
MAGISTERUPPSATS JUNI 2007

TEMA: NYCKELTAL & EKONOMISTYRNING



LUNDS
UNIVERSITET

Hur kan producentkooperativa företag
utforma sina nyckeltal så att de är anpassade
till företagets vision och styrelsens
intressen?

– en fallstudie av Skånemejerier

Handledare:

Claes Svensson

Författare:

Henrik Andréasson

Patrik Löfstrand

Sammanfattning

Uppsatsen titel:	Hur kan producentkooperativa företag utforma sina nyckeltal så att de är anpassade till företagets vision och styrelsens intressen?
Seminariedatum:	2006-06-08
Ämne/Kurs:	FEK 591 Magisteruppsats
Författare:	Henrik Andréasson, Patrik Löfstrand
Handledare:	Claes Svensson
Nyckelord:	Balanced Scorecard, nyckeltal, agentteori, producentkooperativ, styrelse
Syfte:	Syftet är att utforma en teoretisk nyckeltalsmodell som är lämplig att använda i ett producentkooperativ och som är anpassad till företagets vision och styrelsens intressen.
Metod:	Med hjälp av en fallstudie har vi valt ett kvalitativt och abduktivt angreppssätt. För insamling av empiri har vi i vårt fallföretag utfört djupintervjuer.
Teori:	De ämnen vi valt att arbeta med i teoriavsnittet är: agentteorin, nyckeltal, Balanced Scorecard samt producentkooperativ.
Empiri:	Huvudinsamlingen av empiri har vi erhållit från de respondenter vi intervjuat på vårt valda fallföretag.
Analys:	Analysen har vi gjort utifrån vårt teori- och empiriavsnitt under valda perspektiv för vårt BSC.
Slutsats:	Utifrån vår insamlade empiri och den teori vi valt att fokusera på, har vi konstruerat ett Balanced Scorecard anpassat till ett producentkooperativ, vilket underlättar uppföljningen mellan ledning och styrelse.

Abstract

- Title:** How can a producer cooperative business develop business ratio adapted to the company vision and the board of director's interests?
- Seminar date:** 2007-06-08
- Course:** FEK 591, Master's thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS)
- Authors:** Henrik Andréasson, Patrik Löfstrand
- Advisor:** Claes Svensson
- Key words:** Balanced Scorecard, business ratio, agency theory, producer cooperative, board of directors
- Purpose:** The purpose of this study is to create a model with business ratio that is adapted to use in a producer cooperative and that is suitable to the company's vision and the board of director's interests.
- Methodology:** The study has been written by a qualitative and abductive method. A case study has been done to further gain understanding where interviews have been used as a tool.
- Theoretical perspectives:** Subjects used in our theory chapter are: agency theory, business ratio, balanced scorecard and producer cooperative.
- Empirical foundation:** The main collected empirical material comes from the interviews made in our case study.
- Analysis:** The analysis is based on our theory and empirical section based on our chosen perspectives.
- Conclusion:** We have created an adapted Balanced Scorecard based on empirical obtained material and an adequate theory for our study. This BSC aims to facilitate the follow-up relation between the management and the board of directors for a better business.

Förord

Ett stort tack önskar vi ge vår handledare Claes Svensson för ett gott samarbete under arbetets gång. Vi vill också tacka vårt fallföretag och de personer som ställt upp på intervjuer och hjälpt vårt arbete framåt med sina åsikter och tankar.

Lund, juni 2007

Henrik Andréasson

Patrik Löfstrand

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Syfte	12
1.4 Disposition	12
2 METOD	14
2.1 Angreppssätt	14
2.1.1 Abduktivt angreppssätt	16
2.2 Undersökningsmetod	18
2.2.1 Kvalitativ ansats.....	18
2.2.2 Fallstudie.....	19
2.2.3 Presentation av fallföretag	19
2.2.4 Argumentering för Skånemejerier som fallföretag.....	20
2.3 Datainsamling	21
2.3.1 Intervjuteknik: öppna individuella intervjuer	22
2.4 Databehandling	24
3 TEORI.....	25
3.1 Teoretisk referensram	25
3.2 Agentteorin	25
3.3 Nyckeltal	27
3.4 Balanced Scorecard.....	28
3.4.1 Steg 1: Ta fram en vision.....	30
3.4.2 Steg 2: Ta fram strategier.....	31
3.4.3 Steg 3: Ta fram kritiska framfångsfaktorer och perspektiv	32
3.4.4 Steg 4: Ta fram mått	34
3.5 Utmaningar och problem med Balanced Scorecard	36
3.6 Producentkooperativ	37
3.7 Teorisammanfattning	40
3.7.1 Agentteorin	40
3.7.2 Nyckeltal	40
3.7.3 Balanced Scorecard.....	40
3.7.4 Producentkooperativ	41
4 BSC FÖR ETT PRODUCENTKOOPERATIV.....	42
4.1 Processen	43
4.1.1 Val av perspektiv	44
4.1.2 Val av mått.....	44
4.2 Balanced Scorecard för ett producentkooperativ.....	48

5 EMPIRI	49
5.1 Översiktsbild av Skånemejerier	49
5.2 Intervjuobjekt.....	50
5.3 Ägandeform	50
5.3.1 Styrelsens roll	51
5.3.2 Ledningens roll	52
5.3.3 Samverkan mellan styrelse och ledning.....	52
5.3.4 Strategi och vision	53
5.4 Ekonomisk information idag i Skånemejerier	53
5.5 Finansiellt.....	54
5.6 Kund.....	55
5.7 Process	55
5.8 Medarbetare	56
5.9 Utveckling.....	56
6 ANALYS AV EMPIRI	57
6.1 Agentteorin	57
6.2 Nyckeltal	58
6.3 Balanced Scorecard.....	58
6.3.1 Steg 1: Ta fram en vision.....	59
6.3.2 Steg 2: Ta fram strategier.....	60
6.3.3 Steg 3: Ta fram kritiska framgångsfaktorer.....	61
6.3.4 Steg 3: Ta fram perspektiv	63
6.3.5 Steg 4: Ta fram mått	63
6.3.6 Motivering av mått.....	64
6.4 Balanced Scorecard för Skånemejerier	68
7 RESULTATDISKUSSION	69
7.1 Slutsatser för Skånemejerier	69
7.2 Generalisering av BSC för producentkooperativ	70
7.3 Förslag till vidare forskning.....	71
8 KÄLLFÖRTECKNING	73
8.1 Tryckta källor.....	73
8.2 Elektroniska källor	75
8.3 Muntliga källor	75
8.4 Övriga källor	75
BILAGA 1 – Sju principer för kooperativt ägande	76
BILAGA 2 – Intervjuguide	77
Styrelse.....	77
Ledning	78

1 INLEDNING

Avsnittet avser ge läsaren en inledande översiktlig beskrivning av det ämne vi valt att belysa. Detta följs av en problemdiskussion vilken inleds av en diskussion kring problemets bakgrund och mynnar ut i uppsatsens problemformulering. Slutligen behandlas uppsatsens syfte och disposition.

1.1 Bakgrund

”Det som mäts uppmärksammas”

Fadern till det här uttrycket anses ofta vara General Electrics tidigare VD och koncernchef Jack Welch. Även om många andra chefer har anammat det och gjort det till sitt eget. Innebörden är att genom mätning kan viktiga förhållanden uppmärksammas och ge underlag till förändring och därmed skapa en effektiv ekonomistyrning.¹

En effektiv och fungerande ekonomistyrning är en förutsättning för ett framgångsrikt företag. Ekonomistyrning handlar till stor del om att sätta upp mål, samt att identifiera och hantera ekonomiska förändringar. En effektiv ekonomistyrning leder till en rad positiva effekter inom ett företag, t.ex. en motiverad och harmonisk personal, god kommunikation inom organisationen, tydlig information till ägarna och sammantaget förhoppningsvis ett bättre resultat. Genom att noga uppmärksamma förändringar har företaget en bra chans att kunna vidta åtgärder för att kunna nå sina ekonomiska mål. Ekonomiska nyckeltal är ett mycket bra hjälpmedel för företagets möjligheter att upptäcka och bearbeta ekonomiska förändringar. Styrningen kan se ut på olika sätt, och variera mellan olika företag och branscher. En liten redovisningsbyrå med några få anställda och ett stålverk med flera tusen anställda har helt olika ekonomistyrning. Ett företag, såväl litet som stort, kan påverkas av en rad olika faktorer som medför att uppsatta mål inte är möjliga att uppnå: försäljningen kan sjunka, lönsamheten kan minska eller den planerade investeringen blir mer kostsam än vad som beräknats. Detta är exempel på händelser som kan påverka företaget på ett eller annat sätt. Hur skall företaget kunna identifiera, analysera och åtgärda de effekter som förändringarna orsakar? Nyckeltal har länge använts av företag för att på ett tydligt sätt kunna

¹ Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning*, s.207

åskådliggöra förhållanden i organisationen och ge underlag för bedömningar av företagets situation. Nyckeltal är också relevanta verktyg vid såväl den ekonomiska planeringen som vid målstyrningen av företagets verksamhet. Det svåra kan vara att välja de för företaget mest relevanta nyckeltalen, och att dessa är rimligt till sitt antal.²

Inom svenskt företagande finns flera olika företagsformer representerade, där aktiebolag är den klart överrepresenterade bolagsformen. Dock syns en tydlig trend av ökat antal nybildade ekonomiska föreningar. Detta stärks även genom statistik från Nutek (verket för näringslivsutveckling) vilken visar på ett stort intresse hos blivande företagare att göra det tillsammans med andra, gärna i formen av en kooperation. Exempel på välkända sådana samarbeten bland svenska företag är KF, Lantmännen, Skånemejerier och Arla samt flera exempel där producenter och åkerier etc. samlas för att tillsammans bättre förmå att skapa handelstillfällen än de ensamma hade kunnat åstadkomma. Vidare påvisar SCB detta då det uppmäta antalet kooperativa företag mellan 1997 och 2004 ökade med 35 % vilket är en ökning tre gånger så stor som för aktiebolag under samma period. Noteras bör dock att det främst är små kooperativ som bidragit till denna ökning. I vår uppsats är det i första hand stora kooperativ som är av intresse. Innebörden i ordet kooperativ härstammar från latinets *cooperativ* vilket betyder samarbete.³

Inom ett kooperativt företag styrs verksamheten av medlemmarna på ett demokratiskt sätt. Alla medlemmar bidrar ekonomiskt lika mycket vad det gäller insatt kapital och eventuella överskott fördelas rättvist. Det vanligaste sättet att organisera ett kooperativ i Sverige är att starta en ekonomisk förening, men även formen aktiebolag förekommer vid starten av kooperativ. Vid bildandet av ett kooperativ krävs minst tre deltagare, fysiska eller juridiska. Krav ställs även på att gemensamma regler för medlemskap och styrning upprättas. Den ekonomiska föreningen skall registreras hos Patent- och Registreringsverket. Föreningen resulterar således i en juridisk person där det personliga ekonomiska ansvaret begränsas. Medlemmarna riskerar därigenom enbart sitt insatta kapital.⁴

² BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning, s.11f

³ <http://etc.se/puffar/14108/kooperativen-vaexer-mest?print=1>

⁴ http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta_ar_kooperation/kooperationen.htm#principer

De kooperativa företagen delas ofta upp i tre olika grundformer: *Konsumentkooperativ*, *Arbetskooperativ* och den för oss mest intressanta ***Producentkooperativ***.⁵

Konsumentkooperativ ämnar tillgodose konsumenternas intressen genom samarbete. Exempel på konsumentkooperativ finns inom detaljhandel, boende och försäkring i form av KF, HSB och Folksam.⁶

Arbetskooperativ syftar till att skapa arbete för medlemmarna genom drivande av näringsverksamhet. Ett exempel kan vara personalkooperativ som drivs i avtal med kommun, landsting eller stat. Barnomsorg, skolor, hemservice och vårdcentraler är exempel på personalkooperativ.⁷

Producentkooperativ å sin sida har producenterna i centrum där dessa genom samarbete skapar synergier inom bl.a. marknadsföring, distribution och försäljning. Inom den svenska lantbruksrörelsen finns det en lång tradition av kooperativ samverkan. På senare tid har det uppstått en rad nya producentkooperativ startade av bl.a. konsthantverkare, konsulter/specialister, åkare och taxiägare. Det speciella, och intressanta, med producentkooperativ är ägarens speciella roll. Ägarna, d v s medlemmarna, är även de som producerar och levererar varorna och/eller tjänsterna. Det medför dubbla roller: *ägare* och *leverantör*. Hur påverkar det vid avgörandet av t.ex. konsolidering eller utdelning? Som leverantör vill medlemmarna få så mycket betalt så snabbt som möjligt, som ägare kan det finnas intressen för konsolidering, för att på så sätt kunna generera större vinster i framtiden. Mer om det här speciella förhållandet diskuteras i följande kapitel som behandlar problemdiskussionen.⁸

Utöver de här tre grundformerna finns ett antal andra exempel på kooperativa samarbeten. Enskilda individer kan tillsammans starta *spar- och låneföreningar* för att på så sätt skapa mer gynnsamma låneförutsättningar. Ett annat exempel är *samhällskooperativ*, där människor, företag och föreningar tillsammans verkar för att utveckla arbetstillfällena, kultur och service för att på så sätt bidra till samhällets utveckling och fortlevnad.⁹

⁵ http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta_ar_kooperation/kooperationen.htm#principer

⁶ Ibid

⁷ Ibid

⁸ Ibid

⁹ Ibid

”Kooperativa föreningar bygger på värderingarna självhjälp, personligt ansvar, demokrati, jämlikhet, rättvisa och solidaritet. Medlemmar i kooperativa föreningar tror på etiska värden som hederlighet, öppenhet, socialt ansvar och omsorg om andra”.¹⁰

Enligt den Kooperativa Alliansen (IKA) finns det sju principer för kooperativt ägande.¹¹

Sammanfattningsvis utifrån dessa sju principer kan de konstateras att det finns ett antal positiva effekter och en rad olika synergier med att bilda en kooperativ förening. Det är samtidigt av stort intresse att analysera och begrunda de problem som kan uppstå i en kooperativ förening. Det vi främst söker skapa är en större förståelse kring förhållandet mellan styrelse och ledning i ett producentkooperativ. Vilka problem finns där?

