



**EKONOMI
HÖGSKOLAN**
Lunds universitet

Styrning med både budget och balanserat styrkort

- en studie om hur arbetet kan förbättras

Magisteruppsats

Juni 2005

Författare:

Maria Hansson
Susanne Pålsson

Handledare:

Per Magnus Andersson

Sammanfattning

Titel:	Styrning med både budget och balanserat styrkort – en studie om hur arbetet kan förbättras
Seminariedatum:	10 juni 2005
Ämne:	FEK 591, Magisteruppsats redovisning, 10p
Författare:	Susanne Pålsson, Maria Hansson
Handledare:	Per Magnus Andersson
Fem nyckelord:	Verksamhetsstyrning, budget, balanserat styrkort, samordning, Sparbanken Finn
Syfte:	Syftet är att beskriva hur man i ett företag arbetar med både budget och balanserat styrkort samt att analysera detta arbetssätt och ge förslag till förbättring och samordning av de båda styrverktygen.
Metod:	En kvalitativ ansats, i form av en fallstudie, ligger till grund för studien och data har insamlats såväl genom intervjuer som genom litteraturstudier.
Teoretiskt perspektiv:	Teorier med anknytning till uppsatsens huvudområden budget och balanserat styrkort har använts. Därutöver har även teorier som berör samordningen mellan de två styrverktygen tillämpats.
Empiri:	Den empiriska studien utgörs av det material som framkommit vid intervjuer med respondenter från fallföretaget. Samtliga av dessa respondenter har haft god insikt i arbetet med styrkort och budget.
Slutsatser:	Uppsatsen har resulterat i förslag till förbättring av arbetet med de båda styrinstrumenten budget och balanserat styrkort. När det gäller budgeten så bör medarbetarna bli mer delaktiga i såväl framtagandeprocessen som uppföljningsarbetet. Man bör även övergå till att använda sig av en reviderad budget för att åstadkomma en mer verklighetsförankrad styrning. När det gäller arbetet med det balanserade styrkortet måste ansträngningar genomföras för att göra strategin känd i organisationen. Utöver detta bör ett antal förändringar vad gäller de olika perspektiven och måtten genomföras. I övrigt ges förslag på hur processerna kan samordnas ytterligare avseende framtagande och uppföljning. Styrningen kan i framtiden förbättras genom ett system med rullande prognoser och balanserat styrkort.

Abstract

- Title:** Managing by Budget and Balanced Scorecard – a study of how better practice can be achieved
- Seminar date:** 10th of June 2005
- Course:** Master thesis in Business Administration, Major in Accounting, 10 Swedish Credits (15 ECTS).
- Authors:** Susanne Pålsson, Maria Hansson
- Advisor:** Per Magnus Andersson
- Five key words:** Management Control, Budget, Balanced Scorecard, Coordination, Sparbanken Finn
- Purpose:** The purpose of this thesis is to describe how a company works with both a budget and a Balanced Scorecard and also to analyse this way of working and to make suggestions on how to improve and coordinate the two management instruments.
- Methodology:** A qualitative approach, in form of a case study, creates the basis of the thesis and data has been collected through both interviews and studies of literature.
- Theoretical Perspective:** Theories connected to the main subjects of the thesis, budget and Balanced Scorecard, have been applied. Above that theories regarding coordination of the two management instruments have been used.
- Empirical Foundation:** The empirical foundation consists of the information from the interviews with respondents at the case company. All respondents have had great insight into the way of working with the budget and the Balanced Scorecard.
- Conclusions:** The thesis has resulted in suggestions on how to improve the way of working with the budget and the Balanced Scorecard. The employees need to be more involved in both producing the budget and following it up. The case company also needs to proceed to using a revised budget to accomplish a more realistic management control. Concerning the Balanced Scorecard efforts need to be made to make the strategy well known in the organization. Above this changes related to the different perspectives and measures have to be made. Moreover suggestions are made on how the processes can be further coordinated regarding producing the budget and the Balanced Scorecard and following them up. In the future the management control can be improved through a system consisting of rolling forecasts and a Balanced Scorecard.

Förord

Att skriva denna uppsats har inte bara givit oss en djupare teoretisk kunskap inom områdena budget och balanserat styrkort, utan har även givit oss en god inblick i hur det kan fungera att arbeta med dessa styrinstrument i praktiken.

Vi vill rikta ett varmt tack till alla de på Sparbanken Finn som ställt upp på intervjuer och vars bidrag till studien har varit mycket värdefullt. Vi vill även tacka vår handledare Per Magnus Andersson vid Ekonomihögskolan i Lund, som väglett oss under arbetets gång och bidragit med konstruktiv kritik.

Lund den 13 juni 2005

Maria Hansson och Susanne Pålsson

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	7
1.1 BAKGRUND	7
1.2 PROBLEMDISKUSSION	8
1.3 SYFTE	9
1.4 AVGRÄNSNING	9
1.5 MÅLGRUPP	9
1.6 DISPOSITION	9
2 METOD	11
2.1 ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT	11
2.2 VAL AV FORSKNINGSMETOD	11
2.3 FALLSTUDIE	12
2.3.1 Val av fallföretag	13
2.4 TEORETISK REFERENS RAM	14
2.5 INSAMLING AV PRIMÄRDATA	14
2.5.1 Val av respondenter	14
2.5.2 Presentation av respondenterna	15
2.5.3 Intervjuunderlag.....	15
2.5.4 Genomförande av intervjuer	16
2.5.5 Bearbetning av intervjuer	16
2.6 INSAMLING AV SEKUNDÄRDATA	17
2.7 ANALYSARBETET	17
2.8 VALIDITET OCH RELIABILITET	17
2.9 KÄLLKRITIK	18
2.9.1 Primära källor	18
2.9.2 Sekundära källor	19
3 TEORETISKT RAMVERK	20
3.1 BUDGET	20
3.1.1 Budgeteringens syften	20
3.1.2 Framtagandet av budgeten	21
3.1.3 Anpassning av budgeten	23
3.1.4 Uppföljning av budgeten	24
3.1.5 Kritik mot budgeten	25
3.1.6 Istället för budgeten	26
3.2 BALANSERAT STYRKORT	26
3.2.1 Presentation av modellen	26
3.2.1.1 Finansiella perspektivet	28
3.2.1.2 Kundperspektivet.....	29
3.2.1.3 Interna processperspektivet.....	29
3.2.1.4 Utvecklingsperspektivet.....	29
3.2.1.5 Medarbetarperspektivet.....	30
3.2.2 Kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått	30
3.2.3 Orsak-verkan-samband	31
3.2.4 Uppföljning och lärande	32
3.2.5 Kritik mot modellen.....	33
3.3 SAMORDNING AV BUDGET OCH STYRKORT	33
3.3.1 Budget och balanserat styrkort	33
3.3.2 Strategin som en kontinuerlig process	34
3.3.3 Koppling mellan strategi och budget	35
3.4 RULLANDE PROGNOSE OCH BALANSERAT STYRKORT	37

3.5 STYRNING MED BALANS.....	38
3.6 TEORISAMMANFATTNING	39
4 EMPIRISK STUDIE	40
4.1 PRESENTATION AV SPARBANKEN FINN	40
4.2 BUDGETERING I SPARBANKEN FINN.....	42
4.2.1 Budgeteringens syften	42
4.2.2 Framtagandet av budgeten	42
4.2.3 Uppföljning av budgeten	44
4.2.4 Synen på budgeten idag och i framtiden.....	46
4.3 BALANSERAT STYRKORT I SPARBANKEN FINN.....	48
4.3.1 Styrkortets syften	48
4.3.2 Framtagandet av styrkortet	49
4.3.2.1 Orsak-verkan-samband	51
4.3.3 Uppföljning av styrkortet.....	52
4.3.4 Före och efter styrkortets införande.....	53
4.3.5 Synen på styrkortet idag och i framtiden.....	55
5 ANALYS	57
5.1 BUDGETERING I SPARBANKEN FINN.....	57
5.1.1 Budgeteringens syften	57
5.1.2 Framtagandet av budgeten	57
5.1.3 Uppföljning av budgeten	58
5.1.4 Synen på budgeten idag och i framtiden.....	59
5.2 BALANSERAT STYRKORT I SPARBANKEN FINN.....	61
5.2.1 Styrkortets syften	61
5.2.2 Framtagandet av styrkortet	61
5.2.2.1 Orsak-verkan-samband	64
5.2.3 Uppföljning av styrkortet.....	65
5.2.4 Synen på styrkortet idag och i framtiden.....	66
5.3 SAMORDNING AV BUDGETEN OCH STYRKORTET.....	66
5.4 EN MÖJLIG FRAMTIDA UTVECKLING.....	68
6 SLUTDISKUSSION	70
6.1 SLUTSATSER.....	70
6.1.1 Budgeteringen.....	70
6.1.2 Det balanserade styrkortet	71
6.1.3 Samordning av budgeten och styrkortet	72
6.1.4 En möjlig framtida utveckling.....	72
6.2 GENERALISERBARHET.....	73
6.3 VIDARE FORSKNING.....	73
KÄLLFÖRTECKNING	75
PRIMÄRA KÄLLOR	75
SEKUNDÄRA KÄLLOR	75
BILAGA 1.....	77
BILAGA 2.....	79
BILAGA 3.....	80

1 INLEDNING

I detta inledande kapitel ges först en allmän introduktion till uppsatsen. Därefter förs en diskussion om de problemområden som uppsatsen kommer att fokusera på. Denna diskussion mynnar slutligen ut i uppsatsens syfte. Kapitlet avslutas med en redogörelse för de avgränsningar som gjorts samt en presentation av studiens målgrupp.

1.1 Bakgrund

Styrningen av organisationer har ägnats, och ägnas inte minst idag, stor uppmärksamhet och den är ett område som har genomgått betydande förändringar under tidernas lopp. Vi har idag nått en situation då den traditionella ekonomistyrningen, däribland budgeten, och dess historiska finansiella fokus ofta inte längre räcker till för att styra företaget. Istället behövs en ny styrning som ger bättre insyn i verksamheten och som dessutom motiverar och engagerar fler av medarbetarna i organisationen.¹

De senaste decennierna har kännetecknats av ett ökande förändringstryck i företag och organisationer och kraven på att hela tiden utveckla och förbättra produkter och processer kommer troligtvis inte att minska. Idag råder det andra förhållanden i omvärlden än när den traditionella ekonomistyrningen utvecklades. Situationen på marknaden blir ständigt hårdare och den tilltagande globaliseringen driver fram behovet av en förändrad styrning.² Även industrin har genomgått en betydande utveckling och många företag har blivit större och mer komplexa. Detta kombinerat med mer avancerade teknologier och tillverkningsprocesser av olika slag har lett till att allt större krav nu ställs på ekonomistyrningen. För att klara konkurrensen krävs en mer komplett rapportering för de olika delarna inom företaget.³

Dessa förändringar i omvärlden har bidragit till att ekonomistyrningen nu går mot att bli allt mer verksamhetsorienterad, vilket i sin tur innebär att man inte bara ser till det finansiella, utan att även icke-finansiella aspekter får en betydande roll i styrningen. Företagen har i större utsträckning börjat tänka långsiktigt och se sig själva i ett större sammanhang och har därigenom insett att för att kunna bibehålla, eller t.o.m. förbättra, sin position på en allt hårdare marknad så måste de vidga sina perspektiv. Områden som kunder, medarbetare och forskning och utveckling har kommit att tillmätas en allt större betydelse. I och med detta

¹ Lindvall (2001) s. 14

² Ibid s. 11 ff

³ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 25 f

anses budgeten idag inte vara tillräcklig för att möta de krav som omvärlden ställer på företagets styrning.

En av de mest betydande och omskrivna modellerna som kan kopplas till den nya verksamhetsstyrningen är det balanserade styrkortet⁴, vilket introducerades i början av 1990-talet av forskarna Robert Kaplan och David Norton.⁵ Det balanserade styrkortet är en modell för nyckeltalsstyrning som integrerar olika icke-finansiella aspekter med de finansiella aspekterna av ett företags verksamhet. Den har fått stor uppmärksamhet i litteraturen och empiriska undersökningar visar på att mellan 40 och 50 % av företag använder eller planerar att införa modellen.⁶

1.2 Problemdiskussion

Det faktum att det balanserade styrkortet har införts i många organisationer de senaste åren har bidragit till att budgeten inte längre är lika dominerande i styrningen. Nu måste fokus istället utvidgas till att innefatta både den kortsiktiga aspekten, vilken kan kopplas till budgeten, och den långsiktiga aspekten som det balanserade styrkortet ger upphov till. Att lägga vikt vid båda dessa perspektiv innebär stora förändringar och ställer ökade krav på medarbetarna, både vad gäller handlingar och sättet att tänka.

Även om budgeten och styrkortet i många fall kompletterar varandra så är det inte okomplicerat att använda två styrsystem i en verksamhet. Det är dock av stor vikt att företaget kommer fram till en bra metod som fungerar vid användandet av de båda verktygen, eftersom ett väl fungerande styrsystem har stor betydelse för företagets framgång.

När det gäller både budget och styrkort finns det en hel del skrivet inom respektive område⁷, men inte mycket som behandlar företeelsen att arbeta med båda verktygen samtidigt. Det är därför intressant att undersöka hur arbetet med de båda modellerna kan fungera i praktiken, varför denna uppsats ska göra en djupdykning i ett enskilt företag som sedan en tid tillbaka tillämpar både budget och balanserat styrkort. Genom en fallstudie av detta slag kan en tydligare bild skapas av hur det praktiskt fungerar att arbeta med de båda instrumenten i en och samma verksamhet. Fallstudien innebär också att en djupare förståelse av undersökningsområdet kan uppnås genom möjligheten att intervjua ett flertal personer inom en och samma verksamhet.

⁴ I uppsatsen kommer genomgående begreppet balanserat styrkort att användas eftersom det är detta som används i fallföretaget. Den amerikanska motsvarigheten är Balanced Scorecard.

⁵ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 19 ff

⁶ Kraus, Lind (2002/2003) s. 663, Olve, Petri (2004) s. 2

⁷ Exempelvis Kaplan och Norton (1996), Olve, Roy, Wetter, (1999), Bergstrand (2003), Greve (1996).

Utifrån detta ämne kan några intressanta delfrågor formuleras:

- Hur ser användningen av budget och balanserat styrkort ut i organisationen?
- Hur väl fungerar det nuvarande ekonomistyrssystemet i verksamheten idag?
- Vad skulle kunna förbättras i organisationens ekonomistyrssystem?
- Är det möjligt och intressant att ytterligare integrera de båda styrinstrumenten?

1.3 Syfte

Denna uppsats syftar till att beskriva hur man i ett företag arbetar med både budget och balanserat styrkort samt att analysera detta arbetssätt och ge förslag till förbättring av de båda styrverktygen.

1.4 Avgränsning

På grund av tidsmässiga skäl har undersökningens omfattning begränsats till att enbart behandla styrverktygen budget och balanserat styrkort och hur dessa två förhåller sig till varandra. Den syftar således inte till att utreda hur budgeten och det balanserade styrkortet samverkar med andra styrinstrument som företaget använder sig av. Studien har därför även avgränsats till att inte innefatta budgetens eller styrkortets relation till belöningsystemet.

1.5 Målgrupp

Denna studie riktar sig till uppsatsens fallföretag, då resultat och slutsatser har sin grund i detta företags specifika förutsättningar. Uppsatsen anses också ha ett värde för de organisationer som i nuläget använder sig av budget men som funderar på, eller planerar för, ett införande av balanserat styrkort. Ytterligare en målgrupp för undersökningen är de som idag tillämpar båda styrverktygen och som behöver förslag till hur arbetet med dessa kan förbättras samt hur processerna kan integreras. Studien är även intressant för forskare såväl som för studenter i form av det empiriska tillskott som den bidrar med.

1.6 Disposition

I kapitel 2 redogörs för de metodologiska överväganden som gjorts i samband med uppsatsen. Här presenteras och motiveras således den metod som använts vid insamlingen av primär- och sekundärdatan. Kapitlet avslutas med en kritisk granskning av tillvägagångssättet.

I kapitel 3 görs en genomgång av det teoretiska ramverk som använts för att ge en djupare förståelse av de båda styrinstrumenten budget och balanserat styrkort. Teorin i detta kapitel

har även legat till grund för den empiriska undersökningen. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de olika teoriavsnitten.

I kapitel 4 redogörs för det empiriska resultat som framkommit av de intervjuer som genomförts på fallföretaget. Kapitlet inleds med en presentation av företaget, varpå en redogörelse för företagets arbete med budget och balanserat styrkort följer.

I kapitel 5 görs en analys av det empiriska materialet utifrån de valda teorierna. I den jämförande analysen diskuteras överensstämmelser och avvikelser mellan teori och empiri samt tänkbara förslag till förbättring och samordning av styrverktygen.

I kapitel 6 presenteras de slutsatser som fallstudien har resulterat i. Dessa är indelade i förslag till förbättringar av styrningen rörande budgeteringen, det balanserade styrkortet, samordningen av dessa två och den framtida utvecklingen. Kapitlet innehåller även ett avsnitt om slutsatsernas generaliserbarhet och avslutas med förslag till vidare forskning.

2 METOD

I detta kapitel redogörs för de metodologiska övervägande som gjorts i samband med studien. Den metod som använts vid insamlingen av såväl primärdata som också av sekundärdata presenteras och motiveras. Kapitlet avslutas med att tillvägagångssättet kritiskt granskas.

2.1 Övergripande angreppssätt

Vid genomförandet av studien har ett deduktivt angreppssätt valts. Detta angreppssätt innebär att man vill undersöka huruvida teorin överensstämmer med verkligheten.⁸ I denna studie har teorier om styrkort och budget presenterats för att sedan appliceras på fallföretaget. Genom att jämföra det empiriska resultatet med de kända teorierna har eventuella avvikelser kunnat uppmärksammas och analyseras.

Anledningen till att det deduktiva angreppssättet har valts är att studiens syfte är att jämföra fallföretagets sätt att praktiskt arbeta med de två styrverktygen, budget och styrkort, med den teori som finns tillgänglig inom respektive område. Ytterligare en anledning är att det idag finns relativt mycket teori om de två företeelserna, vilket gör att det förefaller mer naturligt att testa dessa befintliga teorier på verkligheten än att skapa egna teorier på områdena.

När man arbetar med ett deduktivt angreppssätt är det extra viktigt att förhålla sig kritisk eftersom man utgår ifrån redan befintligt material. Skulle detta material visa sig ha brister kan detta få allvarliga konsekvenser för studien som genomförs. Denna undersökning har gjorts med en medvetenhet om de risker som finns och med en strävan efter att tillämpa ett så kritiskt och objektiskt förhållningssätt som möjligt.

2.2 Val av forskningsmetod

Valet av forskningsmetod är en av de grundläggande avvägningar som måste göras i ett forskande arbete och som får stor betydelse för hur den fortsatta studien utformas och genomförs. Valet ska göras mellan en kvalitativ eller en kvantitativ ansats, vilka är två vitt skilda metoder. I arbetet med denna uppsats har en kvalitativ forskningsmetod valts, då denna metod ansågs mest lämpad för den typ av studie som har genomförts.

⁸ Halvorsen (1992) s. 47

En kvalitativ metod har som syfte att skapa en djupare förståelse av det problem eller fenomen som studeras.⁹ Eftersom uppsatsen bygger på en fallstudie av *ett* specifikt företag och undersökningens syfte är att utveckla en helhetsförståelse av detta företags tillämpning av budget och styrkort, är det just denna djupare förståelse som har åstadkommit. Det handlar således inte om att i första hand ge några generaliserbara resultat, utan snarare om att ge exemplifierande resultat som kan överföras till andra situationer. Genom att applicera resultaten av denna studie på ett annat fall kan en jämförelse och en ökad insikt och förståelse uppnås som på så vis kan vara till hjälp i granskningen av det andra fallet.

Den kvalitativa forskningsmetoden bygger på att betrakta verkligheten subjektivt, dvs. att fokus ligger på människors individuella uppfattning och tolkning av omvärlden och inte på hur man registrerar och mäter en given verklighet.¹⁰ Detta är ytterligare ett skäl till att en kvalitativ ansats är lämplig i denna uppsats, eftersom den huvudsakliga metoden för datainsamling bygger på intervjuer med personer i fallföretaget. Intervjuerna syftar till att blottlägga personernas individuella uppfattningar av och åsikter om det ekonomistyrssystem som fallföretaget använder sig av idag. Denna fallstudie syftar således till att undersöka ett fenomen i en realistisk kontext, varpå det kvalitativa perspektivet är mest lämpligt att använda.¹¹

Ytterligare en anledning till att ett kvalitativt perspektiv har valts är den flexibilitet i undersökningen som möjliggörs. Genom ostrukturerade och semistrukturerade intervjuer gör metoden det möjligt att i större grad låta respondenterna styra informationen på ett sätt som gör att nya omständigheter och förhållanden lättare kan upptäckas och följas upp.

Den tidigare nämnda subjektiviteten i kvalitativa metoder är inte alltid enbart något positivt, utan kan även anses ha en avigsida. Den tolkningsprocess som följer efter insamlingen av datan är viktig för hur materialet sedan presenteras, men det svåra är att tyda och uttrycka informationen på ett sätt som stämmer överens med respondentens uppfattning. Å andra sidan är det i princip omöjligt att säga vad som är rätt och fel, och det är ju just denna subjektivitet som är en del av den kvalitativa ansatsens styrka.

2.3 Fallstudie

En fallstudie är en undersökning som endast innefattar ett eller några få fall, vilka i gengäld undersöks mycket ingående och ofta i flera dimensioner. En fallstudie ger således en möjlighet att gå på djupet vid undersökningen av en särskild företeelse.¹² I denna studie har en fallstudie använts eftersom syftet med undersökningen har varit att få en så djupgående och tydlig bild som möjligt av budgetens och styrkortets roll i fallföretaget.

⁹ Andersen (1998) s. 31

¹⁰ Backman (1998) s. 47

¹¹ Ibid s. 49

¹² Lundahl, Skärvad (1992) s.151

Vid en undersökning som grundar sig på en fallstudie är det av stor vikt att man i ett tidigt skede avgränsar studien på ett tydligt sätt så att den inte blir för komplex.¹³ Fallstudien måste därför inriktas på de perspektiv som är relevanta för studiens syfte, problem och ämnesområde.¹⁴ Denna studie har i ett tidigt stadium avgränsats till att behandla användandet av styrsystemen budget och styrkort. På så vis har studien fokuserats och risken för att få en allt för komplex bild har minskat. Undersökningen har dessutom begränsats till att enbart behandla styrningen av verksamhetens olika kontor och innefattar således inte styrningen av de centrala enheterna. Empirin utgörs därför i första hand av intervjuer med chefer och rådgivare på de olika kontoren. Anledningen till att företagsledningen inte har intervjuats är att den information som ekonomichefen och kontrollern bidragit med anses vara tillfredsställande. Dessutom är det dessa personer som dagligen arbetar med budgeten och det balanserade styrkortet.

Fallstudien som uppsatsen baseras på är vidare en förloppsstudie, dvs. den beskriver fallföretagets sätt att arbeta med styrverktygen i den dagliga verksamheten. Denna typ av studie, som innebär att en process studeras, ger en möjlighet att få en djupare inblick i hur det fungerar att arbeta med båda verktygen än om man bara hade gjort en s.k. ögonblicksstudie. Ögonblicksstudier ger inte en lika bra möjlighet som förloppsstudierna att förstå hur fenomenet verkligen fungerar.¹⁵

2.3.1 Val av fallföretag

Det företag som denna fallstudie baseras på är Sparbanken Finn. Anledningen till detta är att banken idag använder sig av både budget och styrkort och det var dessa två fenomen som sågs som intressanta att studera. Detta i kombination med Sparbanken Finns engagemang och tillmötesgående sätt har skapat goda förutsättningar för studien.

Ytterligare en aspekt som gjorde att Sparbanken Finn valdes som fallföretag är deras organisatoriska uppbyggnad. Banken är starkt decentraliserad, vilket möjliggör att en mångfacetterad bild av arbetet med styrverktygen har kunnat erhållas. Detta eftersom möjligheten att intervjua personer på såväl huvudkontor som också ute på enskilda kontor har bidragit till en helhetsförståelse för hur budgeten och styrkortet fungerar i organisationen. Det som ytterligare talade för Sparbanken Finn som fallföretag var att banken är förhållandevis liten. Detta innebär att det blir lättare att få en helhetsbild och en förståelse för de två styrverktygens funktion.

Att genomföra en enskild fallstudie, som i detta fall har gjorts, innebär att endast en organisation studeras.¹⁶ Fördelen med att studera Sparbanken Finn ensamt har varit att det då funnits möjlighet att genomföra en djupgående och fokuserad studie. Nackdelarna med endast

¹³ Andersen (1998) s. 130

¹⁴ Lundahl, Skärvad (1992) s.153

¹⁵ Ibid s.154

¹⁶ Andersen (1998) s. 130

ett fallföretag är dock att det som studeras, dvs. i detta fall arbetet med budget och styrkort, blir allt för specifikt och därmed tappar intresse hos personer som befinner sig utanför organisationen och i andra situationer.¹⁷ För att motverka detta har det i största möjliga mån försökt undvikas att gå ner på en allt för detaljerad nivå i undersökningen och istället lägga tyngd på de aspekter som kan vara av intresse även för de andra aktörerna som inkluderas i studiens målgrupp.

2.4 Teoretisk referensram

En teori består av mer eller mindre sammansatta uppfattningar om sammanhang och förhållanden mellan händelser som har utvecklats och som önskas testas mot verkligheten.¹⁸ I denna undersökning är teorierna som ingår i den teoretiska referensramen delar av andra teorier. Delarna har valts ut med syftet för studien som utgångspunkt och behandlar de områden som är centrala i undersökningen, nämligen budget och balanserat styrkort.

