet. Samhällsdebatten bestod av en hätsk kritik mot underhållskvaliteten på de svenska tågen och då speciellt mot X2000-tågen, vilket i vårt fall var intressant eftersom EuroMaint i stor utsträckning ansvarar för underhållet på dessa tåg.

Det faktum att större delen av den litteratur som är publicerad inom området ekonomistyrning fokuserar på vinstdrivande aktiebolag och inte statliga förlustföretag spelade även det en avgörande roll i vårt ämnesval. Detta då det till viss del kändes som om vi var inne på ett relativt nytt område. Förändringsprocessen som EuroMaint befinner sig i medförde att de var öppna för nya intryck och förslag. Vi känner därför att det finns en möjlighet att vårt arbete kan komma att ha betydelse för företaget i framtiden, vilket är inspirerande.

⁷ Halvorsen, Knut *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

⁸ Holme, I.M.;Solvang, B.K *Forskningsmetodik* (1997)

2.5.1 Närhet till EuroMaint

Kontakten med EuroMaint tog vi tidigt i vårt uppsatsarbete och initialt sett hade vi därför ingen klar bild av vad vi ville rikta in vårt arbete mot. Detta gav dock även EuroMaint en möjlighet att påverka vad de var intresserade av att vi skulle undersöka.

Vi hade fördjupat oss i ett antal artiklar innan vi genomförde den första intervjun med EuroMaint. Däremot hade vi inte påbörjat vårt skriftliga arbete vilket förhoppningsvis ledde till att vi inte var alltför teoribundna när vi träffade företaget. Dessutom hoppas vi att vi således var uppmärksamma på vad företaget ville och vad som framkom i dialogen med dem.

En uppmuntrande omständighet var den kontakt vi fick med företaget och då inledningsvis med affärscontrollern Annette Mårde Tageson, som var tillmötesgående, öppen och trevlig. Dessutom försedde hon oss med bra information som hade varit svår att få tag på om vi inte hade haft en kontakt inne i företaget. Annette var även generös med tid och uppmuntrade oss att ta kontakt med henne vid eventuella frågor som kunde tänkas uppstå under arbetsprocessen.

2.6 Informationsinsamling

2.6.1 Validitet

Det mest relevanta för vår undersökning beträffande validitetsaspekten är huruvida det finns en överensstämmelse mellan de teoretiska och empiriska begreppen vi använder. Validitetsproblemet är således att vi både befinner oss på teori- och empiriplanet samtidigt. Teorimässigt arbetar vi med att formulera en problemställning och tolka resultaten av den empiriska undersökningen av EuroMaint. På empiriplanet befinner vi oss när vi ska samla in och behandla data. Korrespondensen mellan dessa två, definitionsmässig validitet, kan göras mer förståligt genom att översättas till giltighet eller relevans. Det svåra är att samla in data som är relevant för vår frågeställning. Hur bra den definitionsmässiga validiteten är kan vi inte mäta empiriskt. För att säkerställa att den är hög har vi lagt ner mycket arbete på att översätta de teoretiska begreppen till deras motsvarigheter i den konkreta verkligheten, operationaliseringen.⁹ Således anser vi att de teoretiska och de empiriska begreppen stämmer väl överens. Vi har i kombination med teorin gjort en bedömning av vilka värderingar vi lägger i de begrepp som uppsatsen behandlar. Det är sedan utifrån dessa operationaliseringar vi arbetat under processens gång.

⁹ Rosengren, Karl Erik; Arvidsson, Peter *Sociologisk metodik* (1991)

2.6.2 Reliabilitet

Eftersom vi genomför en kvalitativ undersökning har reliabiliteten inte en lika central roll som i en kvantitativ.¹⁰ Vårt syfte är att få en bättre förståelse av ett fenomen för att sedan applicera en teori på företaget i fråga, därför är den statistiska representativiteten inte i fokus.

Den typ av reliabilitet som dock är väsentlig i vår undersökning är den vi behandlar genom våra intervjuer. Intervjuerna har alla varit muntliga vilket gör att reliabiliteten kan påverkas av en tillfällighet som ett tonfall eller minspel. Om intervjuerna dessutom sker i en ostandardiserad miljö finns det en risk att faktorer som buller, störningar i form av besök eller telefonsamtal och temperatur påverkar resultatet. För att försöka undvika denna typ av påverkan har vi genomfört majoriteten av intervjuerna på samma plats varje gång. Även det allmänna standardiseringsförfarandet har varit noggrant. Reliabiliteten och möjligheten att jämföra anser vi att vi lyckats fånga upp genom de bundna frågor vi ställde.¹¹ Dilemmat med att de öppna frågorna mäter vad som avses att mäta men att det samtidigt finns en risk för slumpmässiga mätfel har vi försökt undvika. Företrädevis har vi undvikit dem genom att använda öppna frågor i början av processen då teoribildningen inte är särskilt avancerad och mer bundna svarsalternativ mot slutet av processen.

2.6.3 Primärdata

Våra primärdata består av ett flertal intervjuer med personer i ledande befattningar inom EuroMaint. Vi valde att börja prata med Annette Mårde Tageson som är affärscontroller på marknadsdivisionen och som har jobbat en längre tid inom EuroMaint. Hon har dessutom både deltagit i och varit ansvarig för ett flertal projektgrupper inom företagets ekonomistyrning. Hon kan därmed anses vara en person med gedigna kunskaper inom ämnet och företaget.

Vid den första personliga intervjun valde vi att utgå från frågor som vi gjort i förväg. För att vi skulle få in samtliga gruppmedlemmars synvinklar valde vi att först göra frågor enskilt för att sedan sammanställa de vi ansåg mest lämpliga. Anledningen till att vi valde att upprätta frågorna i förväg var att vi inte visste hur kommunikativ Annette var eller vilka förväntningar på intervjun hon hade. Frågorna var relativt ostrukturerade med blandat öppna och styrda frågor men allt eftersom intervjun fortlöpte blev de allt mer öppna. Samtalsformen kändes positiv eftersom vi inte längre var de som enbart påverkade åt vilket håll intervjun rörde sig, även respondenten var delaktig. Den första intervjun var ganska allmän om företaget och ekonomistyrningen. Orsaken till detta var att vi ville få en klarare bild av företaget och situationen de

¹⁰ Rosengren, Karl Erik; Arvidsson, Peter *Sociologisk metodik* (1991)

¹¹ Halvorsen, Knut *Samhällsvetenskaplig metod* (1992)

befinner sig i. Vi kände att detta var rätt sätt eftersom vi även ville få en uppfattning av de huvudsakliga problemen inom företaget. De efterföljande intervjuerna som vi senare genomfört har mer haft karaktären av djupintervjuer inom företrädelsevis området kvalitet.

Vi intervjuade Nicklas Falk som är projektledare för verksamhetsledningssystem, baserad i Stockholm. Intervjun genomfördes per telefon eftersom det var ytterst svårt att hitta en ledig tid i Nicklas schema. Även här hade vi förberett frågor som vi dessutom hade skickat till honom i förväg per e-mail.¹² Detta för att han skulle hinna förbereda sig. I likhet med tidigare intervjuer kombinerade vi fasta och öppna frågor. På så vis fångade vi upp de båda metodernas fördelar.

För att ytterligare komplettera vår bild av EuroMaints kvalitetsarbete genomförde vi även en intervju med Janne Rydh som är miljö- och kvalitetsansvarig på verkstäderna i Malmö och Linköping. Anledningen till det var att vi ville komma i kontakt med någon som arbetade operativt med kvalitetsfrågor.

Under samtliga intervjuer användes en bandspelare. Detta gjorde att intervjuerna kunde genomföras mer som ett samtal än som en utfrågning. De som intervjuats har godkänt att de spelas in och har inte märkbart störts av att samtalet spelats in på band.

Annette Mårde Tageson, Nicklas Falk och Janne Rydh är samtliga anställda på EuroMaint vilket medför att de inte är helt objektiva. Eftersom vi ville ha en så mångsidig bild av företaget som möjligt valde vi även att ta kontakt med Knut Kainz.. Han är den journalist på Dagens Nyheter som skrivit artikelserien om SJ:s kvalitets- och lönsamhetsproblem och där även EuroMaint i viss utsträckning uppmärksammas. Detta gjorde vi relativt tidigt i uppsatsprocessen för att få lite förslag och idéer från någon som befinner sig utanför företaget men med djupgående kunskaper om detsamma. Vi är fullt medvetna om att Knut Kainz kanske inte är helt objektiv och att det kanske finns dolda anledningar till hans intresse i SJ och EuroMaint. Därför har vi inte byggt några grundläggande antaganden på hans artiklar utan att i möjligaste mån kontrollera uppgifterna, då främst med Järnvägsinspektionen.

Även om det inte är kring kundens upplevda kvalitet vi bygger vår uppsats på, ansåg vi att det kunde vara relevant att intervju en av EuroMaints största kunder, Green Cargo. Detta för att få en uppfattning om hur de upplever företaget och då särskilt företagets kvalitet.

2.6.4 Sekundärdata

Våra sekundärdata är främst hämtade från den kurslitteratur som används inom företagsekonomin. Vi har även använt annan teori som vi funnit lämplig då vi skulle studera möjligheterna till ett införande av ett Balanced Scorecard, sett ur en intern kvalitetsaspekt. Då EuroMaint figurerat flitigt i media de senaste åren har vi använt

¹² se Bilaga

artiklar som skrivits för diverse dagstidningar. Vi har även fått en avsevärd mängd information från företaget, till exempel företagsbeskrivningar samt utförliga manualer för de operativa och legala rapporteringarna.

Inom vårt ämnesområde, ekonomistyrning, finns en stor mängd litteratur och vi har därför inte kunnat läsa allt utan begränsat oss till det vi ansett mest relevant för vår frågeställning. Beträffande ekonomistyrning i andra organisationer än aktiebolag var utbudet inte lika omfattande men dock tillräckligt vilket gjorde att vi kunde läsa en stor del av den litteratur vi hittade som fanns tillgänglig. I många fall valde vi att studera den grundläggande litteraturen eftersom vi kände att vi behövde fräscha upp våra kunskaper om ekonomistyrning och Balanced Scorecard. Vi behövde även läsa in oss på kvalitetsbegreppet och hur företag idag arbetar med olika kvalitetsfrågor. Författarna till den litteratur vi studerat är av både svenskt och utländskt ursprung, något vi anser ha givit oss en bredare bild av ämnet. Däremot har svensk litteratur, av naturliga skäl, varit mest relevant när det gäller avregleringen av den svenska marknaden och då speciellt järnvägsindustrin under 1990-talet. Även den litteratur som behandlar kvalitet har mestadels varit svensk.

Vi är medvetna om att det vi studerar, både litteratur och artiklar, är färgade av författarnas åsikter och värderingar. Detta har vi försökt se igenom, framförallt genom att vi använt oss av flera källor som studerat samma företeelser, men även genom att i möjligaste mån kontrollera uppgifterna. Artiklarna vi studerat har vi medvetet försökt hämta från olika tidningar och tidskrifter, för att därmed undvika alltför mycket politisk färgning. Vi tror dock att vi genom vårt kritiska förhållningssätt har lyckats att undvika att bli alltför påverkade.

2.7 Analys och slutsatser

Då vi hävdar att EuroMaint med hjälp av införandet av ett Balanced Scorecard kan höja sin interna kvalitet, går analysen till stor del ut på att tillämpa den teoretiska koppling vi gjort på vårt fallföretag. Empirin mynnar ut i tre problemområden inom den interna kvaliteten. På dessa tre problemområden applicerar vi sedan vår teoretiska referensram för att visa hur den interna kvaliteten kan höjas genom införandet av ett Balanced Scorecard.

3 Teori

Syftet med det här teoriavsnittet är att belysa teori om Balanced Scorecard för att ge läsaren bakgrund till ämnet. Vi behandlar grundläggande teori som belyser kvalitetsbegreppet och vikten av intern kvalitet. Det är relevant att ta upp kritik mot den traditionella ekonomistyrningen eftersom vi genom att introducera BSC som alternativ, indirekt menar att den traditionella ekonomistyrningen inte är tillräcklig. Vidare har vi gjort en teoretisk koppling mellan BSC och intern kvalitet.

3.1 Kvalitetsbegreppet

Ordet kvalitet kommer från latinets "Qua litas" som betyder "av vad". Redan de antika författarna använde ordet i betydelsen "beskaffenhet".¹³ När man läser om begreppet kvalitet idag får man intrycket att det finns nästan lika många definitioner som det finns människor som uttalar sig på området. Det land som oftast associeras till kvalitetsbegreppet är Japan, och då framförallt deras bilindustri. De managementtekniker som mest förknippas med begreppet kvalitet är Kaizen och Total Quality Management (TQM). Kaizen är nästan som en filosofi vilken går ut på kontinuerlig förbättring och omfattar både företagets ledning och dess anställda. En av grundtankarna är att det är små och ständigt återkommande förbättringar som spelar roll på lång sikt. Genom att låta de som producerar en vara eller en tjänst få avgöra hur arbetet ska förändras till det bättre så skapas ett engagemang i företaget. Detta engagemang skapar enligt teorin effektivare arbetsrutiner och metoder.¹⁴

3.2 Varför är det viktigt med kvalitet?

Kvalitet för ett tjänsteföretag är definitivt ett överlevnadsvillkor för alla företag som arbetar på en marknad där konkurrens finns. Sverige går mot, som tidigare berörts, en ökad avreglering. Följden av detta är ökad konkurrens och en hög kvalitet är ett effektivt sätt att möta den nya konkurrenssituationen. Hög kvalitet resulterar också i lägre rörelsekostnader eftersom felkostnaderna minskar.¹⁵

För ett tjänsteföretag är kostnaderna för att byta leverantör i regel lägre än för ett tillverkande företag. Generellt sett är det därför vanligare med kortare köp- och säljrelationer. Detta leder till att tjänsteföretag verkar på en högre risknivå vilket i sin tur påverkar de kvalitetskrav som ställs på tjänsteföretag. Det kan för ett tjänsteföretag innebära svårigheter att på lång sikt överleva med en strategi som endast baseras på priset. En sådan strategi innebär små vinstmarginaler eftersom kunden hela tiden

¹³ Bergman, Bo; Klefsjö, Bengt *Kvalitet i alla led* (1991)

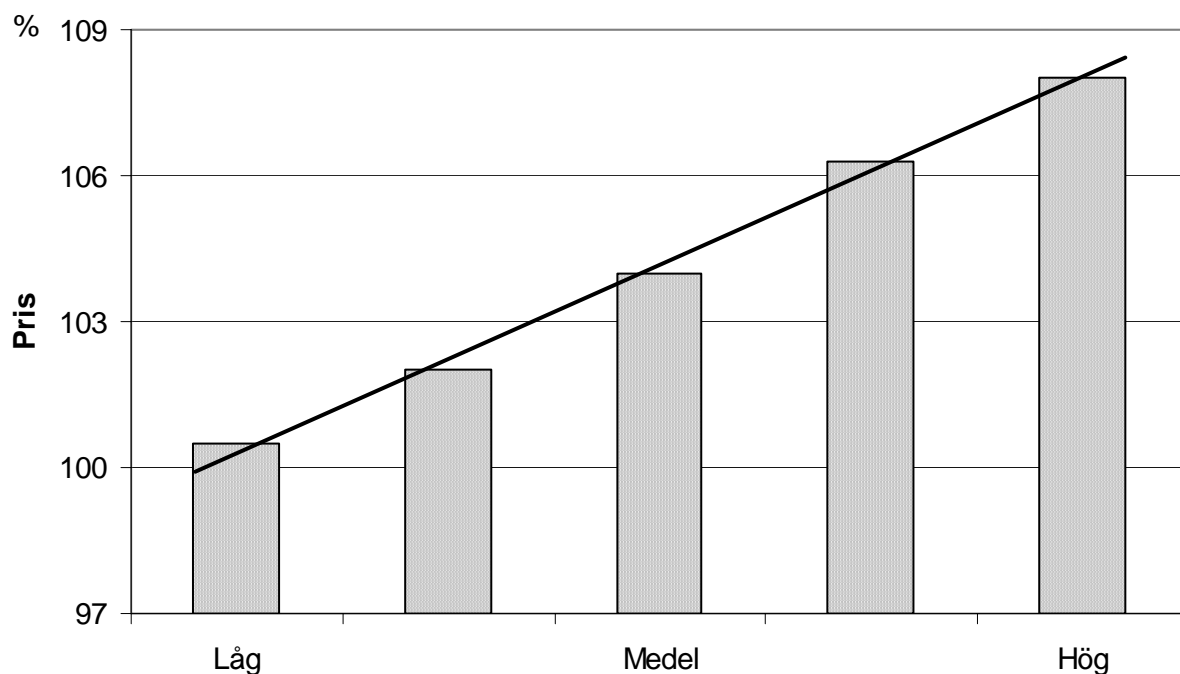
¹⁴ Sternhufud, Ulf *Kvalitet i tjänsteföretag* (1998)