1.2 Problemdiskussion

Under följande rubrik ämnar vi belysa olika faktorer som kan skapa problem i en producentkooperativ organisation mellan styrelse och ledning. Genom att diskutera och analysera eventuella problem resulterar detta slutligen i vår problemställning.

Först väljer vi att kort definiera begreppen styrelse och ledning. En styrelse är en grupp av utsedda personer som skall svara för organisationen och förvaltningen och verka i ägarnas intresse. Styrelsens huvuduppgift är att utse en ledning med en verkställande direktör.¹² Ledningen ansvarar för inriktning, samordning och det operativa i ett företag.¹³

Ledningen skall arbeta och verka utifrån de riktlinjer och mål som styrelsen har satt upp. Förhållandet mellan styrelsen och ledningen kan beskrivas utifrån agentteorin, som beskriver förhållandet mellan principalen (uppdragsgivaren) och agenten (uppdragstagaren).¹⁴ Styrelsen ger ledningen ett uppdrag att utföra. I styrelsens intresse ligger att ledningen utför uppdraget på ett tillfredställande sätt.

¹⁰ Internationella Kooperativa Alliansen (IKA)

¹¹ Se bilaga 1

¹² Bain. Neville, Band. David, *Winning ways – Through corporate governances*, s.21ff

¹³ Ibid, s.24

¹⁴ Eisenhardt, Kathleen, M., “Agency Theory: An Assessment and Review” In: *Theories of Corporate Governance*, s.78ff

Ledningen å sin sida är, enligt agentteorin, främst intresserade av hur de gynnas och belönas. Det är därmed av stor vikt att det finns incitament för ledningen att agera i enlighet med styrelsens önskan. Problem uppstår då det finns incitament för ledningen att handla på ett sätt som inte är optimalt för styrelsen. Förhållandet mellan styrelsen och ledningen är därmed av stor vikt, och agentteorin kommer att behandlas mer utförligt i teoriavsnittet längre fram.

I ett producentkooperativ är som tidigare nämnts ägarna och leverantörerna samma personer. Detta skapar en speciell situation. I rollen som ägare vill man minimera kostnaderna för företaget för att på så sätt maximera resultatet. I rollen som leverantör vill man ha så stor ersättning som möjligt av företaget för sina produkter. Detta skapar en speciell och inte helt okomplicerad situation som ledningen måste ta hänsyn till och agera utifrån. Att använda olika former av nyckeltal är ett sätt för styrelsen att kontrollera huruvida ledningen gör ett bra arbete eller inte, men också för att belysa olika samband. Exempel på nyckeltal är: vinstmarginal, lönsamhet per kund, omsättning per anställd, marknadsandel och leveranssäkerhet. Vid användandet av nyckeltal är det av stor vikt att rätt nyckeltal används. De nyckeltal som används måste mäta och redovisa uppgifter som är relevanta för styrelsen.¹⁵ Samtidigt måste ledningen anamma och förstå motivet till de valda nyckeltalen så att de kan genomsyra det operativa arbetet. I ett producentkooperativ är det enligt oss intressant att analysera och undersöka vilka nyckeltal som är relevanta att använda som styrverktyg. Detta eftersom, vilket tidigare beskrivits, situationen är speciell med samma personer som är både ägare och leverantörer. Det innebär att styrelsen i sin syn på nyckeltal dels ser det ur ett ägarperspektiv, dels ur ett leverantörsperspektiv. Vad innebär det för utformandet av nyckeltal? Och hur förhåller sig ledningen till det? Det här är mycket relevanta och intressanta frågor, som enligt vår uppfattning är värda att belysa och försöka analysera. Vi kommer att använda Balanced Scorecard som modell för att utforma nyckeltal till ett producentkooperativ. Motivet till vårt val är att ett Balanced Scorecard innehåller ett antal olika perspektiv som syftar till att balansera företagets finansiella och strategiska mål.¹⁶ Det innebär att nyckeltalen som väljs skall vara en balanserad blandning av mått från olika områden, vilka är av intresse för företaget, t.ex. finansiella-, kund-, medarbetar- och framtidsmått. Detta leder oss fram till vår huvudsakliga problemformulering som kommer att ligga till grund för denna uppsats:

Hur kan producentkooperativa företag utforma sina nyckeltal så att de är anpassade till företagets vision och styrelsens intressen?

¹⁵ BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning, s.24

¹⁶ Grant, Robert M., *Contemporary strategy analysis*, s.56

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utforma en teoretisk nyckeltalsmodell som är lämplig att använda i ett producentkooperativ och som är anpassade till företagets vision och styrelsens intressen.

1.4 Disposition

Kapitel 2 – Metod

I uppsatsens andra kapitel argumenterar vi för valet av metod samt vårt val av fallföretag. Vidare redogör och argumenterar vi för den datainsamling, databehandling och intervjuteknik vi ämnar använda.

Kapitel 3 – Teori

I uppsatsens tredje kapitel presenterar vi det val av teorier vi ämnar testa vår problemställning mot. Först ut av teorierna beskriver vi Agentteorin där intressekonflikten mellan agent och principal belyses. Därefter behandlas Nyckeltal där exempel presenteras och resoneras kring. Vidare redogör vi för Balanced Scorecard där de olika dimensionerna för framtagning av nyckeltal beskrivs. Sist ut i teoriavsnittet behandlas producentkooperativ där problematiken med dubbla roller och företagets kapital belyses. Avslutningsvis återkommer vi med en sammanfattning av de teorier vi valt att använda.

Kapitel 4 – BSC för ett producentkooperativ

I uppsatsens fjärde kapitel analysera vi hur ett Balanced Scorecard för ett producentkooperativ skulle kunna se ut rent teoretiskt. Detta genom att applicera det vi i vårt teoriavsnitt kommit fram till om BSC anpassat till vad vi har kommit fram till rörande ett producentkooperativ.

Kapitel 5 – Empiri

I uppsatsens femte kapitel presenterar vi den insamlade empirin vi genom våra intervjuer har frambringat. Vi presenterar empirin från de olika intervjuobjekten indelad ämnesvis och strukturerad för att väl svara för arbetsgången vid ett Balanced Scorecard.

Kapitel 6 – Analys av empiri

I uppsatsens sjätte kapitel analyserar vi den insamlade empirin utifrån våra valda teorier. Avslutningsvis ger vi vårt fallföretag ett konkret förslag på ett Balanced Scorecard.

Kapitel 7 – Resultatdiskussion

I uppsatsens sjunde kapitel inleder vi med att diskutera resultatet av vår uppsats. Därefter diskuterar vi eventuella framtida forskning och rundar av med några avslutande ord.

2 METOD

I detta kapitel ämnar vi att presentera med vilken metod informationen kommer insamlas för att vi på bästa sätt skall lyckas besvara vår problemställning. En presentation av vilket angreppssätt vi kommer att använda oss av, vilken datainsamlingsmetod samt hur vi kommer att bearbeta denna.

Denna uppsats har som syfte att studera hur ett producentkooperativt företag kan utforma sina nyckeltal så att de är anpassade till företagets vision och styrelsens intressen. För att skapa en grund för vidare användande av teorier använder vi oss av vår problemställning som en empirisk utgångspunkt för att på bästa sätt kunna välja passande teorier för ämnet. Fokus i forskningen ligger uteslutande på relationen mellan ägarna och ledningen vilket därför resulterar i vårt intresse vid insamlingen av primärdata som främst kommer att ske via berörda personers åsikter och tankar. Vi avser att som empirisk metod genomföra en fallstudie på ett företag som stämmer väl in på vår problemställning och som sedermera kan fungera bra att applicera teori och analys på. Metodavsnittet kommer överlag att ge förklaringar till hur och varför de val av angreppssätt samt empirisk metod har gjorts, samt varför vi anser dessa vara bäst lämpade utifrån vår problemställning.

2.1 Angreppssätt

Anledningen till att metodavsnittet finns med är för att på bästa sätt kunna strukturera det man söker nå fram till genom sin forskning och att genom metoden skaffa sig rätt verktyg att värdera och tolka resultaten med.¹⁷ Vid valet av metod bör man även betänka att alla frågor ställer krav på olika metodval från fall till fall. Detta bidrar därmed även till att författarna förväntas förstå verkligheten de ska undersöka för att kunna applicera problem, teori och analys i en kontext de behärskar.¹⁸ Det är då metod kommer in i bilden: ska angreppssättet vara induktivt, från empiri till teori, eller ska metoden vara deduktiv, från teori till empiri eller eventuellt abduktivt? Skillnaden mellan angreppssätten är vilka

¹⁷ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.20

¹⁸ *Ibid*, s.31

förutsättningar författarna har vid starten av studien samt deras inställning till hur de ämnar fortgå med arbetet.¹⁹

Det finns risker med att använda sig av en deduktiv ansats då författarna lätt påverkas att forma verkligheten så att den bättre passar den i vissa situationer något spekulativa teorin. En induktiv ansats å andra sidan välkomnar en mer korrekt bild av hur verkligheten ter sig. Dock kan verkligheten bli allt för komplex att greppa och granska kritiskt, detta är nämligen något som är oöverstigligt då vi människor inte har denna förmåga.²⁰

Vi anser att utifrån den problemställning vi har kan bli svårt att sätta en etikett på angreppssättet antingen som induktivt eller deduktivt. Dock utgår problemformuleringen från en problematik vilken vi funnit i empirin. För att angripa denna empiri planerar vi att vända oss mot teorin för att undersöka om någon tidigare forskning berört eller resonerat kring liknande problematik. Detta resulterar i att vi väljer att benämna vårt angreppssätt abduktivt, då vi växelvis använder arbetsgången från induktivt men den för deduktivt under olika faser i uppsatsen.²¹ Vi planerar alltså att abduktivt pröva vår insamlade empiri mot ett fallföretag genom att konstruera ett Balanced Scorecard som är anpassat till fallföretagets specifika situation. Som grund för arbetet ser vi därför insamlingen av empirin som viktigast i startfasen, då tyngdpunkten längre fram i processen allt mer kommer att bestå av ett mer deduktivt fokus då teorin i form av Balanced Scorecard blir av allt större vikt. Arbetsgången kommer sammanfattat att vara sådan att vi samlar in empiri från insatta personer på fallföretaget för att ta lärdom och därigenom försöka anpassa ett Balanced Scorecard som på bästa sätt minskar informationsasymmetrin mellan ägarna och ledningen. Dock kommer vi innan utförandet av intervjuerna ägna stor del av vårt arbete åt att finna lämpliga teorier samt att genom dessa kunna leda intervjuobjekten in på intressanta och i sammanhanget relevanta spår. Intervjuer har visat sig vara den bästa metoden för att söka samband mellan individer och kontexten dessa verkar inom.²²

Vidare ställs vi inför huruvida vi bör angripa vår problemställning med ord eller siffror, alltså kvalitativt eller kvantitativt. Tyngdpunkten för oss kommer att ligga

¹⁹ Rienecker, Lotte, Jörgensen, Peter, *Att skriva en bra uppsats*, s.160

²⁰ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.43

²¹ Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektioner – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.45

²² Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.145f

på det kvalitativa då det är insatta personers åsikter och uppfattning som intresserar oss. Dessa respondenter anser vi bäst vara lämpade att ge oss den information vi behöver för att på ett bra sätt kunna konstruera ett anpassat Balanced Scorecard. För att få fram den information vi söker finner vi individuella öppna intervjuer med ett fåtal nyckelpersoner på fallföretaget mest lämpligt. Detta anser vi vara den mest passande intervjuformen då vår undersökning är tidsbegränsad och studerar ett relativt smalt problemområde.²³

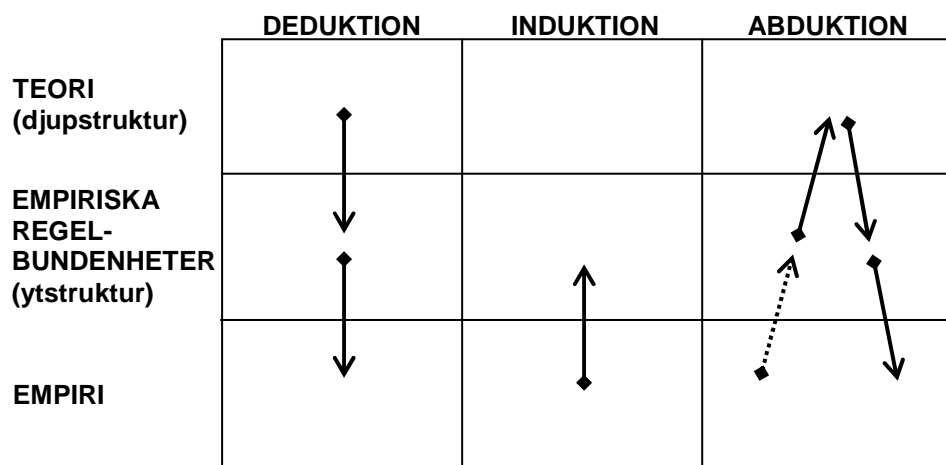
2.1.1 Abduktivt angreppssätt

En undersökning som görs rörande en situation på ett öppet sätt lämpar sig med fördel att utföras med hjälp av ett abduktivt angreppssätt. Detta passar sig bra då författarna ej riskerar att begränsar sig genom att se till tidigare forskning och redan gjorda tolkningar. Dessa kan istället med icke fördomsfulla ögon se och använda sig av nytt fokus för att behandla och studera problematiken utifrån det induktiva angreppssättet.²⁴ Arbetsgången vid abduktion innebär att arbetet kantas av en kombination av induktiv och deduktiv metod. Rent praktiskt innebär detta att författarna under arbetets gång parallellt arbetar med både empiri och teori, samt förfinar dessa för att på bästa sätt få dem att komplettera varandra.²⁵ Vi finner att en abduktiv metod svarar för den problematik vi står inför samt bidrar med det bästa verktyget genom att på ett betydelsefullt sätt koppla empiri till teori i det löpande arbetet. Vilket i vårt fall kommer att resultera i ett Balanced Scorecard anpassat till ett producentkooperativ.