Den teori som studien baseras på när det gäller budgeten tar upp olika syften med budgeten samt hur arbetet med denna är tänkt att fungera. Teorin som behandlar det balanserade styrkortet visar på hur styrkortet är uppbyggt med mått och perspektiv, samt hur det är tänkt att modellen ska användas. Utöver detta presenteras även teorier som har att göra med samordningen av de båda styrverktygen samt hur en möjlig framtida utveckling av styrsystemet kan se ut. Teorierna inom dessa fyra områden gör det lättare att förstå och förklara de företeelser som uppmärksammas i fallstudien, samtidigt som de fungerar som ett viktigt verktyg för analysen av det empiriska materialet.

2.5 Insamling av primärdata

2.5.1 Val av respondenter

Själva valet av de personer som ska ingå i en undersökning är av avgörande betydelse för studiens resultat. Ett felaktigt urval kan leda till allvarliga konsekvenser för hela undersökningen. För att uppsatsens informationsinnehåll ska bli så bra som möjligt är det viktigt att välja personer som alla har goda kunskaper om de företeelser som studeras. Urvalet får inte heller ske slumpmässigt utan ska vara ett resultat av ett systematiskt arbete innehållande vissa bestämda kriterier.¹⁹

De personer som har valts ut i denna undersökning befinner sig på olika organisationsnivåer och på olika positioner inom verksamheten och gemensamt för dessa är att de alla har en gedigen erfarenhet av arbetet med budget och styrkort. Deras kunskaper och erfarenheter

¹⁷ Lundahl, Skärvad (1992) s.154

¹⁸ Holme, Solvang (1991)

¹⁹ Ibid s. 114

grundar sig på ett mångårigt praktiskt arbete med de respektive styrverktygen. Genom att ha tagit del av detta samlade kunnande har, med studiens syfte som utgångspunkt, relevant information kunnat insamlas, vilket har givit en heltäckande bild av Sparbanken Finns ekonomistyrssystem.

2.5.2 Presentation av respondenterna

- Janice Söderholm Kvist, ekonomichef sedan tre år tillbaka.
- Anna Heymann, controller sedan två år tillbaka.
- Christer Mårtensson, chef för kontoret på Stortorget i Malmö sedan sex år tillbaka.
- Stefan Torstensson, kontorschef i Kävlinge sedan två år tillbaka.
- Stefan Ögell, chef för kontoret i Eslöv sedan drygt ett år tillbaka.
- Mimoza Andersson, privatrådgivare på kontoret i Eslöv sedan tio år tillbaka.
- Ulla Thulin, chef för kontoret på Regementsgatan i Malmö sedan två år tillbaka.
- Agneta Lindroth, privatrådgivare på Tunakontoret i Lund sedan 3,5 år tillbaka.

2.5.3 Intervjuunderlag

Som underlag för de intervjuer som utförts med medarbetare på Sparbanken Finn har en intervjumanual²⁰ utarbetats. Denna bidrog till att skapa en struktur på intervjun så att inga viktiga aspekter skulle förbises. Manualen har haft en tydlig struktur där frågor beträffande budget och balanserat styrkort har behandlats separat, vilket i sin tur har underlättat intervjuerna. Intervjumanualen har vidare bestått av ett antal grundfrågor som ställts till alla respondenterna men också av en individuellt anpassad del, med frågor som har varit speciellt lämpade för respektive respondent. De individuella frågorna har anpassats till respondentens position i företaget och därmed till den roll som personen i fråga har i styrprocessen.

Samtliga frågor har varit av öppen karaktär, vilket innebär att respondenten har fått svara relativt fritt. Öppna frågor har inga på förhand formulerade svarsalternativ, vilket ger personen i fråga möjlighet att svara på frågan i egna termer, utan att påtvingas formuleringar och ord som upplevs främmande. Det har varit nödvändigt med denna typ av frågor eftersom respondenterna ofta skulle svara på frågor som rörde hur de upplevde själva arbetet med budget och styrkort. Fördelen med öppna frågor är också att de möjliggör att bristande kunskaper och oväntade föreställningsramar blottas.²¹ Således har intervjumanualen med öppna frågor gjort det möjligt att ta med de frågor som var nödvändiga för studien, samtidigt som respondenterna har fått tillfälle att ta upp intressanta aspekter som inte täcktes av frågorna.

Frågorna har vidare formulerats med utgångspunkt i teorin för att på bästa tänkbara sätt spegla uppsatsens problemområde och därmed vara så relevanta för frågeställningen som möjligt. Detta är viktigt eftersom intervjuunderlaget kan ses som den slutliga operationaliseringen av

²⁰ Se bilagor 1-3

²¹ Halvorsen (1992) s. 87 f

teorin och därför är det nödvändigt att underlagets form, struktur och innehåll stämmer väl överens med denna.²²

2.5.4 Genomförande av intervjuer

Redan innan intervjutillfället informerades respondenten om undersökningens syfte och problemområde. Dessutom skickades intervjufrågorna ut via e-post några dagar innan intervjun, så att respondenten skulle ha möjlighet att förbereda sig. Syftet bakom detta var även att möjligheten att få så bra och relevant information som möjligt då ökade.

Samtliga intervjuer har genomförts personligen genom besök på respektive respondents arbetsplats, och de varade i genomsnitt mellan 1 och 1,5 timme. Eftersom vi redan hade en hel del teoretisk kunskap om det område som har undersökts, men ändå ville vara öppna för ny information och nya synvinklar så valdes semistandardiserade intervjuer.²³ Detta innebar att frågorna var formulerade sedan tidigare, men att den exakta ordningsföljden på frågorna inte var fastställd. Denna kunde istället anpassas till det enskilda intervjutillfället. Genom att tillämpa semistandardiserade intervjuer kunde också följdfrågor ställas vid behov av ett mer utvecklat eller förtydligt svar.

Fördelen med intervjuer är främst att man genom den personliga närvaron kan underlätta förståelsen för vissa frågor och reda ut missförstånd så att svaren blir utförligare. Att man befinner sig ansikte mot ansikte med intervjupersonen gör också att bortfallet blir betydligt mindre och att svaren blir utförligare eftersom intervjun får karaktären av ett samtal.²⁴ Direktkontakten gör även att intervjuaren får en god referens till svaren genom att kunna se ansiktsuttryck och kroppsspråk.²⁵ En nackdel med personliga intervjuer kan vara den intervjuareffekt som intervjuarens personlighet och arbetssätt ger upphov till. Denna kan påverka hur respondenterna svarar på frågorna, exempelvis genom att de svarar på ett visst sätt för att inte verka okunniga eller för att de vill göra ett gott intryck. De svarar då helt enkelt det de tror att intervjuaren vill höra istället för att ge korrekt och relevant information.²⁶

2.5.5 Bearbetning av intervjuer

Efter varje genomförd intervju gjordes en utskrift av anteckningarna. När alla intervjuer var gjorda sammanställdes respondenternas svar. Detta utfördes enligt samma struktur som intervjumanualen, dvs. att frågorna indelades i två olika avsnitt rörande budget och balanserat styrkort. Denna sammanställning var sedan till hjälp i arbetet med analysen, då respondenternas svar lätt kunde överskådas och jämföras med varandra för att på så sätt upptäcka såväl gemensamma mönster som avvikelser. I det fall att informationsluckor upptäcktes skickades följdfrågor till den berörda respondenten via e-post.

²² Holme, Solvang (1991) s. 179

²³ Andersen (1998) s. 162

²⁴ Halvorsen (1992) s. 89

²⁵ Svenning (1997) s. 113

²⁶ Halvorsen (1992) s. 89

2.6 Insamling av sekundärdata

Utöver den primärdata som samlats in har även data av sekundär karaktär, i form av litteratur och artiklar, studerats. Denna typ av data användes i utgångsläget för inläsning på området för att på så vis skapa en överblick av fenomenen budget och styrkort. Därefter har ett systematiskt urval gjorts av de teorier som ansågs som lämpliga för studien med hänsyn till syfte och problemställningar. Letandet efter sekundärdata har i huvudsak gjorts genom sökningar i databaser, där de begrepp som är centrala i studien - budget och styrkort - har använts. Artiklar har i första hand hittats i universitetsdatabasen ELIN. Dessa artiklar kan anses som tillförlitliga eftersom samtliga artiklar där är vetenskapligt granskade innan publicering. Utöver detta har också tidigare kursers litteratur använts och även tidigare studiers referenslistor har bidragit med tips och idéer gällande relevanta källor.

2.7 Analysarbetet

I arbetet med analysen har respondenternas bild av de båda styrverktygen budget och balanserat styrkort ställts mot den bild som ges i teorin. På så vis har såväl överensstämmelser som avvikelser här emellan identifierats. Analysen har även resulterat i förslag på hur man i Sparbanken Finn kan förbättra och samordna arbetet med budget och styrkort. Analysens struktur följer i stort den empiriska studiens struktur, för att på så vis skapa ett enhetligt intryck för läsaren.

2.8 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två viktiga begrepp att beakta vid undersökningar av olika slag. Validiteten kan delas upp i inre och yttre validitet. Inre validitet föreligger då de mätinstrument som används i studien mäter det de är avsedda att mäta. Det råder således en hög grad av överensstämmelse mellan teori och empiri.²⁷ I studien har den inre validiteten stärkts genom att frågorna har utformats med en stark koppling till teorin och det valda syftet. Utöver detta har frågorna ställts till personer som alla kan bedömas ha en stor insikt i arbetet med styrverktygen budget och styrkort, vilket har bidragit till att den inre validiteten stärkts ytterligare.

Den yttre validiteten handlar om möjligheten att göra generaliseringar utifrån den genomförda studien. För att detta ska vara möjligt måste den empiriska grunden vara riktig.²⁸ I studien har personer på olika positioner och nivåer intervjuats, vilket har gjort det möjligt att få en övergripande bild av de studerade fenomenen. Detta i kombination med att studiens syfte och problemställning har försökt att göras så generella som möjligt har bidragit till att den yttre validiteten stärkts.

²⁷ Lundahl, Skärvad (1992) s. 88

²⁸ Svenning (1997) s. 63

Med reliabilitet menas hur pålitliga mätningarna är, dvs. avsaknaden av slumpmässiga mätfel. En hög reliabilitet innebär att mätningarna som gjorts i studien inte har påverkats av vem som har gjort dem eller av omständigheter under vilka mätningarna har skett.²⁹ Detta innebär att om två mätningar hade gjorts så hade resultatet blivit detsamma.³⁰ Vid genomförandet av studien har reliabiliteten försökt att beaktas genom att frågorna som ställts till respondenterna har varit så tydliga som möjligt för att missförstånd skulle undvikas. Utöver detta har de olika intervjuerna skett i en likartad miljö och under liknande omständigheter, vilket gjort att förutsättningarna för intervjuerna har varit samma och svaren har därmed inte påverkats av olika yttre faktorer. Reliabiliteten kan dock ha påverkats negativt av att de respondenter som ställt upp på intervju kanske har gjort detta just eftersom de är övervägande positivt inställda till arbetet med de båda styrverktygen, men eftersom undersökningen har varit fullkomligt frivillig har detta varit omöjligt att påverka.

Reliabiliteten skulle möjligtvis ha kunnat stärkas exempelvis genom att utforma ytterligare ett frågeformulär som varit avsett att mäta samma sak som det ursprungliga, eller genom att ställa kontrollfrågor till respondenterna för att på så vis försäkra sig om att de verkligen förstått vad som åsyftades. Detta har inte gjorts eftersom det skulle ha tagit alltför mycket tid i anspråk och det finns därför en risk att reliabiliteten i studien kan ha tagit en viss skada.

2.9 Källkritik

2.9.1 Primära källor

De primära källor som använts i undersökningen är intervjuer med personer som alla har erfarenhet av att arbeta med budget och styrkort. Då samtliga intervjuer har varit besöksintervjuer råder det inget tvivel om källornas äkthet, dvs. att personerna är de som de utger sig för att vara. Det som däremot kan finnas anledning att vara källkritisk till är huruvida svaren som avgivits har varit korrekta. Det finns en risk vid intervjuer att svaren är vinklade och ger en förskönad bild av verkligheten. Det kan också vara så att respondenten helt enkelt inte kan dra sig till minnes exakt hur en viss företeelse har varit. Dessa aspekter har dock motverkats genom att samtliga respondenter har haft en närhet till det som undersökts, nämligen budget och styrkort, genom att de kontinuerligt arbetar med de båda styrverktygen. Utöver detta har många av frågorna besvarats på ett likartat sätt av de olika respondenterna, vilket tyder på en hög sannolikhet för att de respektive utsagorna stämmer överens med verkligheten. Trots detta är det viktigt att vara medveten om att en viss vinkling från respondenternas sida är ofrånkomlig.

²⁹ Lundahl, Skärvad (1992) s. 89

³⁰ Svenning (1997) s. 64

2.9.2 Sekundära källor

De sekundära källorna har utgjorts av litteratur och artiklar, vilka har behandlat de aktuella områdena. Det är viktigt att källorna är så aktuella som möjligt och därför har strävan varit att genomgående använda den senaste upplagan när det gäller litteraturen. Ett problem angående sekundärdata är att denna ofta kan vara vinklad för att på så vis framhålla en viss egenskap. I studien grundas mycket av teorin inom området balanserat styrkort på Kaplan och Nortons modell. Att det är dessa två som är grundarna till modellen, och därmed förespråkar den kraftigt, kan leda till att modellen framställs mer fördelaktig än vad den kanske egentligen är. Som en motvikt till detta har även kritik mot modellen tagits med, för att på så vis ge en mer nyanserad bild.

När det gäller budgeten finns betydligt mer skrivet på området, jämfört med vad som finns om styrkort, och det har varit möjligt att presentera en bild som härstammar från olika källor. Detta har inneburit att en mångfasetterad bild av verktyget har kunnat fås redan på ett tidigt stadium. Utöver detta har även korsrefereringar mellan de olika källorna uppmärksammats. Denna korsreferering har bidragit till att källornas relevans har stärkts ytterligare.

3 TEORETISKT RAMVERK

I detta kapitel presenteras den teori som använts för att få en djupare förståelse för de två styrverktygen budget och styrkort. Denna teori har legat till grund för det empiriska materialet som insamlats och för analysen av de båda. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av de olika teoridelarna för att på så vis ge en klarare helhetsbild av det teoretiska ramverket.

3.1 Budget

Budgeten är ett fenomen som har funnits sedan lång tid tillbaka och som idag förekommer i alla slags organisationer. I Sverige blev den vanlig under 1950-talet och har sedan dess tillhört de mest centrala metoderna inom den traditionella ekonomistyrningen.³¹ I de flesta företag har budgeten en viktig funktion i planeringen och styrningen av verksamheten, och ofta är arbetet med budgetuppställandet den sortens framtidsplanering som når och engagerar flest medarbetare. Via budgetarbetet får företagsledningen tillfälle att förmedla strategiska tankar och mål till organisationens alla nivåer och de operativt ansvariga får möjlighet att komma med förslag och idéer. Det kan ibland dessutom vara så att arbetet med budgeten blir minst lika viktigt som själva produkten pga. den fullständiga genomgång av verksamheten som processen innebär.³²

3.1.1 Budgeteringens syften

Budgeteringen kan fylla en rad olika syften i den organisation där den används. Dessa syften har förändrats en del över tiden och kan delas in i två grupper, de traditionella och de moderna syftena.³³ De traditionella syftena är prognos, planering, samordning och kontroll.³⁴

- Budgeten kan ses som en *prognos* av resultatet som delvis kan byggas på utfallet av de budgetperioder som hittills är kända och delvis på de förändrade förutsättningarna på marknaden som prognostiserats.
- Budgeteringen syftar till att ge en *plan* för hela verksamheten under den kommande perioden, dels för att företagsledningen ska få en överblick och dels för att fastställa befintliga resurser och hur dessa ska användas och fördelas.

³¹ Greve (1996) s. 9 ff

³² Bergstrand, Olve (1996) s. 10

³³ Lindvall (2001) s.176

³⁴ Bergstrand (2003) s. 103 f, Bergstrand, Olve (1996) s. 18 ff, Samuelson (1997) s. 72 f

- Budgeten kan även ha till syfte att *samordna* verksamheten. Genom den kan olika enheter i företaget anpassa sig till varandra, t.ex. när det gäller kapacitetsutnyttjande, ömsesidigt beroende och användning av begränsade resurser.
- Den kontinuerliga uppföljningen av budgeten utgör ett värdefullt underlag för löpande *kontroll* och styrning av verksamheten. Man kan på så sätt bevaka utvecklingen och vidta eventuella anpassningar och åtgärder.

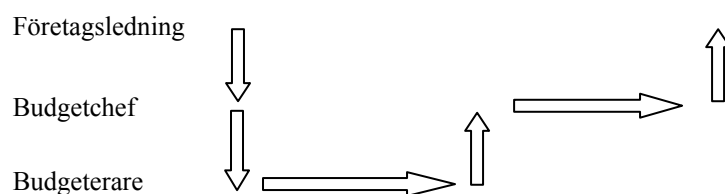
De moderna syftena utgörs av åtagande, motivation och kommunikation.³⁵

- En av budgetens uppgifter är att fokusera uppmärksamheten på det som är viktigt och på så sätt tydliggöra vari *åtagandena* består. Den är ett instrument för ansvarsfördelning och klargör därför vem som ska redogöra för avvikelser från budgeten.
- Syftet att öka *motivationen* uppnås genom att medarbetare får medverka i arbetet med budgeten och genom att de har ett uttalat mål att sträva och jämföra sina prestationer mot. Dessutom kan belöningssystemet baseras på budgetutfallet.
- Processen med att ta fram budgeten kan ha som syfte att främja *kommunikationen* mellan medarbetare i olika funktioner och på olika nivåer i organisationen. Detta genom att budgetdialogen skapar kontaktytor och genom att man diskuterar sina problem med kollegerna.

3.1.2 Framtagandet av budgeten

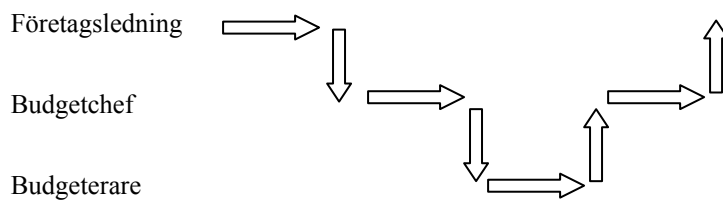
Det finns två schabloniska metoder för hur man kan organisera budgetuppställandet. Dessa huvudmetoder ger en upplysning om den grundfilosofi som budgetarbetet utgår ifrån. Metoderna kallas uppbyggnadsmetod respektive nedbrytningsmetod och avbildas i figuren nedan.

Uppbyggnadsmetod



³⁵ Bergstrand (2003) s. 103 f, Bergstrand, Olve (1996) s. 18 ff, Samuelson (1997) s. 72 f

Nedbrytningsmetod



Figur 1. Metoder för budgetuppställandet³⁶

Som framgår av figuren inleds uppbyggnadsmetoden med att förutsättningar och anvisningar delas ut av företagsledningen resp. budgetchefen, om en sådan finns. Förutsättningarna kan innehålla upplysningar om aktuell konjunktur- och marknadsutveckling och den inriktning på försäljningen som ledningen har lagt till grund för budgetarbetet. Anvisningarna är sedan av mer praktisk karaktär och reglerar själva budgetprocessens förlopp. Därefter byggs budgeten upp genom att enheternas delbudgetförslag sammanställs på högre nivåer och detta leder slutligen till ett komplett budgetförslag som ledningen ska bedöma. Ibland kan det vara motiverat att ytterligare budgetvarv genomförs.³⁷

Uppbyggnadsmetodens demokratiska struktur gör att medarbetarna får utrymme att ge sina synpunkter och idéer om hur verksamheten ska bedrivas. Detta kan dock innebära att processen blir långdragen och att den slutliga budgeten inte riktigt överensstämmer med företagsledningens ambitioner för verksamheten.³⁸

Nedbrytningsmetoden innebär istället att företagsledningen från början utarbetar huvuddragen i budgeten. Denna delas sedan upp och sprids till lägre nivåer i organisationen, där den granskas av de olika enheterna. Dessa får sedan ge förslag till ändringar, varpå den nya budgeten sammanställs och distribueras tillbaka till ledningen. Detta arbetssätt kan motverka risken för onödigt arbete eftersom man försöker ge mer ledning och stöd uppifrån.³⁹ I somliga organisationer är det också här som man har störst informationsunderlag och därför den bästa kunskapen att inleda budgetarbetet med. Å andra sidan kritiseras nedbrytningsmetoden ofta för att inte vara tillräckligt motiverande för att engagera medarbetarna i det stora arbete som budgeten kan innebära.⁴⁰

I praktiken ser man sällan dessa metoder i den form som de beskrivits ovan. Företag försöker istället hitta en kombination som gör att man kan utnyttja fördelarna med båda metoderna. Hur kombinationsmetoden ser ut kan skilja sig en del från företag till företag. Det viktiga är

³⁶ Enligt figur i Bergstrand, Olve (1996) s. 64 med vissa modifikationer, dock ej innehållsmässiga

³⁷ Bergstrand (2003) s. 112

³⁸ Ibid

³⁹ Bergstrand, Olve (1996) s. 65

⁴⁰ Bergstrand (2003) s. 112

att vid utformandet av budgeten ta hänsyn till företagets specifika förutsättningar och förhållanden.⁴¹

3.1.3 Anpassning av budgeten

För att budgeten ska få en god styreffekt är det viktigt att den upplevs som realistisk, och inte minst aktuell, av de budgetansvariga. När budgeten upprättas gör man därför sitt bästa för att i största möjliga mån förutse väsentliga händelser under den kommande perioden. Dock är det naturligtvis inte möjligt att förutsäga allting, vilket ofta gör det angeläget att gå ifrån uttrycket ”lagd budget ligger”⁴² och istället anpassa budgeten till nya och förändrade förutsättningar.⁴³ Detta kan göras genom att, istället för en *fast budget*, använda sig av något av de tre alternativen: rörlig, reviderad eller rullande budget.

En *rörlig budget* gör det möjligt för företaget att anpassa budgetvalet till verkligheten genom att man redan i förväg utarbetat flera olika budgetalternativ, exempelvis en för låg, normal respektive hög produktionsvolym. Denna form av budget är lämplig främst för en tillverkningsavdelning eftersom man här oftast inte kan ta ansvar för förändringar i volymen. Därför är det en fördel att kunna jämföra utfallet med en budget som även den grundas på verklig sysselsättning.⁴⁴

Att *revidera budgeten* innebär att man omarbetar den för den resterande delen av året, utifrån de förändringar som sker i omvärlden. Detta kan göras flera gånger under budgetperioden. På så sätt uppnår man en betydligt bättre anpassning av budgeten till dagens förutsättningar, i motsats till användandet av den fasta budgeten. En reviderad budget kan därigenom leda till en förbättrad ledning för de anställdas arbete. En nackdel med att revidera budgeten kan vara att människor i organisationen inte tar siffrorna på allvar, eftersom de ändå snart ska ändras igen. Det kan även skapa besvär vid budgetuppföljningen, då det inte är givet vilken budget som ska följas upp.⁴⁵

Rullande budgetering betyder också att budgeten uppdateras, men till skillnad från reviderad budget ser man ett helt år framåt. Detta gör att medarbetarnas ansträngningar blir mer jämnt fördelade över tiden, eftersom budgeterna hela tiden överlappar varandra. Att arbeta med rullande budgetering är tidskrävande och därför kostsamt, och det gäller således att väga de extra kostnaderna mot de intäkter eller besparingar som budgeteringen medför. Det krävande budgetarbetet kan också leda till att medarbetarnas motivation till att engagera sig helhjärtat i processen försämras.⁴⁶

⁴¹ Ibid s. 103

⁴² Lindvall (2001) s. 178

⁴³ Greve (1996) s. 194

⁴⁴ Ibid s. 195 f

⁴⁵ Bergstrand (2003) s. 108 f

⁴⁶ Greve (1996) s. 194 f, Bergstrand (2003) s. 109

Trots att budgeteringsformerna ovan (främst reviderad och rullande) i de flesta fall utgör bättre alternativ till den fasta budgeten, används denna form fortfarande av många företag. Som en motivering till detta menar man ofta att en ändrad budget orsakar förvirring angående riktlinjerna för organisationen. Istället kompletterar man den fasta budgeten med prognoser som upprättas exempelvis kvartalsvis. Prognoserna har inte som syfte att ersätta budgeten vid uppföljningstillfället och ges därför inte samma status som denna, utan de ska utgöra ett bättre underlag för den successiva omplaneringen och för anpassningen vid konkreta tillverknings- och försäljningsbeslut. Enbart i undantagsfall ska prognosen fungera som uppföljningsunderlag.⁴⁷

3.1.4 Uppföljning av budgeten

Det finns en rad effekter som man vill uppnå med budgetuppföljningen. De centralaste av dessa är att man vill framkalla en ansvarskänsla, stoppa ogynnsam utveckling i god tid, skapa underlag för nästa budget och underlätta rationalisering i företaget. För att styrsystemet ska fungera effektivt är det viktigt att först och främst fastställa vilka i organisationen som har resultatansvar och därmed har till uppgift att förklara eventuella avvikelser från budgeten. Detta ger ett motiv till att undvika onödiga budgetavvikelser och skapar en vilja att vidta åtgärder innan felet hunnit bli allvarliga.⁴⁸

I övrigt är det viktigt att budgetuppföljningen består av regelbundna möten mellan chefen och de resultatansvariga. Vid dessa möten diskuteras det ekonomiska utfallet för perioden, vilket jämförs med det budgeterade resultatet. Underlaget för dessa möten är en budgetrapport som visar redovisade och budgeterade värden samt avvikelsen mellan dessa. Rapporten ska ligga till grund för analys och åtgärder och ge en allmän bild av verksamheten. Budgetrapporten kan innehålla ytterligare kolumner med exempelvis följande jämförelsetal⁴⁹

- ackumulerad budget tom. innevarande period
- ackumulerat utfall tom. innevarande period
- budgeterad årstotal
- ny prognos
- utfall för föregående period
- utfall för samma period föregående år

För att jämförelsen mellan utfall och budget ska vara meningsfull och relevant måste siffrorna tas fram enligt samma modell. Dessutom måste budgeten vara uppdelad i delperioder, vilket innebär att periodiseringen av inkomster och utgifter måste göras på ett realistiskt sätt. För att budgetrapporten inte ska förlora sin aktualitet, och därigenom sin styreffekt, är det också viktigt att den är begriplig för sin mottagare och att den distribueras så snabbt som möjligt,

⁴⁷ Bergstrand (2003) s. 109, Bergstrand, Olve (1996) s. 102

⁴⁸ Ibid s. 133

⁴⁹ Greve (1996) s. 201

gärna inom 5 dagar efter periodens slut. På så sätt har resultatansvariga personer också god tid på sig att förbereda sig inför det kommande sammanträdet.⁵⁰

3.1.5 Kritik mot budgeten

Att styra med budget innebär att man styr med en verksamhetsplan uttryckt i finansiella termer som bygger på företagets resultaträkning. Man kan likna detta sätt att styra vid bilkörning. Genom att använda sig av det redovisade resultatet som grund för beslut om framtiden tittar man enbart i bilens backspegel. Således ser man endast det som redan har hänt och ingenting av det som kommer att hända.⁵¹ En hel del kritik har riktats mot denna ensidiga användning av finansiella mått för styrning, eftersom den anses ge en ofullständig bild av företaget. Kompetens och nöjda kunder har idag kommit att bli ett par av de viktigaste konkurrensmedlen, och eftersom dessa inte går att mäta i pengar så räcker inte den finansiellt inriktade styrningen till.⁵² Ett sätt att utöka ekonomistyrningen till att även omfatta andra måttetal än de rent finansiella diskuteras i avsnittet om balanserat styrkort.