¹⁵ ibid

fokuserar på priset. För en långsiktig lönsamhet på en marknad som inte är reglerad krävs en strategi baserad på kvalitet som ett utav de främsta konkurrensmedlen.¹⁶

God lönsamhet är av väsentlig betydelse för att ett företag ska kunna leva vidare och utvecklas på ett positivt sätt. Detta är uppenbart för de allra flesta företagsledarna. I ambitionen att arbeta mot bättre lönsamhet försöker ledningen gå fram på olika sätt. Ett sätt är att minska kostnaderna genom rationaliseringar i tillverkning och administration. På många håll har man hittills försummat alternativet att nå bättre lönsamhet genom produkternas kvalitet. Genom en bättre och mer helhjärtad hantering av de frågor som har med kvalitet att göra påverkar man både intäkter och kostnader på ett sätt som gynnar hela lönsamheten.¹⁷

Sambandet mellan lönsamhet och kvalitet framgår klart av de studier som gjorts av Strategic Planning Institute i USA. I de här studierna har man de en databas med cirka 200 större företag, både europeiska och amerikanska. Databasen, PIMS (Profit Impact of Market Strategy), ligger till grund för olika studier och analyser som har som syfte att komma fram till vad som påverkar affärsverksamhetens resultat. Med utgångspunkt i PIMS har man studerat sambandet mellan pris och kvalitet. Studier som visar att bättre kvalitet leder till att ett högre pris kan tas ut. Lönsamheten påverkas både av kvaliteten och den relativa marknadsandelen. PIMS visar att företag med bättre kvalitet och större marknadsandelar ger en vinst som är ungefär fem gånger större än hos företag med sämre kvalitet och mindre marknadsandelar.¹⁸



Figur 1
Hög kvalitet medger högre pris
Källa: Sandholm, Lennart
Kvalitetsstyrning (1988)

¹⁶ Sternhufud, Ulf *Kvalitet i tjänsteföretag* (1998)

¹⁷ Sandholm, Lennart *Kvalitetsstyrning* (1988)

¹⁸ ibid

3.3 Vikten av intern kvalitet

Hög intern kvalitet ger färre leveransstörningar och leder därmed till lägre tids- och resursförbrukning och således till lägre kostnader. Hög intern kvalitet medför också färre omarbetningar och lägre kostnader. Lägre kostnader möjliggör större vinstmarginaler samt för kunden ett lägre pris vilket innebär nöjdare kunder. Det kan även uttryckas som ”bättre kvalitet tjänar mer pengar”.¹⁹ Det går inte att leverera hög kvalitet till kunderna eller att få dem att uppleva hög kvalitet utan en hög intern sådan.²⁰

För att kunna leverera kvalitet till kunden måste hela den interna produktionskedjan som är involverad i uppgiften förstå att detta även kräver hög intern kvalitet. Det förutsätter att man också internt i företaget har kund-leverantörs relationer till varandra. Det innebär att för att få en optimal produktionskedja måste varje medarbetare veta exakt vad det ställs för krav på det han/hon levererar till sina interna kunder. I större företag finns det en tendens att medarbetare efter ett tag tappar både det interna och externa kundperspektivet. Det är lätt att tappa det interna perspektivet eftersom det upplevs som mindre pinsamt att göra misstag inför en intern kund än en extern kund. Ett sätt att förebygga det här problemet är att ha en hög intern cirkulation samt kanske ännu viktigare är att ständigt förmedla budskapet att den interna kvaliteten är essentiell för företagets lönsamhet.²¹

3.4 Hur uppnås hög kvalitet?

Enligt Ulf Sternhufud bör ett företag uppfylla fyra kriterier för att uppnå hög kvalitet;

1. Kunden och leverantören måste ha samma uppfattning om kundens behov och förväntningar. En sådan kunskap kan för företaget avsevärt öka den strategiska precisionen när det gäller konceptutveckling och marknadsbearbetning.
2. Företaget måste ha kunskapen att omvandla kundens förväntningar till sitt tjänsteutbud vilket kräver en företagskultur med stor förståelse för vikten av ”trial and error”. Detta sker ofta i nära samarbete med kunden.
3. Företaget måste få alla medarbetare att arbeta mot företagets uttalade mål.
4. Alla medarbetare måste inse och leva upp till företagets åtaganden gentemot kunden. Framgångsrika företag har förmågan att förstå vad kunden vill ha samt förmågan att kommunicera dem internt.²²

¹⁹ Sternhufud, Ulf *Kvalitet i tjänsteföretag* (1998)

²⁰ ibid

²¹ ibid

²² ibid

3.5 Kvalitetsstrategi

En kvalitetsstrategi i ett företag måste bygga på ledningens ständiga engagemang för kvalitetsfrågor. Ledningen bör fastställa en kvalitetspolicy för företaget och stödja kvalitetsaktiviteter både ekonomiskt, moraliskt och med ledningsresurser. Med en kvalitetspolicy klargörs den roll kvalitetsfrågorna spelar i företagets framtidsvision och motsvarande långsiktiga mål. I policyn bör också vägen att nå dessa mål finnas angiven.²³

I en kvalitetspolicy bör några av följande element ingå:²⁴

- Identifiering av kunderna och deras betydelse
- Kvalitetsdimensioner som företaget anser viktiga
- Processynen och arbetet för ständig förbättring
- Företagets inställning till sina anställda

Kvalitetspolicyn måste sedan vara ett rättesnöre för allt handlande vad gäller kvalitet i företaget, inte minst en förbindelse från ledningens sida. Om inte ledningen agerar i enighet med policyn lär inte heller några andra anställda göra det, något som ställer stora krav på företagets ledning.

Företaget måste även internt anpassa sin verksamhet så att rätt kvalitet skapas. Förmågan att konstruera, producera och leverera ett för kunden värdeskapande erbjudande förutsätter att teknologi, organisation och system är utformade med förståelse för kundens upplevda kvalitet. Detta kan sammanfattas i att leverantören dels ska ”göra rätt saker” och erbjuda sådant som kunder behöver och vill betala för, och dels ”göra saker rätt” redan från början och leverera felfria varor och tjänster.²⁵

3.6 Balanced Scorecard

Det balanserade styrkortet (BSC) lanserades initialt som ett resultatmåttssystem med både finansiella och icke-finansiella mått.²⁶ En av huvudtankarna var att knyta dessa mått till företagets strategi.²⁷ Under årens lopp har dock Kaplan och Nortons styrkort från 1992 utvecklats. I en artikel från 1996 beskriver Kaplan och Norton hur de funnit att tankarna bakom Balanced Scorecard även kan fungera som ett verktyg för själva formuleringen av en ny strategisk verksamhetsstyrning. Författarna, som både hade framgångsrik forskning och konsultverksamhet bakom sig, utvecklade tillsammans med flera företag metoder för prestationsmätningar i framtidens organisation. De välkända fyra grundperspektiven genom vilka prestationer mäts är;²⁸

²³ Bergman, Bo; Klefsjö, Bengt *Kvalitet i alla led*, (1991)

²⁴ ibid

²⁵ Samuelsson, Lars A *Controllerhandboken* (1999)

²⁶ Malmi, Teemu *Balanced Scorecard in Finnish companies* (2001)

²⁷ ibid

²⁸ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i Svensk Praktik* (1997)

1. **Det finansiella perspektivet**

Det här perspektivet ska visa resultatet av de övriga perspektivens strategiska val. Här beskrivs ägarnas förväntningar på företaget i form av tillväxt- och lönsamhetskrav. Det är även lämpligt att beskriva vilka ekonomiska risker som företaget ska kunna ta, till exempel om negativt kassaflöde ska accepteras. Med andra ord är det här som man finner mycket av de traditionella styrmedlen i form av finansiella nyckelmått och styrtal.

2. **Kundperspektivet**

Det här är det perspektiv där det beskrivs hur och vilka kundvärden som ska tillfredsställas samt varför kunderna ska vara beredda att betala för dem. Det är alltså mot detta perspektiv som de interna processerna och utvecklingsarbetet ska riktas. Det kan sägas att här finns hjärtat av styrkortet. För att bibehålla kostnadseffektiviteten är det av största vikt att tillflödet av rätt produkter och tjänster på kort såväl som på lång sikt fungerar. Fungerar inte det tillfredsställs inte kundernas behov vilket resulterar i att det inte genereras några intäkter och verksamheten förlorar då sin kraft och dör.

3. **Processperspektivet**

Det finns flertalet modeller som behandlar skillnaden mellan kundens förväntningar och företagets flexibilitet och förmåga att leva upp till dessa. Modellerna går ut på att knyta ihop analyserna från kundperspektivet med det interna processperspektivet. Först tittar de på kundernas värderingar i förhållande till deras behov för att uppmärksamma eventuella skillnader. Nästa steg är att göra en värdering av företagets förmåga att anpassa sig efter kunderna. Slutligen sammanförs de båda analyserna och det eventuella gapet mellan behov och förmåga tydliggörs.

4. **Innovations- och lärandeperspektivet**

I innovations- och lärandeperspektivet försöker man säkra organisationens långsiktiga förnyelse och därigenom dess överlevnadsförmåga. Det är viktigt att man tänker igenom vad som krävs för att utveckla den kunskap som behövs för att förstå kunden men även för att skapa effektivitet i de processer som skapar det aktuella kundvärdet.

Bakom samtliga dessa perspektiv ligger en uttalad vision och strategi som det för var och ett formuleras mål, mått och handlingsplaner. Styrkortets roll och den process som skapas runt de fyra grundperspektiven är att lyfta fram vad som är mest väsentligt att vårda.²⁹ Balanced Scorecard kan sägas utgöra det kommunikationsmedel genom vilket företagets prioriteringar förs ut.

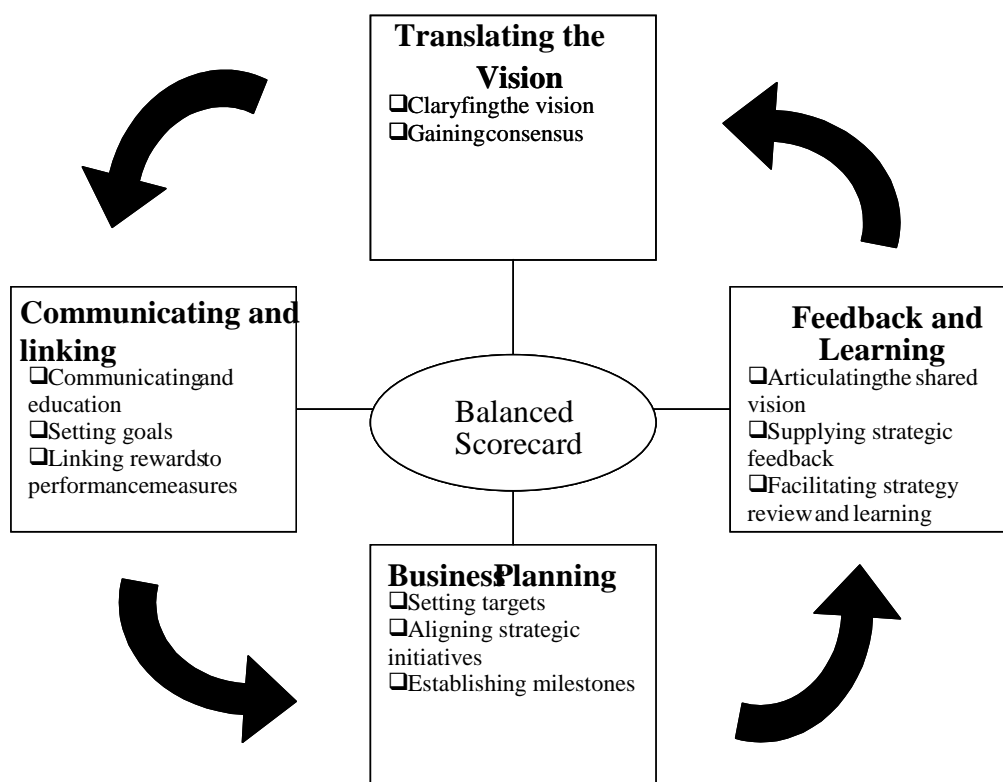
För att skapa god lönsamhet i ett företag måste kunderna vara lojala och för att skapa lojalitet krävs god service och kvalitet. Det uppnår företag genom att ha bra interna

²⁹Olve, Nils-Göran: Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i Svensk Praktik* (1997)

processer och för att klara det måste personalens förmåga utvecklas.³⁰ Det är således av största vikt att varje mått som väljs ut ingår i ett orsak-verkan samband som kommunicerar meningen med affärsenhetens strategi till organisationen. En utav grundtankarna med styrkortet är dessutom att beskriva det väsentliga för hur en verksamhet lyckas. I marknadsekonomiska företag är det de finansiella aspekterna som i sista hand är avgörande, medan de tre andra typerna av mått får agera som "leading indicators".³¹ Det vill säga som tidiga indikatorer eller signaler om faktorer vilka senare får genomslag på det ekonomiska resultatet.

3.7 Styrkortets fyra processer

Ett stort problem med tidigare styrsystem har varit deras oförmåga att koppla ihop företagets lång- och kortsiktiga mål. Företagen har betonat vikten av att utveckla sina "management" system kring kortsiktiga finansiella mål alltför mycket. Något som orsakat brister i den långsiktiga planeringen.³² För att undvika det här kortsiktiga tänkandet menar Kaplan och Norton att företaget bör använda sig av fyra olika processer inom styrkortet. De har valt att benämna dem för; *Translating the Vision*, *Communicating and linking*, *Business planning* samt *Feedback and learning*.



Figur 2 Managing Strategy: Four Processes
Källa: Kaplan, R S.; Norton, David P (1996) *Using the Balanced Scorecard*

³⁰ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i Svensk Praktik* (1997)

³¹ ibid

³² Kaplan, R.S & Norton, D.P *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Managem System* (1996)

3.7.1 Översättning av vision och strategi³³

Den första processen betonar vikten av att företaget skapar konsensus kring sin vision och strategi.³⁴ Ett antal företag har en uttalad vision där målsättningar som att "bli den bästa leverantören" eller en "lärande organisation" är vanligt förekommande. Så länge dessa visioner och strategier inte går att överföra till en kommunicerbar form är de svåra att implementera.³⁵ Till exempel så kan uttrycket "överlägset utbud" betyda olika saker för olika personer inom företaget. Styrkortet kan här hjälpa ledningen att skapa en större överensstämmelse och ökad förståelse för organisationens vision och strategi. Genom att säkerställa definitionen på begreppen i företaget minskar risken för suboptimering och dessutom kan eventuella resursgap inom företaget identifieras. Detta för att sedan uppgraderas på ett sådant vis att de hamnar i linje med organisationens strategiska avsikter.³⁶

3.7.2 Kommunikation och länkning³⁷

Efter det att det skapas konsensus kring visionen bör företaget arbeta aktivt för att kommunicera ut den i organisationen. Det gäller för cheferna att koppla strategin till avdelningars målsättningar, likväl som till de anställdas personliga mål. Detta bör i sin tur kunna leda till en större förståelse för företagets långsiktiga strategi och förhoppningsvis även skapa en ökad målöverensstämmelse.³⁸ Kaplan och Norton pekar framförallt på tre olika aktiviteter som styrkortsanvändare generellt sätt använder sig av för att koppla de anställdas individuella prestationer till företagets strategi som helhet;

- **Kommunikation och utbildning**
En fördel om man vill införa en ny strategi är om företagets anställda förstår vad den innebär. Det är därför av stor vikt att styrkortet kommuniceras ut i organisationen till de anställda.
- **Målsättningsprogram**
Endast ökad medvetenhet om företagets strategi och vision behöver inte alltid vara tillräckligt för att förändra personers sätt att arbeta. Det gäller att sätta upp mål som kan uppfyllas av både avdelningar och av individerna själva.
- **Koppla belöningar till prestationsmåten**
En del företag använder styrkortet som utgångspunkt för olika typer av belöningar. Det kan hjälpa företaget att skapa en större överensstämmelse med

³³Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1997)

³⁴ibid

³⁵ibid

³⁶ibid

³⁷ibid

³⁸Kaplan, R.S & Norton, D.P *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (1996)

dess strategi enligt vissa förespråkare. Visserligen föreligger det även en risk med den här typen av koppling då det inte alltid är säkert att företaget verkligen har de rätta mätverktygen på sitt styrkort.