²³ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.160f

²⁴ *Ibid*, s.142

²⁵ Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektioner – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.45



Figur: Deduktion, induktion och abduktion

Alvesson et al 1994, s.45

Figuren ovan illustrerar hur abduktion förflyttar sig mellan de olika strukturerna under de olika faserna i arbetet. Abduktionen startar med empirin och ytstrukturen för att senare gå mot mer teori och då djupstrukturen för att slutligen återgå mot empirin.²⁶ Abduktionen ser därför till ny och anpassad empiri vilken passar till fallet man studerar och undviker att endast använda redan teoriladdad empiri som riskerar att begränsa forskningen.²⁷

Vi väljer att arbeta utifrån en abduktiv metod då vi anser denna ge oss en bra utgångspunkt i uppsatsen med att finna ett problem vilket vi därefter kan knyta lämplig teori till för att slutligen åter pröva gentemot empirin. Alltså ämnar vi dela in vår arbetsprocess i tre delar där starten blir i en empirisk problemupptäckande fas. Fas två blir sedan att finna lämplig teori att förklara, tydliggöra och analysera vår empiri med. Arbetet i fas tre blir således att testa våra teorier rörande Balanced Scorecard på vår empiri för att förhoppningsvis kunna skapa oss en tydligare bild och större förståelse utifrån vår problemställning.

Vi väljer att utifrån vårt angreppssätt knyta an vår empiri till ett anpassat Balanced Scorecard för ett producentkooperativt företag. Vi ämnar därför att abduktivt förflytta oss mellan empiri och teori för att slutligen utforma ett för producentkooperativt lämpligt styrkort. Vi kommer därför att genomgående i vårt tillvägagångssätt ha styrkortet i tanken vid exempelvis val av teori, utformande av intervjuer och disposition av analysen. För att underlätta förståelsen för läsaren avser vi att genomföra vår analys i två steg. Först genomför vi en analys av teorin

²⁶ Chomskys (1968) hämtad ur Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektioner – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.44ff

²⁷ Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektioner – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, s.45

där vi gör ett utifrån våra teorier preliminärt Balanced Scorecard. I vårt andra analysavsnitt tar vi styrkortet till en högre nivå då våra primärdata från producentkooperativ även vägs in för att utforma ett välanpassat och adekvat Balanced Scorecard för vårt valda producentkooperativa fallföretag.

2.2 Undersökningsmetod

2.2.1 Kvalitativ ansats

Vår problemställning är utformad så att det för oss blir av intresse att studera åsikter och uppfattningar hos dem vi intervjuar, samt vad de kan tänkas ha för lösning på det aktuella problemet. Vi planerar således att utföra intervjuer, vilket är den primära insamlingsformen vid en induktiv ansats.²⁸ Vi kommer däremot inte att strikt följa en induktiv metod, dock innefattar den abduktiva metoden flera inslag av både induktion och deduktion vilket gör att vi anser oss med rätt kunna använda en kvalitativ ansats för datainsamlingen. Vi anser även detta vara av största intresse då det är enskilda individers uppfattning vi söker och inte gruppens mer generella ställning i frågan. Den kvalitativa insamlingen planerar vi att utföra genom så kallade individuella djupintervjuer då forskaren själv är det mest primära instrumentet i en fallstudie.²⁹ Uppgiften för författarna blir således både att samla in och analysera den information som är lämplig för forskningen. Svårigheten med att inneha denna dubbla roll är att vara uppmärksam och inte låta sig påverkas utan att ständigt vara objektiv och kritiskt tänkande.³⁰ Viktigt blir därför att varva djupgående frågor med mer övergripande, planera pauser där intervjuobjektet själv tillåts välja inriktning för intervjun etc. Vi är fullt medvetna om att detta är något nytt och mycket svårt för oss, då vi är relativt oerfarna på området, att klara av. Vi är dock medvetna om denna fara, vilket talar för att vi kommer lyckas.

²⁸ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.43

²⁹ Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, s.50

³⁰ *Ibid*, s.52

2.2.2 Fallstudie

Utifrån vår problemställning anser vi att användandet av ett fallföretag underlättar förståelsen för den problematik vi intresserar oss för. Vi ämnar därför tillämpa våra teorier rörande Balanced Scorecard genom att utföra en fallstudie med ett producentkooperativt fallföretag. Detta görs då man önskar underlätta förståelsen inför en speciell företeelse samt för att se sambanden i den kontext man studerar.³¹ Kort sagt kan man beskriva fallstudien som ett verktyg vilket har i uppgift att förenkla för användare, exempelvis genom att hjälpa författarna att enklare kunna tolka kontexten man undersöker.³² Fallstudien bidrar inte bara författarna med hjälp att tolka och förstå, utan även läsaren får hjälp att skapa sig en förståelse för det ämne uppsatsen berör. Vidare kommer användandet av fallföretag hjälpa oss att förstå hur vi på bästa vis utformar ett Balanced Scorecard för ett producentkooperativt företag.

Kvalitativa studier resulterar sällan i kvantifierbara och överförbara slutsatser på andra företag i allmänhet.³³ Dock resulterar vår kvalitativa studie i ett företagsformen producentkooperativa företag anpassat Balanced Scorecard som vi anser relevant för företagsformen i stort. Detta kommer vi att exemplifiera genom vårt fallföretag då vi testar våra teorier rörande Balanced Scorecard på vårt fallföretag för att skapa överskådlighet och bättre förståelse för den problematik vi granskar.³⁴

2.2.3 Presentation av fallföretag

Anledningen till vårt val av fallföretag grundar sig i ett samarbete mellan Lunds Universitet och Skånemejerier. Samarbetet har våren 2007 bidragit till att två uppsatsgrupper använder sig av Skånemejerier som fallföretag under ämnena; nyckeltal och strategi. Nämnas bör att grupperna sinsemellan har skilda syften och problemställningar. Däremot arbetar grupperna kompletterande i fråga om insamlingen av primärdata. Vidare använder sig grupperna av varandras kunskaper för att kritiskt granska och utveckla uppsatserna på bästa sätt.

³¹ Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, s.72

³² Shaw, Alison, *The body in qualitative research*, s.13

³³ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.161f

³⁴ Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, s.46

Denna uppsats har sin grund i att akademiskt bidra med ny och relativt obehandlad kunskap rörande användandet av nyckeltal i producentkooperativa organisationer mellan styrelse och ledning. Skånemejerier illustrerar denna problematik på ett bra och överskådligt vis då företaget är ett framåtsträvande och marknadsorienterat producentkooperativ. Skånemejerier är en ekonomisk förening där ägarna samtidigt är kooperationens leverantörer av råvaror. Denna dubbla roll riskerar att blir orsak till intressekonflikter, där vi anser relationen mellan ledning och styrelse högst intressant. Vi inriktar oss på att behandla denna relation utifrån ett ekonomiskt synsätt med fokus på nyckeltal. Som fallföretag kvalificerar Skånemejerier sig bra, detta tack vare dess nära förankring hos livsmedelskonsumenterna i södra Sverige samt genom deras internt höga medvetenhet om företagets strategiska position och vision.

2.2.4 Argumentering för Skånemejerier som fallföretag

Valet av fallföretag bottnar huvudsakligen i möjligheten till information, geografisk närhet samt en stark förankring mellan Skånemejerier och den sydsvenska livsmedelskonsumenten. Skånemejerier uppfyller därmed sitt syfte i egenskap av fallföretag, att förenkla för författarna och läsarna genom att dessa enklare kan skapa sig förståelse för problematiken uppsatsen syftar till att beskriva. Anledningen till valet av ett kooperativt livsmedelsföretag är att vi intresserar oss för det dilemma som kan uppstå då kooperationen å ena sidan skall främja sina ägares intressen samtidigt som kooperationen å andra sidan skall ställas inför sina ägare i kundrollen, intressekonflikten blir ett faktum. Denna problematik gör att vi finner det relevant att intervjua valda personer från både ledning och styrelse för att tillskansa oss deras syn på situationen och deras eventuella lösningar på denna.

Skånemejerier är i en fas där en ny affärsstrategi framtagits av styrelsen och ledningen vilken dessa anser vara bäst lämpad att föra kooperationen mot visionen man har om att bli "*Nordens ledande Hälsoföretag*". Vi kommer därför att använda oss av Skånemejerier som ett fallföretag mitt i en period av strategiska förändringar för att utvärdera hur man kan utforma nyckeltal så att dessa är anpassade till företagets vision och styrelsens intressen. Vi ämnar inte kunna överföra våra slutsatser till 100 procent på andra kooperativa företag. Vi hoppas dock bidra med en generell modell som är användbar som verktyg för andra producentkooperativa företag.

Vi har övervägt att använda oss av flera producentkooperativa fallföretag för att därigenom kunna dra paralleller och söka se skillnader eller likheter företagen emellan. Efter övervägande har vi kommit fram till att vi inte efterfrågar jämförelse mellan flera fallföretag utan intresserar oss främst för förståelse rörande den producentkooperativa företagsformen. Därmed anser vi genom fallföretaget Skånemejerier kunna besvara vår problemställning. Risken med att endast använda sig av ett fallföretag blir inte lika påtagligt vid en kvalitativ undersökning då de generaliseringar man gör syftar till en grundläggande förståelse. Alltså kan fallstudier tolkas på flera olika sätt, kvantitativt genom statistiska slutsatser eller kvalitativt genom att belysa orsak och resultat i fallstudien. Vi anser inte oss gå miste om några banbrytande tankar utan menar att Skånemejerier är fullt tillräckligt för att belysa den problematik vi intresserar oss för. Vi väljer respondenter från ledningen varvat med deltagare från styrelsen vilka alla representerar olika bakgrunder, generationer etc. för att därmed få åsikter från olika delar av organisationen.

2.3 Datainsamling

Datainsamlingen kommer att grundas på primära såväl som sekundära källor. Den primärdata vi främst ämnar använda härrör från intervjuer hos vårt fallföretag Skånemejerier.³⁵ De primärdata vi får genom intervjuer anser vi bidra vår uppsats med ett större djup än redan känd primärdata erbjuder, då vi genom egna intervjuer helt besitter möjligheten att söka information inom specifika områden lämpliga för vår berörda studie. Det perspektiv våra intervjuer kommer att genomföras ur har ursprung utifrån styrelsen och ledningens roll och således blir representanter för dessa grupper intressanta. Sekundärdata vi ämnar använda är teorier och modeller vilka berör vår problemställning.

Vid intervjuer finns det olika metoder att använda sig av, individuella öppna intervjuer, observation, fokus- och grupp- intervjuer och datainsamlingsundersökning.³⁶ Den metod vi kommer att använda oss av är öppna individuella intervjuer vilka vi ämnar genomföra på vårt fallföretag för att få respondenterna att känna sig trygga i miljön vid intervjutillfället. Valet av öppna individuella intervjuer faller sig naturligt då vi eftersträvar att uppnå en hög reliabilitet hos respondenterna. Detta åstadkommer man genom att ha en hög

³⁵ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.152f

³⁶ Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, s.181

validitet då upprepade undersökningar med likartade resultat bidrar till en stärkt reliabilitet. Det finns även risker med att utföra öppna intervjuer då svaren riskerar att bli väldigt breda och svåra att tolka. Detta får till följd att intervjuerna aktivt bör tänka på att eftersträva en hög validitet i svaren. Validiteten går vidare att skilja genom intern och extern där den interna svarar för huruvida undersökningen överensstämmer med den faktiska verkligheten och den externa indikerar hur väl överförbarheten är i andra situationer. Den interna validiteten får därmed störst intresse då vi genom våra slutsatser ämnar kunna presentera faktiska och applicerbara åtgärder på fallföretaget.³⁷

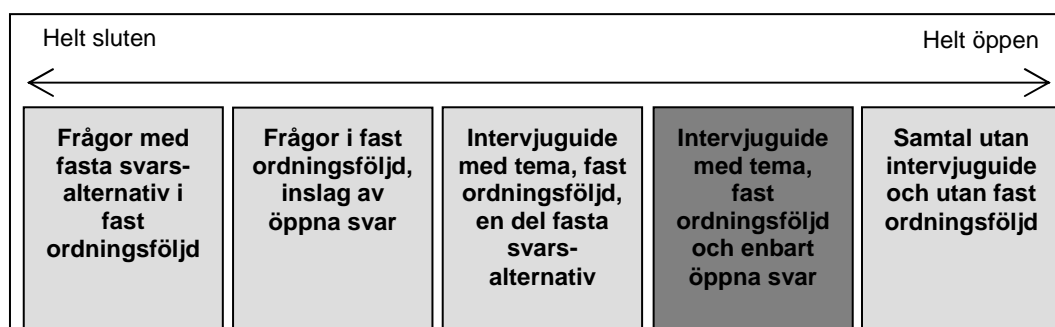
2.3.1 Intervjuteknik: öppna individuella intervjuer

För insamlingen av primärdata ämnar vi genomföra öppna individuella intervjuer där vi studerar enskilda individers åsikter, tankar och eventuella lösningar. Vi intresserar oss därmed för en relativt liten grupp personer, detta som resultat av vårt syfte och den begränsade tidrymd vi har att utföra vår studie. Intervjuerna kommer att kretsa kring vår givna problemställning för att försöka skapa förståelse för det berörda området.