Men budgeten har även kritiserats på ett antal andra punkter. Den kritiker som fått störst uppmärksamhet i den svenska debatten är Jan Wallander, f.d. chef för Handelsbanken. Wallanders kritik riktar sig först och främst åt det faktum att budgeten baseras på antaganden om framtiden, som bygger på att utvecklingen fortsätter som tidigare. Han liknar detta vid trolleri, eftersom det inte finns någon möjlighet att förutse brotten i utvecklingen fastän det är dessa som är det intressanta. Budgeteringen blir således en arbetskrävande process till ingen nytta. Tvärtom anser Wallander att budgeten kan vara direkt farlig för företaget, då den invagar oss i tron om att vi ”trampar på säker mark” och ger oss en känsla av säkerhet. På så sätt kan den skapa låsningar i organisationen som försvårar och försenar anpassningen till förändringar. Wallanders slutsats blir att budgetarbetet i bästa fall är ett slöseri med resurser och i värsta fall direkt farligt för företaget.⁵³

Även i USA har den traditionella budgeteringen utmanats och kritiserats. Jeremy Hope och Robin Fraser leder den internationella utvecklingen av Beyond Budget Round Table, som är ett samarbetsorgan kring frågor om budgetlös styrning, med syfte att hjälpa företag förbättra sina styrprocesser.⁵⁴ Hope och Fraser startar med att kritisera budgetprocessen, som de anser upptar för mycket tid, kostar för mycket och tillför alldeles för lite värde till företagen. Vidare menar de att budgetmodellen gör organisationen oförmögen att anpassa sig till de oregelbundna förändringarna i omvärldskonkurrensen, eftersom den konstruerades för en mer stabil och säker omgivning. De anser också att de fasta prestationskontrakt, som budgeten resulterar i, kan leda till att chefer betar sig dysfunktionellt då de inser att de inte kan fullgöra

⁵⁰ Samuelson (1997) s. 100

⁵¹ Greve (1996) s. 153

⁵² Bergstrand, Olve (1996) s. 184

⁵³ Wallander (1995) s. 61 ff

⁵⁴ Hope, Fraser (2004) s. 275 f

sina kontrakt. Detta beteende kan innebära lätt ”siffertrixande”, men även rent missvisande rapportering och t.o.m. bedrägeri.⁵⁵

3.1.6 Istället för budgeten

I många av de företag som har använt sig av en fast budget i kombination med prognoser har det visat sig att man trivs bättre med prognoserna än med själva budgeten. Detta beror på att man i organisationen tyckt att prognosernas mindre detaljerade karaktär har varit mer begriplig och meningsfull att arbeta med och på att ledningen har fått ständigt aktuell information om företagets ställning. Detta har lett till att man avskaffat budgeten och istället infört rullande prognoser för att styra verksamheten.⁵⁶

Systemet med rullande prognoser innebär, i likhet med budgeten, att man gör bedömningar om framtiden, men på en del andra punkter skiljer sig prognosystemet från arbetet med budgeten. Prognoserna görs löpande under året och kan vid behov revideras av varje enskild chef. Planeringen sträcker sig alltid lika långt framåt i tiden, vanligtvis 12 månader. Dessutom är prognosen i regel mindre detaljerad än budgeten, vilket betyder att den är något enklare att göra och att en lång serie möten för att förankra den hos medarbetarna inte är nödvändig. Således slipper man den dyra traditionella budgetprocessen.⁵⁷ Eftersom prognoserna görs med tätare mellanrum skapas ett snabbare pareringsverktyg som gör det möjligt för företaget att följa med förändringar i omgivningen. Detta innebär ett skifte i fokus, från reaktiv till proaktiv styrning, dvs. till en mer framtidsorienterad styrning.⁵⁸

Men övergången till ett prognosystem är inte enbart av godo. Planeringsarbetet blir knappast mindre tidskrävande än tidigare, även om det troligtvis blir mer effektivt. Systemet med rullande prognoser gör att samordningen av företagets olika delar kan bli svårare att uppnå än med budgeten. Å andra sidan så ger det åtminstone aktuell information, vilket bör anses vara viktigare. Ansvarsmarkering och uppföljning av verksamheten kan också bli svårare att utföra eftersom man nu oftare omarbetar prognoserna. Vid jämförelse mot den aktuella prognosen bör det ju inte uppkomma någon större avvikelse, och det är därför snarare det föregående året som utgör det bästa underlaget för uppföljning.⁵⁹

3.2 Balanserat styrkort

3.2.1 Presentation av modellen

Det balanserade styrkortet baseras på en enkel tanke som innebär att se företaget ur fyra betydelsefulla perspektiv och på så vis försöka koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen

⁵⁵ Ibid s. 19 ff

⁵⁶ Bergstrand (2003) s. 127

⁵⁷ Ibid s. 128 f

⁵⁸ Lindvall (2001) s. 186

⁵⁹ Bergstrand (2003) s. 129, 133, 253 f

till den långsiktiga strategin och visionen. Denna sammankoppling innebär att företaget tvingas följa upp den verksamhet som sker dagligen ute i organisationen och vilken påverkar framtidens utveckling. Det balanserade styrkortet bygger således på de tre tidsdimensionerna nutid, dåtid och framtid. Detta innebär att det som händer idag kanske kommer att generera finansiella resultat först i framtiden. På så vis vidgas företaget fokus och det blir viktigt att göra uppföljningar även av icke-finansiella nyckeltal.⁶⁰

Till skillnad från traditionella finansiella mått som rapporterar om vad som hänt i det förflutna, utan att indikera hur medarbetarna kan förbättra resultatet i nästföljande period, fungerar styrkortet som ett viktigt verktyg för att styra organisationen mot nutida och framtida framgång.⁶¹ Styrkortet ger även ledningen ett sätt att kontrollera så att alla nivåerna i organisationen förstår den långsiktiga strategin och att både individuella mål och företagets överordnade mål är förenade med denna.⁶² För att denna övergripande förståelse ska kunna skapas i organisationen måste måtten vara väl definierade så att inte olika enheter använder olika definitioner för samma mått. Ett sätt att undvika detta är att göra måtten tillgängliga exempelvis genom en handbok eller genom intranätet. Ytterligare en aspekt som bidrar till en god förståelse är att måtten inte bör vara för krävande att ta fram. I sådana fall finns risk för förenklingar och att måttens relevans försvinner.⁶³

Modellen lägger tonvikt vid att både de finansiella och de icke-finansiella måtten måste vara en del av informationssystemet på alla nivåer av organisationen. Medarbetare på lägre nivåer måste förstå konsekvenserna av deras handlingar och beslut liksom högre chefer måste förstå de faktorer som påverkar företagets långsiktiga finansiella framgång. Måtten som ingår i det balanserade styrkortet är utformade genom en nedbrytningsprocess, vilken utgår från visionen och strategin i företaget. Initiativet för styrkortet ska alltså utgå från ledningen och därefter ska huvudstyrkortet brytas ned i de olika enheterna.⁶⁴ Styrkortets uppgift är således att transformera missionen och visionen till konkreta mål och mått.⁶⁵ Har styrkortet ingen förankring i strategin kan det bli risk för suboptimering i företaget, vilket innebär att de olika delarna av verksamheten arbetar mot olika mål. För att motverka detta är det av största vikt att så många som möjligt är med i strategiformuleringsprocessen. Just denna delaktighet är ett av de viktigaste syftena med styrkortet. Den bidrar till att en kommunikation kring företagets vision och strategiska mål skapas.⁶⁶

De olika målen och måtten som ingår i styrkortet är fördelade inom fyra olika perspektiv, vilka benämns det finansiella perspektivet, kundperspektivet, interna processperspektivet samt

⁶⁰ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 21

⁶¹ Kaplan, Norton (1993) s. 134 ff

⁶² Kaplan, Norton (1998) s. 75 ff

⁶³ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 289

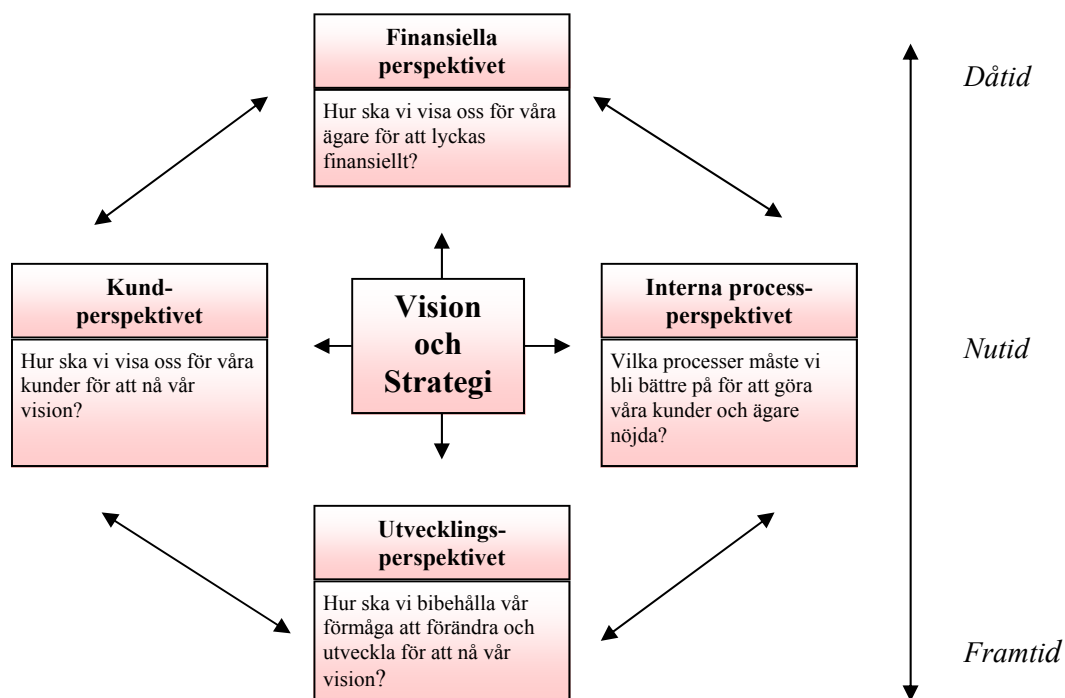
⁶⁴ Hallgärde, Johansson (1999) s. 34 f

⁶⁵ Kaplan, Norton (1996) s. 10

⁶⁶ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 286 ff

utvecklingsperspektivet.⁶⁷ Även ett femte perspektiv, kallat medarbetarperspektivet, har fått uppmärksamhet i svenska företag.⁶⁸

De olika perspektiven skapar en balans mellan såväl kortsiktiga och långsiktiga mål som också mellan hårda och mer subjektiva och mjuka mått.⁶⁹ Vidare är det finansiella perspektivet mer inriktat på historiska värden, medan interna processperspektivet och kundperspektivet innehåller mått som baseras på nutiden. Utvecklingsperspektivet är det framåtblickande perspektivet som visar på hur företaget även i framtiden skall klara sig. Medarbetarperspektivet är både framtidsinriktat och aktuellt idag. Genom att göra investeringar inom detta område förbättras morgondagens resultat, samtidigt som den visade uppskattningen av medarbetarna även ger ett bättre resultat idag.⁷⁰



Figur 2. Det balanserade styrkortet enligt Kaplan och Nortons modell. Medarbetarperspektivet ingår ej i denna.⁷¹

3.2.1.1 Finansiella perspektivet

Skapandet av ett styrkort ska resultera i att affärsenheter kopplar samman deras finansiella mål med företagets övergripande strategi. De finansiella målen ses som fokus för måtten och målen i alla de andra perspektiven. Alla mått som väljs i styrkortet ska vara en del av ett orsak-verkan-samband som kulminerar i en förbättring av det finansiella resultatet.⁷² Måtten

⁶⁷ Ibid s. 53 f

⁶⁸ Ibid s. 33

⁶⁹ Kaplan, Norton (1996) s. 25

⁷⁰ Hallgårde, Johansson (1999) s. 35

⁷¹ Figur från Kaplan, Norton (1996) s. 9, med vissa modifikationer, dock ej innehållsmässiga

⁷² Kaplan, Norton (1996) s. 61

som finns inom det finansiella perspektivet är vanligtvis av ekonomisk karaktär och mäter saker som resultat, avkastning och dylikt.

3.2.1.2 Kundperspektivet

I styrkortets kundperspektiv identifierar företag de kund- och marknadssegment inom vilka de har valt att konkurrera. Dessa segment representerar de källor som ska generera ett gott resultat för företaget som helhet. Perspektivet ger företag möjlighet att mäta exempelvis hur nöjda kunderna är, deras lojalitet samt återköpsfrekvens.⁷³ Kundperspektivet gör att företag även måste översätta sin vision och strategi till specifika marknads- och kundbaserade mål, vilka reflekterar de faktorer som är av stor betydelse för kunderna. Kundens preferenser hamnar ofta inom fyra kategorier: tid, kvalitet, service och kostnader. Med tid menas den tid det tar för företaget att tillgodose kundens behov. Kvalitet innebär exempelvis hur stor del av de sålda produkterna som reklamationerna utgör eller hur lång tid leveranserna tar. Service mäter hur företagets produkter eller tjänster skapar värde för kunderna. Även kostnaderna för produkten eller tjänsten är av betydelse för kunderna. För att få styrkortet att fungera ska företaget utforma mål för dessa fyra aspekter och sedan översätta dem till specifika mått.⁷⁴

3.2.1.3 Interna processperspektivet

Kundorienterade mått är viktiga, men de måste översättas till mått som visar på vad företaget måste göra internt för att möta kundernas behov. Ett gott resultat av de kundrelaterade måtten härrör ur processer, beslut och handlingar som äger rum i hela organisationen. Företaget måste därför satsa på dessa kritiska interna processer som gör det möjligt att tillfredsställa kundernas behov.⁷⁵ I interna processperspektivet ska företaget därför sträva efter att mäta de interna aspekter som företaget måste vara bra på för att kunder och andra intressenter ska bli nöjda. Interna processperspektivet ger företaget möjlighet att titta på hela verksamheten och inte bara på vissa delar.⁷⁶ För att uppnå de mål som är satta måste det skapas en förbindelse mellan ledningen och medarbetarna så att alla är införstådda med vad som gäller. Detta är viktigt eftersom de anställda är en betydelsefull del i arbetet med att uppnå målen inom perspektivet, eftersom det är just deras dagliga handlingar och beslut som i mångt och mycket har inverkan på utfallet.⁷⁷ Företag bör också sträva efter att identifiera och mäta företagets kärnkompetens och de kritiska teknologiska behov som är nödvändiga för att säkra företagets ställning på marknaden.⁷⁸

3.2.1.4 Utvecklingsperspektivet

Detta perspektiv bidrar till att det kortsiktiga tänkandet inom organisationen motverkas och att fokus istället läggs på företagets framtida utveckling. Företaget måste öka produktiviteten

⁷³ Ibid s. 64

⁷⁴ Kaplan, Norton (1992) s 71 ff

⁷⁵ Ibid s. 74

⁷⁶ Lindvall (2001) s. 215

⁷⁷ Kaplan, Norton (1992) s. 75

⁷⁸ Ibid

genom att lära mer och utvecklas för att förbättra det man redan gör.⁷⁹ Eftersom omvärlden ständigt förändras måste företag hela tiden förbättra sina befintliga produkter och processer och samtidigt ha möjlighet att utveckla helt nya och bättre produkter. Ett företags förmåga att uppfinna, utveckla och lära är direkt kopplat till företagets värde. Det är enbart genom förmågan att få fram nya produkter, skapa mer värde för kunderna och förbättra effektiviteten kontinuerligt som ett företag kan penetrera nya marknader, öka vinsten samt växa och skapa ett ökat värde.⁸⁰ Utöver detta bör företaget satsa på att ytterligare öka effektiviteten genom att lära både nytt och annorlunda. Detta medför i sin tur att företaget blir bättre rustade för att möta kundernas behov.⁸¹ Mål som är satta inom detta perspektiv kan ses som drivare för att nå goda resultat inom de andra perspektiven.⁸²

3.2.1.5 Medarbetarperspektivet

Ytterligare ett perspektiv som ofta förekommer är medarbetarperspektivet som utvecklats av Maisel. Medarbetarperspektivet är en ersättning för utvecklingsperspektivet och mäter innovation, kompetens, produktutveckling samt företagskultur. Anledningen till att Maisel har gett medarbetarna ett eget perspektiv är att företaget bör uppmärksamma och mäta effektiviteten i organisationen och hos medarbetarna.⁸³ De företag som använder sig av ett medarbetarperspektiv har ofta haft svårt att hitta ett innehåll för utvecklingsperspektivet, eftersom utvecklandet av medarbetarnas kompetens i många företag är den största utvecklingsinsatsen.⁸⁴

3.2.2 Kritiska framgångsfaktorer och nyckelmått

En kritisk framgångsfaktor ska beskriva vad som är av central betydelse för om företaget ska bli framgångsrikt.⁸⁵ Faktorerna ska vara av avgörande betydelse för företagets överlevnad och de ska beskriva vad som är betydelsefullt inom de olika perspektiven för att visionen ska kunna uppnås.⁸⁶ Det är samtidigt viktigt att de kritiska framgångsfaktorerna inte är för många, eftersom det då kan bli svårt att göra prioriteringar. En bra tumregel är att inte använda mer än sex till åtta stycken. Det är sedan dessa som ligger till grund för framtagandet av nyckelmåtten.⁸⁷

Nyckelmåtten ska visa att företaget verkligen arbetar i linje med visionen, strategierna och de kritiska framgångsfaktorerna.⁸⁸ Vid val av vilka mått som skall ingå i det balanserade styrkortets olika perspektiv är det viktigt att ta hänsyn till ett antal olika kriterier.⁸⁹

⁷⁹ Lindvall, (2001) s. 216

⁸⁰ Kaplan, Norton (1992) s. 75 f

⁸¹ Lindvall (2001) s. 216

⁸² Kaplan, Norton (1996) s. 126

⁸³ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 33 f

⁸⁴ Ibid s. 127

⁸⁵ Hallgärde, Johansson (1999) s. 33

⁸⁶ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 80

⁸⁷ Hallgärde, Johansson (1999) s. 33

⁸⁸ Ibid s. 38

⁸⁹ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 174

- Måtten måste vara tydliga och definierade likadant i hela företaget.
- De ska täcka de egenskaper hos företaget som tas upp i de kritiska framgångsfaktorerna och i strategierna.
- Måtten ska vara en del av ett orsak–verkan-samband.
- Måtten ska kunna användas för att sätta realistiska mål.
- Mätningar måste kunna göras på ett enkelt sätt.

Det är svårt att säga hur många mått som ska tas fram för ett styrkort, men minimum är ett mått per kritisk framgångsfaktor. Annars går det inte att avgöra huruvida företaget har lyckats eller ej. Mer än fem mått bör dock inte användas inom respektive perspektiv. I sådana fall finns risken för att man tappar fokus på det som är viktigt.⁹⁰



Figur 3. Illustration av hur vision, strategi, kritiska framgångsfaktorer och mått kopplas samman.⁹¹

3.2.3 Orsak-verkan-samband

I ett styrkort är balansen mellan de olika perspektiven och måtten av stor betydelse. Det är viktigt att denna balans uppnås så att kortsiktiga förbättringar inte motverkar de långsiktiga målen. Måtten inom respektive perspektiv får inte leda till en suboptimering inom företaget, utan dessa måste både stödja och överensstämja med den övergripande visionen och strategin.⁹² Ett styrkort som är korrekt utformat ska spegla företagets strategi genom en serie av orsak-verkan-samband. Styrkortet ska vidare göra måtten och målen i de respektive perspektiven explicita så att de kan styras och valideras. Varje mått som väljs ut för styrkortet ska således vara en del av en kedja av orsak-verkan-samband som kommunicerar meningen av företagets strategi ut i organisationen.⁹³

För att illustrera orsak-verkan-sambandet för medarbetarna i organisationen kan det vara bra att använda sig av en strategikarta. Styrkortet bidrar till att beskriva själva strategin genom att sammankoppla materiella och immateriella tillgångar i värdeskapande aktiviteter. Genom strategikartan kan man titta på orsak-verkan-sambanden och beskriva hur immateriella tillgångar kan leda till finansiella resultat. Den hjälper även medarbetarna att förstå orsak-

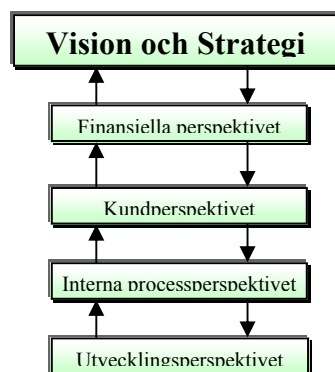
⁹⁰ Hallgärde, Johansson (1999) s. 39

⁹¹ Figur från Hallgärde, Johansson (1999) s. 9, med vissa modifikationer, dock ej innehållsmässiga

⁹² Olve, Roy, Wetter (1999) s. 190

⁹³ Kaplan, Norton (1996) s. 149

verkan-sambandet mellan perspektiv, mått och strategi. Den visar också hur medarbetarna själva kan bidra för att strategin ska bli framgångsrik.⁹⁴



Figur 4. Bilden visar orsak-vekan-sambandet mellan vision, strategi och de olika perspektiven.⁹⁵

3.2.4 Uppföljning och lärande

Det balanserade styrkortets viktigaste roll är att påverka verksamheten i företaget. Styrkortet lägger en grund för diskussioner om hur var och en inom företaget kan bidra till att strategierna följs och visionen uppfylls. På så vis kan styrkortet fungera som ett viktigt verktyg för lärande inom organisationen både på individnivå och på företagsnivå och en bättre förståelse för vad som kopplar samman handlingar med företagets framgång kan uppnås. För att detta ska vara möjligt är det av avgörande betydelse att styrkortet används och att det används på rätt sätt.⁹⁶ Styrkortet ska kommunicera och klargöra företagets strategi och för att kunna avgöra huruvida denna är implementerad och hur väl den fungerar måste kontinuerlig uppföljning ske.⁹⁷

Uppföljningen ger möjlighet att identifiera problem, fastställa förändringar i förhållande och ta hänsyn till nya möjligheter som har dykt upp sedan strategin formulerades.⁹⁸ För att uppföljningen ska fungera och medarbetarna ska lära sig av den är det viktigt att samtliga får tillgång till utfallet och att detta diskuteras i organisationen. Aspekter som måste ventileras är vad som gick dåligt, alternativt vad som gick bra, samt orsakerna till detta.⁹⁹ Genom att ge medarbetare kontinuerlig access till styrkortet förbättrar organisationen problemidentifiering, problemlösning och kunskapsdelande. Uppföljningen ger även möjlighet att lösa problem som inte bara berör den egna enheten utan hela företaget. På så vis leder uppföljningen också till ett ökat samarbete och till ett ökat lärande inom organisationen.¹⁰⁰

⁹⁴ Kaplan, Norton (2001) kap 3

⁹⁵ Figur från Kaplan, Norton (2001) s. 77, med vissa modifikationer, dock ej innehållsmässiga

⁹⁶ Olve, Roy, Wetter (1999) s. 53

⁹⁷ Ibid kap 12

⁹⁸ Ibid

⁹⁹ Hallgärde, Johansson (1999) s. 66

¹⁰⁰ Olve, Roy, Wetter (1999) kap 12

3.2.5 Kritik mot modellen

Trots att många är positiva till modellen så har även en del kritik riktats mot den. Styrkortet har bland annat kritiserats för att egentligen inte vara något nytt koncept utan istället ha stora likheter med traditionell budgetering. De fördelar som styrkortet anses ha finns även för en väl implementerad budget. Vidare har styrkortets framåtblickande perspektiv ifrågasatts. För att något ska gå att mäta måste det redan ha hänt, alternativt hända just nu. Detta leder till att styrkortet inte kan ses som mer framåtblickande än budgeten.¹⁰¹

Ett av de centrala syftena med styrkortet är att det som är viktigt ska mätas. Kritik har dock framförts mot detta och det påstås att det som mäts istället är det som *går* att mäta och inte det som är *viktigt* att mäta. Detta kan göra att vissa faktorer, som är betydelsefulla för företagets framgång, inte mäts eftersom det inte går och därmed hamnar dessa utanför fokus.¹⁰²

Vidare har kritik riktats mot orsak-verkan-sambandet mellan de olika perspektiven, vilket är av central betydelse för modellen. Istället för ett orsak-verkan-samband så påstås det att det råder ett så kallat slutligt förhållande. Detta slutliga förhållande uppstår när mänskliga handlingar, önsknings och uppfattningar relateras till varandra. De olika skeendena är inte en reflex utan är istället beroende av mänsklig vilja. Vidare så innebär inte det slutliga förhållandet att handlingar leder till ett bättre finansiellt resultat. Om så är fallet, det vill säga att det råder ett slutligt förhållande istället för ett orsak-verkan-samband, så är styrkortet inte annorlunda än många andra modeller.¹⁰³

3.3 Samordning av budget och styrkort

I en organisation som använder sig av både budget och balanserat styrkort kan det vara fördelaktigt att, istället för att driva processerna parallellt, integrera dem med varandra. Genom en samordning av modellerna kan man åstadkomma ett mer välfungerande styrsystem som sätter fokus på såväl lång som kort sikt och på både finansiella och icke finansiella mått. Ett integrerat styrsystem kan också innebära att de olika delprocesserna stödjer och stärker varandra och att styrningen av verksamheten därmed blir mer harmoniserad.