Andledare
Magnus Andersson
Arnl Hellberg

Författare
Patrick Roos 780607
Charlotta Sylvén 790
Erik Thoreson 79033

3.7.3 Affärsplanering³⁹

Ett stort problem, enligt Kaplan och Norton, är att de flesta organisationer har separata procedurer för strategisk planering, resursallokering och för budgetering. Många företag låter ledningsgruppen åka iväg en helg för att formulera den strategiska planeringen för ett eller några år framåt. Syftet är att komma fram till var på marknaden företaget vill befinna sig om x antal år. Dessvärre sker detta allt som oftast utan någon koordination med den resursallokering och budget som samtidigt utarbetas på annat håll inom företaget. De finansiella mått som budgeten rymmer innehåller sällan någon överensstämmelse med de mål som ledningsgruppen satt upp. Vidare tenderar all uppföljning under året att ske mot budgeten och väldigt lite tid ägnas åt den strategiska planeringen.⁴⁰

Kaplan och Norton menar att själva processen med skapandet av ett Balanced Scorecard tvingar företaget att integrera de strategiska målsättningarna med företagets budget. Denna integration bör i sin tur leda till att företagets finansiella mål kopplas till dess strategiska mål. I slutet av affärsplaneringsprocessen bör cheferna därför ha satt upp; de långsiktiga mål som de vill uppnå inom styrkortets alla fyra huvudområden, vilka strategiska initiativ som krävs för detta, vilka resurser som de bör tilldelas samt slutligen vilka kortsiktiga mål som bör uppnås för att visa att företaget är på rätt väg.⁴¹

3.7.4 Feedback och strategisk inlärning⁴²

För att kunna implementera nya strategier så anses de tre första managementprocesserna som hittills presenterats vara tillräckliga. De bidrar till att skapa något som i teorin benämns som en "single-loop learning process".⁴³ Det vill säga att företagets mål med strategin kvarstår oföränderliga och att någon form av avvikelser från den "utstakade kursen" anses som fel vilka bör åtgärdas. Då dagens företag ofta befinner sig i en turbulent och föränderlig omvärld, där förutsättningarna för ett företags framtid snabbt kan ändras, kan den strategi som ansågs vara lämplig igår, vara helt oanvändbar idag.⁴⁴ För att kunna svara på dessa förändringar krävs det

³⁹ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1997)

⁴⁰ Kaplan, R.S & Norton, D.P *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (1996)

⁴¹ ibid

⁴² Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1997)

⁴³ Kaplan, R.S & Norton, D.P *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (1996)

⁴⁴ Kaplan, R.S & Norton, D.P *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (1996)

enligt Kaplan och Norton att företaget använder sig av den så kallade "double-loop learning processen". Med detta avses "ett lärande som frambringar en förändring i människors uppfattningar och teorier om orsak-verkan relationer".⁴⁵

Att använda sig av olika managementverktyg, som till exempel budgetgenomgångar, anses inte kunna skapa de nödvändiga förändringar som behövs för "double-loop learning" hos företagsledningen. Detta beror dels på att de endast utvärderar resultat ur ett finansiellt perspektiv och dels på att de inte tar hänsyn till det så kallade strategiska lärandet. Det strategiska lärandet består huvudsakligen av att samla in "feedback", testa de hypoteser på vilka strategin baserades, samt genomföra nödvändiga justeringar.

Den fjärde processen, "återkoppling och lärande", har därför som syfte att främja det strategiska lärandet.⁴⁶ Med styrkortet skapas möjligheter för företaget att inte endast mäta organisationens kortsiktiga resultat ur ett finansiellt perspektiv, utan även ur kundperspektivet, det interna processperspektivet samt utvecklingsperspektivet. Detta möjliggör i sin tur en snabbare utvärdering av företagets strategiresultat och företaget kan därmed modifiera sin strategi allt eftersom tiden går.

Det balanserade styrkortet innehåller tre delar som alla är väsentliga för det strategiska lärandet;

- Styrkortet formulerar företagets gemensamma vision, definierar vilka resultat företaget ska försöka uppnå, både som helhet och individuellt.
- Styrkortet förser företaget med ett strategiskt feedback system som bör kunna testa, legitimera samt modifiera de hypoteser som finns inbäddade i en affärsenhets strategi.
- Styrkortet underlättar den strategiska återblicken som är nödvändig för strategiskt lärande.

På grund av det balanserade styrkortet och dess orsak-verkan relation kan företaget fokusera på att utvärdera validiteten och utförandet av enhetens strategi. Detta till skillnad från att som tidigare endast analysera de senaste månadernas finansiella resultat. Om enheten har motsvarat de uppsatta "resultatdrivarna", som till exempel "omskolning av personal", "tillgänglighet till informationssystem" och ändå inte når de förväntade resultaten, bör de kunna konstatera att teorin som stödjer den valda strategin kanske inte stämmer. Enheten bör därmed ompröva de beslut som tagits beträffande den valda strategin för att se om de antingen behöver förändra de kvantitativa relationerna mellan de strategiska måtten, eller helt enkelt byta strategi.⁴⁷

⁴⁵ Kaplan, R.S & Norton, D.P *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System* (1996)

⁴⁶ ibid

⁴⁷ ibid

3.8 Kritik mot den traditionella ekonomistyrningen

De senaste åren har det framförts kritik mot den traditionella ekonomistyrningen och vi ska här sammanfatta kortfattat vad denna kritik går ut på;⁴⁸

- Missvisande information till de beslutsfattande. Information om kostnader och lönsamheten utgör grunden för företagets beslut. Dessa traditionella finansiella mått visar resultaten av aktiviteter som redan ägt rum.
- Ingen hänsyn tas till de krav som dagens organisation och strategi kräver. Fixeringen vid monetära mått har fått företagen att bortse från faktorer som kvalitet, kundbelåtenhet och lansering av nya produkter. Detta då dessa faktorer kräver stora resurser, inte minst kvalitet.
- Uppmanar till kortsiktigt tänkande eftersom man satsar mindre på Forskning och Utveckling (FoU) vilket kan resultera i att större investeringar skjuts upp.
- Informationen om kostnadsfördelning och investeringsstyrning blir missvisande eftersom man inte analyserar varför en kostnad uppstår utan endast bryr sig om belopp och kostnadsställe. Den traditionella kostnadsfördelningen baserad på direkta och indirekta kostnader är föråldrade eftersom relationen mellan dessa kostnader har förändrats. En förändring som skett på grund av bland annat ökade FoU-kostnader, synergieffekter och effektivisering i produktionen.
- De anställda har svårt att se kopplingen mellan sitt handlande och företagets nyckeltal eftersom de ofta är för komplicerade.
- För lite uppmärksamhet ägnas åt omgivningen som kunder och konkurrenser. Därigenom kan viktig information förbises.

3.9 Teoretisk koppling mellan BSC och kvalitetsbegreppet

En tendens växte sig allt starkare under senare delen av nittioalet, nämligen att beskriva verksamheten i form av mätvärden. Den ökade fokuseringen förknippas även med den växande graden av decentralisering och arbetet med genomförandet av Total Quality Management. För ekonomistyrningen har Balanced Scorecard synsättet utgjort en stor del i denna process mot decentralisering, kvalitetstänkande och mätvärdesbeskrivningen av verksamheten.⁴⁹

Ytterligare stöd för kopplingen mellan Balanced Scorecard och kvalitet är de olika kvalitetsutmärkelser som fått ökad betydelse under senare år. Av dessa är det amerikanska näringsdepartementets Baldrige National Quality Award troligen den prestigefullaste och internationellt mest kända utmärkelsen.⁵⁰ I Sverige utser organisationen SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling, en statusfylld utmärkelse,

⁴⁸ Olve, Nils-Göran, Roy, Jan; Wetter *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1997)

⁴⁹ Grant, Robert M. *Contemporary strategy analysis* (2002)

⁵⁰ www.quality.nist.gov.com 15/5 2003

Svensk Kvalitet.⁵¹ Båda dessa utmärkelser baseras på företagets kundorienterade kvalitetsansträngningar, men även andra faktorer bedöms.⁵² Amerikanska näringslivsdepartementet hävdar att ett företag måste vara kundfokuserade och ledningsstyrt för att vara framgångsrika med sitt kvalitetsarbete och mottagliga för utmärkelser.⁵³

För att ha en möjlighet att mottaga dessa utmärkelser anser många att det underlättar med att använda ett Balanced Scorecard som utgångspunkt i ekonomistyrningen.⁵⁴ Det är något som det marknadsledande djurförsäkringsbolaget Agrias VD Anders Mellberg stödjer och menar att chanserna att mottaga kvalitetsutmärkelser ökar om företaget arbetar med ett Balanced Scorecard.⁵⁵ Till saken hör att försäkringsbolaget Agria vunnit ett flertal kvalitetspriser under Anders Mellbergs ledning. I Finland har även forskning visat på de fem främsta anledningarna till att företag väljer att arbeta med ett Balanced Scorecard. En av topp-fem är att det ökar möjligheterna att få kvalitetsutmärkelser. Men det anses även stimulera kvalitetsarbetet på ett positivt sätt av företag som inte söker kvalitetsutmärkelser utan snarare vill utveckla sitt kvalitetsarbete i någon form. En affärsplanerare på ett stort tjänsteföretag konstaterade att "the BSC is a tool for quality management".⁵⁶

I vårt teorimaterial framgår det att ett Balanced Scorecard kan användas för att bedöma företagets kvalitetsnivå ur olika aspekter genom definierade mätvärden. Antalet reklamationer är ett exempel på ett nyckeltal, presenterat i ett Balanced Scorecard, som speglar kvaliteten i verksamheten.⁵⁷ Men det finns även andra nyckeltal som kan användas för att bedöma kvaliteten i verksamheten, beroende på vad som skall mätas. Internt kan företaget bedöma antalet omarbetningar och eventuella arbetsolyckor. Genom olika kundundersökningar kan företaget få fram vad kunderna tycker om deras kvalitet i olika avseenden.⁵⁸ Dessa nyckeltal är alla exempel på olika sätt som ett företag kan mäta sin kvalitet med hjälp av ett Balanced Scorecard.

Om företagets uttalade mål är kvalitet så blir de genom att arbeta med BSC tvingade att klargöra innebörden av kvalitet och i mer handfasta termer översätta övergripande och otydliga visioner till strategiska mål. Alla medarbetare bör vara väl bekanta med företagets mål och vision, i alla fall de delar som är relevanta för de jobb som de utför. Detta eftersom det ofta är andra personer än de i ledningen som ska omsätta strategin till handlingar.

⁵¹ www.siq.se 15/5 2003

⁵² Horngren, C. T.; Sundem, G. L.; Stratton, W *Introduction to Management Accounting* (2002).

⁵³ www.quality.nist.gov.com 15/5 2003

⁵⁴ Ingvar Johansson 23/5 2003

⁵⁵ Kandidatkurs Strategi och Styrssystem, Gästföreläsning 10/3-03

⁵⁶ Teemu Malmi, *Balanced Scorecards in Finnish companies, A research note* (2001)

⁵⁷ Samuelson, Lars A *Controllehandboken* (1999)

⁵⁸ Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay *Management Control Systems* (1998)

För de allra flesta företag är det de finansiella aspekterna som i sista hand är avgörande medan de tre andra typerna av mått får agera som "leading indicators".⁵⁹ Den inre kvaliteten är ett tydligt exempel på en tidig indikator, som om den inte åtgärdas kommer att påverka lönsamheten. Genom att effektivisera de interna processerna minskar företagets felkostnader, vilket i kombination med andra faktorer kan bidra till ökad lönsamhet.

Enligt Ulf Sternhufuds fyra kriterier, som vi redogjort för tidigare, är det de två sista punkterna, medvetenhet hos de anställda om företagets mål samt åtagandet gentemot kunden, som är mest väsentliga för den interna kvalitetsdiskussion vi för. De betonar vikten av att alla medarbetare arbetar mot företagets uttalade mål. Ett mål som kan tydliggöras och omsättas till, för den enskilda anställda, relevanta handlingar genom ett balanserat styrkort. En utav Kaplan och Nortons grundtankar bakom styrkortet kan sägas vara ett försök att skapa en målkongruens mellan de anställda och företaget. Framgångsrika företag besitter ofta förmågan att förstå vad kunden vill ha men även förmågan att kommunicera ut det i företaget. Ett medel för denna kommunikation skulle kunna vara ett Balanced Scorecard.

3.10 Teoretisk sammanfattning

Intern kvalitet är för ett tjänsteföretag på dagens konkurrensutsatta marknader ett överlevnadsvillkor. Avregleringen har lett till den nya konkurrenssituationen, en hög intern kvalitet är ett effektivt sätt att möta det aktuella konkurrensläget. Ett företags kostnader minskar om de bibehåller eller skapar en hög intern kvalitet. Empiriska undersökningar har även visat på sambandet mellan intern kvalitet och lönsamhet. Lönsamheten kan kopplas samman med utvecklingen mot en önskan att beskriva verksamheter i form av mätvärden. Eftersom man därigenom vill ta reda på var i organisationen värdet skapas. Inom ekonomistyrningen har Balanced Scorecard tänkandet varit utgångspunkten i processen mot decentralisering, kvalitetstänkande och mätvärdesbeskrivningar av verksamheten.

⁵⁹ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1997)

4 Empiri

I det här kapitlet ska vi redogöra för bakgrunden och den nuvarande situationen som EuroMaint befinner sig i. Vidare beskriver vi hur företaget arbetar med kvalitet idag. Sedan följer en skildring av huvuddragen i företagets arbete med ekonomistyrning. Detta mynnar ut i ett antal punkter som vi anser bör belysas vidare i analysen.

4.1 Den svenska avregleringen

Den svenska tågindustrin genomförde 1988 den hittills största reformen i svensk trafikpolitik, en reform som utgjorde riktlinjerna för 90-talets trafik och transporter. Av den framgår bland annat att trafikpolitikens uppgift skulle vara att ”utveckla infrastrukturen för 2000-talets behov, höja effektiviteten inom hela transportsystemet samt öka trafiksäkerheten och säkerställa en tillfredställande trafikförsörjning i alla delar av landet”.⁶⁰ Som en direkt följd av detta delades Statens Järnvägar upp i Banverket och affärsverket SJ.⁶¹ Banverket blev en myndighet med ansvar för infrastrukturen och affärsverket SJ fick sköta trafiken. SJ hade fortfarande monopol på all trafik, utom på länsbanorna men de fick kravet att enbart bedriva lönsam trafik.⁶² Ny generaldirektör för SJ blev Stig Larsson som värvades direkt från näringslivet. Han lyckades på en relativt kort tid rusta upp det gamla affärsverket och delvis ge det en ny image. Det nya snabbtåget X2000 sattes i trafik och vinsten steg.⁶³ SJ:s framtid verkade tämligen ljus och få kunde då ana vilka problem som företaget senare skulle stöta på.