Vi kommer vara mycket selektiva vid valet av personer att intervjua. De som vi anser vara givande och bidragande för vårt vidare arbete är Skånemejeriers verkställande direktör, ekonomiansvarig samt en eller ett fåtal ur företagets styrelse. Valet av dessa intervjuobjekt faller sig naturligt som följd av den problemställning vi arbetar utifrån då samtliga är kopplade till fallföretaget och dagligen ställs inför problematiken vi intresserar oss för. För att bäst finna svar på det man söker bör vi noggrant välja respondenter vilka vi tror bäst kan svara på de frågor under det intresseområde vi valt.³⁸

³⁷ Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, s.181

³⁸ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.196ff



Figur: Grader av strukturering av en intervju, Jacobsen, s.163

Intervjuerna kommer att följa riktlinjerna enligt den mörkgrå rutan i modellen. Därmed väljer vi att intervjuerna ska följa ett fastställt tema, med fast ordningsföljd för att minimera faran att intervjuobjekten ger allt för övergripande och komplexa svar som senare blir svårtolkade och ostrukturerade.³⁹ Vi ger möjligheten åt intervjuobjektet att själv formulera sina svar, och undviker därför fastställda svarsalternativ. Empirin är grunden för insamlingen av data som vi parallellt med teorin arbetar med. Intervjuerna kommer vi därför att utföra utifrån ett strikt tema men med öppna svar där den intervjuade fritt får komma med sina idéer och aspekter.⁴⁰

För att minska risken för den så kallade *kontexteffekten* ämnar vi utföra intervjuerna på platser där de intervjuade känner sig trygga och fria att uttrycka sig.⁴¹ Vi strävar därför aktivt mot att minska riskerna för att mötas under konstlade och obekväma omständigheter för respondenten.

Intervjuerna kommer inte heller att utföras på något dolt eller hemligt sätt, utan i all uppriktighet då vi inte anser ämnet eller de frågor vi planerar att ställa vara känsliga eller på något vis kontroversiella. Vi ämnar även tillfråga respondenterna om lov att använda oss av diktafon för att kunna fokusera fullt ut på samtalet, istället för att känna stress och riskera att gå miste om tonlägen och viktiga poänger som resultat av ett skriftligt antecknande.⁴²

De personer vi ämnar intervjua är VD Ola Erics, styrelseordförande Anders Olsson, koncerncontroller Thomas Bergstaf och Ingemar Nordell, lednings- och styrelsesekreterare. Dessa respondenter representerar enligt oss en bra blandning

³⁹ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.163

⁴⁰ Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, s.88

⁴¹ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.164

⁴² *Ibid*, s.165f

av medlemmar från ledning och styrelse. De frågor vi kommer att ställa varierar något beroende på intervjuobjekt.⁴³

2.4 Databehandling

När de planerade intervjuerna är avslutade kommer vi strukturera den insamlade empirin under olika kategorier för att enklare kunna jämföra att söka samband i intervjuerna. Sedan kommer vi att analysera empirin utifrån de teorier rörande Balanced Scorecard vi valt att använda oss av.⁴⁴ Vi kommer ständigt att vara medvetna om risken att göra subjektiva tolkningar av intervjuerna och därför aktivt undvika att genom tolkning bygga vår forskning på stimulidata.⁴⁵

⁴³ Se bilaga 2

⁴⁴ Jacobsen, Dag, *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, s.230f

⁴⁵ Bryman, Allan, Bell, Emma, *Business research methods*, s.39ff

3 TEORI

*I det här kapitlet ämnar vi redogöra för de teorier som vi anser är intressanta och relevanta för vår uppsats. Kapitlet kommer att handla om teorier som på något sätt belyser och förklarar förhållandet mellan styrelse och ledning, vad nyckeltal innebär och hur ett *Balanced Scorecard* bör utformas.*

3.1 Teoretisk referensram

Det här kapitlet har som syfte att ge en teoretisk beskrivning av olika faktorer som är relevanta för vår uppsats. Först i detta kapitel kommer *Agentteorin* att behandlas. En teori som vi anser intressant för att försöka förstå förhållandet mellan styrelsen och ledningen. Vilka problem finns, och varför uppstår dem? Hur kan de lösas på ett gynnsamt sätt för båda parter? Nästa del av detta teorikapitel kommer att behandla *nyckeltal*, vad nyckeltal är och hur de skall användas. Detta är förstås mycket intressant och viktigt för oss eftersom syftet med vår uppsats är att utarbeta lämpliga nyckeltal. Avsnittet om nyckeltal kommer leda oss in på nästa del; *Balanced Scorecard* (BSC). Med hjälp av BSC kan en organisation utforma lämpliga nyckeltal som är förenliga med organisationens vision och strategier. BSC mynnar ut i fyra eller fler perspektiv med ett antal nyckeltal för varje perspektiv. Vårt mål, och uppgift, är att finna de nyckeltal som är relevanta för vår uppsats. Teoriavsnittet om *Balanced Scorecard* är därmed synnerligen viktigt. Avsnittet om BSC kommer att avslutas med en del som tar upp de faror och risker som finns vid användandet av BSC. Avslutningsvis kommer detta kapitel att behandla producentkooperativ som företagsform. Vad kännetecknar ett producentkooperativ? På vilket sätt skiljer det sig från andra företagsformer?

3.2 Agentteorin

Agentteorin syftar till att beskriva förhållandet mellan två parter: *principal* (uppdragsgivare) och dennas *agent* (uppdragstagare). Principalen vill få ett uppdrag utfört, agenten är den part som åtar sig att utföra uppdraget. Agenten förväntar sig en ersättning från principalen som belöning för det uppdrag han eller hon utför. Från början användes agentteorin främst för att förklara och analysera förhållandet mellan aktieägare och företagsledningar. Nu för tiden kan teorin

användas och appliceras på en rad olika situationer för att analysera förhållandet mellan olika individer.⁴⁶

Fyra exempel på principal-agentrelationer:

1. aktieägaren (principalen) – ledningen i en verksamhet (agenten)
2. verksamhetsledningen (principalen) – den anställda (agenten)
3. kunden (principalen) – taxichauffören (agenten)
4. patienten (principalen) – läkaren (agenten)

Det stora problemet i relationen principal – agent är att principalen inte kan vara helt säker på att agenten har samma mål och intresse som principalen har. Taxichauffören (agenten) kan utnyttja sina kunskaper om trafikförhållandena och kundens (principalen) okunskap och därför köra en längre och därmed dyrare väg för att tjäna mer pengar.⁴⁷

När agenten har accepterat och åtagit sig att utföra ett uppdrag åt principalen förväntar sig denna en belöning för sin insats. Principalen å sin sida vill försäkra sig om att agenten verkligen utför det uppdrag som han eller hon har åtagit sig att utföra. Detta löses genom utformandet av ett kontrakt mellan de båda parterna som båda är nöjda med. I kontraktet klargör och beskrivs det vad agentens belöning skall vara och vad principalen har rätt att kräva av agenten. Det finns en rad olika anledningar till att parterna bör utforma ett kontrakt mellan sig.⁴⁸

1. Principalen och agenten är bägge nyttomaximerande.
2. Det finns en målkonflikt mellan principalen och agenten.
3. Informationen mellan principalen och agenten är asymmetrisk.
4. Agenten är opportunistisk.
5. Agenten handlar begränsat rationellt.
6. Agenten är riskovillig.

Innebörden av detta är att båda parter vill få ut så mycket som möjligt till en så liten insats som möjligt. Vidare medför det även att det är mycket svårt för principalen att ha full kontroll på sin agent.⁴⁹

⁴⁶ Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars, *Strategizing*, s.79f

⁴⁷ Ibid, s.80f

⁴⁸ Ibid, s.81f

⁴⁹ Ibid, s.82ff

Agentteorin är ett mycket intressant och relevant modell för oss att använda i vår uppsats då den belyser problematiken mellan styrelsens och ledningens intressen och mål. Vårt Balanced Scorecard som vi skall konstruera till styrelsen syftar till att minska informationsasymmetrin mellan styrelse och ledning. Därmed bidrar BSC till att minska agentproblematiken för styrelsen. Utformandet av ett BSC mynnar ut i ett antal mått, nyckeltal, som väljs med agentteorin som bakomliggande faktor.

3.3 Nyckeltal

”En isolerad siffra i sig själv saknar betydelse, den får sitt informationsvärde först när man medvetet eller omedvetet jämför den med någon annan siffra. Ett nyckeltal uttrycker enkelt och i en enda siffra en jämförelse mellan två tal.”⁵⁰

Ett företags förmåga till riskanalys och affärsutveckling är av stor vikt för hur lönsamheten skall utvecklas för organisationen. Företagsledningen behöver hjälpmedel och information för att kunna fatta rätt strategiska beslut. Ett sådant hjälpmedel som ger ledningen relevant och tydlig information är olika slags nyckeltal, som komprimerar information i syfte att göra den mer lättillgänglig för en användare.⁵¹ Användandet av ekonomiska nyckeltal har ökat med åren, framförallt bland ekonomer som använder nyckeltalen för att behandla ekonomisk information. Nyckeltalen ger en snabb och överskådlig bild av företagets situation. Något som är av stort intresse för styrelse, övriga ägare, banker och andra kreditinstitut. För ägarna fyller nyckeltalen en viktig funktion då de snabbt kan se om företaget går bra och eventuellt om ledningen sköter sitt arbete på ett tillfredställande sätt. För bankerna och kreditinstituten är nyckeltalen ett viktigt instrument för att kunna analysera huruvida det aktuella företaget skall beviljas kredit.⁵²

Det främsta syftet med nyckeltal är att det skall vara ett hjälpmedel inom företagets ekonomistyrning. Med hjälp av nyckeltal i såväl externa redovisningar som interna rapporter underlättas bedömningen och analysen av företagets ekonomiska ställning och situation. Nyckeltalen är även till stor hjälp vid den ekonomiska planeringen. Detta eftersom nyckeltalen ger ett bra underlag för

⁵⁰ Rock, Bo, *Nyckeltalens ABC*, s.5

⁵¹ http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=273008&i_word=nyckeltal

⁵² BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning, s.19

analys av den gångna perioden, men även i form av instrument för företagets målstyrning den kommande perioden.⁵³

En positiv egenskap som nyckeltal har är att de är lätta att jämföra. Företag kan jämföra sig med andra företag inom samma bransch. På så sätt kan styrelse och ledning enkelt se hur de ligger till i jämförelse med sina konkurrenter. Ett annat användningsområde där nyckeltal är ett bra hjälpmedel är vid bedömningen av den ekonomiska situationen för företagets kunder och leverantörer.⁵⁴

Förutsättningen för att användandet av nyckeltal skall vara möjligt och meningsfullt är att de är tydliga och enhetligt definierade. Varje företagsledning måste även välja ut vilka nyckeltal som är relevanta och användbara för just deras företag. Olika företag har olika behov beroende på bransch, storlek och i vilket stadium företaget är i. Företaget måste prioritera några stycken nyckeltal som är extra viktiga, för om för många nyckeltal används är risken stor att man tappar fokus på det som är viktigast för verksamheten. Inom de flesta organisationer finns det alltid vissa områden som är extra aktuella och relevanta att med hjälp av nyckeltal skapa en effektiv målstyrning kring.⁵⁵

3.4 Balanced Scorecard

”Tänk att du kommer in i cockpiten på ett modernt flygplan och upptäcker att det bara finns ett enda instrument där. Vad skulle du tycka om att gå ombord på planet efter att ha haft följande samtal med piloten?

Fråga: Det är med förvåning jag konstaterar att ni flyger planet med bara ett enda instrument. Vad mäter det?

Svar: Hastigheten. Den här flygningen ska jag jobba intensivt med hastigheten.

F: Så bra då. Hastigheten är säkert viktig. Men när det gäller höjden då? Vore det inte bra med en höjdmätare?

S: Jag sysslade med höjden på de senaste flygningarna, så jag känner mig rätt bra på det nu. Nu måste jag koncentrera mig på att hålla rätt hastighet i luften.

F: Jag ser att ni inte ens har en bränslemätare. Vore det inte bra att ha en sådan?

⁵³ BAS Nyckeltal – för bättre analys och effektivare ekonomistyrning, s.19

⁵⁴ Ibid, s.19

⁵⁵ Ibid, s.24

S: *Jo, bränslet är viktigt, men jag kan inte koncentrera mig på alltför många saker samtidigt – som jag sade, den här flygningen koncentrerar jag mig på hastigheten. När jag väl behärskar hastigheten och höjden tänker jag träna bränsleförbrukning under några flygningar.*⁵⁶”

Detta citat är hämtat från Robert S. Kaplan och David P. Nortons bok ”The Balanced Scorecard”. Författarna menar att du efter denna något bisarra dialog inte skulle gå ombord flygplanet eftersom du skulle oroa dig för att planet skulle kollidera med ett högt berg eller få slut på bränslet. Dialogen är förstås orealistisk då ingen pilot någonsin skulle flyga ett så avancerat fordon som ett flygplan med bara ett enda instrument som hjälpmedel. Att styra en organisation kan på många sätt vara lika svårt som att styra ett flygplan. Därmed är det även för företagsledare av stort intresse att ha, liksom piloterna, en instrumentpanel för att kunna styra sitt företag. Företagsledarna behöver precis som piloterna kunna mäta ett antal faktorer för att kunna nå det önskade målet.⁵⁷

Syftet med Balanced Scorecard är att ge användarna, t.ex. styrelse eller ledning, de instrument de behöver för att kunna navigera rätt mot de framtida målen. Det är av stor vikt att en organisation exakt förstår sina mål och metoder för att uppnå dessa. BSC översätter företagets vision och strategi till en begriplig och lättöverskådlig uppsättning styrtalet. De finansiella nyckeltalen är alltid relevanta inom alla organisationer, men BSC belyser en rad olika faktorer som är avgörande för huruvida företaget skall nå sina finansiella mål. Faktorer som kunder, processer och lärande/utveckling påverkar starkt företagets möjligheter att nå sina finansiella mål.⁵⁸

Ett Balanced Scorecard kan ses som en pyramid som bryter ner företagets vision i mindre delar. Högst upp är företagets *vision*: vad är vårt övergripande mål? Sedan följer verksamhetens *strategi*: hur skall vi uppnå våra mål? Därefter följer företagets *perspektiv*: vilka områden skall vi fokusera på? Näst längst ner i pyramiden är organisationens *kritiska framgångsfaktorer*: vad måste vi göra bra? Avslutningsvis, längst ner i pyramiden, finner vi de *mått* som företaget skall använda för att kunna mäta om det går bra för verksamheten.⁵⁹

⁵⁶ Kaplan, Robert S, Norton, David P, *Balanced Scorecard*, s.11

⁵⁷ Ibid, s.11f

⁵⁸ Ibid, s.12

⁵⁹ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.9f



Figur: Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.9f

Följande del av detta kapitel avser att beskriva och förklara de här fem nivåerna mer detaljerat. Det görs med början uppifrån med arbetet att ta fram en vision för företaget ner till det sista steget, att bestämma vilka mått som skall användas för att mäta hur framgångsrika företaget är på de olika områdena.