3.3.1 Budget och balanserat styrkort

Idag ställs verksamheter inför allt hårdare ekonomiska villkor och kraven ökar för att de ska kunna överleva. Detta har fått till följd att stora förändringar har skett vad gäller exempelvis bemanning, organisationsformer och teknik. Till grund för dessa förändringar ligger ofta ekonomiska övervägande och företagets ekonomi har därför kommit att fokuseras. I samband

¹⁰¹ Allen (1999) s. 19 f

¹⁰² Lindvall (2001) s. 208

¹⁰³ Nörreklit (2000) s. 76 f

med detta har den traditionella ekonomistyrningen, d.v.s. det formella styrsystemet där budgeten ingår, kritiserats för att den snarare motverkar än medverkar till förändringarna.¹⁰⁴

Detta till trots är budgeteringen idag mycket utbredd bland företag i Sverige. För de flesta organisationer ses det inte som aktuellt att helt sluta upp med att beräkna framtida utfall. Istället är det, enligt ungefär 50 % av de som använder sig av budget på koncernnivå, aktuellt med att förändra själva budgetarbetet. Förändringstrenderna är bland annat att man nu utarbetar mindre aktiva handlingsplaner än vad som tidigare gjorts. Utöver detta så är budgeten inte längre lika detaljerad utan framställs nu i en något enklare form. Trenden är även att det traditionella räkenskapsåret har ersatts av andra och kortare tidsperioder.¹⁰⁵

Det balanserade styrkortet, som fått allt mer uppmärksamhet, baseras på den grundläggande idén om en integrering av rapporteringen av såväl finansiella som också av icke-finansiella mätetal. Styrkortet har ibland framställts som en ersättning till budgeten, men detta är en aning förhastat. Det finns först och främst inget teoretiskt stöd för detta sätt att framställa styrkortet på. I den ursprungliga modellen av Kaplan och Norton lanseras inte styrkortet som ett substitut till budgeten utan det beskrivs istället som en koppling mellan strategi och budget. Att det balanserade styrkortet snarare är ett komplement till budgeten kan även styrkas praktiskt genom att det har visat sig att budgeteringen finns kvar i många företag även efter det att man börjat använda sig av det balanserade styrkortet.¹⁰⁶

3.3.2 Strategin som en kontinuerlig process

Många företag har stora problem att implementera strategierna i organisationen. Detta beror enligt många på att det är betydligt mycket mer annorlunda att styra verksamheten utifrån strategin än att styra med hjälp av en budget. I de flesta företag har budgeten en väldigt liten koppling till organisationens strategi, vilket medför att uppmärksamhet och handlingar riktas mot kortsiktiga operationella detaljer och inte på implementeringen av den långsiktiga strategin.

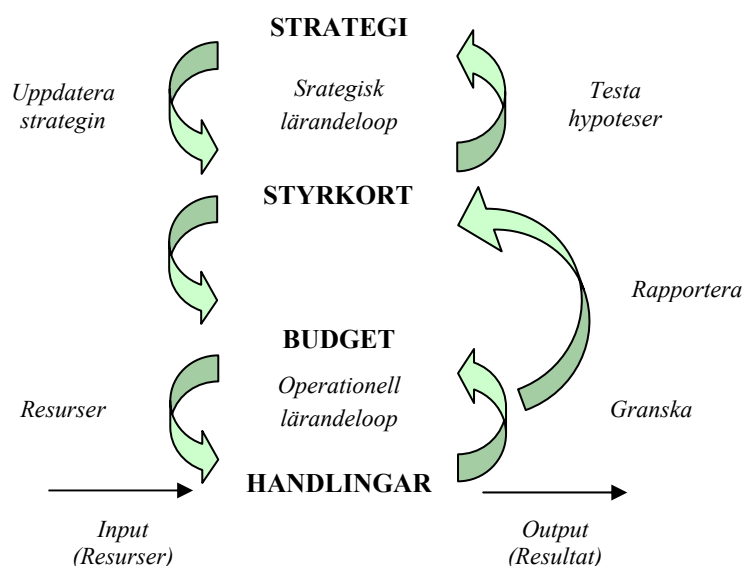
Idag har dock många företag börjat tröttna på budgetens dåliga flexibilitet. Budgetprocessen tar ofta mycket tid i anspråk, samtidigt som budgeten ofta ligger fast under året trots att omvärlden förändras. Utöver detta har företagen som använder sig av budgetstyrning ofta ingen process för att leda strategin.

För att komma till rätta med dessa problem bör företag använda sig av en s.k. dubbelloopprocess, vilken integrerar budgeten med strategin. Det balanserade styrkortet fungerar här som ett stöd för den strategiska lärandeprocessen och länkar strategins lär- och kontrollprocess med verksamhetskontrollen.

¹⁰⁴ Johansson (1998/1999)

¹⁰⁵ Ibid

¹⁰⁶ Ibid



Figur 5. Dubbelloopprocessen¹⁰⁷

Denna typ av strategifokuserande styrsystem introducerar tre beståndsdelar som kan hjälpa företaget att skapa en lärande organisation.

1. Koppla strategin till budgeten. Tjänbara mål och strategiska initiativ på det balanserade styrkortet länkar strategins retorik med den rigida budgeten.
2. Stängning av strategiloopen. Strategiska feedbacksystem länkade till styrsystemet bidrar till ett ramverk för rapportering och ett fokus på strategi. Ansvar skiftar från att styra funktionella enheter till att styra strategiska teman.
3. Tester, lärande och anpassning. Styrkortet gör strategins hypoteser explicita. Genom att använda informationen från det balanserade styrkortets feedbacksystem kan ledningen vara mer analytisk då de utvärderar och testar de strategiska hypoteserna. Strategierna utvecklas efter hand som nya idéer och direktiv uppstår ute i organisationen.¹⁰⁸

3.3.3 Koppling mellan strategi och budget

Att kunna integrera det balanserade styrkortet med organisationens planerings- och budgeteringsprocess är, enligt Kaplan och Norton, kritiskt för att kunna skapa en organisation som är fokuserad på strategier. De flesta företag använder budgeten som sitt primära styrsystem och utifrån detta sätts målen, allokeras resurserna och kopplas belöningarna. I merparten av dessa företag används budgeten separat från den strategiska planeringsprocessen. Det faktum, att budgeten används som det primära styrsystemet, innebär att styrningen i organisationen inriktas på att uppnå kortsiktiga finansiella mål.

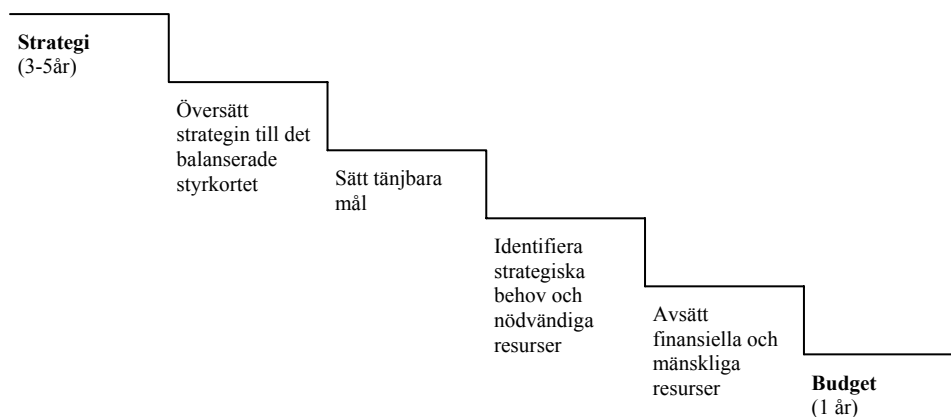
¹⁰⁷ Kaplan, Norton (2000) s. 275 med vissa modifikationer, dock ej innehållsmässiga

¹⁰⁸ Ibid s. 273 ff

De senaste åren har bristerna med budgetstyrning blivit uppenbara. Vid den tid då budgeten infördes var företagens huvuduppgift att utvidga produktionskapaciteten och att styra mot en stark kontroll av kostnaderna. Budgeten fungerade då som ett hjälpmedel för chefer på olika nivåer för att de skulle klara dessa taktiska uppgifter. Idag är det istället strategin som är kritisk för företagets framgång och det balanserade styrkortet har dykt upp som ett nytt system för strategisk styrning.

Detta nya system måste dock länkas till det gamla systemet, dvs. budgeten, för att styrningen ska kunna vara taktisk. Denna typ av länk existerar inte i de flesta företag. Anledningen till detta torde vara att den kultur som kopplas samman med strategisk planering och den kultur som kopplas till budgetering skiljer sig åt i stor utsträckning.

För att det ska vara möjligt att koppla den strategiska styrningen till budgeten kan företag följa en trappformad process och på så vis länka strategin till den taktiska budgeteringen.



Figur 6. Den trappformade processen som kopplar ihop strategin med budgeten.¹⁰⁹

De respektive stegen i processen följer vanligtvis en två- till treårsplan och kan kortfattat beskrivas enligt följande:

Steg 1. Översätt strategin till ett balanserat styrkort samt definiera de strategiska målen och måtten.

Steg 2. Sätt tånjbara mål och bestäm vid vilken tidpunkt som de ska vara uppnådda. Identifiera även brister i planeringen för att på så vis motivera och stimulera till kreativitet.

Steg3. Identifiera strategiska initiativ och de resurser som behövs för att åtgärda planeringsbristerna, vilket därigenom leder till att de tånjbara målen uppnås.

Steg 4. Avsätt såväl finansiella som också mänskliga resurser för de strategiska initiativen. Förankra sedan dessa behov i den årliga budgeten. Denna årliga budget består av en strategisk

¹⁰⁹ Bild från Kaplan, Norton (2000) s. 281, med vissa modifikation, dock ej innehållsmässiga

budget, vilken är övergripande för hela verksamheten och en operationell budget för företagets divisioner, funktioner och avdelningar.¹¹⁰

3.4 Rullande prognoser och balanserat styrkort

Även om många företag fortfarande använder sig av budget i styrningen är det inom få organisationer som budgeten är omtyckt. Istället för att rikta uppmärksamheten mot kunderna, företagets främsta källa till framgång, gör budgeten att medarbetare och chefer fokuserar alltför mycket på att följa den plan som lagts upp för deras arbete.¹¹¹ Budgeten är sällan strategiskt fokuserad, uppmuntrar inte till kreativt tänkande och stärker den vertikala kontrollen i organisationen.¹¹² Den kan dessutom utgöra ett hinder för organisationens förmåga att till fullo utnyttja nya styrverktyg, som t.ex. det balanserade styrkortet.¹¹³ Budgeten fungerar fortfarande som ett verktyg för att bibehålla den interna effektiviteten, men eftersom den inte kan signalera förändringar i omvärlden har den inte mycket att erbjuda när det gäller företagets externa effektivitet.¹¹⁴

Istället för budgeten kan alternativa styrsystem användas för att leda företaget mer effektivt. Ett sådant alternativ är ett rullande prognosystem i kombination med ett balanserat styrkort. Detta system ska göra att chefer får relevant och aktuell information så att de vid behov kan agera snabbare på förändringar. Systemet ska också göra att organisationen blir mer fokuserad på strategin, genom att öppet förmedla denna till den s.k. front line-personalen, dvs. de som har direktkontakten med kunderna. I samband med detta system är det viktigt att ansvar och beslutsfattande delegeras ut i organisationen så att chefer på lägre nivåer har friheten att agera när det är nödvändigt.¹¹⁵ Decentraliseringen bidrar också till kostnadsreduktioner, mer kompetent personal, lojalare kunder och kontinuerlig utveckling. Med hjälp av detta styrsystem uppnår man en styrning som ser framåt i tiden och resultatet blir bättre beslut och snabbare agerande.¹¹⁶

Kontrollen av kostnaderna kan i den nya modellen ske genom att alla kostnader ständigt ifrågasätts med utgångspunkt i huruvida de tillför organisationen värde eller inte. Ett viktigt steg i detta arbete är att utbilda personalen i att förstå vilka aktiviteter som bidrar med värde och på så sätt hjälpa dem att identifiera och rensa bort icke värdetillförande arbete. Genom att i styrningen fokusera på det som ökar värdet får man naturligt en kostnads kontroll som följdverkan.¹¹⁷ Ytterligare en viktig aspekt i det nya systemet är att tillämpa benchmarking, både externt och internt, för att åstadkomma en fokus på kontinuerlig utveckling och

¹¹⁰ Kaplan, Norton (2000) s. 279 ff

¹¹¹ Caulkin (2005) s. 46 ff

¹¹² Neely, Bourne, Adams (2003) s. 22 ff

¹¹³ Parmenter (2003) s. 42

¹¹⁴ Ekholm, Wallin (2000) s. 522

¹¹⁵ Hope, Fraser (1999) s. 16 ff

¹¹⁶ Player (2003) s. 5

¹¹⁷ Hope, Fraser (1997) s. 20 ff

förbättring. Istället för att jämföra sig med budget jämför man sig således med ”best in class”, inom företaget såväl som på den externa marknaden, och målen för organisationens medarbetare bör också baseras på att vinna över konkurrenterna.¹¹⁸

För att denna nya modell ska kunna införas är det dock av stor betydelse att organisationen är redo för förändringen. Organisationskulturen och dess värderingar måste vara tillräckligt starka för att klara av den ökade konkurrensinriktningen och det ökade personliga ansvaret.¹¹⁹ Ytterligare en huvudingrediens som modellen bygger på är förekomsten av förtroende mellan chefer och medarbetare, och mellan medarbetare och kunder.¹²⁰

3.5 Styrning med balans

På senare tid har man i litteraturen betonat behovet av balans i styrningen för att maximera den långsiktiga måluppfyllelsen. Man talar om balans i tiden, i rummet och i aspekter. Dessa tre områden kan sägas innehålla följande dimensioner:

Balans i tiden

- kort och lång sikt
- produktivitet och effektivitet
- stabilitet och dynamik

Balans i rummet

- självständighet och samordning
- formella och icke formella styrsystem

Balans i aspekter

- finansiella och icke finansiella nyckeltal¹²¹

Balans i tiden handlar om att välja de styrmedel som gör att mål, strategier och handlingar säkerställs, både på kort och lång sikt, och som gör att dessa genomförs i harmoni med varandra. Den första dimensionen, kort och lång sikt, betonar vikten av att använda sig av såväl kort- som långsiktiga mål i styrningen. I dimensionen produktivitet och effektivitet gäller det att skapa en balans mellan produktivitetsmässiga förbättringar (på kort sikt) och större effektivitetsförändringar (på lång sikt). Den tredje dimensionen rörande den tidsmässiga balansen behandlar stabilitet och dynamik. Inom denna dimension handlar det dels om att fastställa några grundläggande värden och stabila riktmärken för verksamheten, och dels om att genomföra dynamiska satsningar på utveckling och expansion.¹²²

¹¹⁸ Parmenter (2003) s. 43, Neely, Bourne, Adams (2003) s. 22 ff

¹¹⁹ Hope, Fraser (1999) s. 16 ff

¹²⁰ Hope, Fraser (1997) s. 20 ff

¹²¹ Ewing, Samuelson (1998) s. 20 f

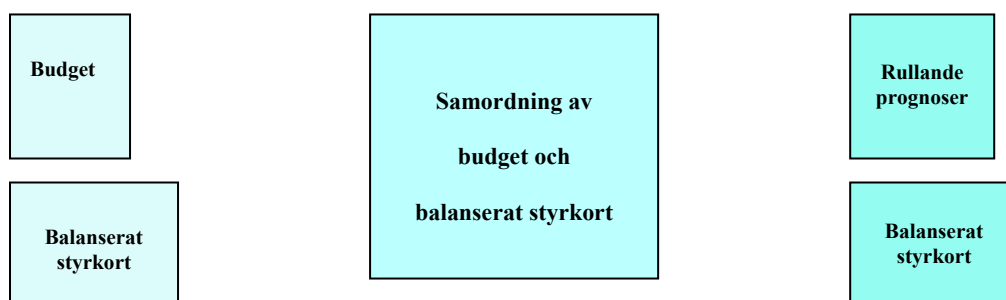
¹²² Ibid s. 21 ff

Balans i rummet innebär att styrningen ska utföras så att mål, strategier och handlingar inom de olika delarna av verksamheten överensstämmer med varandra. I dimensionen självständighet och samordning gäller det att hitta en balans mellan den decentraliserade och den centraliserade styrningen, dvs. i vilken utsträckning initiativtagande och ansvar fördelas respektive hur stor del ledningen tar i att precisera mål och strategier. Den andra dimensionen ger uttryck åt den avvägning mellan formella och icke formella styrsystem som måste göras. De formella styrmedlen kan ses som medel för samordning och kan ha suboptimerande effekter på lokal nivå, då de begränsar självständigheten och anpassningsmöjligheten. Icke formella styrmedel betonar mer de kognitiva och relationsmässiga sidorna av styrningen.¹²³

Att uppnå balans i aspekter innebär att målen formuleras i sådana måttenheter som gör att mål, strategier och handlingar utvecklas som tänkt, både på kort och lång sikt. Det gäller således att finna en balans mellan de finansiella och de icke finansiella måltalen och avgöra på vilka nivåer i företaget som de ska tillämpas. På lägre nivåer kan de finansiella nyckeltalen leda till suboptimeringar, då de uppfattas som för oklara och avlägsna. På samma sätt kan de icke finansiella måltalen vara för konkreta och därför mindre intressanta för företagsledningen.¹²⁴

3.6 Teorisammanfattning

Detta kapitel har först i vars ett avsnitt behandlat budget och balanserat styrkort och redogjort för vad dessa styrinstrument innebär. Därefter har teorier som berör samordning av de båda verktygen presenterats. Mot slutet av kapitlet har en mer modern modell presenterats, som visar på möjligheten att, istället för med budgeten, kombinera det balanserade styrkortet med rullande prognoser i syfte att skapa en balans i styrningen. Modellen som visas nedan åskådliggör och sammanfattar teorikapitlet, som ligger till grund för den fortsatta studien.



Figur 7. Sammanfattning av teorins olika delar

¹²³ Ibid s. 21, 24 f

¹²⁴ Ibid s. 21, 25 f

4 EMPIRISK STUDIE

I detta kapitel presenteras det material som framkommit vid intervjuerna med anställda inom fallföretaget. Sammanlagt gjordes nio intervjuer med personer som alla har stor insikt i arbetet med budgeten och det balanserade styrkortet.

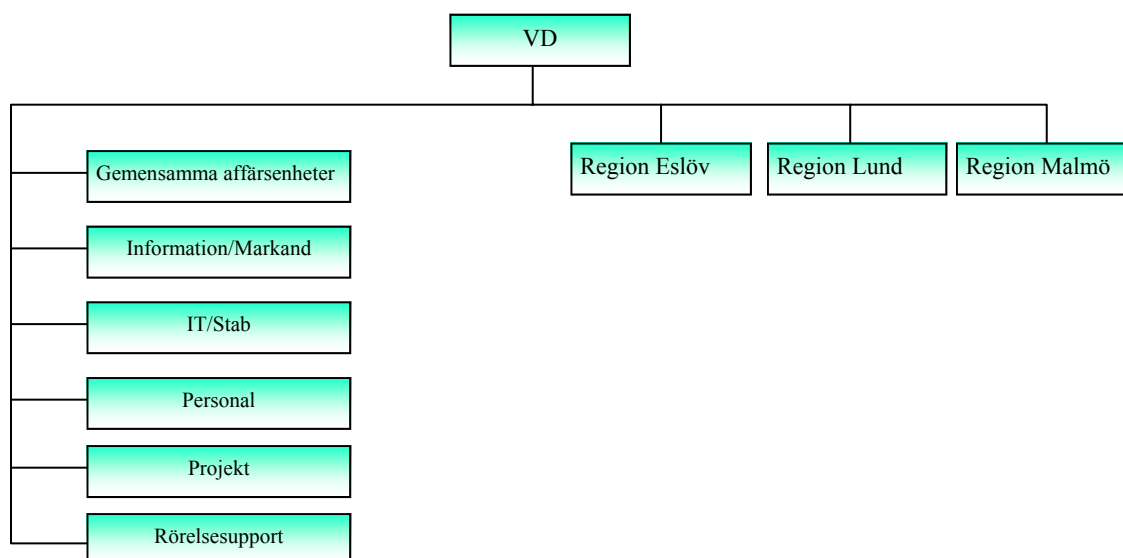
4.1 Presentation av Sparbanken Finn

Sparbanken Finn har sitt ursprung i flera olika sparbanker, där den första grundades 1833 i Lund. Vid denna tidpunkt fanns det sammanlagt 29 sparbanker i Sverige. Efter en fusion 1990 mellan Lundabygdens Sparbank och Eslöv Gnosjö Sparbank bildades Sparbanken Lund Eslöv som ett år senare bytte namn till Sparbanken Finn. Själva namnet Finn anspelar på jätten Finn som finns i kryptan i Lunds Domkyrka. Sparbanken Finn genomgick under 1990-talet stora förändringar i syfte att ge banken möjlighet att även i framtiden möta kundernas behov på ett förstklassigt sätt i en stark, oberoende och lokalt förankrad sparbank. Det som slutligen gjorde Sparbanken Finn till landets största självständiga sparbank var när banken vid årsskiftet 1998/1999 upphörde med samarbetet med Föreningsparbanken.

Att vara en sparbank innebär att banken har en särskild lagstiftning och bolagsform samtidigt som den inte har något enskilt vinstintresse. Utöver detta är kunden den enda intressenten som banken har. Sparbanken Finns affärsidé är att vara en självständig sparbank som erbjuder konkurrenskraftiga finansiella tjänster i samarbete med de främsta aktörerna på marknaden. Dessa tjänster ska i huvudsak erbjudas till privatpersoner, små och medelstora företag samt till lantbrukare som befinner sig inom bankens verksamhetsområde. Detta verksamhetsområde utgörs av sydvästra Skåne och sträcker sig in mot de mellersta delarna.

Banken är idag Sveriges största sparbank med 16 fullservicekontor, dvs. kontor som erbjuder allt vad kunderna önskar i form av kassatjänst, rådgivning etc. Utöver fullservicekontoren har Sparbanken Finn fyra företagskontor och en bankbutik. Huvudkontoret är sedan bankens grundande lokaliserat i Lund. Föregående år omsatte Sparbanken Finn 31,5 miljarder kronor och medarbetarna uppgick till 332 stycken.

Bankens uppbyggnad är starkt decentraliserad och varje enhet fungerar som ett självständigt företag med resultatansvar. Ledningen, som bildar det överordnande organet, utgörs av cheferna för de olika enheterna och regionerna samt av den verkställande direktören.



Figur 8. Sparbanken Finns organisationschema

Sparbanken Finn har tre ledord som ska hjälpa dem att skapa så goda relationer till kunderna som möjligt. Det första ledordet är *nära* och innebär att banken genom sina korta beslutsvägar, sitt personliga och vänliga bemötande samt genom tillhandahållandet av produkter och tjänster som är så nära kundernas behov som möjligt ska kunna tillfredsställa kundernas behov. Det andra ledordet *modern* visar på bankens strävan att erbjuda ett varierat och konkurrenskraftigt produktutbud samtidigt som tekniska lösningar är något som prioriteras. Utöver detta har banken starka traditioner och visioner och bestämmer själva över sin egen framtid. Det tredje och sista ledordet är *ökat värde*. Detta värde ska skapas inom Sparbanken Finn genom att kunderna alltid ska ha tillgång till prisvärda produkter och tjänster och samtidigt ha möjlighet att göra sina bankärenden när det lämpar sig bäst. Därutöver läggs även ett stort fokus på rådgivning och man strävar efter att ha så kunniga och engagerade medarbetare som möjligt. Värdet ökar ytterligare genom att banken har ett stort nätverk av samarbetspartners, vilket i sin tur leder till att de kan erbjuda ett konkurrenskraftigt utbud.