Det hela började med att flera olönsamma avtal slöts under 90-talet, mycket på grund av den press SJ kände från konkurrenter under upphandlingsprocessen, främst av den regionala tågtrafiken i Småland. Avtalskarusellen fortsatte sedan under hela 90-talet och förlusterna ökade. Vidare kom det direktiv från regering och riksdag att SJ skulle koncentrera sig på kärnverksamheten, något som föranledde en mängd försäljningar av dotterbolag samt sidoverksamheter.⁶⁴ Pengarna SJ fick från försäljningarna gick direkt in i verksamheten och dolde under lång tid förlusterna och bristande underhåll.⁶⁵

Vid årsskiftet 2000/2001 var det än en gång dags för en uppdelning. Affärsverket SJ delades då upp i sex separata bolag; SJ AB (persontågstrafiken), Green Cargo (godstågstrafiken), Jernhusen (fastigheterna), Unigrid (datasystemen), Trafficare (klargöringen av tåg) samt EuroMaint för underhållet. Idag har både Unigrid och Trafficare sålts av men de övriga bolagen kvarstår i statens ägo.

⁶⁰ Enarsson, Leif *Regionala Godstransportföretag på Järnväg* (2001)

⁶¹ ibid

⁶² SEKO-Magasinet, (2002)

⁶³ Nyström, Ulf *På fel spår i flera år*, Göteborgs-Posten (2003)

⁶⁴ ibid

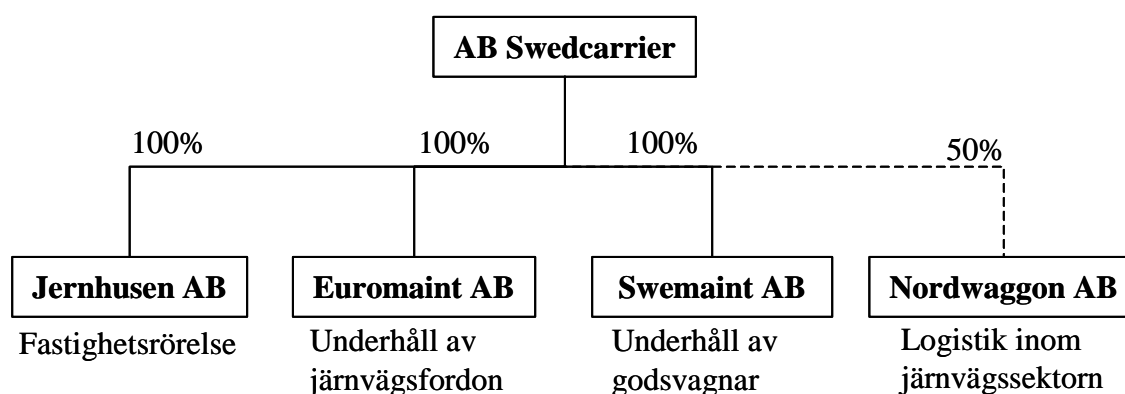
⁶⁵ ibid

Relationen mellan SJ och EuroMaint har under långa perioder varit minst sagt ansträngd.⁶⁶ Redan under första året uppstod svåra slitningar mellan de två bolagen. Anledningen var till stor del den konflikt som rådde mellan de båda företagens Verkställande Direktörer. Då syftet med att bolagisera underhållet var att skapa konkurrens, öka kvaliteten samt pressa ned priset, så ville SJ:s ledning skriva så korta avtal med EuroMaint som möjligt. Men konkurrensen uteblev och EuroMaints ledning försökte få till stånd så långa och dyra avtal med SJ som de kunde.⁶⁷

Utöver detta motsatte sig stora delar av ledningen för SJ, med VD i spetsen, att underhållet skulle skiljas av från verksamheten. Att den ursprungliga planen dessutom var att EuroMaint skulle säljas en kort tid efter bolagiseringen gjorde inte saken bättre. EuroMaints VD ansåg att de borde ha fått längre tid på sig innan de skulle säljas, för att därmed undvika fokuseringen på att se bra ut inför eventuella uppköpsspekulanter.⁶⁸ Till slut blev dock oenigheterna mellan de båda bolagens Verkställande Direktörer så stor, att båda mer eller mindre tvingades sluta. Någon försäljning av EuroMaint har ännu inte skett.

4.2 Företagsbeskrivning

EuroMaint är ett dotterbolag till det av svenska staten helägda holdingbolaget Swedcarrier AB. Swedcarrier AB startade sin verksamhet den 1 januari 2001 i samband med bolagiseringen av Statens Järnvägar.⁶⁹ EuroMaint bestod tidigare dessutom av fyra dotterbolag men i samband med årsskiftet 2002/2003 gick tre av dessa bolag upp i moderbolaget. De var i följande ordning Trainmaint, RPL samt TGOJ. TrainTech kvarstår som ett separat dotterbolag till EuroMaint.



Figur 3 Organisationsschema Swedcarrier
Källa Swedcarrier 21/5 2003

⁶⁶ Kainz, Knut *Slakten av folkets järnväg* Dagens Nyheter (2003)

⁶⁷ ibid

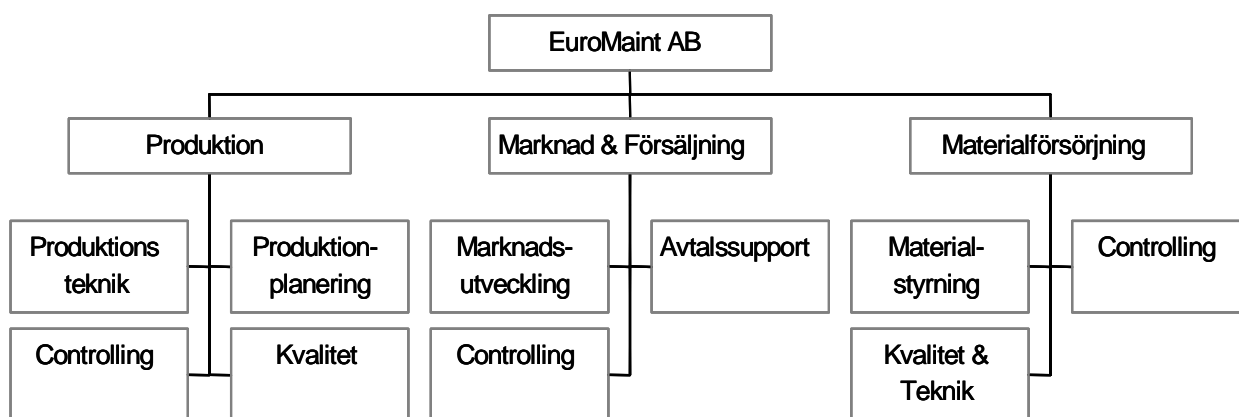
⁶⁸ ibid

⁶⁹ Waymaker *Swedcarrier säljer Unigrind till Cap Gemini* (2001)

EuroMaint arbetar huvudsakligen med tågunderhåll, där de utvecklar, producerar och levererar tekniska systemtjänster samt underhåll för järnvägsfordon och industri.⁷⁰ Den svenska marknaden utgör företagets huvudmarknad med cirka 95 procent, där EuroMaint är en av de dominerande aktörerna.⁷¹ EuroMaint har även en 25 procentig marknadsandel på den skandinaviska underhållsmarknaden. Företagets största kunder är SJ AB samt Green Cargo. Endast SJ AB står för över 50 procent av EuroMaints totala försäljning.⁷²

Den nya organisationen, som bildades den 1 januari 2003, består av de tre olika divisionerna; *Produktion*, *Marknad & Försäljning* samt *Materialförsörjning*. Produktionsdivisionen arbetar främst med att utveckla teknik och underhållslösningar, Marknad & Försäljningsdivisionen arbetar med marknadsföring och försäljning och Materialförsörjningsdivisionen lagerför och tillhandahåller reservmaterial till verkstadsproduktionen och externa materialkunder.⁷³

EuroMaint har idag verkstäder på 16 olika orter runt om i Sverige. Företaget har cirka 1800 anställda och omsätter omkring 1.8 miljarder kronor per år. Resultatet för 2002 visade en förlust på cirka 200 miljoner kronor.



Enheten utvecklar teknik- och underhållslösningar som skapar tillväxt för kunderna

Enheten är navet för marknadsföring och försäljningen och arbetar nära våra kunder

Enheten lagerför och tillhandahåller reservmaterial till verkstadsproduktionen och externa materialkunder

Figur 4 Organisationsschema för EuroMaint AB

⁷⁰ www.EuroMaint.se

⁷¹ Företagsintern information, EuroMaint

⁷² Annette Mårde Tageson 11/4 2003

⁷³ Företagsintern information, EuroMaint

4.3 EuroMaints vision och affärsidé

EuroMaint har för närvarande ingen färdigformulerad vision. Detta beror till viss del på den omstrukturering av företaget som pågått och som delvis fortfarande pågår. Den tidigare visionen gick ut på att "EuroMaint skulle bli marknadsledande på tågunderhåll i Europa" men då dagens världsbild inte är densamma som för ett år sedan så ville EuroMaint anpassa visionen till dagens förhållanden.⁷⁴ Affärsidén lyder; "EuroMaint stärker kundernas konkurrenskraft genom effektiva underhålls- och tekniklösningar för fordon och industri".⁷⁵

EuroMaint använder sig huvudsakligen av företagets intranät för att kommunicera ut affärsidén och visionen till de anställda. Där finner de rutiner och processer samt till exempel information om hur affärsidé och strategi hänger ihop.⁷⁶ Vidare pågår även ett projekt som kallas "Dialog för förändring" där företagets ledningsgrupp besöker de större verkstäderna för att få igång dialoger kring EuroMaints nya arbetssätt.⁷⁷

4.4 EuroMaints kvalitetsarbete

EuroMaint menar att kvalitetsarbete och arbetsmiljö alltid varit viktigt och haft högsta prioritering på dagordningen. Ledorden är att arbetet skall utföras rationellt och med en hög kvalitet. Dock har de allt mer företagsgemensamt kvalitetsarbete idag än tidigare. Orsaken till detta är delvis att utbytet mellan verkstäderna har ökat vilket har resulterat i problem eftersom de tidigare inte haft samma rutiner. Företaget i stort har inte heller gynnats av att exempelvis en verkstad förbättrat sina processer eftersom utbytet mellan olika verkstäder och avdelningar inte fungerat på ett effektivt sätt.⁷⁸

Journalisten Knut Kainz håller även med om detta och tillägger att en del kan relateras till den dåliga dokumentationen av de interna processerna. EuroMaint betonar hela tiden vikten av lönsamhet samtidigt som detta aktivt förmedlas ut till de anställda. Ledningen säger att de arbetar medvetet för att förmedla vikten av kvalitet till de anställda i företaget. Dock anser de att de finns ett problem eftersom de anställda har en egen uppfattning om vad kvalitet innebär, det saknas således en företagsgemensam uppfattning om vad kvalitet egentligen innebär för företaget och dess kunder. Det är upp till varje verkstadsledning att skapa resurser så att alla anställda delar en gemensam syn på kvalitet och att de förstår vikten av kvalitet. De, verkstadsledningen, får inga speciella resurser för ändamålet.

Det pågår sedan en tid tillbaks även ett projekt som innebär att det inför varje avtal skall tas fram ett antal KPI faktorer (Key Performance Indicators) tillsammans med

⁷⁴ Nicklas Falk, 2/5 2003

⁷⁵ Annette Mårde Tageson, 9/5 2003

⁷⁶ Nicklas Falk, 2/5 2003

⁷⁷ Annette Mårde Tageson, 11/4 2003

⁷⁸ Janne Rydh 9/5 2003

kunden. Syftet är att EuroMaint skall få en bra uppfattning om vad kunden anser är särskilt viktigt i avtalet. Till exempel kan detta innebära att EuroMaint förbinder sig att "nittio procent av alla toaletter ständigt skall fungera" på en viss sträcka.⁷⁹

4.4.1 ISO-certifiering

Nu pågår ett kvalitetsprojekt där målet är att erhålla en ISO 9001- certifiering för hela företaget. ISO är den mest använda kvalitetsstandarden i världen och publiceras av International Organization for Standardization. ISO är en icke-statlig världsomspännande organisation som certifierar företag med syftet att ge företag i olika branscher vägvisning i valet av enhetliga kvalitetssystem för en internationell marknad.⁸⁰ Certifikatet visar att det aktuella företaget arbetar enligt vissa förutbestämda kriterier i de interna processerna.⁸¹ ISO är således en form av godkännande av ett företags interna processer. Kvalitetssäkringar baserade på ISO 9000 har spridit sig snabbt och haft stor betydelse för utbredningen av kvalitetssäkring i hela världen.

EuroMaint har valt ISO 9001 eftersom den är mer processororienterad än föregångarna samt anses mest passande för branschen EuroMaint befinner sig i. ISO är idag inget krav från företagets kunder men det finns en chans att det blir så i framtiden. Likväl upplever EuroMaint att de genom att själva bli ISO-certifierade har större möjlighet att kräva det av sina leverantörer. ISO kan även komma att underlätta kommunikationen med kunderna, till exempel är Green Cargo ISO-certifierade. Att kunna kräva en certifiering av sina kunder i kombination med att kommunikationen underlättas anser EuroMaint skulle kunna leda till ökad kvalitet. Efter hopslagningen i januari 2003 blev det mer uppenbart att kvaliteten behövde sättas i fokus då EuroMaint såg behovet av ett mer enhetligt system. Det skulle vara likartade rutiner och de anställda skulle känna igen sig oavsett var i företaget de befann sig.⁸²

4.4.2 Företagets kommunikation

Det nya kvalitetstänkandets och då speciellt ISO-processens primära kommunikationssätt är företagets intranät där rutiner och processer finns förklarade. Intranätet och dess användningsområde är dock långt ifrån färdigutvecklat och är en utav de faktorer som företaget planerar att utveckla vidare den närmaste tiden. De anställda har tillgång till intranätet då de är på sin arbetsplats eller om de har bärbara datorer som de erhållit från EuroMaint. Det går inte att koppla upp sig från sin stationära dator hemma. De anställda bestämmer själva när de, under arbetstid, vill

⁷⁹ Annette Mårde Tageson 11/4 2003

⁸⁰ Erlingsdottir, Gudbjörg *Förförande idéer - Kvalitetssäkring i hälso-och sjukvården* (1999)

⁸¹ www.iso.ch 10/5 2003

⁸² Nicklas Falk 2/5 2003

titta på intranätet. Företagets ledning anser dock att användandet inte är så effektivt som det borde eller skulle kunna vara.⁸³

4.4.3 Järnvägsinspektionens kritik

Den senaste tidens kritik på kvaliteten på SJ:s tåg, främst då X2000, innebär indirekt att det är EuroMaint som kritiseras. Något som förstärks av den kritik som företaget fått från Järnvägsinspektionen. EuroMaint säger att anmärkningarna varit berättigade men onyanserade. Anledningen var en kombination av att SJ inte tog sitt ansvar och att EuroMaint behövde bli bättre.⁸⁴

SJ har krav på sig att endast framföra tåg som är i trafikdugligt skick och uppfyller en rad punkter. Detta ansvar delegerar de delvis ut till exempelvis EuroMaint. En ansvarsfördelning som dock inte gäller om SJ inte levererar tågen till EuroMaints verkstäder. EuroMaint har således ingen skyldighet att "tvinga" SJ att leverera tågen till service. Kortfattat kan det sägas att det SJ beställer av EuroMaint ska uppfylla de kvalitetskrav som Järnvägsinspektionen satt. EuroMaints interna sätt att reglera detta är att se till att företaget har tillräckligt med reparatörer som genomgått utbildningar och således har behörighet att genomföra vissa specifika uppgifter. Alla reparatörer och mekaniker som är anställda på EuroMaint är därför inplacerade i företagets interna kompetens och behörighetstrappa. Inom det nybildade företaget pågår det nu en process som innebär att alla anställda ska uppfylla likartade krav. Anledningen till detta är att de som kommer från gamla TGOJ inte hade samma behörighetskrav.⁸⁵ Behörighetssystemet är något som vuxit fram de senaste ett och halvt åren. Det innebär dock inte att utbildningarna inte funnits utan snarare att de inte översatts till någon form av behörighet.