3.4.1 Steg 1: Ta fram en vision

Visionen inom ett företag uttrycker det övergripande målet med verksamheten och vilken riktning verksamheten är på väg. Meningen är att visionen skall ge en bild av framtiden och meningen med verksamheten. En del verksamheter saknar av olika anledningar en vision. En organisation som är icke vinstdrivande har ofta en mission istället för en vision. Missionen gestaltar då vad verksamheten skall utföra. Exempel på det är forskningsinstitut som t.ex. försöker finna botemedel mot olika sjukdomar. Skillnaden mellan de här två termerna kan dock vara i det närmaste obefintlig.⁶⁰

Det finns ett antal parametrar att ta hänsyn till vid framtagandet av en vision för verksamheten. Det viktigaste är att visionen är enkel och väl definierad så att den är lättförstådd för samtliga medarbetare. En del företag väljer att ge visionen karaktären av en ”slogan” istället för en fullständig definition. Exempel på det är

⁶⁰ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.20

Luftfartsverkets vision "Ett flyg för alla", eller Ernst & Youngs "There is not a business that we can't improve". Att använda sig av en "sloganvision" behöver inte vara fel, men risken är att den inte blir tillräckligt målinriktad. Tidsaspekten kan vara aktuell att ha med i visionen, en idrottsorganisation kan ha följande vision "Vi ska ligga i division 1 år 2007". Detta innebär en tydligare målbild men också en större risk för de styrande. En vision bör innehålla och beakta följande frågor:

- Vem är organisationen till för?
- Inom vilket område skall organisationen verka?
- I vilken riktning skall organisationen utvecklas?
- Finns det andra viktiga principer att ta hänsyn till?⁶¹

Vid framtagandet av visionen bör företaget således vara på det klara med vilka som är kunderna, vilken marknad man skall vara verksam på, vilken inriktning företaget skall ha och eventuellt andra viktiga aspekter som t.ex. miljön och personalen. Visionen bör utformas av ledningen, men noga beaktat vad företagets ägare och anställda tycker. När visionen är färdig skall den implementeras och accepteras av samtliga medarbetare inom organisationen.⁶²

3.4.2 Steg 2: Ta fram strategier

Enligt Michael E. Porter är strategi konsten att utnyttja företagets resurser för att uppnå visionen. Hur når vi våra mål? Strategin beskriver hur vi skall nå dit vi vill. Strategisk analys enligt Porter går ut på att företaget skall sträva efter att vara ett attraktivt val på marknaden. Företaget skall positionera sig, och det långsiktiga målet är att överleva och kunna verka under en lång tid. Det finns fem faktorer som påverkar verksamhetens möjligheter på marknaden; konkurrenter, kunder, nya aktörer, leverantörer och nya lösningar. Enligt Porter måste verksamheten först definiera sin ställning i förhållande till de här fem faktorerna. Vilka är våra konkurrenter i vår bransch? Vilka har glädje av vad vi gör och vilka kan bli våra kunder? Vilka är våra utmanare som i framtiden kan konkurrera på samma marknad? Vilka är våra leverantörer och hur kan vi samarbeta med dem? Vilka nya lösningar, substitut, är aktuella?⁶³

⁶¹ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.20

⁶² Ibid, s.21f

⁶³ Ibid, s.24ff

När det gäller att välja den strategi som företaget skall följa för att nå sina mål finns det enligt Porter tre olika grundstrategier, därutöver måste varje enskild organisation utveckla egna specifika strategier:

- Lågkostnadsstrategi: Att se till att man har de lägsta kostnaderna.
- Differentieringsstrategi: Att erbjuda ett heltäckande alternativ för att uppnå konkurrensfördelar.
- Fokuseringsstrategi: Att inrikta verksamheten på det man är bäst på för att genom högre kvalitet och lägre kostnader åstadkomma konkurrensfördelar.

Som tidigare beskrivits finns det främst fem faktorer som påverkar företaget och som bör beaktas, det innebär att verksamheten bör utarbeta specifika strategier för de olika områdena. De olika strategierna skall sedan anpassas för varje enskilt företag samt preciseras i en övergripande strategi.⁶⁴

3.4.3 Steg 3: Ta fram kritiska framgångsfaktorer och perspektiv

En kritisk framgångsfaktor är något som företaget måste vara bra inom. En framgångsfaktor syftar inte till att beskriva om företaget är bra eller inte, framgångsfaktorn skall enbart precisera vad som företaget måste vara bra på för att lyckas. Det är lätt att förväxla innebörden av begreppet kritiska framgångsfaktorer med begreppet mål. Kundtillfredställelse är t.ex. en framgångsfaktor, medan hög kundtillfredställelse snarare är ett mål. När ett företag skall utarbeta sina kritiska framgångsfaktorer är det viktigt att det inte blir för många. Faktorerna skall vara avgörande för verksamhetens framtid och överlevnad. Väljer man för många, över 10 stycken, så är faktorerna inte längre avgörande. Organisationen måste därför först ta fram förslag till möjliga kritiska framgångsfaktorer, sedan rangordna dem och välja ut de viktigaste, och avslutningsvis beskriva vad framgångsfaktorerna innebär och motivera varför just de är utvalda.⁶⁵

⁶⁴ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.29f

⁶⁵ Ibid, s.33f

I Kaplan och Nortons ursprungsmodell ingår fyra perspektiv: *finansiellt, kund, process och lärande*.⁶⁶ För många företag räcker det med fyra perspektiv. Det finns dock inget som hindrar användande av fler eller färre perspektiv. Färre än fyra perspektiv är mycket ovanligt, däremot använder en hel del företag fler än fyra perspektiv. Beroende på vilken strategi och branschtillhörighet företaget har, kan det vara befogat med fler perspektiv än de ursprungliga fyra.⁶⁷

I Sverige används ofta fem perspektiv, ”lärande” har delats upp på två nya perspektiv: *medarbetare* och *utveckling*. Företag som t.ex. Skandia och ABB använder den här uppdelningen. Det viktigaste är hur som helst att ha perspektiv som är relevanta och viktiga för verksamheten. Fler än fem perspektiv behövs sällan, det mesta ryms under de fem kategorierna. De fem perspektiven täcker olika delar av företagets utveckling. Inom vissa organisationer kan det dock behövas ytterligare perspektiv på grund av verksamhetens särart. Det finansiella perspektivet visar hur företaget presterade igår, kundperspektivet är utåtriktat, process- och medarbetarperspektivet blickar inåt och utvecklingsperspektivet fokuserar på framtiden. Inom varje perspektiv finns det ett antal faktorer som är viktiga för just det perspektivet.⁶⁸

FINANSIELLT	MEDARBETARE	KUND
<ul style="list-style-type: none"> * Lönsamhet * Avkastning * Ekonomisk styrka * Resursåtgång 	<ul style="list-style-type: none"> * Säkerhet och långsiktighet * Lärande och utveckling * Utmaningar * Medverkan * Lojalitet 	<ul style="list-style-type: none"> * Kvalitet * Servicenivå * Leveranssäkerhet
UTVECKLING		PROCESS
<ul style="list-style-type: none"> * Innovation * Lärande organisation * Förslagsverksamhet 		<ul style="list-style-type: none"> * Kostnadseffektivitet * Produktivitet och effektivitet * Informationsstruktur * Processorientering

Figur: Sammanställning av olika key success factors indelat under olika perspektiv

Det här är främst exempel på perspektiv med tillhörande framgångsfaktorer som kan vara viktiga för en organisation. Prioriteringen ser olika ut för olika företag beroende på vad som är viktigt för det enskilda företaget.

⁶⁶ Kaplan, Robert S, Norton, David P, *Balanced Scorecard*, s.12

⁶⁷ Ibid, s.40

⁶⁸ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.34ff

3.4.4 Steg 4: Ta fram mått

Efter att ha valt vilka som är företagets kritiska framgångsfaktorer är det därefter dags att bestämma vilka mått som skall användas för att mäta huruvida företaget lyckas nå sina mål eller inte. De mått man väljer skall vara synliga och specificerade, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Antalet mått bör vara max fem per perspektiv, annars finns risken att ”man inte ser skogen för alla träd”.⁶⁹

Finansiellt perspektiv

Ett företags långsiktiga målsättning är oftast att ge en hög avkastning på det kapital som finns i företaget. Traditionella finansiella styrtalet mäter lönsamhet, avkastning på kapital och intäktsökningar. I slutändan kan de andra måtten i de andra perspektiven kopplas till minst ett av de finansiella måtten. Denna koppling är viktigt för att tydliggöra att företagets långsiktiga mål är att generera avkastning till ägarna.⁷⁰ Några klassiska mått är: *omsättning*, *vinstmarginal*, *avkastning på eget kapital*, *lönsamhet per kund*, *lönsamhet per produkt* och *soliditet*.⁷¹

Kundperspektiv

För att nå ett bättre finansiellt resultat krävs en ökad försäljning till antingen nya kunder eller existerande kunder. För detta krävs nöjda kunder. Därför behövs mått för att kunna mäta detta. Att kunderna är tillfredställda är således viktigt, men tillfredställelsen kan variera mellan olika grupper för samma tjänst eller produkt. Pensionärer och ungdomar har t.ex. ofta olika uppfattningar om vad som är bra. Bemötande, kontinuitet, tillgänglighet och pålitlighet är faktorer som påverkar kundernas åsikter om företaget.⁷² Exempel på mått är: *marknadsandel*, *återköpsbenägenhet*, *kundvärning*, *kundnöjdhet* och *kundlönsamhet*.⁷³

Processperspektiv

Syftet med processperspektivet och dess mått är att företaget med hjälp av förbättrade processer skall kunna nå sina finansiella mål. Att förbättra processerna inom ett företag handlar ofta om att förbättra främst tre faktorer: kostnads-, kvalitets- och tidsperspektivet. Lyckas företaget sänka såväl

⁶⁹ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.38f

⁷⁰ Kaplan, Robert S, Norton, David P, *Balanced Scorecard*, s.63f

⁷¹ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.41

⁷² Ibid, s.42f

⁷³ Kaplan, Robert S, Norton, David P, *Balanced Scorecard*, s.68f

produktionskostnaderna och produktionstiden och samtidigt höja kvaliteten på produkterna kommer det påverka de finansiella resultaten på ett positivt sätt.⁷⁴ Exempel på mått är: *produktionskostnad, produktionstid, antalet reklamationer, leveranssäkerhet och kostnad för IT.*⁷⁵

Medarbetarperspektiv

Att medarbetarna inom en organisation är nöjda och motiverade är av stor vikt för företagets möjligheter att nå sina mål. Det finns ett antal faktorer som påverkar hur den anställda mår och presterar på sin arbetsplats. Anställningstrygghet, att känna sig säker, att känna tillhörighet till gruppen, att vara delaktig i utformandet av verksamhetens framtid och få erkännande för sina prestationer är alla faktorer som påverkar de anställdas arbetsförmåga. Exempel på mått är: *medarbetarnöjdhet, personalomsättning, sjukfrånvaro och utbildningsindex.*⁷⁶

Utvecklingsperspektiv

Ett klassiskt citat är ”Ändra inte ett vinnande lag”. Problemet är att när laget inte längre vinner är det ofta för sent att göra förändringar. Företag måste därför hela tiden förbättra och utveckla organisationen. Det kan göras genom att fortlöpande uppdatera och kvalitetsutveckla de nuvarande produkterna eller tjänsterna. Nya metoder och produkter måste utvecklas. Nya sätt att producera produkten är en annan variant av utvecklande. Nya organisationsformer är ännu en annan variant. Det viktigaste är att organisationen inte stannar upp och är nöjda utan hela tiden undersöker möjligheten att utvecklas. Några möjliga mått: *produktutvecklingskostnader, antal nya produkter och utbildningstimmar/total arbetstid.*⁷⁷

⁷⁴ Kaplan, Robert S, Norton, David P, *Balanced Scorecard*, s.111

⁷⁵ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.47

⁷⁶ Ibid, s.49f

⁷⁷ Ibid, s.50ff

3.5 Utmaningar och problem med Balanced Scorecard

Det finns en del utmaningar med att införa ett Balanced Scorecard i en organisation, en del problem kan uppstå av olika anledningar. Figuren nedan visar *varför* det kan gå fel i olika faser, *vad* som har gjorts fel och *hur* felen har kunnat uppstå.