De tre ledorden ska alla bidra till att bankens vision uppfylls. Visionen, som alla medarbetare i organisationen ska vara medvetna om, är att Sparbanken Finn ska vara den ledande banken i sitt verksamhetsområde. Den ska inom områdena privatpersoner, små och medelstora företag samt lantbruk vara den bästa banken samtidigt som den ska vara branschens mest attraktiva arbetsgivare.

4.2 Budgetering i Sparbanken Finn

4.2.1 Budgeteringens syften

Budgeteringen i Sparbanken Finn fyller enligt ekonomiavdelningen en rad olika syften. Först och främst är budgeten ett medel för att kontrollera och styra den löpande verksamheten och för att se till att bokföring och periodiseringar utförs enligt samma principer. Budgeten innebär även ett åtagande för personer på olika nivåer i organisationen att uppnå det resultat som man tidigare utlovade. Till detta kan även budgetens syfte att motivera medarbetarna kopplas, eftersom man i regel lägger ner mer kraft i jobbet när man har ett mål att arbeta mot. Naturligtvis fyller budgeten även funktionen som ett planeringsverktyg, eftersom den ger en helhetsbild av verksamheten och fastställer hur resurserna ska fördelas och användas. Utöver dessa funktioner innebär budgetprocessen också att en naturlig kommunikationskanal mellan ledningen och den övriga organisationen uppstår.

I Sparbanken Finn tillämpas målstyrning, vilket innebär att medarbetarna genom mål informeras om *vad* som ska göras. De har dock stor frihet att själva avgöra *hur* målen ska uppnås. För att styra organisationen åt samma håll använder Sparbanken Finn, enligt kontorscheferna, budgeten som ett hjälpmedel för att titta framåt. Den kan således anses fylla syftet som en prognos för det kommande verksamhetsåret. Kontorscheferna anser dock att budgetens kontrollsyfte är ett av de viktigaste, i och med att den fungerar som ett riktmärke för verksamheten och därmed utgör ett styrningsinstrument. Den visar vilka investeringar och aktiviteter som kontoret har råd att genomföra under budgetperioden. Även kommunikationssyftet är viktigt eftersom både framtagandet och uppföljningen av budgeten leder till att en naturlig kommunikation mellan medarbetarna uppstår.

Kontorscheferna anger ytterligare ett viktigt syfte som budgeten fyller och det är att motivera medarbetarna genom att utgöra ett mål för dem att försöka uppnå. Att belöningsystemet är kopplat till budgetutfallet innebär ännu en ”morot”. Kontorscheferna anser att budgeten mer eller mindre även fyller syftena planering, samordning och åtagande. Budgeten är även till stor hjälp när det gäller att förstå enhetens intäkter och kostnader och vad som ger upphov till dessa, och ett par kontorschefer framhåller kostnadskontrollen som ett av budgetens väsentligaste syften. En annan kontorschef påpekar budgetens betydelse som en grund att lägga upp kontorets strategi ifrån.

4.2.2 Framtagandet av budgeten

Framtagandeprocessen av budgeten i Sparbanken Finn innebär i stort att ramarna för budgeten fastställs på ledningsnivå och själva budgeten byggs därefter upp från interna enheter och kontor. Ramarna för budgeten har sin utgångspunkt i det balanserade styrkortet, som också fastställs av ledningen och som bygger på den mer långsiktiga strategin för banken. Budgeten kan delas upp i olika delbudgetar, närmare bestämt i intäktsbudget, kostnadsbudget, investeringsbudget och bemanningsbudget. Intäktsbudgeten innehåller räntenetto,

provisionsintäkter, finansnetto samt övriga intäkter och kostnadsbudgeten består bl.a. av provisionskostnader, omkostnader och kreditförluster. Investeringsbudgeten berör de investeringar som kontoren respektive de interna enheterna planerar att genomföra och bemanningsbudgeten innebär en beräkning av det antal tjänster som kontoret eller enheten kommer att sysselsätta under budgetåret. Den budgetansvarige personen på respektive kontor upprättar en komplett budget, innehållande alla ovannämnda delar, för sitt ansvarsområde. De interna enheterna lämnar enbart budget för omkostnader, investeringar och bemanning och i vissa fall även för provisionskostnader och övriga intäkter.

Enligt en tidsplan startar processen för budgetuppställandet i mitten av september med en presentation av budgetförutsättningarna gällande beräkningsverktyg, underlag, riktlinjer och resultatmål. Bankens resultatmål för året anges i kronor och delas även in i olika delmål som ska leda till att det övergripande resultatmålet uppnås. Dessa delmål specificeras i antal kronor eller i en procentsats och rör minskade eller bibehållna omkostnader, ökad utlåning i egen portfölj, ökad inlåning, en ökning av förmedlade krediter och ett ökat nysparande i fonder. Delmålen bryts inte ned per kontor eller kostnadsställe utan Sparbanken Finns budget byggs upp utav respektive kontors egna mål och budget. Om det övergripande målet inte nås efter genomgången budgetprocess får lämpliga åtgärder vidtas för att detta ska uppnås.

Framtagandeprocessen fortsätter med en utbildning i ekonomisystemet Xor och dess funktion Excelbudget. I samband med detta görs även en genomgång av de budgetinstruktioner som utgör ramen för uppställandet av budgeten. Dessa behandlar bl.a. modeller för beräkning av intäkter och kostnader, fördelning av intäkter och kostnader, hyra, kontorsmaterial och personalkostnader. I slutet av september finns budgeteringsverktyget Excelbudget Xor tillgängligt via intranätet, liksom budgetmaterial såsom instruktioner, beräkningsmallar och anvisningar till Excelbudget Xor. Runt den 10 oktober ska de interna enheternas budgetar vara inlämnade, efter att ha blivit avstämde av respektive affärsområdeschef. Anledningen till att de interna enheterna ska upprätta sina budgetar först är att deras kostnader sedan ska fördelas ut på de olika kontoren. Efter att den preliminära fördelningen av interna kostnader och fördelningen av s.k. direkta kostnader är genomförda lämnar kontor och regioner in sina budgetar. Dessa ska vara avstämde och ”manglade” av respektive regionchef. I slutet av oktober sammanställs sedan budgeten på central nivå. I november gör bankledningen en genomgång av budgeten varpå den preliminära budgeten presenteras för styrelsen. I mitten av december fastställs budgeten av bankledningen och därefter antas den av styrelsen.

Det är dock inte alltid som framtagandet av budgeten följer den exakta tidsplanen. Ofta behövs det fler än enbart en runda innan budgeten kan sammanställas och sedan antas av styrelsen. Detta beror på att en viss budgettaktik kan förekomma, vilket innebär att siffror justeras på ett sätt som är förmånligt för enheten eller kostnadsstället men som inte är helt verklighetsförankrat. Detta gör att kompletteringar och ändringar kan behövas för att budgeten ska ge en så korrekt bild av verksamheten som möjligt.

På lokal nivå skiljer sig framtagandeprocessen åt på de olika kontoren, när det gäller medarbetarnas delaktighet. På ett av kontoren som har besökts tillämpas en s.k. omvänd budgetprocess där medarbetarna är högst delaktiga. Denna börjar med att kollegorna får lämna ett förslag via e-post på hur de tror att det kommer att se ut för deras verksamhet under det kommande året. Här är det viktigt att varje rådgivare har tänkt till så att siffrorna blir så realistiska som möjligt, men det kan även vara positivt med en smula optimism för att göra målen lagom utmanande. Härefter diskuterar kontorschefen igenom förslaget med respektive medarbetare och om denne har varit för pessimistisk eller optimistisk kan en höjning respektive sänkning vara nödvändig. Kontorschefen sammanställer sedan förslagen för att därefter göra en egen bedömning utifrån historiken och även jämföra med den situation som råder i dagsläget. Utifrån detta görs en simulering av vad resultatet blir och på så sätt är det första budgetförslaget färdigt.

På ett annat kontor strävar chefen efter att involvera medarbetarna mer i arbetet med budgeten, eftersom den i dagsläget främst upprättas av chefen själv. Kontoret har ett avkastningskrav på det sysselsatta kapitalet som bestäms uppifrån, och utifrån detta avkastningskrav ställer kontorschefen upp budgeten. Chefen engagerar också en handfull personer på kontoret i att uppskatta försäljningsvolymerna och framtida kostnader, som även detta ligger till grund för budgeten. Om fler medarbetare hade varit delaktiga i processen anser chefen dock att motivationen hade ökat och inställningen till budgeten hade varit mer positiv än vad den är idag.

På ytterligare ett annat kontor är medarbetarna främst engagerade i budgeten genom de aktiviteter som ligger bakom siffrorna, vilket innebär att det är kontorschefen som sammanställer budgeten. Innan detta görs för dock den ställföreträdande chefen en dialog med respektive rådgivare för att hitta en gemensam nivå på försäljningen. På ett fjärde kontor är medarbetarna i princip inte alls involverade i arbetet med att ta fram budgeten, utan detta görs genom ett samarbete mellan regionchefen och kontorschefen.

4.2.3 Uppföljning av budgeten

Uppföljningen av Sparbanken Finns budget sker på tre olika nivåer, nämligen på kontornivå, regional nivå och på central nivå. Budgetuppföljningen på central nivå består av tertialvisa möten mellan kontorscheferna och bankledningen då kontorscheferna presenterar sina verksamheter för ledningen. Man går då igenom avvikelser från budgeten och analyserar varför dessa har uppstått och sedan diskuteras lämpliga åtgärdsprogram fram. Kontorscheferna ansvarar för budgeteringen och har därmed resultatansvar för sin enhet, vilket innebär att de är skyldiga att förklara eventuella avvikelser från budgeten för ledningen. Man kan sålunda se budgeten som ett avtal mellan dessa två parter. Tertialgenomgångarna handlar således i stort om att ställa frågan ”varför”. Ytterligare en del i det centrala uppföljningsarbetet är att se hur läget är på den övriga marknaden, dvs. att genom benchmarking jämföra resultatet med externa konkurrenters resultat.

Om en avvikelse uppstår i ett kontors löpande verksamhet rapporteras detta till regionchefen, som tillsammans med kontorschefen försöker styra verksamheten i rätt riktning. Den regionala uppföljningen sker dels månadsvis, då samtliga kontor inom regionen närvarar, och dels tre till fyra gånger per år med regionchefen individuellt.

Uppföljningen på kontorsnivå sker även den månadsvis och görs mot resultaträkningen. Budgetrapporten består således av en resultaträkning som distribueras ut i organisationen så snart den är framtagen (mellan den 10 och 15 i månaden) och finns även ständigt tillgänglig på bankens intranät. Budgetrapporten är indelad i följande tio kolumner:

- periodens utfall
- periodens budget
- ackumulerat utfall
- ackumulerad budget
- ackumulerat utfall – ackumulerad budget
- ackumulerat utfall föregående år
- ackumulerat utfall – ackumulerat utfall föregående år
- årsbudget
- helår föregående år
- 12-månader rullande.

Kolumnen som benämns ”12-månader rullande” består av innevarande månads resultat samt 11 månader bakåt i tiden. Syftet med denna är att få ett ”helårsvärde” löpande under året att jämföra helårsbudgeten eller föregående års resultat med. Siffrorna i kolumnen ger en bra indikation på hur trenden ser ut i verksamheten och utgör ett underlag att basera utfallsanalyserna på i början av året, då man inte har så många månadsresultat att utgå ifrån. Helst ska man ligga över föregående års resultat och ha en bit kvar tills det att helårsbudgeten uppfylls. Ligger man över även denna är det antingen ett tecken på att man haft ett ovanligt bra år eller att man lagt en för svag budget.

När budgetrapporten kommer gäller det för kontoret att fråga sig vad man är bra på och vad man måste bli bättre på. Liksom när det gällde framtagandet av budgeten kan uppföljningen skilja sig åt från kontor till kontor. Den kan gå till så att medarbetarna samlas en morgon varje månad, då chefen presenterar en sammanställning av de delar som bör fokuseras framöver. Den kan också gå till på så sätt att chefen tittar igenom budgetrapporten, utan att direkt involvera medarbetarna i uppföljningen. Kontorscheferna har också möjlighet att via datorsystemet följa varje rådgivares dagliga försäljning.

Medarbetarnas individuella arbete och mål följs på vissa kontor också upp månadsvis (eller tätare vid åtgärdsplan). Budgeten bryts då ner på kundnivå så att medarbetarna kan se vad varje kund bidrar med. Uppföljningen är i dessa fall starkt inriktad på personalens delaktighet. Negativa avvikelser från budget analyseras och bryts först ner för att sedan hanteras med hjälp

av åtgärdsplaner och förslag på lämpliga aktiviteter. Det kan exempelvis bli aktuellt att anordna kampanjer eller kundträffar. Men det kan också vara nödvändigt att undersöka hur många kunder varje rådgivare träffar per dag för att se om här kan ske en förbättring. Hanteringen av avvikelser bygger på RIK-modellen som är en förkortning av resultat, insats och kompetens. En kontorschef påpekar även att hanteringen av positiva avvikelser inte görs lika noggrant som av negativa avvikelser. Det kan dock vara lika viktigt att ta reda på vad som skapade en positiv avvikelse och sedan ta lärdom av detta.

4.2.4 Synen på budgeten idag och i framtiden

Sparbanken Finn arbetar idag efter principen att ”lagd budget ligger”, vilket innebär att man använder sig av en fast budget. Budgeten anpassas således i regel inte under året, förutsatt att inget revolutionerande händer i omvärlden, som t.ex. att ränteläget ändras drastiskt. Ekonomichefen och kontrollern anser att styrningen genom budgeten i stort fungerar bra och menar att värdet som den tillför överstiger kostnaderna som budgetarbetet ger upphov till. En stor del av styrningen ligger dessutom i själva processen med att ta fram budgeten, eftersom det är då som hela verksamheten går igenom. Däremot så tror de att inställningen till budgeten ute på kontoren kan vara lite annorlunda. Här har ordet budget fått något av en dålig klang och uppskattas ibland inte lika mycket som den gör på central nivå.

I Sparbanken Finn använder man sig inte av prognoser i den officiella styrningen. Ekonomichefen och kontrollern anser inte att detta är nödvändigt, eftersom bankens verksamhet är relativt stabil och eftersom de anser att strategin till viss del ersätter prognosen. På ledningsnivå kan det dock förekomma att övergripande prognoser för verksamheten tags fram för ”inofficiellt bruk”.

Även om ekonomichefen och kontrollern är nöjda med budgeten så finns det några saker som de skulle vilja ändra på. En av dessa är budgeteringsverktyget Excelbudget Xor, som de önskar skulle kunna utföra fler beräkningar. I dagsläget görs dessa istället först i Excel och värdena måste sedan läggas in i systemets budgetdatabas. Om beräkningarna hade kunnat utföras direkt i budgeteringsverktyget skulle tidsåtgången minska en del och arbetet med budgeten skulle förlöpa smidigare.

En baksida med budgeteringen är enligt personalen på ekonomiavdelningen också den taktik och det falskspel som den kan ge upphov till. De ser nämligen en tendens att på kontornivå dra ner intäkterna och öka kostnaderna för att det sedan ska bli lättare att visa upp en positiv avvikelse från budgeten. Det är också detta som gör att budgetprocessen blir mer utdragen och omständlig, eftersom det ofta krävs extra rundor för att rätta till orimliga siffror. En annan negativ effekt som budgeteringen ger upphov till är att enheter ibland förbrukar de tilldelade resurserna enbart för att de inte ska få mindre medel vid nästa fördelning. Detta kan göra att resurser läggs på andra områden än där de hade behövts mest.

Ekonomichefen och kontrollern anser inte att användning av prognoser som ett komplement till den fasta budgeten är ett potentiellt alternativ. De tror att det skulle finnas en risk att det då blev för mycket administration och för lite styrning, dvs. att medlet fick större fokus än själva målet. De tror också att en användning av ännu fler siffror skulle kunna ha en negativ effekt ute i organisationen i form av förvirring angående vilka siffror som var viktigast att styra efter.

Även om ekonomichefen och kontrollern är tveksamma till prognoser som ett komplement till budgeten, är de inte helt främmade för tanken om att i framtiden ersätta budgeten med rullande prognoser. Ekonomichefen menar att, eftersom banken inom kort har nått den position på marknaden som man ville uppnå, skulle det vara möjligt att släppa en del på kontrollen. Det är dock viktigt att organisationen är redo för en sådan förändring, vilket ekonomichefen inte tror att den är riktigt ännu. Eftersom man inom Sparbanken Finn relativt nyligen börjat arbeta decentraliserat kommer det nog att dröja åtminstone tre till fyra år innan en sådan utveckling av ekonomistyrningsystemet kan bli aktuell. Detta är dessutom först och främst en fråga för ledningen att ta ställning till.

Åsikterna om budgeten är bland de intervjuade kontorscheferna övervägande positiva och de anser att budgeten har en viktig och värdefull roll i styrningen. Detta innebär att de i stort anser att nyttan med budgeten överstiger dess kostnader. Även de rådgivare som intervjuats ser budgeten som något nödvändigt, eftersom man behöver något att jämföra sig med och som visar om det går bra eller dåligt. En av kontorscheferna anser att arbetet med budgeten inte tar så mycket tid i anspråk, eftersom det också handlar om att gå lite på känn. Att lägga ner en massa extra tid på detaljer ger således inte så mycket. Men budgeten har också sina avigsidor. Någon kontorschef uppger att budgetprocessen ibland kan upplevas som utdragen och uppta mycket av tiden, speciellt när den måste göras i flera rundor. På flera håll i organisationen har indikationer givits på att personalens inställning till budgeten ibland kan vara negativ till viss del, eftersom de anser att den inte ger dem någonting.

Huruvida det skulle fungera att helt och hållet övergå till en styrning med hjälp av rullande prognoser råder det på kontorsnivå delade meningar om. Någon tror att det inte skulle fungera att ersätta budgeten helt med ett rullande prognossystem, eftersom Sparbanken Finns styrning helt bygger på verksamhetsår. En annan tror att det skulle vara fullt möjligt, men ser en risk för att åtgärder skulle sättas in för sent. Ett par andra anser att det skulle vara till fördel för banken, eftersom man då alltid ”lever i verkligheten”. Rullande prognoser skulle innebära ett betydligt mer flexibelt styrinstrument än den statiska budget som företaget använder sig av idag och man skulle kunna rätta till avvikelser snabbare. Kontorscheferna är dock överens om att budgeten troligtvis kommer att finnas kvar ett tag till.

Det finns också en del områden av budgeteringen som kontorscheferna skulle vilja förbättra. En av cheferna skulle vilja att ramarna och budgetinstruktionerna som bestäms på central nivå var lite utförligare från början, så att en del av extrarundorna och ”manglingen” av budgeten

på så sätt skulle kunna undvikas. En annan kontorschef önskar att ekonomisystemets programvara kunde vara lite enklare att arbeta med. Flera av respondenterna upplever också de stora overheadkostnaderna, som fördelas ut på kontoren, som frustrerande, eftersom de inte har möjlighet att påverka dessa. Fördelningsnycklarna anses också ge upphov till en i vissa fall orättvis fördelning av både kostnaderna och intäkterna från overheadnivå. Istället för att delas ut per huvud, borde hänsyn tas till hur mycket kontoret verkligen förbrukar i förhållande till de andra kontoren. Detta skulle leda till att resultatet för de olika kontoren blev mer rättvisande. Önskemål om att få veta vad fördelningen av de interna enheternas kostnader baseras på framfördes också.

Respondenterna på kontorsnivå tror definitivt att arbetet med budgeten kommer att förändras i framtiden, främst när det gäller uppföljningen av verksamheten. Man tror att istället för att jämföra sig mot budgeten kommer man kanske att använda sig av andra mått, som t.ex. avkastning på eget kapital mm. Ett tänkbart alternativ skulle också kunna vara att följa upp med hjälp av de rullande 12. Någon skulle även kunna tänka sig ett system där man styrde mer med hjälp av nyckeltalen, genom att man ”räknade baklänges” och först angav målen i form av nyckeltal som sedan låg till grund för uppbyggnaden av budgeten. En annan tror att arbetet med budgeten kommer att förenklas genom en del schabloniseringar och därmed inte kommer att vara lika detaljerad som den är idag.

Nackdelen med budgeten är enligt en kontorschef att den vid pressade lägen ”manglas” så pass mycket att den tappar en del av sin förankring hos medarbetarna, eftersom de inte längre känner att det är deras budget. En annan nackdel med budgeten är den taktik som den kan ge upphov till och att ett kontor därmed får dra ett tyngre lass för att ett annat håller sina siffror tillbaka. Ytterligare en nackdel som framkom under intervjuerna är att kontoren ibland kan känna sig tvungna att åstadkomma en orealistisk budget, pga. att resultatkraven uppifrån är för höga för dem att nå upp till. Detta resulterar i att man i sista sekund skriver in de siffror som behövs för att uppnå resultatet.

4.3 Balanserat styrkort i Sparbanken Finn

4.3.1 Styrkortets syften

Enligt ekonomiavdelningen så används styrkortet för att lyfta fram de faktorer som är viktiga för att nå bankens mål. Genom att samla de områden som är betydelsefulla för bankens framgång på ett dokument så riktas uppmärksamheten automatiskt mot dessa och risken för att något viktigt skulle förbises minskar. Det blir också tydligare för medarbetarna vilka mål som banken ska uppnå och vad som måste göras för att dessa ska kunna nås.

Även enligt kontorscheferna så är styrkortets huvuduppgift att fungera som en sammanfattning av de formulerade målen. I ett dokument kan en överskådlig bild ges vilket

gör det lättare att förstå vad det är som ska uppnås. På så vis är styrkortets uppgift att fungera som en ledstjärna för kontoret som helhet. Styrkortet har även syftet att inte bara visa på de hårda värdena utan även innehålla mjuka aspekter, vilket gör att en väldigt samlad bild kan erhållas. Vidare ses styrkortet som en plan för de ekonomiska mål som kontoren ska uppnå. Utifrån detta får kontorschefen tänka igenom vilka produktområden det ska satsas på för att kontoret ska klara målen. Styrkortet fungerar därefter som en plattform ifrån vilken man utgår då målen bryts ned i delmål för enskilda medarbetare på kontoret.

Utöver detta så ses styrkortet som en möjlighet för kontorscheferna att tydligare se var förbättringar kan göras. Förutom detta bidrar styrkortet inte bara med att ett resultat i kronor skall kunna uppnås utan lika mycket bidrar de till att mäta icke-finansiella aspekter, vilka också är viktiga och något som Sparbanken Finn satsar mycket på.

4.3.2 Framtagandet av styrkortet

Sparbanken Finns strategi, som ska leda till att visionen uppfylls, är enligt ekonomichefen och controllern, att bygga goda relationer till kunderna och genom detta göra kunderna till så kallade helkunder. Dessa helkunder är kunder som har samtliga engagemang i banken. Utöver byggandet av goda relationer är strategin också att arbeta mycket med såväl medarbetare ute på kontoren som också chefer på olika nivåer, vad gäller exempelvis utbildning, för att på så vis nå framgång.

Strategin utarbetas av styrelsen på olika seminarier och formuleras för tre år framåt. Samtidigt som strategin bestäms beslutas också om olika fokusområden som det ska satsas på under den kommande treårsperioden. Dessa fokusområden skiftar innehåll från period till period. Denna period är det helhetslösningar, K/I-talet, medarbetarskapet, arbetsprocesserna och den gemensamma värdegrunden som ska sättas i fokus.

De faktorer som är av central betydelse för att Sparbanken Finn ska uppnå sina mål är först och främst att inneha en stark position på hemmamarknaden. Detta är ett måste för att de ska kunna klara konkurrensen som de utsätts för. Utöver detta är det av stor vikt att ha så goda relationer med kunderna som det bara är möjligt. Utan kundernas nöjdhet skulle banken inte kunna överleva. Liksom det ovan nämnts är det betydelsefullt att kunna ta hand om hela kundens engagemang, då det är detta som gör kunderna mest lönsamma. De kunder som bara har exempelvis ett lönekonto i banken är inte särskilt lönsamma, och det gäller därför att även knyta kundens krediter och övriga engagemang till banken.

Vid utformandet av det balanserade styrkortet grundade man sig på den ovan nämnda strategin som formulerats och styrkortet är därför också lagt på en treårsperiod. Det balanserade styrkortet utformades av Sparbanken Finns ledning och därefter beslutade styrelsen huruvida styrkortet skulle godkännas eller ej. Vid utformningsprocessen medverkade inte medarbetarna utan detta arbete gjordes helt och hållet på ledningsnivå.

Styrkortet har idag fyra olika perspektiv med 2-3 mått inom respektive. Perspektiven som används berör ekonomi, effektivitet, medarbetare och kunder. Anledningen till att Sparbanken Finn har valt just dessa perspektiv är att ekonomi och effektivitet ses som centrala i verksamheten. Goda finansiella resultat är en nödvändighet för att banken ska kunna finnas kvar. För att uppnå goda finansiella resultat är det viktigt att kunderna är nöjda och för att de ska kunna bli det måste medarbetarna i organisationen vara kompetenta och trivas med vad de gör. För att även kunna täcka in dessa två sistnämnda, aspekter och kunna mäta och utvärdera hur väl detta uppnås, så har banken också valt att ha ett medarbetarperspektiv och ett kundperspektiv.

När det gäller de olika nyckelmåtten som används inom respektive perspektiv så är samtliga branschnyckeltal. Urvalet av vilka nyckelmått som skulle väljas ut i de fyra perspektiven föregicks av seminarier för de olika kontorscheferna och för de olika interna cheferna under ledning av styrelsen. Dessa seminarier hade också syftet att öka förståelsen bland de som skulle arbeta med styrkortet så att de skulle förstå vad som låg till grund för att ett visst nyckelmått var viktigt. Även idag, då styrkortet har använts under några års tid, har Sparbanken Finn årligen två personalkonferenser där eventuella frågor och synpunkter avseende styrkortet ventileras.