4.4.4 Vad anser EuroMaints kunder om företaget?

Vi frågade en av EuroMaints största kunder, Green Cargo, om hur de ser på företaget och dess kvalitet. Öyvind Söby, produktionschef på Green Cargo, säger att EuroMaints främsta styrka är den kompetens och erfarenhet som företaget och dess medarbetare besitter, inte minst reparatörerna. Svagheter finns dock, inte minst att EuroMaint inte fått ordning på sin organisation. Företaget ger inte intryck av att vara stringent och det är för kunderna oklart vem som ska göra vad.

Det finns ej heller tillräckligt med konkurrens vilket leder till att produktivitetsförbättringar kanske inte har högsta prioritering. Priserna stiger utan något egentligt underlag för detta. Det har att göra med den förändring som skett i

⁸³ Janne Rydh 9/5 2003

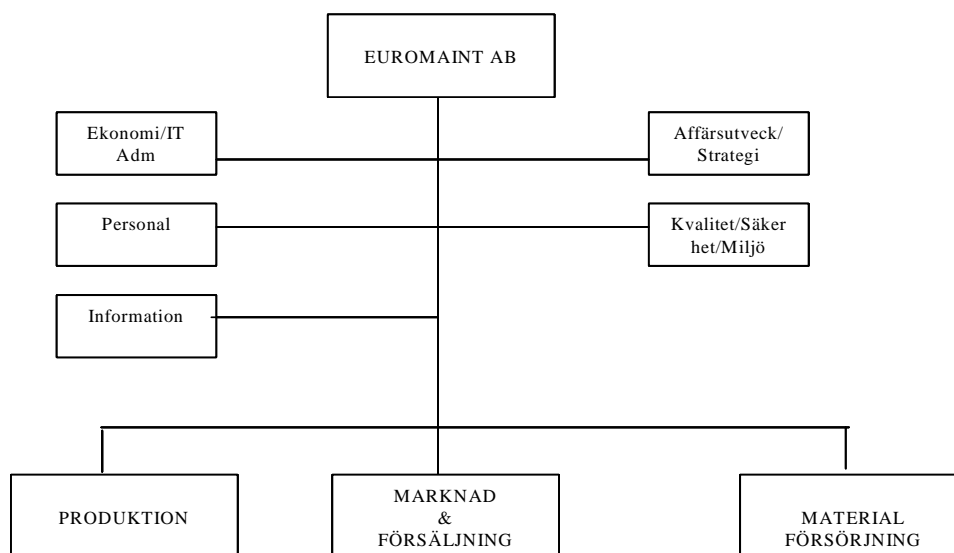
⁸⁴ Annette Mårde Tageson 9/5 2003

⁸⁵ Janne Rydh 9/5 2003

och med sammanslagningen och att faktureringarna inte fungerat. Green Cargo är dock nöjda med den tjänst och dess kvalitet som EuroMaint levererar men påpekar att det kan bero på att deras tåg inte har så eftersatt underhåll som SJ:s rälsfordon. EuroMaint och SJ kan tillsammans anses ha bristande kunskap om vad som ska göras med de tåg som befinner sig i ”gråzonen”.⁸⁶ Med denna gråzon syftas på de tåg där underhåll är önskvärt men inte nödvändigt. Green Cargo anser även att dialogen med EuroMaint inte alltid fungerar på ett tillfredsställande sätt. Anledningen till att Green Cargo väljer EuroMaint som leverantör är till stor del historiskt men även att det finns begränsat med alternativ.⁸⁷

4.5 EuroMaints ekonomistyrning

EuroMaints ekonomistyrning befinner sig för tillfället i en förändringsprocess. En process som påbörjades i samband med att företaget omstrukturerades vid årsskiftet 2002/2003. Den nya strukturen, där tre av de tidigare fyra dotterbolagen anslöt sig till moderbolaget, innebär att företaget arbetar mot att införa en mer enhetlig och mer centraliserad ekonomistyrning. Den tidigare uppdelningen innebar att varje dotterbolag huvudsakligen utarbetade ett separat ekonomistyrningssystem, vilket fick som följd att de respektive styrningssystem kunde se olika ut.⁸⁸ Till exempel så hade några av bolagen ISO-certifieringar medan andra saknade det. Generellt sett så har det funnits en större enhetlighet i hur de olika dotterbolagen arbetat med arbetsmiljöfrågor än med kvalitetsfrågor.⁸⁹ Idag är företaget uppdelat i tre operativa enheter samt fem supportfunktioner.



Figur 5 Operativ uppdelning
Källa: EuroMaint AB

⁸⁶ Öyvind Söby 13/5 2003

⁸⁷ Öyvind Söby 13/5 2003

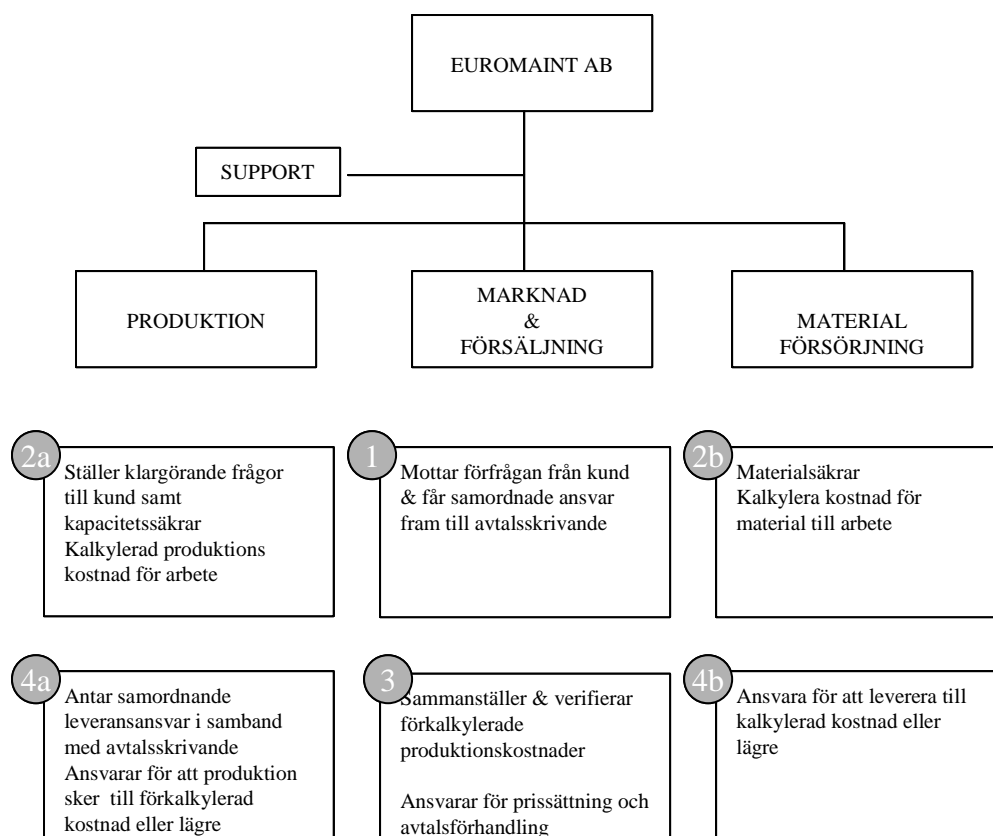
⁸⁸ Annette Mårde Tageson, 11/4 2003

En av huvudanledningarna med den nya uppdelningen är att minska den interna hantering som tidigare fanns mellan de olika dotterbolagen.⁹⁰

Den nya organisationsstrukturen innebär att EuroMaints rapporteringssätt förändrats. Idag sker två typer av rapportering, dels en operativ för de olika enheterna inom EuroMaint, och dels en legal för EuroMaint-koncernen som helhet. Den legala rapporteringen förmedlas sedan vidare till moderbolaget Swedcarrier. All rapportering, både operativ och legal, sker månadsvis.

4.5.1 Avtalsförfarandet

EuroMaint befinner sig i en bransch som präglas av anbudsförfarande och avtalsskrivande. Avtalsförfarandet utgör en väldigt viktig del i företagets verksamhet och ansvarsfördelningen i den operativa rapporteringen bygger på den. De tre enheterna är samtliga involverade i avtalsprocessen och det är av stor vikt att samarbetet dem emellan fungerar som det skall.



Figur 6 Avtalsförfarandet
Källa EuroMaint AB

⁸⁹ Nicklas Falk, 2/5 2003

⁹⁰ Företagsintern information, EuroMaint AB

4.5.2 Förkalkyler och självkostnadskalkylering

EuroMaint använder sig idag i stor utsträckning av förkalkyler. Underlaget till dessa byggs på information som Marknad & Försäljningsenheten utarbetat. Huvudsakligen tar de emot förfrågningar från kunder, på vilka de beräknar den framtida orderstocken. Det i sin tur utgör grunden för de självkostnadskalkyler som enheterna Produktion och Materialförsörjning tar fram. Självkostnadskalkylerna mäter till exempel kostnader och varianser för direkt lön, direkt material, tillverkningsomkostnader samt materialomkostnader.⁹¹

När förkalkylerna väl är framtagna av Produktion och Materialförsörjning så sammanställs och verifieras de av Marknad & Försäljningsenheten. De ansvarar därefter för prissättningen där de förutom tillverkningsomkostnaderna även tar hänsyn till andra parametrar som risk och kundinformation.⁹²

Enligt EuroMaint så skall förkalkyleringar ske inför varje uppdrag. Företaget medger dock att detta inte sker i önskad utsträckning utan att det många gånger saknas tid, men ibland även kunskap om hur förkalkyleringarna skall gå till.⁹³ Vissa uppdrag kan involvera moment som är svåra att beräkna kostnaderna för, vilket i sin tur leder till att det blir komplicerat att få fram ett bra kostnadsunderlag. Det råder idag även en del oklarheter om hur till exempel företaget skall beräkna en sådan fundamental sak som timkostnaderna för de olika underhållsjobben. Detta då de olika dotterbolagen i stor utsträckning använt sig av olika beräkningsmetoder. Det krävs därför en hel del resurser och koordination för att skapa standardprocedurer. I övrigt påpekas även att det framförallt är det de kortare jobben som blir utan ordentliga förkalkyler.

4.5.3 Den operativa rapporteringen

Den operativa rapporteringen är funktionsindeldad och utgörs av fyra olika rapporter. Tre av rapporterna motsvarar enheterna *Marknad & Försäljning*, *Produktion* samt *Materialförsörjning*. Den fjärde rapporten avser den operativa rapporteringen för EuroMaint totalt och den inkluderar därmed även de fem olika supportfunktionerna; *Ekonomi/Administration/IT*, *Personal*, *Information*, *Affärsutveckling* och *Kvalitet/Säkerhet/Miljö*.

All operativ rapportering, både för enheterna och för företaget som helhet, sker månadsvis. Inom respektive enhet finns det ett antal direktiv som klargör vad, vem och hur rapporteringen skall gå till. Då EuroMaint strävar efter att bli ett mer enhetligt

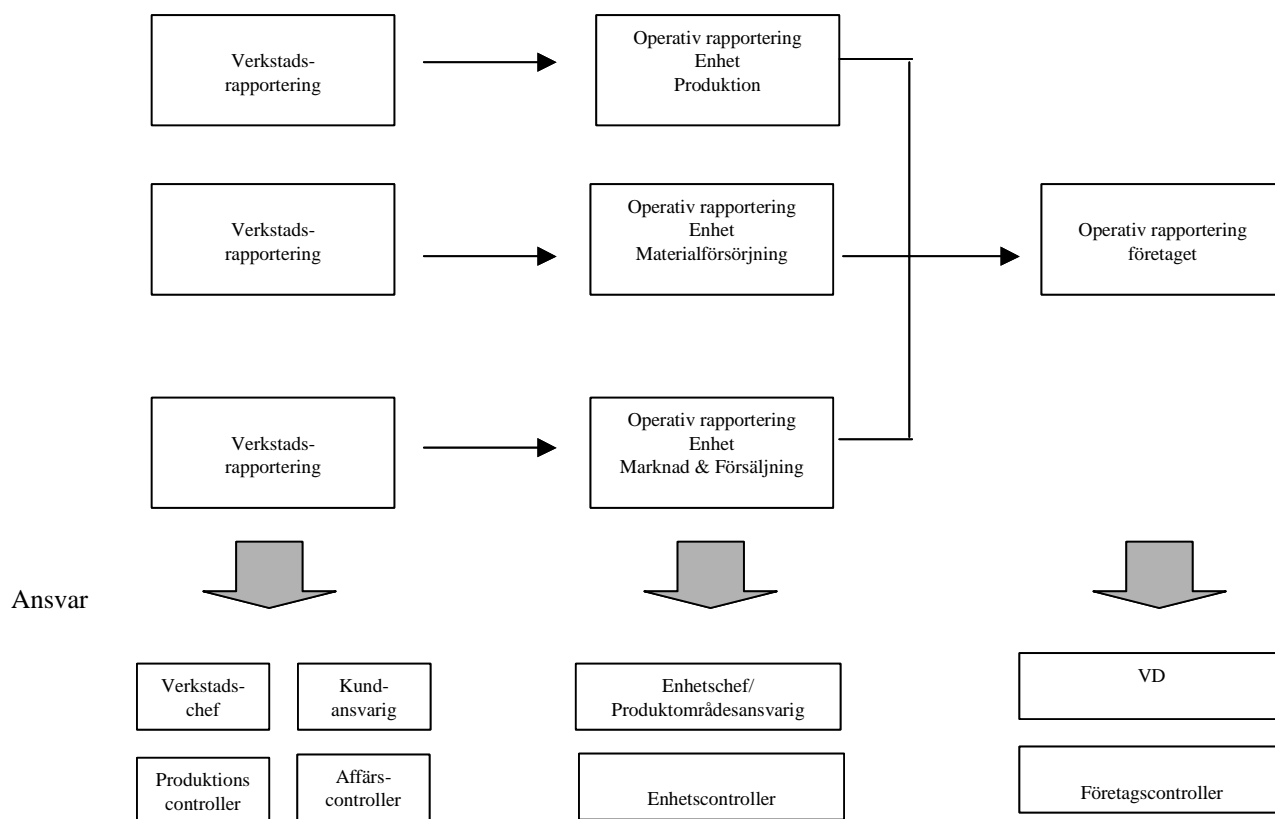
⁹¹ Företagsintern information *Operativ rapportering* EuroMaint AB

⁹² Företagsintern information *Operativ och legal rapportering*, EuroMaint AB

⁹³ Annette Mårde Tageson 11/4 2003

bolag⁹⁴ genomsyras rapporteringssättet av en hierarkisk struktur med tydliga rapporteringsnivåer.

Typ av rapportering



Figur 7 Typ av rapportering
Källa: EuroMaint AB

Varje enhet, inklusive supportfunktionerna, skall ta fram en operativ balansräkning och en operativ resultaträkning. De skall sedan kompletteras och analyseras med hjälp av ett antal nyckeltal, specifikt framtagna för den berörda enheten. Omfattningen av de olika momenten skiljer sig från enhet till enhet.

Rapporteringen bygger framförallt på de varianser som respektive enhet visar mot de tidigare framtagna kalkylerna. Mer specifikt så ser de ut enligt följande;

- Produktionsenheten ansvarar för produktionsvarianser i form av avvikelser mellan verklig och förkalkylerad produktionskostnad.
- Materialförsörjning ansvarar för materialvarianser mellan verklig och förkalkylerad materialkostnad.
- Marknad & Försäljning ansvarar för verklig försäljning i relation till förkalkylerad tillverkningskostnad.