Under det inledande utvecklingskedet	Under den fortsatta processen
<p>Varför Upplevt som ett temporärt och onödigt projekt, säkert mindre viktigt än de existerande och tidigare styrmetoderna.</p> <p>Styrkortet inte länkade till strategin.</p> <p>Misstankar och rädsla.</p>	<p>Bristande uppmärksamhet och intresse eftersom andra plikter konkurrerar med BSC-relaterade uppgifter (betingat delvis av belöning av olika slag).</p> <p>BSC blir en ritual som uppfattas som mindre viktig och meningsfull och sambandet med strategin är bortglömd.</p>
<p>Vad Olämplig omfattning och missriktad ambition avseende vilka delar av organisationen som BSC ska täcka in och för vad de ska användas.</p> <p>Dålig balans mellan bottom-up och top-down.</p> <p>Mätvärdena svårgripbara (eller alltför många).</p>	<p>Stagnation – avsedd fortsatt introduktion avbruten eller ingen fortgående undersökning av hur styrkort kan användas på andra sätt.</p> <p>Inte använt för lärande.</p>
<p>Hur Bristande stöd från ledningen.</p> <p>"Fel" personal deltar.</p> <p>Projektet inte introducerat så att alla inblandade förstår sin del i det.</p> <p>Stor arbetsbörda.</p>	<p>Relationen med annan styrning oklar.</p> <p>Otillräcklig tid avsatt för BSC-relaterade uppgifter.</p> <p>BSC blir en sorts mätvärderitual.</p> <p>Brist på lämplig mjukvara.</p>

Figur: *Olve, Nils-Göran, Petri, Carl-Johan, Roy, Jan, Roy, Sofie, Framgångsrikt styrkortsarbete – Metod och erfarenheter, s.131*

3.6 Producentkooperativ

En kooperativ förening bildas av ett antal personer på grund av att de tillsammans skall uppnå vissa fördelar som de inte skulle kunna uppnå ensamma. Eventuellt nya medlemmar inträder i kooperation i framtiden av samma anledning. Ett kooperativt företag skall arbeta för medlemmarnas bästa. Rollerna som medlem, ägare, nyttjare och avkastningsmottagare skall sammanfalla. Det innebär att om en medlem upphör med sin verksamhet skall denna inte längre vara medlem i kooperativet.⁷⁸

Finansieringen är intressant i ett producentkooperativ, eftersom hela det egna kapitalet måste komma från medlemmarna. Vill inte medlemmarna i hög grad bidra med mycket kapital till företaget kommer sannolikt inte någon långivare heller att vilja det. Det speciella i ett kooperativt företag är att hela det egna kapitalet måste komma uteslutande från medlemmarna. Den här situationen kan leda till kapitalbrist i företaget, framförallt internationellt har en del kooperativa verksamheter haft problem med kapitalbrist. Ägarna, tillika medlemmarna, erhåller en mycket låg insatsränta vilket tillsammans med rollen som nyttomaximerande leverantör gör att det inte är speciellt attraktivt att satsa mycket kapital i organisationen. Det finns exempel i Europa där kooperationer i nödsituationer har blivit räddade av kapital från den offentliga sektorn eller sympatiserande verksamheter. Detta är samhällsekonomiskt ett problem då samhällsmedborgarna subventionerar de kooperativa företagen. Samhällets resurser blir felallokerade. Medlemmarnas makt minskar vid användandet av externt eget kapital, vilket riskerar att missgynna medlemmarna och därmed hela grundtanken med kooperationen.⁷⁹ Det egna kapitalet från medlemmarna finns i två varianter, *individuellt* och *kollektivt*. Det individuella kapitalet har varje enskild medlem betalat in och medlemmen har äganderätt till detta och kommer någon gång få detta belopp utbetalt.⁸⁰ Det kollektiva kapitalet ägs inte av någon medlem, utan ägs tillsammans av alla medlemmar. Kollektivt kapital uppstår genom att en del av den årliga vinsten avsätts till kollektiva fonder. Medlemmarna har inga möjligheter att få ut de här pengarna, eller få avkastning på dem. Indirekt kan medlemmarna tillgodoses av det kollektiva kapitalet, då företaget med hjälp av ett större eget kapital kan genomföra investeringar som främjar medlemmarna i framtiden. Nackdelen med det argumentet är att framtida medlemmar därmed kan

⁷⁸ Nilsson, Jerker, *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*, s.71f

⁷⁹ Ibid, s.86f

⁸⁰ Ibid, s.89f

dra fördel av det kollektiva kapitalet, därmed uppstår ett problem med *freeriders*. För ledningen i ett kooperativt företag finns det incitament att argumentera för ett ökat kollektivt kapital, då det ger dem större handlingsutrymme. Det kan leda till att medlemmarnas roll och makt minskar.⁸¹

Vad ett leverantörskooperativt företag gör med de av medlemmarna levererade varorna är i princip irrelevant. Oavsett om företaget vidare förädlar varorna innan de säljs vidare eller om de säljs i oarbetat skick är det i princip likgiltigt. Det avgörande för medlemmarna är att de erhåller en så stor ersättning som möjligt.⁸²

Medlemmarna i ett producentkooperativ har som tidigare nämnt dubbla roller, de är både *leverantörer* och *ägare*. Jämför och analyserar man intressentmodellen för tre olika former av företag; ett kapitalstyrkt företag, ett offentligstyrkt företag och ett producentkooperativt företag framkommer vissa intressanta skillnader. Figuren på nästa sida visar hur detta påverkar intressentmodellen för de tre olika företagsformerna. I det kapitalstyrda företaget är det ingen intressentgrupp som har dubbla roller. Ägarna är helt enkelt enbart ägare och inget mer. I det offentligstyrda företaget har ägarna däremot dubbla roller. Myndigheterna skall agera i egenskap av myndighet med allt vad det innebär, men de är också ägare av företaget. I form av myndighet skall de agera utifrån vad som är bäst för samhällsmedborgarna, i form av ägare skall de se till företagets bästa. Detta behöver inte vara något problem då t.ex. kommunala bolag inte skall vara vinstdrivande.⁸³

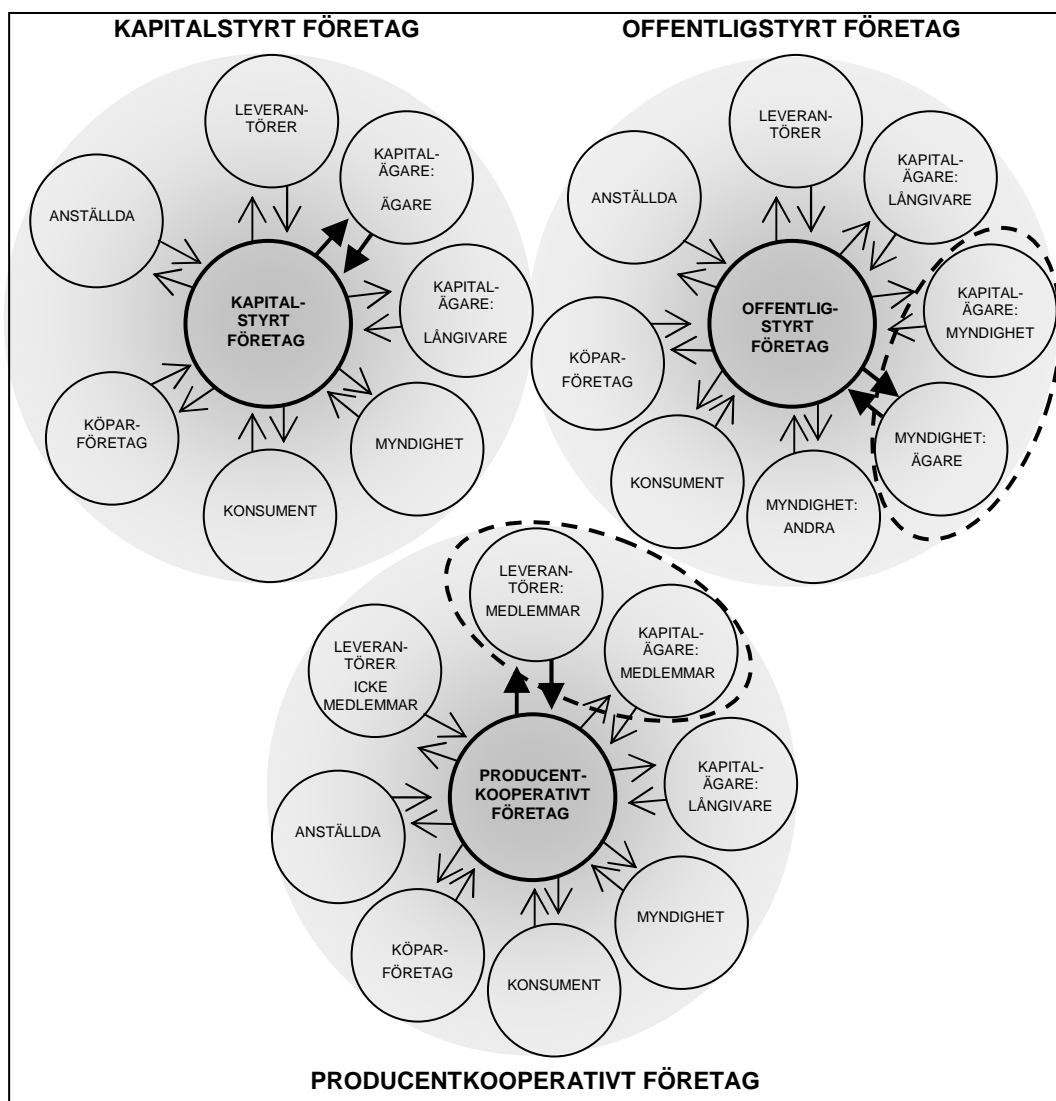
I det tredje exemplet, *producentkooperativet*, finns det som tidigare beskrivits också dubbla roller. Att kombinera rollen som både ägare och leverantör kan vara svårt för medlemmarna i ett producentkooperativ. Tillskillnad från t.ex. kommunala företag är ett producentkooperativ vinstdrivande. Medlemmarna vill att intäkterna i egenskap av leverantör och ägare tillsammans skall bli så höga som möjligt. Avvägningen mellan de två rollerna kan vara svår, om medlemmen minskar sina intäkter som leverantör med 10 procent, kommer det då att innebära att denna får ökade intäkter med minst 10 procent som ägare? Att ta ut så mycket som möjligt direkt, i egenskap av leverantör, ger snabba pengar på kort sikt. Att istället tänka mindre som leverantör, och mer som en ägare med framtidsvisioner kan innebära mindre pengar på kort sikt, men betydligt större vinster på lång sikt. Denna avvägning måste varje enskild medlem i ett producentkooperativ göra. Om

⁸¹ Nilsson, Jerker, *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*, s.91ff

⁸² Nilsson, Jerker, *Kooperativ utveckling*, s.29

⁸³ Nilsson, Jerker, *Den kooperativa verksamhetsformen*, s.39f

en medlem räknar med att vara leverantör på en begränsad tid vill han eller hon troligtvis inte avstå ersättning för sina levererade produkter till förmån för företagets konsolidering på lång sikt. Detta gör att medlemsstrukturen i ett producentkooperativ är av intresse i uppsatsens kommande analyskapitel. Om Kooperationen består av uppemot 1000 medlemmar kommer det att innebära en rad olika åsikter och idéer som styrelsen måste försöka ta hänsyn till och agera utifrån.⁸⁴



Figur: Nilsson, Jerker, *Den kooperativa verksamhetsformen*, s.40

⁸⁴ Nilsson, Jerker, *Den kooperativa verksamhetsformen*, s.39ff

3.7 Teorisammanfattning

I avsnittet teori berör vi lämpliga teorier och redogörelser som för vår problemställning är lämpliga att struktureras för fortsatta studie efter. Nedan följer en sammanfattning av teoriavsnittet.

3.7.1 Agentteorin

Agentteorin har som ändamål att hjälpa en organisation att frambringe en samspelt personal, vilket förväntas gynna den enorma mängden relationer ett företag kantas av. I korta drag går agentteorin ut på att illustrera relationen mellan vad man kallar för principal (styrelse) och agent (ledning). Problematiken uppstår då båda parter är vinstmaximerande och har liksom en inre drift att betala eller utföra så lite som möjligt. För att begränsa denna rivalitet mellan principalen och agenten upprättas därför ett kontrakt där parterna enas om rimliga krav från varandra.

3.7.2 Nyckeltal

Nyckeltal syftar till att ge tydlig information om företagets situation för ägare, ledning och andra intressenter. Nyckeltalen underlättar analysen av verksamhetens gångna period, men fungerar även som instrument för företagets målstyrning den kommande perioden. På grund av dess enkelhet och tydlighet är nyckeltalen lätta att jämföra för de olika intressenterna. Varje företagsledning måste även välja ut vilka nyckeltal som är relevanta och användbara för just deras företag. Företaget måste prioritera några stycken nyckeltal som är extra viktiga, om för många nyckeltal används är risken stor att man tappar fokus på det som är viktigast för verksamheten.

3.7.3 Balanced Scorecard

Syftet med Balanced Scorecard (BSC) är att ge styrelsen och företagsledarna de instrument de behöver för att kunna navigera rätt mot de framtida målen. BSC översätter företagets vision och strategi till en begriplig och lättöverskådlig uppsättning styrtalet. Ett Balanced Scorecard består i grunden av fyra perspektiv:

finansiellt, kund, process och lärande. I Sverige delas ofta lärandet upp i två olika perspektiv: *medarbetare* och *utveckling*. Under varje perspektiv skall ett antal mått tas fram för att mäta huruvida organisationen når sina mål eller inte. De mått man väljer skall vara synliga och specificerade, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Antalet mått bör vara max fem per perspektiv, annars finns risken att ”man inte ser skogen för alla träd”.