<p><u>Ekonomi</u> <u>År1 År2 År3</u></p> <p>Resultat Affärsvolym Räntabilitet Ek</p>	<p><u>Kunder</u> <u>År1 År2 År3</u></p> <p>Nöjda kunder, ftg Nöjda kunder, prv Intern marknad</p>
<p><u>Effektivitet</u> <u>År1 År2 År3</u></p> <p>K/I-tal e kre-förl Resultat/ heltidstjänst</p>	<p><u>Medarbetare</u> <u>År1 År2 År3</u></p> <p>Kompetens- barometern Medarbetar- attityder Ledarskap</p>

Figur 9. Sparbanken Finns balanserade styrkort.

Implementeringen av det balanserade styrkortet skedde i hela organisationen, dvs. både ute på kontoren och i de interna enheterna. Vid utformningen av styrkortet fick kontorscheferna möjlighet att delta i processen genom att ett stort chefsmöte hölls. Här fick samtliga kontorschefer dels information om styrkortet och dess innebörd, samtidigt som de fick möjlighet att påverka utformningen. Bankledningen hade dock i förväg lagt upp mål och bestämt vilka fokusområden som banken skulle ha. Efter mötet kunde bankledningen slutligen fastställa styrkortet som skulle användas. De övriga medarbetarna ute på de enskilda kontoren var själva ej involverade i processen utan det var uteslutande kontorscheferna som ingick i denna.

Idag används det ursprungliga styrkortet ute på samtliga kontor och det utformas således inga styrkort som är specifika för de enskilda kontoren. Dock så menar man på vissa kontor att man indirekt har någon form av styrkort för medarbetarna. Dessa styrkort utgörs av RIK-planen och finns för varje medarbetare. RIK-planen utarbetas mellan den enskilde medarbetaren och kontorschefen och innebär att kontorschefen bryter ner de mål som är satta för hela kontoret på de olika medarbetarna. Nyckeltalen på dessa styrkort ser annorlunda ut jämfört med det officiella styrkortet. De innehåller exempelvis mått på hur mycket som sålts av en viss produkt eller hur många fonder som har öppnats.

På ett annat kontor fungerar det så att man har en plan inom varje område, dvs. en plan för privatmarknaden och en för företagsmarknaden. Dessa planer baseras på styrkortet och innehåller delmål som är nedbrutna från det ursprungliga styrkortet. Planerna används vid olika genomgångar med medarbetarna på kontoret och syftar till att göra styrkortets mål mer konkreta och för att alla ska förstå hur man praktiskt ska arbeta för att uppnå dessa.

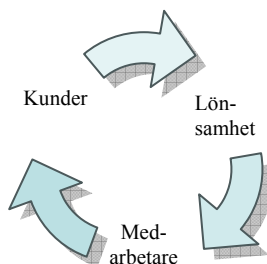
För att de mål som är uppsatta inom styrkortets respektive perspektiv ska kunna nås så görs varje år en marknads- och aktivitetsplan. Denna plan innehåller de strategiska målen och hur de respektive kontorscheferna tänker sig att dessa ska uppnås. När planen är utarbetad och klar så skickas den till bankledningen för godkännande. Strategin för måluppfyllelse är enligt en kontorschef i stort att visa en så hög aktivitet som möjligt. Genom att vara engagerade, ta initiativ, ta kontakt med kunder samt anordna olika typer av sammankomster så försöker man uppnå de satta målen. En annan av kontorscheferna menar att strategin för att nå målen i stort handlar om att öka kundtiden och därmed bli effektivare. Idag pågår ett strategiskt arbete i banken, som kallas för arbetsprocessen, vilken syftar till att förlänga tiden som läggs på kundbesök. Detta är ett arbete som kommer att fortsätta inom Sparbanken Finn ytterligare några år och bedöms som väldigt viktigt eftersom en rådgivares huvuduppgift just är att träffa kunder under arbetstiden. Görs inte detta så arbetar banken inte effektivt och detta är i sådana fall något som måste åtgärdas.

I många fall försöker man att omsätta de mål som finns för kontoret som helhet till personliga mål för medarbetarna på kontoret. I så stor utsträckning som det är möjligt vill kontorscheferna att medarbetarna själva ska sätta målen för att de ska kunna känna sig delaktiga och därmed också bli mer motiverade att uppnå dessa. Även om det är medarbetarna som sätter målen och lägger strategin så är kontorschefen med och styr för att målen ska ligga i linje med kontorets övergripande mål och strategi.

4.3.2.1 Orsak-verkan-samband

Mellan de olika perspektiven råder det, både enligt ekonomiavdelningen och enligt kontorscheferna, samverkan. Ett gott resultat i ett perspektiv leder på sikt även till ett bättre resultat i de andra perspektiven. Det är inte så att något av perspektiven ses som extra viktigt utan alla har samma relevans i det stora hela. En kontorschef menar att det inte går att bara satsa på ett av dem utan de är alla lika viktiga för organisationens framgång och det är enligt

honom omöjligt att börja prioritera bland dessa. Såväl ekonomichefen och kontrollern som också kontorscheferna som intervjuats hänvisar i detta sammanhang till ”Den goda cirkeln” som medarbetarna inom Sparbanken Finn är väl förtrogna med. Cirkeln visar på ett tydligt sätt hur de olika delarna hänger ihop och, som många av respondenterna har påpekat, så är det omöjligt att ta bort något eller lägga mindre fokus på något av områdena, eftersom detta skulle leda till att den goda cirkeln bröts.



Figur 10. ”Den goda cirkeln” som visar sambandet mellan kunder, medarbetare och lönsamhet.

Dock tror ekonomichefen och kontrollern att fokus på de olika perspektiven kan skifta mellan de olika nivåerna inom organisationen. Ledningen lägger ofta tyngdpunkten på resultat och volymtillväxt medan de interna enheterna, som inte har några externa kunder, ofta fokuserar på de mått som har med kompetens och medarbetare i allmänhet att göra. Ute på kontoren, där det mesta arbetet inriktas på att tillgodose kundernas behov, tycker man istället att kundperspektivet är det perspektiv som är viktigast att uppnå ett gott resultat inom. Oavsett var fokus läggs så är styrkortets uppgift, enligt ekonomiavdelningen, i huvudsak att visa huruvida utvecklingen i de olika enheterna går i samma riktning.

En av kontorscheferna plockar fram medarbetarperspektivet som det som ligger till grund för de andra. Han menar att medarbetarnas attityd och kompetens är väldigt viktig både för kunderna och för lönsamheten. Om inte dessa två komponenter finns så faller allt enligt honom. Ytterligare en kontorschef menar att om det är något perspektiv som är viktigare så är det det finansiella för utan en god ekonomi så skulle verksamheten inte kunna överleva.

4.3.3 Uppföljning av styrkortet

Uppföljningarna av arbetet med styrkortet görs löpande och då främst av respektive regionchef. Än så länge är styrkortet ganska nya i organisationen och på ekonomiavdelningen menar man att några särskilda rutiner för uppföljning och hantering av avvikelser inte har upprättats. Man tittar dock på hur utvecklingen ser ut inom de olika perspektiven för respektive enhet och utifrån detta kan en diskussion föras och på så vis kan man få rätsida på det som inte går enligt planen.

Uppföljningen av styrkortet ute på kontoren görs månadsvis. Från och med april 2005 läggs varje kontors styrkort ut på intranätet. Detta innebär att styrkortet är tillgängliga för samtliga medarbetare samtidigt som det blir möjligt att jämföra sitt eget kontor med andras. Denna

rapportering går automatiskt och medarbetarna och kontorschefen behöver därför inte tänka på att rapportera in något. I och med att en affär görs så registreras den direkt och syns därefter på respektive kontors resultat. Vid slutet av månaden kan kontorscheferna gå in och se exakt var de ligger. Det görs även en lista med olika nyckeltal, vilken ger en övergripande bild. Här kan kontorschefen gå in och analysera ett visst nyckeltal och ta reda på varför det ser ut som det gör.

Vid uppföljningarna tittar kontorscheferna, utöver resultatet för kontoret som helhet, också på varje medarbetare och jämför hur denne ligger till jämfört med de uppsatta målen. Vissa medarbetare behöver i princip ingen uppföljning, eftersom de har en så pass stor drivkraft och sköter sig själva. Andra måste stöttas mer och detta görs genom att kontorscheferna ger förslag på aktiviteter som kan göras för att förbättra resultatet. Resultatet av uppföljningarna presenteras för medarbetarna dels varje månad i samand med att månadsuppföljningen har gjorts och dels varje vecka i form av personalmöten. På dessa möten informerar kontorschefen om hur kontoret ligger till och vad som har gått bra respektive dåligt under den gångna veckan. Detta bidrar enligt en kontorschef till att förståelsen för uppföljningarna, och siffrorna överhuvudtaget, ökar bland medarbetarna.

När det gäller de eventuella avvikelser som kan uppstå så hanteras dessa i första hand på samma sätt som de görs för budgeten. Det vill säga de analyseras och bryts ned för att man ska kunna se vad som ligger bakom avvikelsen. Därefter hanteras avvikelserna olika beroende på om de kan kopplas till kontoret som helhet eller om de istället beror på enskilda medarbetare. I det första fallet så diskuteras avvikelserna vid möten där samtliga på kontoret är närvarande, medan avvikelser vad gäller enskilda medarbetares resultat diskuteras mellan kontorschefen och medarbetaren. Gemensamt för de båda tillvägagångssätten är att en handlingsplan alltid upprättas genom en diskussion mellan berörda parter. Handlingsplaner på kontornivå lämnas efter färdigställandet till ledningen för överseende. En kontorschef menar att detta är ett naturligt arbete som ständigt pågår på kontoret och därför inget som ses som märkligt eller obehagligt.

Något som vissa chefer nämner som ett problem i samband med uppföljningen av styrkortet är att en del av nyckelmåtten, exempelvis kundnöjdheten och medarbetarnas kompetens, inte kan följas upp löpande. Uppföljningen vad gäller dessa nyckelmått görs istället årsvis eller till och med på ännu längre basis. Detta gör att det blir, som en kontorschef uttryckte det, lite väl teoretiskt och det är svårt att använda sig av måtten i den dagliga verksamheten.

4.3.4 Före och efter styrkortets införande

Som ovan nämnts infördes det balanserade styrkortet i Sparbanken Finn år 2001. Anledningen till införandet var, enligt ekonomiavdelningen, delvis att det låg i tiden att ändra sitt sätt att se på verksamheten. Det blev allt tydligare att inte bara finansiella aspekter var viktiga. Utöver detta ville ledningen ha ett samlat verktyg som innefattade olika aspekter i företaget. På så vis kunde de få en bättre överblick över hela organisationen. Sedan införandet har inga

förändringar skett utan styrkortet ser likadant ut idag som det gjorde från början. Däremot har det skett en del förändringar ute i organisationen, vilka har påverkat arbetssättet. Enligt både ekonomiavdelningen och kontorscheferna har en allt större tyngdpunkt lagts på olika nyckeltal och medarbetarna ute i organisationen har blivit mer medvetna om dessa. Detta har i sin tur bidragit till att mätningar görs mer frekvent än tidigare, vilket i sin tur leder till att avvikelser fortare kan upptäckas. Framförallt har styrkortet skapat en medvetenhet om att olika aktiviteter ska leda till någonting. Det räcker inte med att utföra en viss handling, utan denna handling måste också leda till ett konkret resultat.

Sedan införandet har det också blivit tydligare vad som mäts i organisationen och medarbetarna har blivit betydligt mer intresserade av de olika siffrorna. Idag händer det ofta att medarbetarna ute på kontoren själva efterfrågar resultat av olika slag, vilket ses som mycket positivt. Det har också blivit lättare att styra medarbetarna åt rätt håll eftersom de flesta har blivit väl förtrodda med siffrorna och vet vartåt kontoret strävar. RIK-planen, som stammar från det balanserade styrkortet är ytterligare något som påverkar medarbetarna i det dagliga arbetet. Genom denna plan har medarbetarna sina egna mål och vet vad som måste göras för att dessa ska kunna uppnås. Detta leder i sin tur till ett ökat ansvarskännande och till en ökad aktivitet. Rådgivarna menar själva att styrkortet hela tiden finns i bakhuvudet och man är medveten om att ju fler affärer som görs desto bättre är det.

För banken som helhet kan man se att försäljningen har ökat sedan det balanserade styrkortet infördes, vilket i sin tur lett till en högre tillväxt. Banken har också blivit mer fokuserande och det har blivit tydligare för alla medarbetare vart man strävar och vad som förväntas av var och en. Detta kan i många fall ses som en trygghet och har även lett till att banken blivit mer effektiv.

Både kontorscheferna och rådgivarna vittnar dock om att det även finns en negativ sida med införandet av styrkortet och det faktum att medarbetarna har blivit mer medvetna om vad som mäts och vad de utvärderas efter. En del har upplevt en stor stress i samband med detta och följden har på sina håll blivit märkbara i form av sjukskrivningar.

Den ökade fokuset på styrkortet har vidare lett till att allt högre krav har kommit att ställas på kontorscheferna. Efter hand som intresset för nyckeltalen har ökat måste kontorscheferna också ha förmågan att på ett så pedagogiskt sätt som möjligt förklara vad som ligger bakom siffrorna och vad de egentligen betyder. Stor vikt läggs därför på att försöka klargöra resultaten på ett så pedagogiskt sätt som möjligt. Det är viktigt att medarbetarna förstår vad siffrorna innebär och hur de har uppstått. I detta arbete försöker man i största möjliga mån att använda sig av ord, istället för att ”prata siffror” och därmed riskera att motparten inte förstår. Det viktiga här är att hela tiden fånga det som är viktigt.

Trots de negativa aspekterna så är kontorscheferna överens om att fördelarna med styrkortet överväger nackdelarna och de allra flesta av medarbetarna har ingen önskan om att gå tillbaka

till så som det var tidigare. Enligt en rådgivare handlar det mycket om att se styrkortet som ett redskap som kan hjälpa en att utvecklas och förbättras istället för att se det som ett kontrollverktyg. Det gäller att fokusera på det goda som styrkortet har fört med sig. Användandet har exempelvis lett till att medarbetarna har erbjudits fler tillfällen till utbildning och vidareutveckling.

4.3.5 Synen på styrkortet idag och i framtiden

Det som förändrats till det bättre sedan införandet av styrkortet är att alla siffror nu finns samlade på ett dokument. Det är således väldigt lättöverskådligt och det är även enkelt att förstå vad det är som mäts. Styrkortet bidrar också till att medarbetarna blir medvetna om vad som förväntas av kontoret. Problemen däremot är att det är väldigt tidskrävande och därmed också kostsamt att göra olika typer av undersökningar som behövs för att mäta de aspekter som är av mjukare karaktär. Det är också så att det är väldigt svårt att veta vad som ligger bakom de icke-finansiella nyckeltalen. Ett exempel är kundnöjdheten som i Sparbanken Finn är nära den högsta nivån, vilket ses som mycket bra. Problemet är här att man inte riktigt vet vad detta egentligen innebär. Är det så att medarbetarna förvisso är väldigt trevliga mot kunderna, men att detta kanske inverkar på den affärsmässighet som varje rådgivare måste ha. Är rådgivarna inte affärsmässiga utan istället går in för att få så bra kontakt med kunderna som möjligt så missgynnas lönsamheten i längden.

Ytterligare ett problem är att en del av nyckeltalen kan upplevas som orättvisa. Ett exempel är K/I-talet, där man inte tar hänsyn till lokala egenheter och förutsättningar. Exempelvis så har ett kontor som sitter i nybyggda lokaler betydligt högre kostnader vad gäller hyra än vad ett kontor som huserar i äldre lokaler har. Var kontoren placeras är inget som kontoren själva kan påverka och därför kan det upplevas som felaktigt att göra jämförelser med nyckeltal som detta.

När det gäller det framtida arbetet med styrkortet så anser man både på ekonomiavdelningen och ute på kontoren att styrkortet kommer att finnas kvar. Ekonomichefen och kontrollern tror att styrkortet kommer att få en större betydelse och det vore bra om det kunde göras mer tillgängligt framöver. Som det är idag finns styrkortet på intranätet men medarbetarna måste själva gå in och hämta det. Det vore bättre om styrkortet blev mer synligt och kanske även mer utvecklat i form av blinkande lampor som indikerar avvikelser. Detta skulle sannolikt leda till ett större engagemang och en högre grad av motivation hos medarbetarna.

Ute på kontoren anser man att det är nödvändigt att kunna mäta även de icke-finansiella aspekterna, vilka inte kommer fram i budgeten. Dock så tror man att styrkortet sannolikt kommer att förändras beroende på vad Sparbanken Finn väljer att fokusera på i framtiden. Det är även möjligt att styrkortet kommer att brytas ner ytterligare. Ett exempel som ges är kundnöjdheten som idag mäts på kontornivå. Denna kan senare komma att mätas på rådgivarnivå istället. Varken på ekonomiavdelningen eller ute på kontoren tror man att

styrkortet kommer att ersätta budgeten utan att de båda kommer att finnas kvar som ett komplement till varandra.

5 ANALYS

I följande kapitel genomförs en analys av det empiriska materialet utifrån de valda teorierna. I den jämförande analysen diskuteras överensstämmelser och avvikelser mellan teori och empiri samt tänkbara förslag till förbättring och samordning av styrinstrumenten budget och balanserat styrkort.

5.1 Budgetering i Sparbanken Finn

5.1.1 Budgeteringens syften

De syften som budgeteringen anses fylla i Sparbanken Finn överensstämmer i mycket stor utsträckning med de syften som anges i teorin på området. Samtliga av de traditionella syftena prognos, planering, samordning och kontroll har nämnts under intervjuerna, såväl som samtliga av de moderna syftena åtagande, motivation och kommunikation. Utöver dessa syften har enbart ett syfte framkommit som inte återfinns i teorin och det är budgetens betydelse som en grund att utforma strategin utifrån. Man kan snarare säga att detta syfte strider mot den bild som teorin ger angående budget och strategi, då denna istället talar för att utforma budgeten utifrån den strategi som företaget har formulerat. Det bör dock påpekas att syftet med budgeten som en grund för strategiformuleringen uppgavs på kontorsnivå och att man på central nivå arbetar mer teorienligt, då budgetramarna har sin utgångspunkt i det strategigrundade styrkortet. I övrigt råder det inga större skillnader mellan de syften som angetts på central- respektive kontorsnivå, utan budgeten anses fylla liknande funktioner på de två organisationsnivåerna.

5.1.2 Framtagandet av budgeten

Processen med att ta fram budgeten i Sparbanken Finn följer samma mönster som den metod som i teorin kallas uppbyggnadsmetoden. Detta innebär att ledningen fastställer ramarna för budgeten, vilka sedan distribueras via ekonomichefen till cheferna för de olika kontoren. Det gäller sedan för dem att ställa upp en komplett budget för sitt ansvarsområde, som därefter lämnas till regioncheferna för avstämning. När budgeten är manglad av regionchefen lämnas den vidare till ekonomiavdelningen, som sedan sammanställer alla kontors- och regionsbudgetar till en central budget. Den sammanställda budgeten går igenom av ledningen och presenteras så småningom för styrelsen, som ska ta ställning till om budgeten ska antas eller inte.

Uppbyggnadsmetoden anses vara en demokratisk metod för framtagandet av budgeten eftersom den baseras på att medarbetarna är delaktiga i processen. Detta ger dem också möjlighet att framföra synpunkter och idéer om hur verksamheten ska bedrivas. I Sparbanken Finns framtagandeprocess av budgeten är kontorscheferna i allra högsta grad involverade. Men i hur stor utsträckning övriga medarbetare är delaktiga varierar en hel del från kontor till kontor. På vissa kontor är de väldigt involverade i processen medan det på andra kontor är chefen som ensam ställer upp budgeten. Detta beror på att det är upp till kontorschefen att avgöra hur han eller hon vill utforma arbetet med att ta fram budgeten och därmed också i vilken grad medarbetarna ska involveras i detta arbete. Det kan ifrågasättas om detta system är det mest lämpliga att använda sig av inom Sparbanken Finn. Under undersökningens gång har det på flera håll i organisationen dykt upp indikationer på att det råder ett visst missnöje med budgeten. Det kan tänkas att detta missnöje delvis har sin grund i att personer känner att de inte har möjlighet att vara med och påverka sin budget i den grad de hade önskat, utan istället blir tilldelade en budget som de sedan måste rätta sig efter. För att åstadkomma en förändring i inställningarna hos personalen borde kontorscheferna sträva efter att involvera varje medarbetare i budgetarbetet. Detta skulle kunna uppnås genom att ledningen och ekonomiavdelningen tillsammans med samtliga kontorschefer utarbetar gemensamma riktlinjer för hur framtagandeprocessen av budgeten ska se ut, dvs. hur kontorets medarbetare ska göras delaktiga i processen. Det eller de kontor som redan kommit långt i att involvera medarbetarna kan fungera som föredöme för övriga kontor och därmed utgöra utgångspunkten för diskussionen. Att medarbetarna får vara med i utformandet av sin budget kan göra att inställningen till densamme blir mer positiv, vilket i sin tur kan leda till en ökad motivationskänsla.

5.1.3 Uppföljning av budgeten

Det centrala dokumentet när det gäller uppföljningen är den s.k. budgetrapporten. Denna sammanställs av ekonomiavdelningen och distribueras ut i organisationen så snart den är färdig, vanligtvis mellan den 10 och 15 i varje månad. Detta kan anses vara på gränsen till för lång tid efter det att den avsedda perioden avslutats, eftersom det enligt teorin är viktigt att budgetrapporten inte förlorar sin aktualitet. Emellertid kan rapporten egentligen aldrig bli inaktuell eftersom den anger det faktiska resultatet vid en viss tidpunkt och under intervjuerna framkom det inte heller några negativa synpunkter på området.

Det är viktigt att budgetrapporten består av jämförelsetal som lätt kan förstås av människorna i organisationen. I Sparbanken Finns budgetrapport jämförs utfallet både med det budgeterade resultatet och med föregående års resultat. Rapporten består av en resultaträkning som är enkel för organisationen att förstå och som ger en överskådlig bild av verksamheten.

Inom Sparbanken Finn sker budgetuppföljningen på tre olika organisationsnivåer, nämligen på kontorsnivå, regional nivå och på central nivå. Uppföljningen på regional nivå sker mellan regionchefen och kontorscheferna och på central nivå mellan VD:n, vice VD:n och kontorscheferna. Uppföljningen av budgeten gör på så sätt att en naturlig

kommunikationskanal mellan de olika organisationsnivåerna uppstår. På kontorsnivå sker uppföljningen månadsvis. Att budgeten följs upp med så täta intervaller gör att negativa avvikelser kan upptäckas i god tid och att åtgärdsplaner kan sättas in innan felet hunnit bli allvarliga. Resultatansvariga inom Sparbanken Finn är kontorscheferna, som därmed är skyldiga att förklara eventuella avvikelser från budgeten. Genom detta resultatansvar skapas också en vilja hos kontorscheferna att så snabbt som möjligt vidta lämpliga åtgärder för att förhindra att små avvikelser växer till att bli stora avvikelser.

Liksom vid framtagandet varierar medarbetarnas delaktighetsgrad också vid uppföljningen av budgeten. På vissa kontor består uppföljningen av regelbundna möten med medarbetarna, medan den på andra kontor består i att chefen tittar igenom budgetrapporten för att få en bild av vart kontoret är på väg. Att medarbetarna får ta del av uppföljningen kan också ha betydelse för deras inställning till budgeten eftersom det i själva verket är deras arbete som följs upp. Det skulle således vara lämpligt att även här utarbeta generella riktlinjer för hur uppföljningen av arbetet ska gå till, för att säkerställa att personalen får den feedback på sitt arbete som de vill ha. Detta hänger dessutom samman med förslaget om gemensamma riktlinjer när det gäller framtagandeprocessen, eftersom en större delaktighet i denna också bör innebära en ökad delaktighet i uppföljningen. När det gäller feedback till medarbetarna dök det under intervjuerna upp att de positiva avvikelserna inte alls följs upp i samma utsträckning som de negativa. Detta är också ett område där förbättring kan vara behövlig. Det är nämligen viktigt att inte enbart fokusera på det som är negativt utan också uppmärksamma det som varit positivt under perioden för att på så sätt inspirera och motivera personalen. Man ska inte glömma att det också finns mycket att lära av de positiva avvikelserna.

5.1.4 Synen på budgeten idag och i framtiden

Sparbanken Finn använder sig idag utav en fast budget, vilket innebär att ”lagd budget ligger”, dvs. att budgeten inte revideras under året för att anpassas till förändringar i omvärlden. I teorin framställs den fasta budgeten som ett föråldrat styrinstrument som inte lämpar sig för dagens situation på marknaden. Detta eftersom det är omöjligt att förutse allting som kommer att hända i framtiden, och desto föränderligare situationen på marknaden är desto större blir risken att budgeten inte kan användas. När människorna i organisationen inte längre litar på budgeten förlorar den också sin styreffekt.

Många inom banken är fortfarande positiva till budgeten men det har dock framkommit önskemål om en mer anpassningsbar styrning, exempelvis när det gäller räntorna. Budgeten bygger på en uppskattning av det framtida ränteläget som görs i oktober, vilket kan innebära att ränteläget kan förändras och att budgeten kan bli inaktuell redan innan den ska börja användas. För att åstadkomma en mer flexibel styrning, men samtidigt inte genomföra en för stor omvandling av budgeten skulle Sparbanken Finn istället kunna använda sig av en reviderad budget. Detta innebär att budgeten omarbetas för den resterande delen av året och detta skulle man i Sparbanken Finns fall exempelvis kunna göra kvartals- eller tertialvis.