⁹⁴ Annette Mårde Tageson 11/4 2003

- Supportfunktionen har som uppgift att mäta varianser i omkostnader i förhållande till budget.

Uppföljning och analys av det verkliga utfallet sker, förutom mot de förkalkylerade värdena, även mot budgeten samt gällande prognoser. Budgeten löper över ett räkenskapsår och processen liknar till stor del avtalsförfarandet. Varje enhet är ansvarig för att presentera ett budgetförslag för nästkommande år. Den sammanställs sedan med de övriga enheternas budgetar för att tillsammans presenteras för Swedcarrier av EuroMaints ledning. Processen beskrivs som iterativ, då det sker en hel del justeringar under processens gång.⁹⁵

<p>Produktion:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Antalet fakturerade timmar/totalt antal timmar - Fakturerade timmar/antalet årsanställda. 	<p>Marknad och Försäljning:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Försäljningsomkostnader/omsättning - (Omsättning för produkt X/kund)/omsättning per kund.
<p>Materialförsörjning:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inköpsprisindex - Lageromsättningshastighet per artikeltyp och totalt - Fakturerade timmar/totalt antal timmar (för verkstad) - Fakturerade timmar/årsanställd (för verkstad) 	<p>Support:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrationsomkostnader/omsättning - Verklig kredittid till kund - Verklig kredittid från leverantör

Figur 6 EuroMaints nyckeltal
Källa: EuroMaint AB

4.5.4 Den legala rapporteringen

Den legala rapporteringen utgör en gemensam resultat- och balansräkning för det legala bolaget EuroMaint. Förutom att rapporteringen skall stämma överens med den operativa företagsrapporten så skall den även konsolideras med EuroMaints dotterbolag TrainTech. Därefter skall koncernens totala resultat och balansräkning vidarebefordras till Swedcarrier.

⁹⁵ Annette Mårde Tageson 22/5 2003

4.6 Strategisk styrning

När EuroMaint bildades år 2001 fanns det klara direktiv att företaget skulle avyttras inom kort men även att de skulle bli marknadsledande på tågunderhåll i Europa. Idag har ännu ingen försäljning genomförts och målet att bli marknadsledande på tågunderhåll i Europa har bytts ut i och med omstruktureringen. Visserligen har holdingbolaget Swedcarrier fortfarande en uttalad målsättning att EuroMaint skall säljas⁹⁶ men det är inget som är tidsbestämt eller som tycks genomsyra företagets arbetssätt i någon större utsträckning.⁹⁷

I den nya organisationen arbetar en av de fem supportfunktionerna med affärsutveckling och strategifrågor. Supportfunktionerna har som uppgift att arbeta mer långsiktigt och övergripande, bland annat med att driva olika typer av projekt. Dessa skall sedan implementeras i företaget, något som därmed kan kännetecknas av ett uppifrån och ned perspektiv. Någon tydlig information om hur den långsiktiga strategin ser ut finns inte, utan mycket av arbetet kretsar kring den ett års budget som företaget följer.

Även om EuroMaint idag inte har några övergripande organisatoriska mål eller några definierade måtvärden för att uppnå de önskade målen, så har de däremot presenterat ett antal löften där de poängterar vad som är viktigt för företaget som helhet.⁹⁸

Företagets löften är att:

- att säkerhet alltid har högsta prioritet
- en ständig förbättring och utveckling av nya arbetsmetoder
- att underlätta för deras kunder att koncentrera sig på deras kärnverksamhet
- att de håller vad de lovar

4.6.1 Företagskultur

EuroMaint AB bildades för drygt två år sedan och företaget kan därför anses som relativt ungt och nystartat. Sanningen är dock den att företaget bildades ur det gamla affärsverket SJ, där dagens EuroMaint gick under namnet SJ Teknik.⁹⁹ Således kan EuroMaint anses vara ett nystartat statligt aktiebolag med över 145-åriga traditioner.¹⁰⁰

Att verksamheten har en hel del traditioner och lång historia bakom sig påpekas såväl av de anställda som av EuroMaints kunder. Detta upplevs som positivt och negativt,

⁹⁶ www.swedcarrier.se 11/5 2003

⁹⁷ Annette Mårde Tageson 11/4 2003

⁹⁸ Företagsintern information, EuroMaint AB

⁹⁹ Nyström, Ulf ”*SJ delas upp från årskiftet*” (2001)

¹⁰⁰ Nyström, Ulf ”*En chef som är van vid hetluft*” (2002)

både av de personer i företaget som vi intervjuat samt de kunder som yttrat sig i frågan. Framförallt framhålls den kunskap och kompetens som många av EuroMaints anställda besitter. De anställda har generellt sätt arbetat sedan lång tid tillbaka i företaget¹⁰¹ och de har därmed en lång och god erfarenhet av branschen¹⁰².

Det som främst upplevs som negativt är ”det statliga tänkandet, med den kultur och värderingar som finns där” och som till en stor del tycks genomsyra företaget. Vid en närmare definition framkommer det att det i viss mån saknas ”entreprenörsanda” samt en förmåga bland de anställda att se ”kopplingen mellan arbete och lönsamhet”.¹⁰³ Till exempel kan det ibland förekomma kommentarer som ”det gör ingenting om det inte kommer några lok till verkstaden, vi har ju våra jobb ändå”.¹⁰⁴

Det påpekas att det numera finns ett ökat lönsamhetstänkande uppifrån och att EuroMaint i viss utsträckning arbetar med att få ut detta till de anställda. Men arbetet går långsamt och ”trots att man ser att det går dåligt för den här verkstaden så är man inte van att agera utan säger – jag är ju bara reparatör, det är ju inte mitt jobb...”.¹⁰⁵ Även det faktum att gamla SJ numera återfinns i flera olika bolag påverkar organisationen. Det är svårt för en del ute på verkstäderna att sluta tänka i gamla ”SJ termer”, något som exemplifieras av att de anställda gärna gör som de alltid gjort. Det vill säga att de lämnar in mindre arbeten, alternativt tar emot, till gamla kollegor inom SJ. Kolleger men som numera är anställda på andra bolag, utan att någon egentlig betalning eller bokföring av detta sker.

Även om det pågår en del mindre projekt, som till exempel ”Dialog för förändring”, ökad information på intranätet samt internutbildningar så är det svårt att nå ut till de anställda i verkstäderna. Både medelåldern bland de anställda och den genomsnittliga anställningstiden är relativt hög och det anses svårt att ändra ”tänkandet” på företaget. Det finns en känsla bland de anställd av att ”ja, ja, de (ledningen) kan omorganisera bäst de vill, det kommer ändå inte att påverka oss här på verkstaden”.¹⁰⁶

EuroMaints geografiska spridning och det faktum att vissa delar av företagets verksamhet kan se väldigt olika ut, anses som problematiskt, främst när det gäller att försöka skapa en enhetlig företagskultur. Kostnadsmedvetenheten kan därför variera väldigt mycket på var i företaget man befinner sig.¹⁰⁷ Den förändringsprocess som just nu pågår, med en större centralisering av främst den administrativa verksamheten, kan ses som ett led i de försök som görs från EuroMaints ledning för att skapa ett mer enhetligt bolag.

¹⁰¹ Annette Mårde Tageson 9/5 2003

¹⁰² Öyvind Söby 12/5 2003

¹⁰³ Annette Mårde Tageson och Janne Rydh 9/5 2003

¹⁰⁴ Janne Rydh 9/5 2003

¹⁰⁵ Janne Rydh 9/5 2003

¹⁰⁶ Annette Mårde Tageson och Janne Rydh 9/5 2003

¹⁰⁷ Annette Mårde Tageson och Janne Rydh 9/5 2003

4.7 Sammanfattning

Den fallstudie som vi genomfört av EuroMaint har givit oss en anseelig mängd information, där företaget som helhet studerats men främst företagets ekonomistyrning belysts ur ett antal olika perspektiv. Materialet har bidragit till en ökad förståelse för företagets verksamhet, samt utmynnat i ett antal intressanta punkter som kommer att analyseras i nästkommande kapitel. De problemområden vi valt att belysa är av sådan karaktär att de, i olika stor utsträckning, kan förbättras med hjälp av införandet av ett Balanced Scorecard och därmed bidra till att höja EuroMaints interna kvalitet;

- Avsaknaden av en vision och svårigheter att definiera en långsiktig strategi
- Problem med att kommunicera ut visionen och information i företaget
- Brister i det strategiska lärandet

5 Analys

Med utgångspunkt i de problemområden vi identifierade i empirin genomför vi här en analys. Inledningsvis diskuteras företagets nuvarande kvalitetsnivå. Sedan granskas de identifierade huvudfaktorerna som företaget behöver åtgärda för att höja sin interna kvalitet. Faktorerna diskuteras och analyseras med utgångspunkt i vår empiri och teori, för att motivera hur dessa brister kan åtgärdas med hjälp av ett Balanced Scorecard.

5.1 Har EuroMaint interna kvalitetsbrister?

Då vår frågeställning antyder att det finns brister i EuroMaints interna processer och därmed den interna kvaliteten, borde det även föreligga utrymme för förbättringar. Vi anser att dessa brister existerar då vi funnit ett flertal faktorer som styrker detta.

En faktor som pekar på att det finns brister i den interna kvaliteten är de rapporter som presenterats av Järnvägsinspektionen de senaste åren. I dem framkommer det tydligt att underhållet av ett flertal tåg varit i anmärkningsvärt skick samt att det finns interna informations- och kontrolleringsbrister.¹⁰⁸ Vidare har det under de intervjuer som genomförts med företagets anställda förekommit både direkta och indirekta svar som menar på att den interna kvaliteten uppvisar bristande nivåer. Det medges bland annat att EuroMaint brister i bedömningen av den framtida lönsamheten på de olika kontrakten vid avtalsprocessen.¹⁰⁹

Utöver detta har även information hämtats från media där ett antal journalister i olika utsträckning beskrivit brister och problem som kan härledas till den interna kvaliteten. Dessutom har en stor kund till EuroMaint delgett vissa upplevda problem som även de är relaterade till EuroMaints interna kvalitet.

Ytterligare en faktor som tyder på att företaget har interna kvalitetsproblem är att de trots en dominant marknadsposition på sin hemmamarknad lider av stora rörelseförluster. Företagsledningens agerande att tillsätta projektgrupper som skall utveckla nya system för avvikelser- och dokumenthantering, baserat på ISO 9001, visar att de uppmärksammat de interna kvalitetsproblemen.¹¹⁰ Trots bristerna inom den interna kvaliteten framkom det under våra intervjuer att SJ, enligt EuroMaint, numera på ett helt annat sätt än tidigare är nöjda med EuroMaints interna kvalitetsnivå.¹¹¹ Att EuroMaint håller på att förbättra sin interna kvalitetsnivå bekräftas även av Järnvägsinspektionens senaste rapport. Bristen på konkurrenter att jämföra med gör det svårt att explicit uttrycka hur nivån är idag. EuroMaint hävdar att

¹⁰⁸ Slutrapport 2001, Underhållsrapport april 2002, Järnvägsinspektionen

¹⁰⁹ Annette Mårde Tageson, 9/5 2003

¹¹⁰ Nicklas Falk, 2/5 2003

¹¹¹ Annette Mårde Tageson, 9/5 2003

de anställda känner en stor stolthet i sitt arbete, det förekommer inget medvetet kvalitetsslarv gällande reparationer och liknande verksamhet.¹¹² Men EuroMaints interna kvalitet kan, trots de positiva signalerna, sammanfattas som bristfällig med möjligheter till förbättringar.

5.2 Förbättra och förtydliga företagets vision och strategifrågor

EuroMaint står idag inför ett antal utmaningar. En av dem är att utarbeta och förtydliga företagets vision och strategi. Under arbetsprocessens gång har det framkommit att EuroMaint för tillfället inte har någon väl definierad vision och att det tycks saknas en tydlighet kring de strategiska målen. Vi upplever detta som problematiskt och att det som helhet kan ha en negativ inverkan på företagets interna kvalitet.

5.2.1 Formuleringen av en vision

Hur framtidens tågunderhållsbransch kommer att se ut beror på många svårbedömda faktorer. För EuroMaints del är diskussionerna kring ett eventuellt ägarbyte en av dessa osäkra framtidsfaktorer. Två av de konkreta strategiska utmaningar som företaget behöver komma tillrätta med är sin lönsamhet och interna kvalitetsnivå. En vision och strategi är ett viktigt led i processen för att lyckas med detta.

Idag existerar det ingen officiell vision men på företagets intranät kan medarbetarna läsa vagt formulerade riktlinjer för verksamheten. Avsaknaden av en tydlig vision och strategi är negativ, då medarbetarna inte vet vilket eller vilka mål som företaget arbetar mot. Oavsett vad som händer i framtiden är det därför viktigt att definiera en strategi och vision. Formuleringen får dessutom effekten att företaget kan agera på ett gemensamt och effektivt sätt. Detta då de anställda kan prioritera och fokusera verksamheten så att målkongruens mellan deras och organisationens mål nås. Eftersom företagets problem är av, lönsamhetsmässigt sett, stora dimensioner är det inte bara viktigt att en strategi och vision skapas, utan också hur den formuleras. Intentionen att formulera en ny vision, samt slutligen den faktiska formuleringen, leder dock inte automatiskt till att organisationen som helhet förstår eller arbetar i linje med densamma.¹¹³ Det finns flera exempel på företag som spenderat både mycket kraft och energi på att formulera en slagkraftig vision, men där oförmågan att översätta den till en kommunicerbar form gjort att visionen inte har kunnat implementeras.

¹¹² Annette Mårde Tageson, Janne Rydh 9/5 2003

¹¹³ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1997)

Enligt teorin är det av stor vikt att det råder konsensus kring den vision och strategi som företaget väljer att arbeta utifrån.¹¹⁴ Kopplat till detta ser vi det som positivt att det idag pågår ett större projekt inom EuroMaint med syfte att utarbeta en ny vision. Men arbetet att ta fram en ny sådan visar även på brister i den tidigare visionen, en vision som endast stod sig i två år. Visionen har inte varit lyckosam och realistisk då företaget visat dåligt finansiellt resultat. Det faktum att organisationen omstruktureras har dock inte i någon större utsträckning förändrat den faktiska verksamhetsinriktningen, vilket därmed inte heller borde behöva föranleda en omformulering av visionen. Vidare kvarstår det faktum att det idag, knappt ett halvår efter omstruktureringen, fortfarande inte finns någon ny vision.

5.2.2 Balanced Scorecards inverkan på visionsformuleringen

EuroMaint har svårigheter med formuleringen av en givande vision och strategi. Införandet av ett Balanced Scorecard är då lämpligt eftersom EuroMaint därigenom noterar de mest kritiska processerna för strategisk framgång.¹¹⁵ Stöd för detta är att företag som implementerat ett Balanced Scorecard, utan att börja med nya nyckeltal, anser att det hjälpt dem fokusera på de nyckeltal som är de viktiga för verksamheten.¹¹⁶ Strategiskt behöver EuroMaint få mer struktur på sina kritiska processer. Anledningen till detta är att de blivit mer utsatta för konkurrens och behöver veta vad de skall fokusera på för att bli framgångsrika. Lönsamhetsproblemen aktualiserar behovet av åtgärder och här kan ett Balanced Scorecard hjälpa till genom att sätta fokus på de viktigaste momenten i verksamheten. Det finns mycket ett Balanced Scorecard kan göra för att förbättra ovanstående bakgrundsproblematik kring dagens vision och strategi i EuroMaint. En viktig aspekt är att ett Balanced Scorecard skapar ett samband mellan strategi och operationella handlingar.¹¹⁷ Dessutom kan det fungera som ett verktyg för själva formuleringen av EuroMaints strategiska verksamhetsstyrning.¹¹⁸

Processen att införa ett Balanced Scorecard kan leda fram till ett klargörande av de strategiska målen, identifiera kritiska processer och ge förutsättningar för andra förändringsprogram, som ett införande av Total Quality Management.¹¹⁹ Processen i sig kan generera ett antal olika positiva konsekvenser beroende på hur den utformas. Väljer EuroMaint att ha med sig ett stort antal personer i utvecklingsprocessen tar det följaktligen mer tid i anspråk än om ett färre antal är inblandade. Fördelen med att ha många delaktiga i utvecklandet är att synpunkter från flera olika kompetenser

¹¹⁴ Kaplan, Robert S; Norton, David P "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (1996)

¹¹⁵ Kaplan, Robert S ; Cooper, Robin; *Cost and Effect* (1997)

¹¹⁶ Teemu, Malmi "Balanced Scorecards in Finnish companies" (2001)

¹¹⁷ Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay *Management control systems* (1998)

¹¹⁸ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1997)

¹¹⁹ Kaplan, Robert S; Norton, David P "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (1996)

involveras och medarbetarna får en bättre förståelse för de långsiktiga strategiska målen. Det finns en större vilja bland de anställda att uppfylla målen om de varit med i framtagandet av dem, delvis för att målen då känns mer rimliga.¹²⁰ EuroMaint skulle på så vis få med sig de anställda och därigenom öka deras medvetenhet om vikten av intern kvalitet. En annan positiv konsekvens av en process där många är involverade är att en diskussion startas och en medvetenhet hos de anställda skapas.