3.7.4 Producentkooperativ

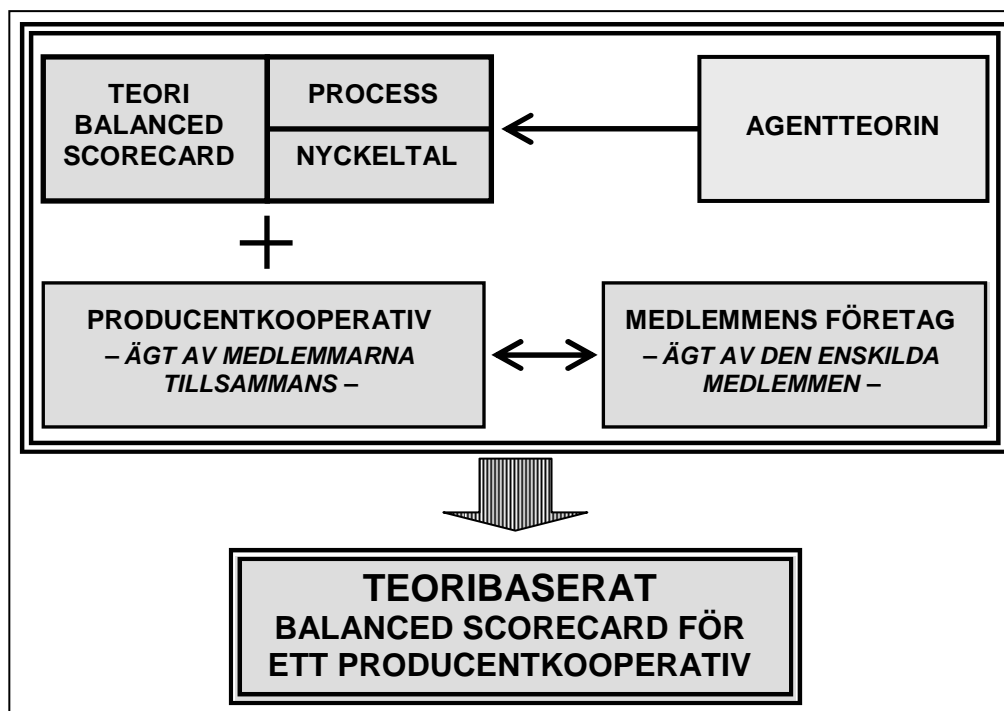
Ett producentkooperativ finansierar sitt egna kapital genom medlemmarnas insatser. Kooperationen är därmed beroende av medlemmarnas vilja att satsa kapital. Medlemmarna i ett producentkooperativ har dubbla roller, de är både leverantör och ägare. Det medför en situation där det måste göras en svårbedömd avvägning mellan tänkandet som leverantör och som ägare.

4 BSC FÖR ETT PRODUCENTKOOPERATIV

I det här kapitlet ämnar vi analysera hur ett Balanced Scorecard för ett producentkooperativ skulle kunna se ut rent teoretiskt. Detta genom att applicera det vi i vårt teoriavsnitt kommit fram till om BSC anpassat utifrån vad vi har kommit fram till rörande ett producentkooperativ.

Detta kapitel av uppsatsen har som syfte att klargöra hur situationen för ett producentkooperativt företag påverkar användandet och utformningen av ett Balanced Scorecard. Först väljer vi att i detta avsnitt att utforma ett Balanced Scorecard som är anpassat för ett producentkooperativ. Senare i uppsatsen i avsnittet analys av empiri applicerar vi detta mer specifikt på vårt fallföretag Skånemejerier. Således kommer detta avsnitt bidra uppsatsen med en implementering av Balanced Scorecard och dess flora av nyckeltal på ett producentkooperativ. I åtanke har vi agentteorin vilken illustrerar problematiken mellan ledning och styrelse. För vår analys innebär detta att vi genom processarbetet måste vara medvetna om de flera intressen som är av vikt att tillmötesgå i ett producentkooperativ. Vi väljer att strukturera analysen av teori genom att redogöra för processarbetet med ett Balanced Scorecard anpassat till ett producentkooperativ. Vidare ämnar vi presentera ett Balanced Scorecard utifrån de valda perspektiv och mått vi gjort med hänsyn till förutsättningarna i ett producentkooperativ.

För att tydligt illustrera hur framställningen av vårt Balanced Scorecard behöver anpassas för att på bästa sätt passa ett producentkooperativ hänvisar vi till modellen på nästkommande sida. Modellen illustrerar de två delar, Balanced Scorecard och producentkooperativ, som tillsammans skall resultera i ett Balanced Scorecard anpassat till ett producentkooperativ. Modellen visar även hur agentteorin har inverkan på processen att utforma ett Balanced Scorecard och därmed valet av nyckeltal. Vidare visar modellen ägarstrukturen inom ett producentkooperativ, där varje enskild medlem har ett eget företag. Vad blir intressant att rapportera och följa i ett Balanced Scorecard för ledningen och framförallt för styrelsen då vårt Balanced Scorecard är konstruerat efter deras intressen.



Figur: Illustration av teoriernas samverkan

4.1 Processen

Arbetet vid framtagandet av ett Balanced Scorecard är indelat i ett antal olika nivåer. Vi kommer därför här att redogöra för denna arbetsgång, dock med mindre tyngdpunkt på vision och strategi eftersom de är specifika för varje organisation och därmed inte är generaliserbara. Vår teorianalys riktar sig mot producentkooperativt företagande generellt, alltså inte specifikt mot ett enskilt företag. Det innebär att de mått vi kommer att redovisa som tänkbara för ett producentkooperativ är hypotetiska, och bör främst ses som hur det skulle kunna se ut. I vår analys av empiri, som följer senare i uppsatsen, kommer ett mer specifikt och exakt BSC att utformas anpassat till vårt fallföretags vision, strategi och kritiska framgångsfaktorer. Gemensamt för producentkooperativa företag är dock viljan att tillsammans kunna uppnå fördelar man ensamt inte skulle kunna uppnå. Övergripande kan en generell vision beskrivas med att Kooperationen alltid skall verka för medlemmarnas bästa. Detta kan innebära olika roller i olika situationer då medlemmarna innehar olika gestaltningar, exempelvis som ägare, nyttjare och avkastningsmottagare.

4.1.1 Val av perspektiv

Vid val av perspektiv är relevansen av dessa för verksamheten de ska användas i det viktigaste. Perspektiven skall inrymma alla de huvuddrag som är viktiga för företaget att överskådligt kunna följa och påverka. Vi anser att de fem perspektiv som oftast används i Sverige inte är tillräckliga för att åskådliggöra ett producentkooperativs prioriteringar. Det finansiella perspektivet är basen för verksamhetens fortlevnad på lång sikt då kapitalbilden ser ut som den gör. Medlemmarna i ett producentkooperativ är som tidigare nämnts både ägare och leverantör. Detta gör att vi väljer att dela upp det finansiella perspektivet på ett ägar- och leverantörsperspektiv. Nästa perspektiv vi väljer att ha med är kundperspektivet vilket är utåtriktat och bl.a. ser till verksamhetens relationer, kvalitet och servicenivå. Sedan står process- och medarbetarperspektiven för uppföljningen internt i företaget. Utvecklingsperspektivet står i vårt Balanced Scorecard för framtidssynen och innefattar exempelvis mått för mätning av innovationer och lärande. Denna kombination tillsammans tycker vi på ett tydligt och relevant sätt inrymmer vad som är intressant att mäta för både styrelse och ledning i ett producentkooperativ.

4.1.2 Val av mått

De mått vi väljer att använda under respektive perspektiv väljer vi med noggrannhet så att dessa är mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. Vidare kommer vi begränsa oss till max fem mått per perspektiv för att minimera risken att inte se skogen för alla träd.

Ägare

I ett producentkooperativ är storleken på företagets egna kapital relevant då detta visar den ekonomiska förmågan. Detta anser vi vara av högsta vikt i ett producentkooperativ då tillskottet av nytt kapital är begränsat då olika former av emissioner inte är möjliga för att anskaffa kapital. Ett producentkooperativ kan däremot låna kapital, vilket bankerna tar ställning till baserat på företagets *soliditet*. Därför finner vi soliditeten vara högst relevant då det egna kapitalet i ett producentkooperativ kan anses vara en kritisk framgångsfaktor för att kunna konsolidera för framtiden. Ett intressant finansiellt mått är *omsättning/anställd* som visar vad producentkooperativets ägare egentligen får ut av sina anställda. Nyckeltalet inrymmer alltså både omsättningen relativt antalet anställda samt effektiviteten av företagets kanske viktigaste investering, personalen. Detta mått

kan även motiveras utifrån agentteorin, där verksamhetens anställda skall utföra det uppdrag de tilldelas av ägarna. Med hjälp av detta mått kan styrelsen på ett lättöverskådligt sätt följa hur stora företagets intäkter är per anställd. Det sista måttet vi anser vara viktigt för ett producentkooperativ är verksamhetens *omsättning*. Omsättningen är viktig för nästan alla företag, eftersom de flesta företag efter att växa och bli större. Omsättningen är ett mått som visar huruvida företaget lyckas öka företagets intäkter och därmed ha goda chanser till att förbättra företagets resultat. Omsättningen är även ett mått som oftast används för att sätta upp mål för ett företags verksamhetsår. Ledningen har ofta ett övergripande mål att om X antal år skall företaget omsätta Y antal kronor. Således är omsättningen ett tydligt mått för att mäta om företaget är på väg mot sitt mål. Det fjärde och sista måttet under detta perspektiv är *antal medlemmar*. Det är ett relevant mått för ett producentkooperativ av en rad olika anledningar. För det första har varje medlem en röst, antalet medlemmar påverkar således den demokratiska processen. För det andra påverkar det storleken på organisationens egna kapital, då det kommer uteslutande från medlemmarna. För det tredje är antalet medlemmar lika som antalet producenter, en förändring av antalet medlemmar påverkar därmed storleken av producerade råvaror.

Leverantör

Grunden för ett producentkooperativ bygger på möjligheten för dess medlemmar att leverera sina produkter och att få så bra betalt som möjligt. Detta mäter man i vad man kallar *avräkningspris*, vilket vi anser vara ett betydelsefullt mått för ledning och styrelse att mäta. Storleken på *medlemmarnas invägning*, det vill säga hur mycket som produceras och levereras av medlemmarna till företaget är av naturliga skäl av intresse i ett producentkooperativ. Detta eftersom det som levereras är organisationens kärnområde.

Kund

För att kunna påverka ett företags finansiella situation fordras att verksamheten behåller befintliga kunder och strävar efter att knyta nya till sig. Vi väljer att använda *nöjd-kund-index* för att mäta hur producentkooperationens kunder anser att relationen till företaget är. För att ett företag skall kunna nå sina ekonomiska mål är det direkt avgörande hur kundrelation utvecklas. För att öka försäljningen krävs antingen en ökad försäljning till befintliga kunder eller nya kunder, helst både och. Om kunderna är missnöjda är risken stor att de överger företaget eller minskar sina inköp. Är kunderna nöjda är chanserna goda till motsatt utveckling; fler kunder och en ökad försäljning. Att mäta kundernas nöjdhet är därför av stor vikt. Syftet med nöjda kunder är att kunna öka verksamhetens försäljning och

vinna nya kunder, och därmed öka sin *marknadsandel*. Att mäta organisationens marknadsandel är således intressant för att tydligt kunna se huruvida företaget lyckas med sina ambitioner att öka antalet kunder. Detta går hand i hand med företagets övergripande mål, att öka omsättningen.

Process

För ett producentkooperativ som producerar och levererar produkter är det naturligtvis viktigt med en hög *leveranssäkerhet*. Produkterna som produceras skall skickas iväg så att de är hos kunden i rätt tid och innehålla vad kunden förväntar sig. Det är viktigt att varorna är hela och i en bra kondition när de kommer fram, så de inte förfars på vägen. Att arbeta aktivt för att förbättra leveranssäkerheten är därför aktuellt för ett producentkooperativ, och därmed av intresse att mäta denna utveckling. Många producentkooperativ har inom företaget en förädlingsprocess där råvarorna som medlemmarna producerar förädlas till en slutprodukt. Denna produktionsprocess kostar tid, arbete och framförallt pengar. *Produktionskostnaderna* är därmed ofta en stor post i ett företags kostnader och något som därför är av intresse att försöka sänka genom bättre och effektivare produktionsprocesser.