Detta skulle förmodligen innebära en del extra arbete men å andra sidan uppnår man genom revideringen en mer realistisk budget som därmed också blir mer trovärdig för personalen. Ett annat alternativ skulle kunna vara att komplettera den fasta budgeten med prognoser. På så sätt skulle man också åstadkomma en mer verklighetstrogen styrning. Under intervjuerna framkom det emellertid att användning av prognoser som ett komplement till budgeten inte ses som ett tänkbart alternativ. Enligt ekonomichefen och kontrollern skulle risken finnas att resultatet blev för mycket administration och för lite styrning. Dessutom skulle det kunna orsaka förvirring ute på kontoren angående vilka siffror man skulle styra efter. Därför anses det förstnämnda alternativet, en reviderad budget, vara det lämpligaste i Sparbanken Finns fall.

I banken råder det idag olika inställningar till budgeten, och även om samtliga respondenter var övervägande positiva till styrningen med hjälp av budget framkom det under intervjuerna en del områden där budgeteringen anses ha brister. Ett sådant område är att budgeten ibland måste genomgå flera rundor och manglas så pass mycket av ekonomiavdelningen och regionchefen att kontorschefen och övriga medarbetare inte längre känner att det är deras budget. Därmed tappar budgeten sin förankring hos personalen och förlorar i och med detta också en del av sin styr- och motivationseffekt. En annan negativ aspekt av budgeten som dök upp under intervjuerna är den taktik som den ger upphov till i form av att man drar ner på intäkterna och ökar kostnaderna, för att det senare ska bli lättare att visa upp en positiv avvikelse från budgeten. Budgeten skapar också en tendens att vilja förbruka de tilldelade resurserna för att inte få mindre medel vid nästa fördelning, vilket gör att resurser inte alltid sätts in där de bäst behövs. Ytterligare en negativ effekt av budgeten är att kontoren kan känna sig tvungna att skapa en orealistisk budget, pga. att resultatkravet som ställs på dem är för högt.

De ovannämnda problemen som man har med budgeten idag skulle kunna avhjälpas genom att någon gång i framtiden ersätta denna med rullande prognoser. I undersökningen framkom det att majoriteten av de intervjuade är öppna för en sådan utveckling, men tror inte att det kommer att hända inom de närmsta tre till fem åren. En övergång till rullande prognoser skulle, i ännu större grad än den reviderade budgeten, innebära en mer verklighetsförankrad styrning, eftersom prognoserna görs löpande under året. Det skulle också innebära att den traditionella och ibland långdragna budgetprocessen kunde överges, eftersom prognoserna är betydligt mindre detaljerade än vad budgeten är. Fördelen med denna övergripande karaktär kan även vara att prognosen upplevs som mer begriplig för medarbetarna och därmed också som mer meningsfull att arbeta med. Vid uppföljningen av verksamheten utgör föregående års siffror det bästa underlaget att jämföra sig mot. Ett utförligare resonemang angående användandet av rullande prognoser i styrningen återfinns i avsnitt 5.4 En möjlig framtida utveckling.

5.2 Balanserat styrkort i Sparbanken Finn

5.2.1 Styrkortets syften

Enligt medarbetarna inom Sparbanken Finn så är styrkortets främsta uppgift att fungera som en sammanfattning av kontorens uppsatta mål samtidigt som det är en ledstjärna för vart kontoret strävar. Det faktum att alla målen presenteras överskådligt på en sida är mycket uppskattat, eftersom det bidrar till att det blir lättare att förstå vad det är som ska uppnås. Styrkortet är vidare ett sätt för banken att även presentera de mjuka värdena som kan relateras till kunder, medarbetare och ledarskap. Dessa mjuka värden, vilka är av stor betydelse för Sparbanken Finn, kommer genom styrkortet naturligt till uttryck och det blir tydligt för medarbetarna att även dessa aspekter är viktiga.

De ovan nämnda syftena stämmer delvis in med vad som i teorin anges som de främsta syftena med det balanserade styrkortet. Även här menar man att styrkortet är ett viktigt verktyg för att styra verksamheten mot de uppsatta målen samtidigt som styrkortet är ett sätt för ledningen att kontrollera att alla arbetar åt samma håll. Något som teorin dock inte framhäver som ett syfte med styrkortet är den sammanfattande bild som många av studiens respondenter framhöll som något av det viktigaste med verktyget. Man kan tycka att detta kanske är lite väl basalt att använda styrkortet som, men en anledning till att det förhåller sig så i nuläget är sannolikt att styrkortet fortfarande är relativt nytt i Sparbanken Finn och därför inte har fått full genomslagskraft än. Efter hand som tiden går och medarbetarna blir mer förtrodda med att använda styrkortet kommer säkert även andra syften att bli tydliga.

Det som skiljer sig mest från vad teorin förmedlar som centralt vad gäller styrkortet är den delaktighet som ska finnas vid strategiformuleringsprocessen. Det har inte framkommit att det skulle finnas någon sådan delaktighet vid utformandet av strategin utan denna process görs helt på ledningsnivå. Risker som banken löper med detta förfarande är att styrkortet kan komma att sakna förankring i strategin och detta i sin tur kan leda till en suboptimering inom organisationen, det vill säga att de olika enheterna strävar mot olika mål. För att motverka detta bör i framtiden så många som möjligt vara med vid utformandet av strategin. Detta skulle i sådana fall medföra att det blir tydligare för medarbetarna vartåt banken arbetar och även vilket tillvägagångssätt de ska använda för att nå dit.

5.2.2 Framtagandet av styrkortet

Även om strategin utformas, som ovan föreslagits, med hjälp av delaktighet från medarbetarna inom Sparbanken Finn, så är det faktum att den färdiga strategin är känd inom organisationen av stor betydelse. Enligt den teoretiska modellen så utgör strategin själva grunden för det färdiga styrkortet. Utan en strategi är det således inte heller möjligt att få ett fungerande styrkort.

När det gäller Sparbanken Finns strategi har det vid samtliga intervjuer framgått att respondenterna har haft kännedom om att styrkortet läggs på en treårsperiod och utformas utifrån den övergripande strategin för banken. Vad som däremot också har framkommit är att det råder en viss osäkerhet om vad som egentligen är Sparbanken Finns strategi för att nå de uppsatta målen. Svaren har här inte varit entydiga utan har istället till stor del skilt sig från varandra. Detta tyder på att medarbetarna inom banken inte är medvetna om den övergripande strategi som är gemensam för dem alla och som visar på tillvägagångssättet för att nå de uppsatta målen.

Att strategin är känd är, som inledningsvis nämndes, en förutsättning för det balanserade styrkortet eftersom modellen tar sin utgångspunkt i denna. För att åtgärda problemet med strategin, som uppenbarligen finns idag, är det först och främst av vikt att man genom diskussioner mellan olika nivåer inom banken försöker enas om en gemensam strategi så att man försäkras om att alla strävar åt samma håll. Strategin bör vara relativt kortfattad och enkelt uttryckt så att det blir tydligt vad som åsyftas. Därefter bör man säkerställa att alla medarbetare tar del av den. Detta kan exempelvis göras genom att kontorscheferna informerar medarbetarna samt att strategin läggs ut på intranätet så att alla har tillgång till den. För att sedan löpande kontrollera så att strategin är känd bland medarbetarna inom Sparbanken Finn skulle man kunna ha en fråga på kompetensbarometern som behandlar just detta område. I sådana fall kan man frekvent kontrollera i vilken utsträckning som medarbetarna är medvetna om strategin och det blir också tydligt om ytterligare insatser behövs för att förbättra resultatet. När det gäller strategin kan en parallell dras till ”Den goda cirkeln”, som är välkänd på alla nivåer i organisationen. För att göra strategin lika känd som denna modell skulle man kunna använda sig av ett liknande tillvägagångssätt som man utnyttjat för att förankra cirkeln hos medarbetarna.

Sparbanken Finns styrkort är uppbyggt av ett ekonomiskt perspektiv, ett effektivitetsperspektiv, ett medarbetarperspektiv samt av ett kundperspektiv. Det ekonomiska perspektivet och kundperspektivet stämmer väl överens med den teoretiska modellen. Anledningen till att Sparbanken Finn har med ett särskilt perspektiv för medarbetarna är att företaget är kunskapsintensivt och att det därmed läggs mycket resurser på just personalen. Det är också viktigt i en verksamhet som Sparbanken Finn att lägga mycket vikt vid just medarbetarnas kompetens, eftersom denna är avgörande för företagets framgång. Maisel som utvecklat medarbetarperspektivet menar att företag som använder sig av detta har svårt att hitta något innehåll för utvecklingsperspektivet, eftersom just utvecklandet av medarbetarnas kompetens är den största utvecklingsinsatsen. Så är även fallet i Sparbanken Finn och man har därför valt att inte ha med något specifikt utvecklingsperspektiv.

Det kan dock tyckas en aning märkligt att inte ha med ett utvecklingsperspektiv i en bank eftersom det är av stor vikt att man håller sig framme på marknaden och följer med när det gäller nya produkter som kunderna efterfrågar. Den ökade konkurrensen på marknaden har också lett till att man nu tvingas tänka mer långsiktigt, vilket i sig är ett motiv för att även ha

med mått som visar på hur organisationen även i framtiden ska vara framgångsrik. Ytterligare ett argument för att ta med ett utvecklingsperspektiv är att ett av Sparbanken Finns ledord är just *modern*, vilket innebär att de hela tiden måste vara med i utvecklingen för att kunna nå sina mål. De mått som banken skulle kunna använda inom detta perspektiv är *utbildningstimmar per anställd* samt *andel av omsättningen som genereras av nya produkter*. Genom dessa båda mått skulle banken kunna få en indikation på hur väl rustade de är för att möta framtidens behov.

Även när det gäller effektivitetsperspektivet kan man ha vissa synpunkter. Måtten som ingår i detta är uteslutande finansiella, vilket innebär att de skulle kunna tas upp under det ekonomiska perspektivet istället. Detta skulle således innebära att effektivitetsperspektivet togs bort. För att antalet mått inom det ekonomiska perspektivet inte skulle bli för stort borde Sparbanken Finn se över nyckeltalen och besluta sig för vilka som är mest relevanta för att mäta företagets finansiella framgång.

Vad gäller de olika måtten inom perspektiven så finns det idag 2-3 mått per perspektiv, vilket kan ses som lagom om man jämför med de rekommendationer som ges på området. Det faktum att det är samma mått som används på samtliga kontor gör det lätt att jämföra olika kontor med varandra. Förståelsen för de olika måtten torde också vara relativt stor, eftersom samtliga kontorschefer vid framtagandet av styrkortet kunde delta i olika seminarier där man diskuterade de olika måttens syfte och varför just de var viktiga att ha med på det balanserade styrkortet. Denna delaktighet har säkert också lett till att det idag bland medarbetarna, som intervjuats i studien, inte verkar förekomma några oklarheter vad gäller måtten och deras betydelse.

Om man går närmare in på de olika måtten och analyserar deras betydelse och huruvida de är relevanta för verksamheten kan man konstatera att de i stort sett är bra, men att de på vissa håll skulle kunna utvecklas något. Detta är nödvändigt för att fånga de faktorer som anses som kritiska för bankens framgång. Måtten som är finansiellt relaterade är alla ganska enkla och lätta att mäta utifrån budgeten, vilket är bra. Även måtten inom medarbetarperspektivet fångar på ett bra sätt det som är viktigt här, nämligen kompetensen, attityder och hur ledarskapet fungerar. Här hade det dock varit bra att lägga till ett mått som visar på medarbetarnas effektivitet och strävan mot att uppnå de satta målen. Många av kontorscheferna som varit med i studien har påpekat vikten av medarbetarnas aktivitet som en betydelsefull, eller till och med avgörande, komponent för bankens framgång och av denna anledning skulle det vara bra att använda ett mått som mäter just denna. Måttet *antal kundmöten per vecka* skulle därför vara ett bra mått att använda för att fånga denna viktiga aspekt. Även inom kundperspektivet kan man utöka med något mått till. Som det är nu mäter man endast hur nöjda kunderna är på företagsmarknaden, privatmarknaden och på den interna marknaden. Här skulle man också kunna ta med mått som *antal helkunder*, dvs. kunder som har samtliga engagemang i Sparbanken Finn samt *antal kunder som fallit bort*. Detta hade gett en bredare bild av kundernas attityder i förhållande till banken.

Ytterligare ett argument för att införa de ovannämnda måtten är att samtliga kan mätas av kontoret självt utan att behöva anlita externa företag, vilket också medför att mätningarna kan göras oftare. Detta innebär att varje kontor får en bättre bild av hur det går för dem inom respektive område, samtidigt som fokus på dessa sannolikt skulle öka i och med att medarbetarna får mer feedback.

<u>Ekonomi</u>	<u>År1 År2 År3</u>	<u>Kunder</u>	<u>År1 År2 År3</u>
Resultat Affärsvolym Räntabilitet Ek K/I-tal e kre-förl Resultat/ heltidstjänst		Nöjda kunder, ftg Nöjda kunder, prv Intern marknad Antal helkunder Antal kunder som fällit bort	
<u>Utveckling</u>	<u>År1 År2 År3</u>	<u>Medarbetare</u>	<u>År1 År2 År3</u>
Utbildnings- timmar/anställd Andel av om- sättningen som genereras av nya produkter		Kompetens- barometern Medarbetar- attityder Ledarskap Antal kund- möten/vecka	

Figur 11. Bilden visar hur Sparbanken Finns nya styrkort skulle kunna se ut efter de förändringar som föreslagits.

5.2.2.1 Orsak-verkan-samband

Det balanserade styrkortet bygger på att det finns ett orsak-verkan-samband mellan de olika perspektiven. Detta samband innebär att alla perspektiv kan kopplas samman och att förändringar inom ett perspektiv även leder till förändringar inom ett annat. Vidare, enligt teorin på området, så ska alla perspektiven ses som lika betydelsefulla för organisationens framgång och uppmärksamheten ska således fördelas jämt mellan dessa.

Bland medarbetarna i Sparbanken Finn råder det ingen tvekan om att de anser att det finns ett tydligt orsak-verkan-samband mellan de olika perspektiven. Samtliga av respondenterna har framhåvt att det inte går att välja ut något perspektiv som är viktigare än något annat. Denna enhetliga inställning hänger sannolikt ihop med ”Den goda cirkeln” (se sid. 52) som medarbetarna inom banken är väl förtrodda med. Då orsak-verkan-sambandet i denna modell är tydligt, och komponenterna som ingår är de samma som finns på det balanserade styrkortet, så har den säkert bidragit till att inget av perspektiven på styrkortet prioriteras över ett annat. Dock så har det vid några av intervjuerna, efter ett längre resonemang om orsak-verkan-sambandet, framkommit att vissa perspektiv möjligen kan ses som extra viktiga, men eftersom det även i dessa resonemang har betonats att det är svårt att avgöra så tillmätts inte dessa spekulationer någon större betydelse i sammanhanget.

5.2.3 Uppföljning av styrkortet

I teorin framgår det att det balanserade styrkortets huvuduppgift är att påverka verksamheten och lägga en grund för diskussioner om hur var och en kan bidra till att strategierna följs och att visionen uppfylls. På så vis ska en ökad förståelse för vad som kopplar samman handlingar och framgång skapas.

I Sparbanken Finn följs styrkortet upp en gång i månaden och däremellan görs varje vecka genomgångar på de enskilda kontoren där det diskuteras hur kontoret ligger till. Tidsmässigt kan man anse att styrkortet följs upp tillräckligt ofta. Det är knappast möjligt att göra tätare uppföljningar än de som i dagsläget görs. I samband med uppföljningen läggs varje kontors styrkort ut på intranätet, vilket gör att medarbetare i hela banken kan se både resultatet på det egna styrkortet och även jämföra detta med andra kontors resultat. I samband med att styrkortet läggs ut på intranätet så förs också en diskussion mellan kontorscheferna och medarbetarna på kontoret om resultatet och om de eventuella avvikelser som kan finnas. Beroende på vad det är för typ av avvikelse och vad denna kan kopplas till, så förs diskussionerna i grupp eller individuellt. Både accessen till styrkortet och de kontinuerliga diskussionerna är nödvändiga för att skapa en lärande organisation och leder till att det blir lättare att identifiera problem och även att lösa dessa. Det faktum att medarbetarna hela tiden har tillgång till styrkortet, och att man löpande diskuterar resultaten, leder sannolikt också till att intresset för mätningarna ökar och att de känner sig mer delaktiga i resultatet.

Det som dock kan kritiseras något är att det vid uppföljningarna fokuseras mer på de finansiella värdena än på de icke-finansiella. Detta eftersom de finansiella värdena hämtas direkt från budgeten och därmed uppdateras månadsvis. De icke-finansiella måtten såsom kundnöjdhet, ledarskap och kompetens följs upp betydligt mer sällan. Kundnöjdheten följs bara upp en gång om året eller till och med ännu mer sällan, eftersom detta är en ganska dyr undersökning att göra. Att de icke-finansiella måtten inte följs upp så ofta leder, som framgått vid intervjuerna, till att det är svårt att använda sig av dessa värden i den dagliga verksamheten. Detta är inte särskilt bra eftersom styrkortsmodellen bygger på att alla delar ska få lika stor uppmärksamhet.

För att komma till rätta med detta problem skulle man kunna införa att medarbetarna varje månad gjorde kompetenstestet. På så vis fås ett resultat som kan följas upp månadsvis. För att inte medarbetarna ska uppleva att testen upprepas hela tiden skulle man kunna göra så att kompetensen mättes olika månader på olika kontor. Exempelvis kunde tre kontor åtgången mätas och utvärderas. På så vis hade man också fått fram lite konkurrenstänkande inom organisationen, vilket säkerligen skulle leda till att resultatet förbättrades. När det gäller de kostsamma kundnöjdhetsundersökningarna så kan man lägga in en funktion på hemsidan som gör att kunderna kan fylla i en enkel och kortfattad enkät om vad de anser om banken. Man kan också lägga ut samma enkät ute på kontoren så att kunderna kunde fylla i denna medan de väntar på sin tur att bli betjänade.

Genom dessa åtgärder vad gäller mätning och utvärdering av de icke-finansiella aspekterna skulle kostnaderna minska och uppföljningarna skulle, liksom den finansiella uppföljningen, kunna göras månadsvis. Därmed skulle säkert också intresset för dessa mer mjuka värde öka och förståelsen för deras betydelse skulle bli större.

5.2.4 Synen på styrkortet idag och i framtiden

Idag är den allmänna uppfattningen inom Sparbanken Finn att styrkortet är viktigt och något som kommer att finnas kvar även i framtiden. Detta eftersom styrkortet har skapat en större medvetenhet om vad olika aktiviteter leder till, samtidigt som medarbetarna har blivit mer intresserade av hur det går för banken. Det finns dock inga indikationer på att styrkortet skulle ersätta budgeten eller överhuvudtaget få mer betydelse än denna. Istället framgår det av respondenterna, som medverkat i studien, att styrkortet snarare är att se som ett komplement till budgeten. Detta sätt att se på styrkortet ligger i linje med Kaplan och Nortons ursprungliga modell. De menar här att styrkortet ska ses som en länk mellan strategin och budgeten och därmed ska styrkortet inte ses som något substitut till budgeten utan snarare som ett komplement till denna.

Även om styrkortet kommer att finnas kvar så kommer det med största sannolikhet att förändras med tiden. Redan idag framkommer det att man är missnöjd med vissa nyckeltal som ingår. Missnöjet riktar sig i stor utsträckning till fördelningen av overheadkostnaderna, vilken inte kan påverkas av de enskilda kontoren. Dessa overheadkostnader påverkar K/I-talet, som är ett viktigt nyckelmått för banken. För att komma till rätta med dessa problem vore det bättre om overheadkostnaderna fördelades utifrån hur mycket som varje kontor förbrukade. Detta skulle bidra till en betydligt mycket mer rättvis fördelning samtidigt som frustrationen ute på kontoren, att inte ha möjlighet att påverka den största kostnadsposten, skulle försvinna.

Det är säkerligen inte bara K/I-talet som kommer att förändras på styrkortet, utan även andra nyckeltal kommer sannolikt att förändras beroende på vad Sparbanken Finn väljer att ha för strategi. Det som är viktigt vid förändringar av styrkortet är att klargöra för medarbetarna varför förändringarna sker och även de olika förändringarnas koppling till strategin. Det har ovan nämnts att kopplingen mellan strategi och styrkort inte är särskilt tydlig bland medarbetarna. Därför bör man, även av denna anledning, i framtiden satsa på att klargöra strategin för att på så vis få en bättre förståelse för styrkortets syften och en högre motivation att använda detta i det dagliga arbetet.

5.3 Samordning av budgeten och styrkortet

För att förbättra den styrning som Sparbanken Finn tillämpar idag så vore det bra att se över de båda verktygen budget och styrkort och se var man kan samordna processerna. En samordning av dessa skulle leda till ett bättre fungerande styrsystem där lika mycket fokus

lades på de icke-finansiella måtten som på de finansiella. En förbättrad samordning skulle också kunna göra att arbetet med verktygen blev effektivare.

Redan idag är arbetsprocesserna för budgeten och styrkortet till viss del samordnade i Sparbanken Finn. Bankens strategi läggs först på en treårsplan och utifrån denna skapas styrkortet med de övergripande mål som krävs för att lyckas genomföra strategin. När detta är gjort bryts styrkortets mål ned i olika delmål för varje år, vilka sedan ligger till grund för resursfördelningen och de budgetar som utformas på de olika kontoren. Det tillvägagångssätt som banken använder för att ta fram styrkortet och budgeten liknar i mångt och mycket den trappformade process som Kaplan och Norton beskriver i sin modell. Trappan visar på den stegvisa koppling som bör finnas mellan strategi, styrkort och budget, och innebär att en strategi först läggs för ett par år framåt. Utifrån denna strategi skapas sedan det balanserade styrkortet, vilket ligger till grund för budgeten.

Även om själva kopplingen mellan strategi, styrkort och budget fungerar enligt hur det teoretiskt är tänkt så finns det vissa områden där arbetet skulle kunna samordnas för att få en mer integrerad process och på så vis en effektivare styrning. Sparbanken Finns budgetprocess har idag en struktur som stämmer väl överens med uppbyggnadsmetoden, vilket innebär att uppställandet av budgeten börjar på kontorsnivå och slutar på central nivå. Arbetsprocessen med att ta fram det balanserade styrkortet kan sägas följa ett motsatt mönster, då den börjar med att ledningen utformar styrkortet, vilket sedan distribueras ut till de olika kontoren.

Att använda sig av en nedbrytningsmetod vid framtagandet av styrkortet stämmer överens med den teori som finns på området. Men vid en samordning av budgeten och styrkortet skulle en alternativ arbetsprocess vara tänkbar. Det skulle då vara lämpligt att även involvera den övriga organisationen i strategiformuleringsprocessen. Detta kan göras genom att kontorscheferna först gemensamt med sina medarbetare diskuterar fram ett lämpligt strategiförslag. Kontorscheferna presenterar sedan sina förslag vid ett möte med ledningen, då man enas om en slutlig strategi. Även när det gäller valet av nyckeltal inom de olika perspektiven skulle medarbetarna kunna vara mer delaktiga. Detta skulle kunna göras på liknande sätt som med strategiformuleringen, dvs. i en tvåstegsprocess.

Genom att låta alla i organisationen vara delaktiga i framtagandet av styrkortet blir strategin mer känd för medarbetarna och därmed betydligt mer förankrad i organisationen. Detta gör även att det blir tydligare för personalen vad som krävs för att målen ska uppfyllas, vilket också säkerställer att alla i banken strävar åt samma håll. Genom att man aktivt och kontinuerligt arbetar med strategin på detta sätt skapas en lärandeprocess där styrkortet fungerar som en länk mellan strategin och budgeten. Denna strategiska lärandeprocess gör att förståelsen för delarnas betydelse för helheten ökar och man uppnår på så sätt ett dubbellooptänkande, där strategin via styrkortet och budgeten kopplas samman med den operationella verksamheten.

När det handlar om uppföljningen av verksamheten finns det även här en del förändringar att genomföra. Idag görs uppföljningen av både budgeten och styrkortet månadsvis. När det gäller styrkortet är det dock bara de finansiella nyckeltalen som följs upp månadsvis. Detta i och med att de är direkt kopplade till budgeten. De icke-finansiella nyckeltalen följs upp på årsbasis eller t.o.m. ännu mer sällan. Detta medför automatiskt att mer fokus läggs på de finansiella aspekterna i verksamheten, eftersom det är dessa som regelbundet diskuteras. Även på de tertialgenomgångar som görs regelbundet, och där VD, vice VD och kontorschefen ingår, utvärderas bara de finansiella nyckeltalen.

Uppföljningen är således ett område som skulle kunna integreras i större utsträckning än vad som i dagsläget görs. Detta kan göras genom att samtliga nyckeltal följs upp månadsvis, såväl de finansiella som också de icke-finansiella. Detta är dock inte möjligt att genomföra i dagsläget, eftersom samtliga mätningar av de icke-finansiella aspekterna kräver extern assistans. Men om Sparbanken Finn beaktar de förslag som tidigare givits, angående nyckeltalen i styrkortet, skulle även detta förslag vara genomförbart. Genom detta skulle man få ett nytt resultat varje månad för de respektive områdena och dessa resultat skulle sedan kunna ligga till grund för uppföljningen. Även på tertialgenomgångarna bör samtliga nyckeltal diskuteras. På så vis skulle skillnaderna i fokus mellan finansiella och icke-finansiella aspekter av verksamheten minska och processerna bli mer integrerade.