Eftersom EuroMaint idag är verksamma inom flera områden finns det ett behov för individuella styrkort för de skilda funktionella verksamheterna. Detta är viktigt för att verksamheten skall nå så hög intern kvalitet som möjligt. Men EuroMaint får inte glömma av att göra ett gemensamt styrkort för hela koncernen för att tillvarata exempelvis synergieffekter.¹²¹ Det är alltså mycket viktigt för företaget att definiera sin strategi. Med hjälp av ett Balanced Scorecard kan de sedan förmedla ut vision och affärsidé, vilket borde vara attraktivt för EuroMaint att göra då de haft problem att binda ihop strategi och löpande verksamhet. Det är många företag som valt Balanced Scorecard för att komma tillrätta med detta problem.¹²²

5.3 Problem med att kommunicera ut visionen och strategin i företaget

Det existerar idag brister i EuroMaints interna kommunikation. Bristen på koordination mellan företagets verksamheter samt problemen med att kommunicera ut lönsamhetsmål och kvalitetsinformation till de anställda är exempel på detta. EuroMaint behöver därmed bli bättre på att omvandla sina övergripande mål i form av verkliga handlingar ute i verksamheten. Genom att informera de anställda om företagets mål blir de medvetna om vad som prioriteras. Medvetenheten om målen ökar förutsättningarna för höjd intern kvalitet.

5.3.1 Brister i kommunikationen

Som vi tidigare nämnt är det viktigt att formulera en vision och strategi för ett företag. Men ett väl genomfört strategiformuleringsarbete är inte framgångsrikt om det inte återspeglas i verksamheten. Det är viktigt att företagskulturen fokuseras på ett gemensamt mål. För att uppnå detta finns det flera sätt att förmedla och etablera visionen och strategin i verksamheten, bland annat genom ekonomistyrnings- och informationssystem. Den typ av ekonomistyrning som EuroMaint använder sig av idag utgör inte ett effektivt kommunikationsmedel inom företaget. I takt med att den nya organisationen bildades har det blivit allt tydligare att EuroMaint har problem

¹²⁰ Kaplan, Robert S; Norton, David P "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (1996)

¹²¹ Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay *Management control systems* (1998)

¹²² Teemu, Malmi "Balanced Scorecards in Finnish companies" (2001)

med att skapa en enhetlig förståelse för företagets mål samt hur dessa skall kommuniceras ut i organisationen. Inom företaget existerar det inte ett ”gemensamt språk” och många av de anställda har personliga och subjektiva uppfattningar om vad intern kvalitet innebär.¹²³ Ett annat exempel på detta är att den ökade fokuseringen på lönsamheten från ledningens sida får dåligt gehör bland de anställda ute i verksamheten.¹²⁴

Företagskulturen är en av de många faktorer som hämmar organisationens upptagande av de satta målen. Idag har EuroMaint problemet att personal främst arbetades ute på verkstäderna fortfarande, i relativt stor utsträckning, tänker i gamla ”SJ-termer”. De inser inte att de borde ta betalt för tjänster som de utför åt gamla kollegor inom tidigare SJ Teknik och de saknar därmed det lönsamhetstänkande som EuroMaints ledning försöker förmedla. ”Bara resultatet i sig driver inte beteendet hos killarna ute på verkstäderna” enligt Annette Mårde Tageson och menar på att det är ett problem som företaget brottas med. Det saknas således en förståelse för hur de anställdas handlingar påverkar företagets resultat i stort.

Det finns dock inte bara brister i förståelsen beträffande lönsamhetsarbetet bland de anställda. Vi ser även problem i hur företagets kvalitetstänkande kommuniceras ut i organisationen. Den kvalitetspolicy som EuroMaint använder sig av, och som delvis är under bearbetning, kommuniceras ut via företagets intranät. Effektiviteten av detta bör dock ifrågasättas, då det är begränsade möjligheter för de anställda ute på verkstäderna att komma åt informationen. Antalet datorer på varje arbetsplats är begränsat, det avsätts ingen särskild tid för verkstadspersonalen att koppla upp sig och det finns ej heller någon möjlighet att ansluta sig till nätverket via hemmet.¹²⁵ Tillgängligheten samt incitamenten för personalen ute i verkstäderna att ta del av kvalitetspolicyen får därför anses som begränsad.

5.3.2 Hur ett Balanced Scorecard kan förbättra den interna kommunikationen

Dagens kommunikationsform i EuroMaint har en stor del i problemen med att förmedla ut företagets målsättningar. Den är av ”top-down” karaktär, då de anställda får reda på vad som ska uppnås genom direktiv uppifrån. Utifrån dessa direktiv rapporterar de sedan till ledningen i slutet av varje månad. De rapporterar därmed vidare uppåt i organisationen utan att känna något vidare engagemang eller förståelse för vad deras arbete betyder för företaget i stort.¹²⁶ I den miljön är det oftast svårt att få ett djupare intresse för kvalitetstänkandet eftersom de anställda kan ha svårt att se sin plats och betydelse i företaget. Målsättningen med att förbättra kvaliteten i en sådan här typ av organisation tenderar därför ofta att bli ytterligare ett direktiv

¹²³ Janne Rydh 9/5 2003

¹²⁴ Annette Mårde Tageson 9/5 2003

¹²⁵ Janne Rydh 9/5 2003

¹²⁶ Kaplan, Robert S; Cooper, Robin; *Cost and Effect* (1997)

uppifrån som saknar förankring hos de anställda. Den process som skapas runt styrkortets fyra grundperspektiv har som syfte att lyfta fram vad som är väsentligt för företaget att vårda. Genom att belysa den interna kvaliteten som ett sådant område skapas ett engagemang och en förståelse hos de anställda. Detta, menar vi, skulle få bättre effekt än ytterligare ett direktiv uppifrån.

Tidigare har EuroMaint haft problem med att sprida processinnovationer vidare mellan de olika verkstäderna i koncernen eftersom företaget tidigare var uppdelat i olika självständiga dotterbolag. Viktiga synergieffekter verkstäderna emellan har därmed gått förlorade på grund av bristande koordination. Synergieffekter kan tillvaratas av ett genomtänkt Balanced Scorecard, som är utformat för att uppmärksamma både affärsenheten och koncernen.¹²⁷ Att bestämma prioriteringar för förbättringar av lokala processer genomförs dessutom bäst inom ramverket för Balanced Scorecard.¹²⁸ Detta ger företaget möjlighet att både se till att kvaliteten är hög inom respektive affärsenhetsnivå men även att koncernmässig internkvalitet är hög, som att logistiken är effektivt utformad.

Bristerna i den interna kommunikationen har även bidragit till att verkstadspersonalen i många fall saknar information om de olika kundavtalens specifika KPI faktorer.¹²⁹ Reparatörerna som skall utföra arbetet saknar således upplysningar om vad den specifika kunden eftersträvar. Här skulle ett Balanced Scorecard, utarbetat för varje operationell avdelning kunna bidra till en ökad förståelse för vad det är kunden verkligen värdesätter. Vet de anställda vad det är kunden värdesätter är det större chans att de också förstår hur de bäst levererar tjänsten. Genom att vara medvetna om hur saker ska göras på rätt sätt höjs den interna kvaliteten. Kopplat till styrkortets processperspektiv innebär det att de genom att identifiera vad kunderna vill ha urskiljer vilka interna processer de måste vara framstående i.

En del av bristerna i EuroMaints helhetsfokus bottnar i att företaget tidigare bestod av självständiga dotterbolag som nu förts samman. De tidigare dotterbolagen hade sina egna ekonomistyrningssystem och det existerade subkulturer på respektive verkstad. I detta sammanhang blir det en utmaning för företaget att skaffa en enhetlig anda i organisationen som är lämplig för deras strategiska framtid. Baserat på den nya strategin och företagsformen behöver företaget ett stödjande system som ser till att en enhetlig fokusering på företagets bästa etableras. Processen med att införa ett Balanced Scorecard skulle därför kunna bidra till att EuroMaint bättre når ut med sin vision och därmed skapar en större enhetlighet.

Det är inte tillräckligt att endast säkerställa ett medvetande om företagets mål för att förändra de anställdas beteende. De strategiska företagsövergripande målen måste även översättas till mål och mätvärden för individer och mindre enheter.¹³⁰ En utav de

¹²⁷ Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay *Management control systems* (1998)

¹²⁸ Kaplan, Robert S; Cooper, Robin; *Cost and Effect* (1997)

¹²⁹ Annette Mårde Tageson 11/4 2003

¹³⁰ Kaplan, Robert S; Norton, David P "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (1996)

viktigaste aspekterna av ett Balanced Scorecard är förmågan att mäta resultat och kostnadsdrivare på ett sådant sätt att det får organisationen att handla i överensstämmelse med dess strategier.¹³¹ De agerar därmed i enlighet med företagets mål eftersom de får en bra och lättförstådd redogörelse för orsak-verkan sambandet. Balanced Scorecard förser företagsledningen med en försäkran om att alla nivåer i organisationen förstår den långsiktiga strategin samt de mål och måtvärden som är förknippade med den.¹³²

Tendensen går nu mot att allt fler företag använder sitt Balanced Scorecard som ett informationssystem.¹³³ Genom att använda ett Balanced Scorecard för att förmedla information kan EuroMaint konkretisera sina mål och nyckeltal på ett för medarbetarna lättförståeligt och tydligt sätt. Förutom att generera information för beslutsunderlag till ledningen kan ett Balanced Scorecard även fungera som ett informationsinstrument inom organisationen och mot medarbetarna. Ett Balanced Scorecard signalerar till alla vad organisationen försöker uppnå för både ägare och kunder.¹³⁴ Som vi tidigare nämnt har Balanced Scorecard stor betydelse när det gäller att koppla vision och strategi med verkliga handlingar. I detta är informationsaspekten av stor vikt. Detta då man genom att tydligt ange vad som skall mätas i verksamheten och kopplar samman dessa med ansvarsområden ger man tydliga signaler till medarbetare om både strategi och verksamheten.

Det finns oftast flera bakomliggande faktorer till varför saker och ting inte sker som de borde. Lösningarna på problemen kan även de vara flera till antalet men de är oftast inte lika enkla att identifiera. Vi tycker oss dock se möjligheter till förbättringar av den interna kvaliteten som alla på ett eller annat sätt kan kopplas till den process som införandet av ett Balanced Scorecard innebär. Vi har tidigare betonat hur viktigt det är att de anställda i EuroMaint förstår och känner till vad visionen och strategin innebär. Minst lika viktigt är att ledningen i EuroMaint kopplar och översätter strategin i konkreta handlingar och måtvärden, så att medarbetarna ute i verkstäderna förstår hur deras dagliga arbete kan bidra till att uppfylla visionen.

Genom att börja utarbetningsprocessen av ett Balanced Scorecard i EuroMaint kan kritiska faktorer som brister i den interna kvaliteten identifieras. Medarbetarna i EuroMaint involveras i processen vilket kan göra att den bristande förståelse för företagets målsättningar som idag finns minskar. Vidare hjälper kommunikations och länkningsprocessen EuroMaints ledning att kommunicera ut företagets strategi till de olika delarna av företaget och därefter länka den till mål för både de olika verkstäderna och varje enskild individ.¹³⁵ Det är viktigt att målen som sätts går att uppnå för att enheterna och de enskilda skall känna motivation för det de gör.

¹³¹ Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay *Management control systems* (1998)

¹³² Kaplan, Robert S; Norton, David P "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (1996)

¹³³ Teemu, Malmi "Balanced Scorecards in Finnish companies" (2001)

¹³⁴ Kaplan, Robert S; Norton, David P "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" (1996)

¹³⁵ Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus *Balanced Scorecard i svensk praktik* (1997)

Ett Balanced Scorecard kan visualisera målsättningarna för den enskilde medarbetaren som därmed kommer att öka effektiviteten och kvaliteten i sitt arbete mot kunden. Detta genererar som konsekvens höjd intern kvalitet. Eftersom EuroMaint är verksam på en anbudsbransch är det viktigt att hela tiden få nya kontrakt. Ett sätt att öka möjligheterna för att få uppdragen är att EuroMaint gör ett bra jobb på ett sätt som kunden uppskattar. Här finns potentiella förbättringsmöjligheter. Kopplingen med att ha ett kontrakt på ett jobb idag och i framtiden är inte helt tydlig för alla anställda, många lever kvar i den statliga monopolandan.

5.4 Brister i det strategiska lärandet

Vi anser att det idag saknas ett strategiskt lärande i EuroMaint. Den interna kvaliteten kan därför höjas med hjälp av en modernare form av ekonomistyrning där det ges möjligheter att samla in information för ”feedback”. Feedback som sedan används till att testa de hypoteser på vilka den valda strategin baserades på. Det möjliggör i sin tur en snabbare utvärdering av EuroMaints strategiresultat och medför att de kan modifiera sin strategi under ”resans gång”.

5.4.1 Stor avvikelsefokusering

Ett införande av ett Balanced Scorecard skulle kunna förbättra EuroMaints strategiska lärande och bidra till att företaget blir bättre rustat att möta eventuella omvärldsförändringar. EuroMaint arbetar idag med en traditionell ekonomistyrning där företagets budget utgör grunden för den uppföljning och analys som sker. Fokuseringen sker på de eventuella avvikelser som uppstår mellan budgeterat och verkligt utfall. De har en utförlig rapporteringsprocess som beskriver hur och framförallt vilka varianser respektive enhet skall ansvara över. Till exempel ansvarar Produktionsenheten för produktionsvarianser i form av avvikelser mellan verklig och förkalkylerad produktionskostnad. Den här typen av ekonomistyrningssystem som EuroMaint använder sig av, tenderar att fokusera alldeles för mycket på de finansiella värdena i företaget. Ett ekonomistyrningssystem som är utformat på det här viset anses otillräckligt för ett fortlöpande lärande och kontinuerlig förbättring eftersom den feedback som EuroMaints ledning och anställda får ta del av kommer för sent för att vara relevant.¹³⁶

EuroMaints sätt att arbeta uppvisar likheter med vad som vi tidigare beskrivit i teorin, nämligen ”single-loop learning processen”. Det tycks idag saknas ett orsak-verkan samband i EuroMaints styrningssystem då det sker en alltför stor fokusering på avvikelserna från budget. Budgetuppföljning har för den delens skull ingen obetydlig funktion men den baseras på aggregerade historiska data och utvärderar bara resultatet ur ett finansiellt perspektiv. Med införandet av ett styrkort i EuroMaint så skapas det

¹³⁶ Kaplan, Robert S; Cooper, Robin; *Cost and Effect* (1997)

möjligheter att inte bara mäta det kortsiktiga finansiella resultatet utan de kan även mäta resultatet ur kundperspektivet, det interna processperspektivet samt utvecklingsperspektivet. Detta skapar i sin tur möjligheter för "double-loop learning" hos de anställda i EuroMaint, vilket leder till en bättre förståelse för orsak-verkan relationerna.

5.4.2 Ökad möjlighet till strategimodifieringar

Styrkortet förtydligar och förankrar inte bara EuroMaints vision och mål utan bör även kunna ge EuroMaint den feedback som idag saknas för att dra nytta av det strategiska lärandet. Genom att inte endast analysera den senaste månadens resultat och framförallt avvikelserna ur ett finansiellt perspektiv, kan EuroMaint med hjälp av ett balanserat styrkort dessutom utvärdera validiteten och utförandet av företagets strategi. Mer konkret innebär detta att de med hjälp av styrkortet kan identifiera och definiera ett antal olika faktorer som anses vara de som driver företagets resultat. Genom att sedan följa upp och se huruvida de olika enheterna i EuroMaint uppnått de mål respektive resultatdrivare de tilldelats, till exempel att minst åttio procent av företagets anställda genomgått en kurs i kvalitetssäkring, så kan de konstatera om den teori som stödjer den valda strategin stämmer eller ej. Om inte, så bör enhetens ledning gå igenom den information som de baserat den valda strategin på och se om de endera behöver ändra kvantiteterna mellan resultatdrivarna eller om företaget bör använda sig av en annan strategi.

Införandet av ett styrkort i EuroMaint skulle därför skapa gynnsammare förutsättningar för den strategiska återblicken som är nödvändig för ett strategiskt lärande.

5.5 Avslutande aspekter

I vår analys har vi uppmärksammat hur införandet av ett Balanced Scorecard kan leda till förbättrad intern kvalitet för EuroMaint. Vi har noterat tre områden som vi anser representera de mest kritiska bristerna i EuroMaints interna kvalitet och hur ett Balanced Scorecard kan förbättra dessa. Men det finns fler områden där ett Balanced Scorecard kan generera positiva effekter för den interna kvalitetsnivån på EuroMaint.

Genom att införa ett Balanced Scorecard kan företaget stimulera processen att förändra den nuvarande kulturen, som inte anses vara tillräckligt lönsamhetsfokuserad, då de tydligt markerar en nystart för alla på företaget. Införandet av ett Balanced Scorecard som ett helt nytt och neutralt ekonomistyrningssystem är också ett sätt att förena de tidigare dotterbolagen, vilket även uppmärksammats i studier.¹³⁷ Ett Balanced Scorecard kan dessutom underlätta ledningens beslutsfattande genom att generera en sammanfattad, bred och tydlig bild

¹³⁷ Teemu, Malmi "Balanced Scorecards in Finnish companies" (2001)

av företagets ekonomiska situation.¹³⁸ Idag saknar ledningen en bra helhetsbild över den interna verksamheten, mycket beroende på att den är utspridd över stor geografisk yta, olika verksamheter och många anställda.

Vi är medvetna om att ett Balanced Scorecard i sig inte innebär en mirakelkur, men det är ett bra verktyg som vid en seriös ansats kan generera många förbättringar för ett företag. Vill ett företag åtgärda brister i sin interna kvalitet är ett Balanced Scorecard ett bra medel då det uppmärksammar verksamheten ur många olika perspektiv. Framförallt ger det företaget en balans, en helhetssyn och ett ställningstagande till framtiden. För att en satsning på ett Balanced Scorecard verkligen skall bli lyckosam är det viktigt att företaget verkligen vill förbättra och förändra sig. Då kan ett Balanced Scorecard förse företaget med nya vinklingar på sin egen verksamhet och hur de skall förändra densamma för att bli än effektivare och än framgångsrikare i framtiden.

¹³⁸ Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay *Management control systems* (1998)

6 Slutsats

Detta kapitel inleds med en uppsummering av uppsatsen. Vidare följer en diskussion av de reflektioner vi gjort under uppsatsarbetets gång samt hur väl vårt arbete lämpar sig för generalisering. Vi avslutar med förslag på vidare forskning relaterat till vårt ämne.

6.1 Uppsummering

I denna uppsatsprocess har vi granskat företaget EuroMaint. EuroMaint omsätter cirka 1,8 miljarder svenska kronor och är verksamma inom tågunderhåll på den svenska och skandinaviska marknaden. För att kunna besvara vårt syfte, att analysera hur ett Balanced Scorecard kan höja företagets interna kvalitet, beskriver vi inledningsvis hur deras verksamhet ser ut idag. Utgångspunkten i syftet är att beskriva dagens kvalitetsarbete, interna processer och ekonomistyrning.

Vi föregår beskrivningen av EuroMaint med att sammanställa och redogöra för den teori vi anser relevant för vårt arbete. Den utvalda teorin som presenteras är fokuserad på att utveckla och förklara det interna kvalitetsbegreppet, Balanced Scorecard samt kopplingen dem emellan.

Genom empirin uppmärksammar vi ett antal brister som kan förbättras och därmed även påverka EuroMaints interna kvalitet positivt. Företaget har idag dålig lönsamhet och deras kvalitetsnivå har kritiserats offentligt av både kunder och media. Vi noterar här avsaknaden av en tydlig vision och strategi. Detta åskådliggörs bland annat av en begränsad koppling mellan företagets strategi och handlingarna som utförs. EuroMaint är inte helt enhetligt och det saknas ett gemensamt språk. Avsaknaden av strategiska och operativa handlingsplaner på både lång och kort sikt förstärker detta. Orsaker till bristerna i den interna kvaliteten är av varierande natur. En del av bristerna är relaterade till strategiaspekten, men det finns många andra faktorer som har betydelse för den interna kvaliteten. Vissa är strukturellt betingade som exempelvis olika kommunikationsproblem. Dessutom är företaget lokaliserat på en stor geografisk yta med delvis olika verksamheter vilket genererat kulturella skillnader. Den generella kulturen i företaget är hämmad av att företaget tidigare hade en monopolposition på marknaden. Detta påverkar även verksamheten på olika sätt.

Appliceringen av vår teori på företaget ger signaler om att ett Balanced Scorecard kan förbättra den interna kvaliteten på EuroMaint. Införandet av ett Balanced Scorecard kan tillföra mycket för att åtgärda bristerna i dagens verksamhet. Effekterna av ett helhjärtat införande bör resultera i flertalet positiva konsekvenser för EuroMaint. Det skulle bland annat tillföra ett mer långsiktigt tänkande och göra företaget mer enhetligt. Målkongruensen mellan medarbetarnas och organisationens mål skulle också stimulera den interna kvaliteten på ett positivt sätt.

6.2 Reflektion

Under arbetets gång har vi arbetat hårt för att sammanställa en aktuell, bred och rättvisande bild av EuroMaint. Att säkerställa detta är dock svårt av flera anledningar, främst då det är en komplex bransch och ett relativt stort bolag vilket kräver en mycket djupgående analys.

Idag befinner sig EuroMaint i en period med stora förändringsprocesser vilket har genererat olika problem för vårt arbete. Ett av dessa är att vi haft svårigheter att få fullständig information från både företaget och kunder, då mycket av denna information är känslig för de olika aktörerna. Mycket information går inte att få reda på, eftersom den inte finns eller är under utarbetning. EuroMaints unga historia som bolag i dagens form och den nyligen avreglerade tågmarknaden begränsar jämförelser rent statistiskt över tiden.

I vår ambition att göra ett riktigt grundligt arbete har vi sökt och funnit stora mängder teori om Balanced Scorecard respektive kvalitet. Utbudet har däremot varit begränsat med teori som behandlar kopplingen dem emellan. Teorin som stöder att införandet av ett Balanced Scorecard ökar den interna kvaliteten är indirekt formulerad. Ytterligare en komplicerande aspekt av diskussionen kring interna kvalitetsförbättringar är hur man explicit definierar begreppet intern kvalitet. Vi har valt en definition som stämmer överens med vårt teorimaterial och det vi anser vara intern kvalitet men det är naturligtvis svårt att formulera en absolut och generell definition av begreppet.

Generaliserbarheten är relativt låg då det är en fallstudie vi utfört. Konklusionerna kan dock appliceras på tjänsteföretag i en liknande situation som EuroMaint. Vad vi åsyftar här är att företagets unika situation måste observeras innan eventuella slutsatser överförs på andra bolag. Vi har noterat ett antal nyckelfaktorer som ett företag kan åtgärda, genom införandet av ett Balanced Scorecard, för att höja sin interna kvalitet. Några av dessa faktorer som lämpar sig bäst för en generalisering är organisationskulturens betydelse och behovet av preventiv strategisk planering.

Företaget är strukturellt nytt till formen och lönsamhetskraven uppmärksammas tydligare ifrån ägarna. Den väletablerade och inbyggda kulturen är däremot inte lika lätt att förändra vilket är viktigt att beakta vid större strukturella förändringar. Privatiseringen av EuroMaint har visat att det är svårt att bryta ut en integrerad del av en verksamhet och sedan få tidigare kollegor att ändra sitt invanda beteende sinsemellan. Oundvikligen kommer konflikter konstateras under kulturomvandlingsprocessen, exempelvis när tidigare kollegor blir irriterade då de inte får väntjänster längre. Det kommer krävas mycket engagemang, resurser och hårt arbete för att förändra en etablerad företagskultur. Strategiskt kan man även betona betydelsen av att noga tänka igenom strategin med strukturella förändringar innan de genomförs. Detta för att effektivisera förändringsprocessen genom att tillföra ett mer långsiktigt och målinriktat perspektiv. Ett Balanced Scorecard har mycket att tillföra

när det gäller att komma tillrätta med bland annat ovanstående exempel på brister i en organisations interna kvalitet.

6.3 Framtida forskning

Under vår arbetsprocess har vi noterat ett antal olika aspekter som vi vill utveckla då de är mycket intressanta. Eftersom de faller utanför ramen för vårt arbete har vi valt att lämna dem utan någon utförligare analys. Vi rekommenderar alla, inklusive oss själva, som söker aktuella och utforskade områden att uppmärksamma tågbranschen. Av alla dessa intressanta faktorer kommer vi här att redogöra för några huvudpunkter, som i sin tur genererar nya vinklingar att beakta.

EuroMaints förhållande till staten, som är ensam ägare genom holdingbolaget Swedcarrier, är ett av de områden lämpade för vidare analys. Där kan man analysera deras frihet att rationalisera, samarbeta med aktörer utanför Swedcarrier-koncernen samt deras möjligheter att byta strategisk inriktning. Vidare har EuroMaint ett integrerat datasystem med SJ som kan analyseras ur olika aspekter. I arbetet har vi utelämnat hur ett eventuellt Balanced Scorecard skall utformas och implementeras för att ge effektivast möjliga utfall i företaget. Det finns även mycket att granska när det gäller företagets kultur, exempelvis hur den har påverkats av uppköpsdiskussionerna.

Mer övergripande frågor som vi lämnat obesvarade är ifall det verkligen går att helt frikoppla underhållsverksamheten inom offentlig transportverksamhet. I kombination med detta är det viktigt att analysera om det över huvud taget går att vara lönsamma inom tågbranschen. Dessutom kan det vara av intresse att undersöka hur maktförhållandet ser ut mellan operatörer och underhållsföretagen.

Inför framtiden är det naturligtvis mycket som kan analyseras, baserat på tidigare historia. Exempel på analyser som rör osäkerhet inför framtiden är att granska nuvarande ägares investeringsvilja. Mer övergripande vore det även intressant att komma fram till ifall SJ återigen bör integrera EuroMaint i sin verksamhet och om avreglerings- och privatiseringsprocesserna i slutändan kommer att få ett positivt utfall.

7 Källförteckning

Publicerade källor

Anthony, Robert N; Govindarajan, Vijay (1998) *Management Control Systems*, Irwin/McGraw-Hill, 9:e upplagan

Ax, Christian; Johansson, Christer; Kullén, Håkan (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, Liber Ekonomi

Bergman, Bo; Klefsjö, Bengt (1991) *Kvalitet i alla led*, Studentlitteratur

Bergstrand, Jan (1997) *Ekonomisk Styrning*, Studentlitteratur, 2:a upplagan

Charpentier, Claes (1992) *Ekonomisk styrning av affärsverk*, Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Handelshögsskolan i Stockholm, Ekonomiska Forskningsinstitutet

Enarsson, Leif (2001) *Regionala Godstransportföretag på Järnväg*, Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Växjö Universitet, Kompendiet Göteborg

Erlingsdottir, Gudbjörg (1999) *Förförande idéer- Kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*, Akademisk avhandling för avläggande av ekonomie doktorsexamen vid Lunds universitet

Finansdepartementet, SJ, Televerket och Posten- Bättre som bolag? (1991) Rapport till expertgruppen för studier i offentlig ekonomi

Horngren, Charles T; Sundem, Gary L; Stratton, William (2002) *Introduction to Management Accounting*. Prentice Hall international, 12:e upplagan

Holme, Idar Magne; Solvang, Bernt .Krohn (1997) *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur

Järnvägsinspektionens Inspektionsrapport Underhåll av Fordon Litterna X2 år 2001.

Järnvägsinspektionens Underhållsrapport 2002-04-12

Kainz, Knut *Slakten av folkets järnväg* Dagens Nyheter 2003-04-09

Kaplan, Robert S & Cooper, Robin (1997) *Cost & Effect- Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press

Kaplan, Robert S & Norton, David P (1996) *"Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System"* Harvard Business Review (January-February) 75-85

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

Nyström, Ulf *"På fel spår i flera år"* Göteborgs-Posten 6/4 2003

Nyström, Ulf *"SJ delas upp från årskiftet"* Göteborgs-Posten 15/12 2000

Nyström, Ulf *"En chef som är van vid hetluft"* Göteborgs-Posten, 24/6 2002

Olve, Nils-Göran; Roy, Jan; Wetter, Magnus (1997) *Balanced Scorecard i Svensk Praktik*, Liber AB

Rosengren, Karl Erik; Arvidsson, Peter (1991) *Sociologisk Metodik*, Almqvist & Wiksell Förlag AB, 4:e upplagan

Samuelson, Lars A (1999) *Controllehandboken*, Industrilitteratur, 6:e upplagan

Sandholm, Lennart (1988) *Kvalitetstyrning*, Studentlitteratur

Sternhufvud, Ulf (1998) *Kvalitet i tjänsteföretag- hur den uppnås och upprätthålls*, Nerenius & Santéus Förlag,

Teemu, Malmi (2001) *"Balanced Scorecard in Finnish companies: a research note"* Management Accounting Research, 12, 207-220

Företagsinterna källor

Det nya EuroMaint (2003)

Legal Rapportering (2003)

Operativ Rapportering (2003)

Processbeskrivning Rapporteringsprocessen (2003)

Muntliga källor inom EuroMaint

Annette Mårde Tageson, Affärscontroller på Marknadsdivisionen, EuroMaint. Telefonintervju 23/5 personlig intervju 9/5, personlig intervju 11/4 2003

Janne Rydh, Miljö- och Kvalitetsansvarig för verkstäderna i Malmö och Linköping, EuroMaint. Personlig intervju 9/5 2003

Nicklas Falk, Projektledare verksamhetsledningssystem, EuroMaint. Telefonintervju
2/5 2003

Företagsexterna muntliga källor

Anders Mellberg, VD Agria, Gästföreläsning Kandidatkurs Strategi & Styrssystem
10/3 2003

Ingvar Johansson, Senior Advisor SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling. Intervju
via e-mail 23/5 2003

Knut Kainz, Journalist Dagens Nyheter. Telefonintervju 8/4 2003

Öyvind Söby, Produktionschef Green Cargo. Telefonintervju 12/5 2003

Elektroniska källor

Waymaker ”*Swedcarrier säljer Unigrid till Cap Gemin.*” 3/7 2001

www.EuroMaint.se

www.sika-institute.se

www.seko.se/presstjanst/nyheter

www.Swedecarrier.se

www.quality.nist.gov.com