5.4 En möjlig framtida utveckling

Utvecklingen inom verksamhetsstyrningen idag går mot att ersätta den traditionella budgeten med nyare styrinstrument som ligger i tiden, t.ex. ett system med rullande prognoser och balanserat styrkort. En del företag har redan genomfört en sådan förändring och Sparbanken Finn kan sägas ha kommit halvvägs, eftersom man för några år sedan införde styrkortet i styrningen.

De negativa effekter som budgeten idag orsakar i banken skulle troligtvis kunna elimineras genom att budgeten ersattes med rullande prognoser. Ett system med rullande prognoser för fem kvartal (15 månader) framåt i tiden skulle kunna användas, för att på så sätt markera brytningen med ettårsbudgeten och det traditionella verksamhetsåret. Dessa prognoser skulle sedan kunna uppdateras kvartalsvis för att spegla den verkliga utvecklingen så bra som möjligt. Eftersom de rullande prognoserna är mindre detaljerade än budgeten och hela tiden förändras kan den taktik och det falskspel som budgeten ger upphov till undvikas. Detta eftersom de mer rörliga målen inte ger någon anledning till taktiskt spel.

För att den omfattande förändringen, som införandet av rullande prognoser innebär, inte ska orsaka omstörtning i organisationen är det viktigt att denna är tillräckligt mogen för utvecklingen. I den empiriska undersökningen framkom det att Sparbanken Finn ännu inte är redo för att avskaffa budgeten, och bör därför vänta ett antal år med att införa prognoserna. Under dessa år bör ledningen arbeta på att förbereda organisationen genom att skapa en stark

företagskultur som bygger på förtroende mellan chefer och medarbetare och mellan medarbetare och kunder. Detta hänger också samman med att ansvar och beslutsfattande delegeras ut i organisationen, och detta är ett område där Sparbanken Finn redan är på god väg. Att de rullande prognoserna kompletteras med ett balanserat styrkort innebär att medarbetarna också blir mer fokuserade på strategin, då denna öppet förmedlas till front line-personalen som har direktkontakt med kunderna. Resultatet blir en framåtblickande styrning som leder till att bättre och snabbare beslut fattas.

I det nya styrsystemet kan kostnadskontroll åstadkommas genom att alla kostnader ständigt ifrågasätts och genom att de anställda utbildas i att förstå vilka aktiviteter som tillför företaget värde. En annan viktig aspekt i den nya modellen är att, istället för att jämföra sig mot budget, tillämpa både extern och intern benchmarking för att på så sätt sätta kontinuerlig utveckling och förbättring i fokus.

Genom att tillämpa ett rullande prognosystem kombinerat med ett styrkort kan Sparbanken Finn skapa en balans i sin styrning, både i tiden, i rummet och i aspekter. Genom att använda sig av det långsiktiga styrkortet och de mer kortsiktiga prognoserna uppnår man en balans i tiden som också gör att en jämvikt mellan långsiktiga effektivitetsförändringar och kortsiktiga produktivetsförbättringar uppstår. Balans i rummet uppstår i och med att strategier och mål sprids öppet i organisationen och gör att handlingar inom de olika delarna av verksamheten stämmer överens med varandra. Genom ledningens samordningsfunktion och medarbetarnas självständighet uppstår också en lämplig jämvikt mellan centralisering och decentralisering i organisationen. En balans i aspekter skapas i och med att de finansiella målen kompletteras med styrkortets icke-finansiella måltal. Detta gör att målen uttrycks i sådana termer så att alla i organisationen kan ta dem till sig, vilket gör att verksamheten utvecklas så som man tänkt sig.

6 SLUTDISKUSSION

I detta kapitel presenteras de slutsatser som fallstudien har resulterat i. Dessa har delats in i förslag till förbättringar av styrningen rörande budgeteringen, det balanserade styrkortet, samordningen av dessa två och den framtida utvecklingen. Kapitlet innehåller även ett avsnitt om slutsatsernas generaliserbarhet och avslutas med förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

6.1.1 Budgeteringen

Sparbanken Finns sätt att arbeta med budgeten stämmer i stora drag väl överens med den bild som teorin ger av området. Men för att åstadkomma en ännu bättre styrning av verksamheten och i ett försök att avlägsna, eller minska, de negativa effekter som budgeten medför idag kan några relativt väsentliga förändringar genomföras. En av dessa är att göra medarbetarna mer delaktiga i både framtagandet och uppföljningen av budgeten genom att upprätta gemensamma riktlinjer för hur arbetet inom dessa delprocesser bör se ut. Dessa riktlinjer kan ta sin utgångspunkt i det eller de kontor som redan kommit långt i att engagera medarbetarna i processen och bör sedan implementeras i samtliga kontor. Genom att medarbetarna får vara med och påverka sin egen budget blir inställningarna till denna också annorlunda och en del av de negativa attityderna gentemot budgeten kan på så vis avhjälpas. Budgeten blir således en större källa till motivation och skapar ett ökat engagemang från personalens sida.

På området uppföljning finns det även en andra förbättring att genomföra. Denna består i att utöka uppföljningen till att även innefatta de positiva avvikelserna från budgeten, som idag ofta glöms bort. Det är viktigt att dessa avvikelser analyseras för att ta reda på vad som ligger bakom framgången, men också att de uppmärksammas genom positiv feedback till medarbetarna, så att den feedback som de får på sitt arbete inte enbart utgörs av negativ återkoppling. Man kan på så sätt se de positiva avvikelserna som ett utmärkt tillfälle att inspirera och uppmuntra medarbetarna.

För att tillgodose önskemålen i organisationen om en mer anpassningsbar styrning kan Sparbanken Finn övergå från den fasta budgeten till att använda sig av en reviderad budget. Detta innebär att styrningen av verksamheten blir mer baserad på verkligheten och de förändringar som sker i omvärlden, vilket också gör det möjligt att agera snabbare på både hot

och möjligheter som visar sig. Genom att budgeten blir mer realistisk blir den också mer trovärdig för de anställda.

6.1.2 Det balanserade styrkortet

Idag fungerar det balanserade styrkortet i mångt och mycket som ett komplement till budgeten och det är inte troligt att man i framtiden kommer att styra verksamheten med enbart det balanserade styrkortet. Däremot är det nödvändigt att göra vissa förändringar när det gäller styrkortet i Sparbanken Finn. Först och främst måste medarbetarna inom hela organisationen bli mer delaktiga i strategiformuleringsprocessen. Genom denna delaktighet minskar risken för att de olika enheterna inom banken strävar åt olika håll, samtidigt som det blir tydligare vilket tillvägagångssätt som ska användas för att nå målen.

När strategin väl har utarbetats så måste den också förankras hos medarbetarna. Detta är en nödvändighet för att det balanserade styrkortet ska kunna få full genomslagskraft inom banken. Förankringen kan lämpligast göras genom att strategin formuleras så enkelt och kortfattat som möjligt så att inga missförstånd uppstår. Därefter bör strategin läggas ut på intranätet och regelbundna uppföljningar bör göras på hur väl strategin är känd inom banken. Dessa uppföljningar görs bäst genom att kompetensbarometern kompletteras med en fråga som berör strategin. Utöver detta bör banken tillämpa ett liknande tillvägagångssätt som gjort ”Den goda cirkeln” känd bland medarbetarna. På så vis skulle strategin bli lika förankrad i organisationen som cirkeln är idag.

För att ytterligare förbättra styrkortet bör också vissa förändringar göras avseende de olika perspektiven och måtten som används idag. I första hand bör effektivitetsperspektivet slås ihop med det ekonomiska perspektivet eftersom måtten inom dessa perspektiv är uteslutande av finansiell karaktär och det är därför onödigt att skilja dessa två perspektiv åt. Därefter bör även ett utvecklingsperspektiv införas eftersom den konkurrens som banken möter idag är mycket stark. Det är därför av central betydelse för Sparbanken Finn att de följer med i utvecklingen när det gäller nya produkter och tjänster som kunderna efterfrågar.

När det gäller de olika nyckeltalen inom perspektiven är de i stort sett bra som de är idag. Dock bör man inom kundperspektivet även lägga till mått som visar på hur många helkunder som banken har samt hur många kunder som banken har förlorat. Dessa mått är viktiga för att få en helhetsbild av kundernas attityder gentemot banken och bör därför mätas. Även medarbetarperspektivet bör kompletteras med ett mått som mäter hur aktiva medarbetarna är. Detta eftersom medarbetarnas aktivitet är den faktor som anses vara en av de viktigaste för bankens framgång.

Även uppföljningen av styrkortet är ett område som på sina ställen skulle kunna förbättras. Uppföljningarna av styrkortets icke-finansiella nyckeltal bör fortsättningsvis göras lika frekvent som uppföljningarna av de finansiella nyckeltalen. Detta innebär att såväl

nyckeltalen inom medarbetarperspektivet som också nyckeltalen inom kund- och utvecklingsperspektivet ska följas upp månadsvis.

Något som idag upplevs som orättvist av kontoren i samband med att uppföljningarna av styrkortet görs, är fördelningen av overheadkostnaderna. Dessa bör i framtiden fördelas utifrån vad respektive kontor verkligen förbrukar. Därmed skulle siffrorna bli rättvisare och motivationen bland medarbetarna öka.

6.1.3 Samordning av budgeten och styrkortet

Idag är samordningen mellan de två styrverktygen, budget och balanserat styrkort, relativt god. Samordningen motsvarar till stor del den trappformade process som ska finnas mellan strategin, styrkortet och budgeten. Det finns dock några områden där samordningen kan göras ännu bättre. Först och främst bör styrkortet och budgeten utformas utifrån samma process. Idag utformas styrkortet enligt nedbrytningsmetoden och budgeten enligt uppbyggnadsmetoden. För att få en samordnad styrning så bör samma metod användas för de båda verktygen. Den modell som passar bäst att tillämpa i detta fall är uppbyggnadsmetoden eftersom den leder till att alla medarbetare inom organisationen involveras i strategiformuleringsprocessen. Denna delaktighet kommer även att leda till att förståelsen för det balanserade styrkortet ökar, samtidigt som motivationen blir större att nå de uppsatta målen. Att medarbetarnas förståelse för styrkortet och dess syften ökar kan också göra att stressen som en del känner med den ökade mätningen minskar. Risken för ytterligare sjukskrivningar med anledning av denna sortens stress avtar därmed också.

Utöver utformandeprocessen så bör också uppföljningen av styrkortet och budgeten samordnas, vilket innebär att de båda verktygen fortsättningsvis följs upp månadsvis. Detta skulle medföra att fokus på de icke-finansiella nyckeltalen blir lika stort som fokus på de finansiella nyckeltalen, vilket i sin tur skulle innebära att man betonar för organisationen att det korta och det långa perspektivet av verksamheten har lika stor betydelse. De båda styrverktygen blir då mer likvärdiga och det är troligare att inga viktiga aspekter förbises. Att man följer upp de icke-finansiella aspekterna av verksamheten en gång per månad istället för på årsbasis gör också att möjligheten blir större att i ett tidigt skede upptäcka negativa trender, och att åtgärda dessa.

6.1.4 En möjlig framtida utveckling

De förändringar av Sparbanken Finns styrsystem som föreslagits i de tre avsnitten ovan handlar alla om förbättringar som kan göras idag. Det finns dock ytterligare en förbättring som kan genomföras, och den är att ersätta den traditionella budgeten med rullande prognoser. I dagsläget bedöms Sparbanken Finns organisation dock inte vara tillräckligt mogen för ett avskaffande av budgeten och bör därför vänta ett antal år med att införa prognoserna. Under tiden bör ledningen förbereda personerna i organisationen genom att skapa en stark

företagskultur som bygger på förtroendefulla relationer mellan chefer, medarbetare och kunder, och genom att delegera ansvar och beslutsfattande ytterligare.

När det rullande prognosystemet, som sträcker sig fem kvartal framåt i tiden, införts innebär detta att Sparbanken Finn blir av med den taktik och den utdragna arbetsprocess som budgeten idag ger upphov till. Att de kortsiktiga prognoserna dessutom kompletteras med det balanserade styrkortet gör att även strategin och de långsiktiga målen sätts i fokus, och resultatet blir en framåtblickande styrning som samtidigt möjliggör bättre och snabbare beslut, med andra ord en mer balanserad styrning.

6.2 Generaliserbarhet

I denna uppsats har en fallstudie genomförts av en organisation som arbetar med både budget och balanserat styrkort. Detta är ett område som fortfarande är relativt outforskat, varför denna undersökning utgör ett bidrag till kunskapen som finns inom ämnet. Kunskapsbidraget består dels i beskrivningen av hur organisationen i dagsläget arbetar med de båda styrinstrumenten och dels i förslag till förändringar som kan genomföras för att förbättra arbetet.

Resultatet av denna uppsats kan således vara tillämpligt för andra företag som arbetar med de båda verktygen. Beroende på hur långt ett företag har kommit i utvecklingen av styrsystemet kan uppsatsen bidra med förslag på hur denna utveckling kan fortsätta. Resultatet kan också ha ett värde för de organisationer som står inför ett införande av det balanserade styrkortet men som samtidigt vill behålla den kortsiktiga finansiella styrningen. För dessa företag består värdet i att få insikt i hur användningen av de båda styrverktygen kan se ut och att få uppslag om hur det balanserade styrkortet skulle kunna införas. Det gäller dock att de företag som tar del av studien är medvetna om att uppsatsens resultat bygger på fallföretagets specifika förutsättningar och att de tar detta i beaktande då de applicerar dessa resultat på den egna verksamheten.

6.3 Vidare forskning

En stor andel av kontorens kostnads massa utgörs av overheadkostnader, i vissa fall upp till 60 %. En intressant aspekt att undersöka när det gäller fallet Sparbanken Finn kan därför vara styrningen av de interna enheterna. Man kan då exempelvis utreda hur budgeteringen ser ut för dessa enheter, vilka krav som ställs på dem uppifrån samt vilka skyldigheter de har gentemot kontoren, som betalar för deras interntjänster.

Ett annat förslag till vidare forskning är att undersöka hur belöningsystemet är kopplat till verksamhetsstyrningen. Belöningsystemet kan också ses som en del av styrsystemet, och har en stor påverkan på medarbetarnas arbete i form av det incitament som det skapar. Det kan

vara intressant att studera detta område eftersom belöningssystemet starkt inverkar på vad som fokuseras i organisationen. Om det exempelvis är budgeten som är kopplad till bonussystemet kan detta leda till att denna prioriteras och att det balanserade styrkortets icke-finansiella mått hamnar i bakgrunden.

KÄLLFÖRTECKNING

Primära källor

- Andersson Mimoza. Privatrådgivare Eslöv, Sparbanken Finn. 2005-05-17. Eslöv.
- Heymann Anna. Controller, Sparbanken Finn. 2005-05-04. Lund.
- Lindroth Agneta. Privatrådgivare Tuna, Sparbanken Finn. 2005-06-02. Lund.
- Mårtensson Christer. Kontorschef Malmö Stortorget, Sparbanken Finn. 2005-05-10. Malmö.
- Söderholm Kvist Janice. Ekonomichef, Sparbanken Finn. 2005-04-06 samt 2005-05-04. Lund.
- Thulin Ulla. Kontorschef Malmö Regementsgatan, Sparbanken Finn. 2005-05-19. Malmö.
- Torstensson Stefan. Kontorschef Kävlinge, Sparbanken Finn. 2005-05-12. Kävlinge.
- Ögell Stefan. Kontorschef Eslöv, Sparbanken Finn. 2005-05-17. Eslöv.

Sekundära källor

- Allen David (1999): Scorekeepers...or Scorers? *Management Accounting*, 77:18-20.
- Andersen Ib (1998): *Den uppenbara verkligheten*, Studentlitteratur, Lund.
- Backman Jarl (1998): Rapporter och uppsatser, Studentlitteratur, Lund.
- Bergstrand Jan, Olve Nils-Göran (1996): *Styr bättre med bättre budget*, Liber Hermods, Kalmar.
- Bergstrand Jan (2003): *Ekonomisk styrning*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Caulkin Simon (2005): Escape from the budget straitjacket, *Management Today*, January: 46-49.
- Ekholm Bo-Göran, Wallin Jan (2000): Is the annual budget really dead?, *The European Accounting Review*, 9:519-539.
- Ewing Per, Samuelson Lars A (1998): *Styrning med balans och fokus*, Liber Ekonomi, Kalmar.
- Greve Jan (1996): *Budget*, Studentlitteratur, Lund.
- Hallgårde Ulf, Johansson Anders (1999): *Att införa Balanced Scorecard - en praktisk vägledning*, Studentlitteratur, Lund.
- Halvorsen Knut (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund.
- Holme Magne Idar, Solvang Krohn Bernt (1991): *Forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.
- Hope Jeremy, Fraser Robin (1997): Beyond Budgeting – breaking through the barrier to 'the third wave', *Management Accounting*, 75:20-23.
- Hope Jeremy, Fraser Robin (1999): Beyond Budgeting, *Management Accounting*, 77:16-22.

- H**ope Jeremy, Fraser Robin (2004): *Istället för budget*, 4:e upplagan, Liber AB, Kristianstad.
- J**ohansson Christer (1998/1999): Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling?, *Ökonomistyrning & Informatik*, 14:381-405.
- K**aplan Robert, Norton David (1992): The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.
- K**aplan Robert, Norton David (1993): Putting the Balanced Scorecard to Work, *Harvard Business Review*, September-October: 134-141.
- K**aplan Robert, Norton David (1996): Using the Balanced Scorecard as a strategic management system, *Harvard Business Review*, January: 75-86.
- K**aplan Robert, Norton David (1996): *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.
- K**aplan Robert, Norton David (2000): Having Trouble with Your Strategy? Then map it, *Harvard Business Review*, September-October: 167-176.
- K**aplan Robert, Norton David (2001): *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, Boston.
- K**raus Kalle, Lind Johnny (2002/2003): Det balanserade styrkortets roll i företagens koncernstyrning, *Ökonomistyrning & Informatik*, 18:663-686.
- L**indvall Jan (2001): *Verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund.
- L**undahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992): *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- N**eely Andy, Bourne Mike, Adams Chris (2003): Better budgeting or beyond budgeting?, *Measuring Business Excellence*, 7:22-28.
- N**örreklit Hanne (2000): The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions, *Management Accounting Research*, 11:65-88.
- O**lve, Nils-Göran, Roy, Jan, Wetter, Magnus (1999): *Balanced Scorecard i svensk praktik*, 3:e upplagan, Liber AB, Kristianstad.
- O**lve Nils-Göran, Petri Carl-Johan (2004): *Balanced Scorecard i svenska teknikföretag*, Teknikföretagen, Stockholm.
- P**armenter David (2003): Abandon budgets and set your enterprise free, *New Zealand Management*, s. 41-43.
- P**layer Steve (2003): Why some organizations go “beyond budgeting”, *Journal of Corporate Accounting Finance*, 14:3-9.
- S**amuelson Lars A (1997): *Budgetering och intern redovisning*, 4:e upplagan, Förlags AB Industrilitteratur, Eskilstuna.
- S**venning Conny (1997): *Metodboken*, 2:a upplagan, Lorentz Förlag, Sverige.
- W**allander Jan (1995): *Budgeten – ett onödigt ont*, 2:a upplagan, SNS Förlag, Kristianstad.

BILAGA 1

Intervjumanual - ekonomiavdelningen

Budget

1. Vilka syften anser ni att budgeteringen fyller i organisationen och vilka är viktigast?
2. På vilket sätt fyller budgeten dessa syften?
3. Hur går processen med budgetuppställandet till?
4. Hur ofta anpassas budgeten under året till förändrade förutsättningar?
5. Använder ni er av prognoser? Hur ofta upprättas dessa prognoser i sådant fall?
6. Hur går budgetuppföljningen till? Vad tittar ni på?
7. Vilka i organisationen har resultatansvar, dvs. är skyldiga att förklara eventuella avvikelser från budgeten?
8. Hur hanterar ni eventuella avvikelser?
9. Hur ser budgetrapporten ut? Vilka jämförelsetal består den av?
10. När distribueras budgetrapporten ut i organisationen?
11. Hur ser ni på att använda prognoser som ett komplement till budgeten?
12. Hur ser ni på att använda rullande prognoser istället för budgeten? Hur tror ni det skulle mottas i organisationen?
13. Hur bedömer ni den tidsåtgång och därmed kostnaderna som budgetarbetet ger upphov till i förhållande till den nytta och värde som budgeten tillför?
14. Är det något ni skulle vilja förbättra i arbetet med budgeten?

Balanserat styrkort

15. Hur lyder Sparbanken Finns strategi?
16. Hur ofta omformulerar ni strategin och vem deltar i strategiformuleringsprocessen?
17. Vilka är Sparbanken Finns kritiska framgångsfaktorer, dvs. vad bedömer ni vara av central betydelse för att banken ska bibehålla alt. uppnå ytterligare framgång?
18. I hur stor utsträckning påverkar ledningen styrkortets utformning?
19. I hur stor utsträckning påverkar medarbetarna styrkortets utformning?
20. Ert styrkort består av de fyra perspektiven ekonomi, kunder, effektivitet och medarbetare. Hur motiverar ni valet av dessa perspektiv?
21. Ser ni något av perspektiven som mer betydelsefullt än de andra?
22. Hur har ni gjort för att välja ut de mått som ni använder er av?
23. Hur har ni gjort för att utforma målet för respektive mått?
24. Finns det några orsak-verkan-samband mellan perspektiven, dvs. att förbättringar inom ett perspektiv leder till förbättringar inom ett annat? Var ser ni dessa kopplingar?
25. Utformar kontoren egna styrkort? Hur mycket direktiv får de i sådana fall uppifrån?
26. Hur följs styrkortet upp och vem gör detta? Hur ofta följs det upp?
27. Hur hanteras avvikelser?
28. Varför införde ni styrkortet?

29. Hur gjorde ni för att införa styrkortet?
30. Vilka skillnader har ni upptäckt sedan styrkortet infördes?
31. Har styrkortet förändrats sedan införandet och i sådant fall varför?

BILAGA 2

Intervjumanual – kontorschefer

Budget

1. Vilka syften anser du att budgeteringen fyller på ert kontor och vilka är viktigast?
2. På vilket sätt fyller budgeten dessa syften?
3. Hur involveras medarbetarna i budgetprocessen?
4. Hur går budgetuppföljningen till?
5. Hur hanteras eventuella avvikelser?
6. Hur bedömer du den tidsåtgång och därmed kostnaderna som budgeten ger upphov till i förhållande till den nytta och värde som budgeten tillför?
7. Är det något du skulle vilja förbättra i arbetet med budgeten?
8. Hur ser du på att använda prognoser som ett komplement till budgeten?
9. Hur ser du på att använda rullande prognoser istället för budgeten?
10. Vad tror du om framtiden när det gäller budgeten? Tror du att den kommer att förändras eller ersättas av något annat?

Balanserat styrkort

11. Hur länge har ni använt er av styrkort?
12. Vilka syften fyller styrkortet i styrningen? Hur tycker du att det fungerar?
13. Vad är Sparbanken Finns strategi för att nå de uppsatta målen?
14. Var du delaktig vid själva utformandet av styrkortet, eller gjordes detta helt uppifrån?
15. Utformar ni egna styrkort som är specifika för just ert kontor? Om ja, vilka perspektiv använder ni er av och varför? Om nej, vad tycker du om valet av de olika perspektiven?
16. Tycker du att något av perspektiven har större relevans?
17. Anser du att det finns några orsak-verkan-samband mellan de olika perspektiven?
18. Hur påverkar styrkortet medarbetarnas dagliga arbete?
19. Hur följs arbetet med styrkortet upp?
20. Hur hanteras avvikelser?
21. Hur informeras medarbetarna på kontoret om resultatet av uppföljningarna?
22. Har du märkt någon skillnad sedan införandet av styrkortet?
23. Vilka fördelar och nackdelar tycker du att det finns med att använda styrkort?
24. Vad tror du om framtiden när det gäller styrkort? Kommer de att finnas kvar, förändras eller ersättas av något annat?

BILAGA 3

Intervjumanual – rådgivare

Budget

1. Vilka syften anser du att budgeteringen fyller på ert kontor och vilka är viktigast?
2. På vilket sätt fyller budgeten dessa syften?
3. Är du delaktig i framtagandet av budgeten, och i så fall hur?
4. Skulle du vilja vara mer delaktig?
5. Hur får du information om resultatet av uppföljningen? Tycker du att du får tillräcklig feedback på dina prestationer?
6. Hur bedömer du den tidsåtgång som budgeten ger upphov till i förhållande till den nytta som budgeten ger?
7. Är det något du skulle vilja förbättra i arbetet med budgeten?
8. Hur ser du på att använda rullande prognoser istället för budgeten?
9. Vad tror du om framtiden när det gäller budgeten? Tror du att den kommer att förändras eller ersättas av något annat?

Balanserat styrkort

10. Vilka syften fyller styrkortet i styrningen? Hur tycker du att det fungerar?
11. Vad skulle du säga är Sparbanken Finns strategi för att nå de uppsatta målen?
12. Var du delaktig vid själva utformandet av styrkortet, eller gjordes detta helt uppifrån?
13. Tycker du att något av perspektiven har större relevans?
14. Anser du att det finns några orsak-verkan-samband mellan de olika perspektiven?
15. Hur påverkar styrkortet ditt dagliga arbete?
16. Följs ditt arbete upp med hjälp av styrkortet?
17. Har du märkt någon skillnad sedan införandet av styrkortet?
18. Vilka fördelar och nackdelar tycker du att det finns med att använda styrkort?
19. Vad tror du om framtiden när det gäller styrkort? Kommer de att finnas kvar, förändras eller ersättas av något annat?