Medarbetare

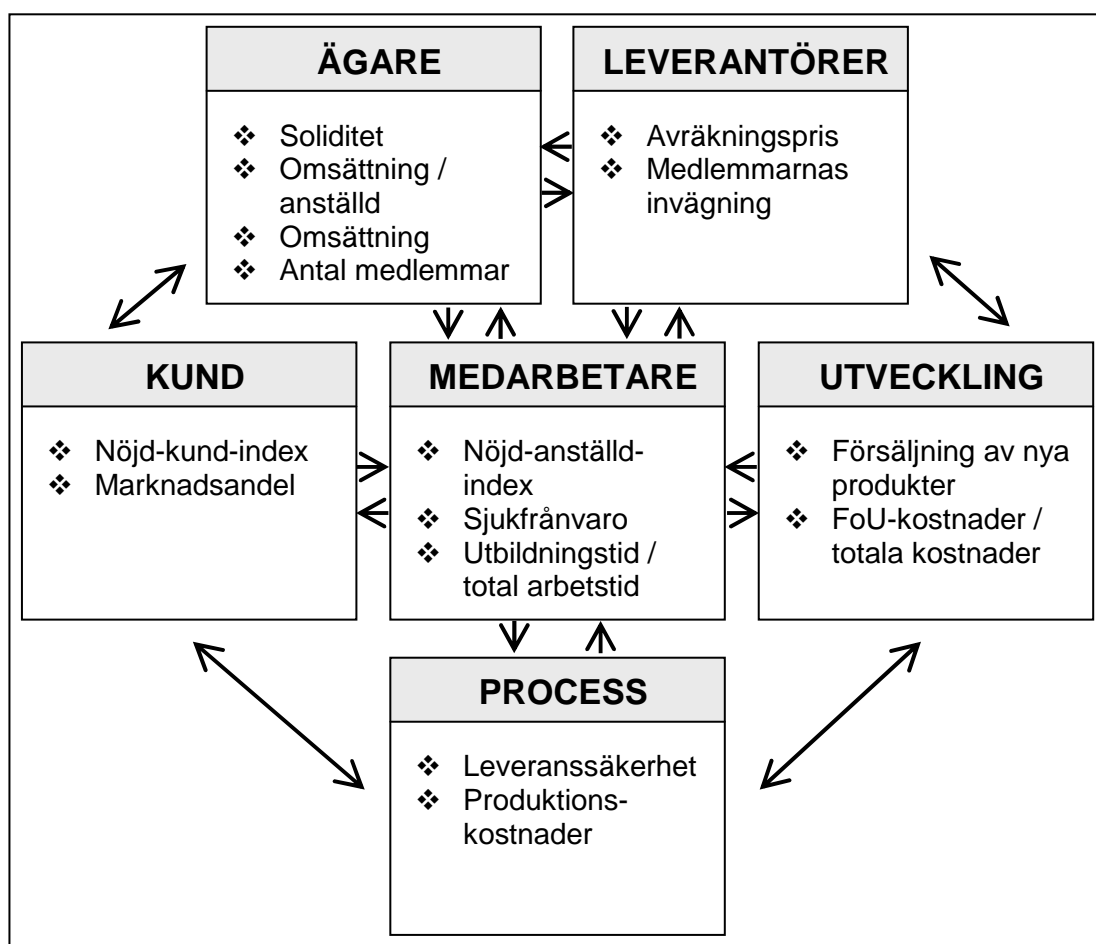
En organisations viktigaste investering anses ofta vara de anställda. Medarbetarna är de som skall se till att relationen med kunderna är bra, att produktionen och leveranserna sker på ett tillfredställande sätt och att företaget utvecklas på ett positivt sätt. Att använda *nöjd-anställd-index* som ett mått är således logiskt för att få en bild av hur organisationens medarbetare trivs med sitt arbete. En personal som trivs med sitt arbete kommer sannolikt göra ett bättre arbete än vad en missnöjd personal skulle ha gjort. *Sjukfrånvaron* bland de anställda är också en parametret som påverkar verksamhetens framgång. En personal som ofta är frånvarande p.g.a. sjukdom kostar en organisation mycket pengar, framförallt om det är personer som besitter nyckelkompetens. Sjukfrånvaron påverkas ofta av hur nöjda de anställda är. Nöjda medarbetare är mindre sjuka än missnöjda medarbetare. En viktig ingrediens för huruvida en organisation skall kunna utveckla och stimulera sin personal är utbildning. *Utbildningstid/total arbetstid* visar hur mycket organisationen satsar på att utbilda sin personal. En välutbildad personal leder förhoppningsvis till tillfredställda och motiverade medarbetare som arbetar effektivare för att höja nivån på de faktorer som vi valt att mäta under de andra perspektiven. Utbildning av personal leder förhoppningsvis till framgång i de parametrar som tas upp under nästa perspektiv

Utveckling

För ett producentkooperativ är förstås produkten som säljs i fokus. Produkten måste vara attraktiv bland kunderna. Intresset och behovet hos kunder varierar med tiden, varav utvecklandet av nya produkter är en nödvändighet för ett företag. Hur stor del av de sålda varorna som kommer från *försäljning av nya produkter* är ett sätt för organisationen att analysera hur utvecklandet av nya produkter går. För utvecklandet av nya produkter krävs satsande av kapital på forskning och utveckling. *FoU-kostnader/totala kostnader* är ett intressant mått som visar hur stor del av företagets kostnader som läggs på forskning och utveckling. Detta mått är i viss mån komplext, då det inte går att säga att ju högre eller lägre desto bättre, som t.ex. omsättning och sjukfrånvaro. Om måttet visar på en låg andel FoU-kostnader kan det vara negativt för företaget då inga nya produkter utvecklas. Om det istället visar på en hög andel kan det kanske innebära att kostnaderna har skenat iväg och blivit onödigt höga. Det krävs därför en avvägning av hur stor del av budgeten som ska användas till denna del.

4.2 Balanced Scorecard för ett producentkooperativ

De val av perspektiv och främst mått illustreras i vårt Balanced Scorecard nedan. Vi har i modellen valt att ha medarbetarperspektivet i mitten eftersom det är de som representerar själva företaget. Alla perspektiv hänger ihop och påverkar varandra vilket förtydligas av pilarna. Sammantaget anser vi att de mått vi valt är relevanta och intressanta för ett producentkooperativ.

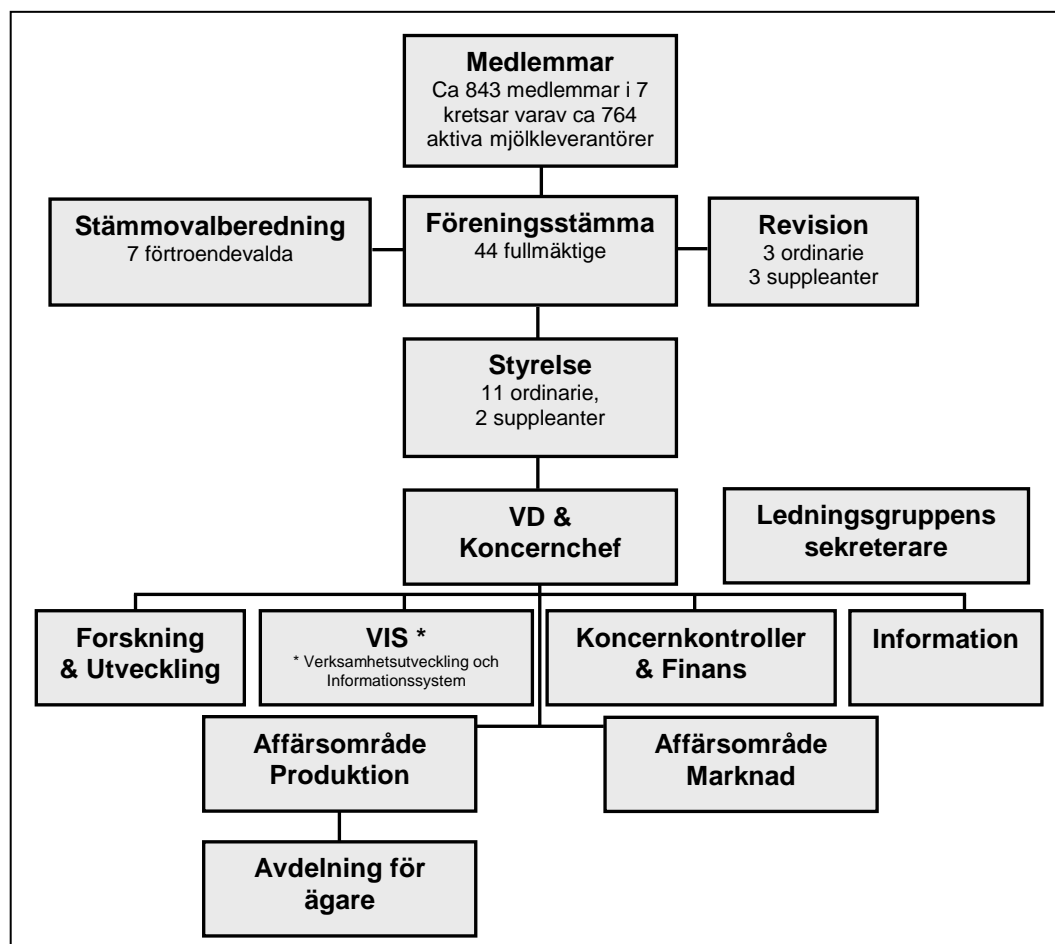


5 EMPIRI

I detta kapitel avser vi att redogöra för den insamlade empirin som kommer att ligga till grund för vår analys. Den empirin vi presenterar är på ett eller annat sätt relevant för vårt syfte med uppsatsen.

5.1 Översiktsbild av Skånemejerier

Producentkooperativet Skånemejerier bildades år 1964 med Frans Andersson som ordförande och Einar Helgersson som VD.⁸⁵ År 2007 leds företaget av Anders Olsson som ordförande och Ola Erici som VD. Företaget omsatte år 2,7 miljarder år 2006 och har 587 anställda. Figuren nedan visar en översiktsbild av Skånemejeriers organisationsstruktur.⁸⁶



Figur: Skånemejeriers organisation

⁸⁵ Skånemejerier, *En historia om Skånemejerier*, s.3

⁸⁶ Skånemejeriers årsredovisning 2006

5.2 Intervjuobjekt

Vi har utfört intervjuer med fyra stycken högt uppsatta personer i Skånemejerier. De vi har intervjuat är:

- Thomas Bergstaf, koncerncontroller
- Ola Erics, VD
- Ingemar Nordell, lednings- och styrelsesekreterare.
- Anders Olsson, styrelseordförande

Våra intervjuer har varit strukturerade så att Olsson och Nordell har fått svara på mer styrelsebetonade intervjufrågor medan Erics och Bergstaf har svarat på ledningsanpassade frågor. En lejonpart av vår empiri kommer från intervjuer med dessa fyra personer, vilket medför att vi valt att redogöra empirin nära kopplat till det intervjuobjekt som empirin kommer från.

5.3 Ägandeform

Skånemejerier ägs av kooperationens 843 medlemmar, främst inom Skåne men även inom Småland. Dessa medlemmar är samtidigt producenter, vilket utgör grunden för Skånemejeriers verksamhet. Skånemejerier har mottagningsplikt, det innebär att företaget måste ta emot all mjölk som produceras av medlemmarna. Vem som helst har rätt att bli medlem förutsatt att hon eller han uppfyller kraven för medlemskap. Styrelseordföranden Anders Olsson betonar att han tycker att kooperation är en fin ägandeform som skapar ett stort engagemang men att det finns en del utmaningar. Han betonar vikten av att aldrig slå sig till ro, utan hela tiden vara öppen för förändringar. Detta pratar även koncerncontrollern Thomas Bergstaf om, som också poängterar vikten av förändringar. Bergstaf hänvisat till vad man i dagsläget namnger Skånemejerier; ”Ett nytt modernt kooperativt företag”. Olsson menar att det i dagsläget finns problem med informationsbrist hos ägarna. Det resulterar bl.a. i diskussioner på årsstämmor som bygger på felaktiga slutsatser som resultat av informationsasymmetrin. Sekreteraren i såväl styrelsen som koncernledningen, Ingemar Nordell, menar att ägandet ibland känns lite ”herrelöst” med ett otydligt ägarskap. Enligt honom är bonden för mycket leverantör och för lite ägare, vilket är ett problem. Halveringstiden av antalet mjölkbönder ungefär 8-10 år, vilket väcker frågor inför framtidens ägandestruktur.

5.3.1 Styrelsens roll

Skånemejeriers styrelse består i dagsläget av 11 personer, varav en är extern och en är VD Ola Erics. Övriga 9 styrelsemedlemmar är aktiva mjölkproducenter. Nuvarande ordförande, Anders Olsson, har suttit i styrelsen sedan 1999, varav ett år som vice ordförande, och nu ordförande i ett år. Det fullmäktiges uppgift och ansvar att tillsätta och avsätta styrelsen. Vidare är det styrelsens uppgift att utse en VD och eventuellt avsätta denna. Styrelsens viktigaste uppgift är att utse en kompetent VD och utvärdera dennas arbete. Olsson betonar att en viktig uppgift för styrelsen är att formulera ett uppdrag till VD: n och tillsammans med företagsledningen utarbeta en strategi för företaget. Ordföranden instämmer i skeppsmetaforen: ”Styrelsen bestämmer vart skeppet skall segla, och ledningens uppgift är sedan att styra skeppet dit.” Erics instämmer i att det är så här det borde gå till, att styrelsen ger honom en uppgift som han sedan skall utföra. Han menar dock att det inte är så i nuläget, utan snarare att det är ledningen som tar fram företagets strategier och inriktning. Även Bergstaf instämmer i VD: ns åsikter rörande detta. Nordell är även han inne på den här linjen, och menar att det oftast är ledningen som iscensätter strategiprocessen och delger styrelsen när processen har kommit en bra bit på vägen.

Som tidigare nämnts sitter det en extern ledamot, Olsson poängterar vikten av detta då det tillför styrelsen en viktig input. Ägarna har ofta ett konservativt tänkande och en extern person kan bidra med ett antal nya och kreativa idéer. Konstellationen av medlemmarna i styrelsen bör enligt Nordell representeras av olika personligheter och intresseområden. De kan mycket väl vara mjölkbönder allesammans, men viktigt att de speglar olika personligheter då styrelsen skall representera samtliga ägare. Att ägarna trots allt är i majoritet i styrelsen är dock en självklarhet för Olsson med tanke på att styrelsen skall representera just ägarna. Styrelsens roll har förändrats under de 13 år som Olsson på ett eller annat sätt varit aktiv i styrelsen. Nu är styrelsen mer aktiv än vad den var för 13 år sedan, då den snarare var passiv och reaktiv. Olsson önskar dock att styrelsen var ännu mer aktiva och hade mer kritiskt tänkande. Styrelsen har åtta förutbestämda möten per år, till det tillkommer några sporadiska möten. Nordell tar upp svårigheter med att fylla dagordningen med relevanta punkter när man har möten så tätt. Att styrelsen leds av en stark ordförande, för att klara relationen med såväl ledning som fullmäktig, är av stor vikt anser både Nordell och Bergstaf.

5.3.2 Ledningens roll

Skånemejeriers ledningsgrupp består av fem personer vilka huvudsakligen är de som skall styra skeppet dit styrelsen så önskar för att återkomma till Olssons skeppsmetafor. Den 15 september 2006 tillträdde Ola Erics som ny VD för Skånemejerier. De reflektioner Erics gjort sedan sitt tillträde är en låg nivå av affärsmässighet vilket han menar är ett resultat av att Skånemejerier har saknat en tydlig strategi. Erics poängterar vikten av att rollerna är tydliga, att styrelsen definierar strategierna och att ledningen sköter de operativa frågorna, samt att dessa inte inkräktar på varandras områden. Nordell nämner också vikten av tydliga roller och ger som exempel att om en styrelseledamot har åsikter om något eller vill veta något så skall detta tas upp med VD: n. Tidigare har det hänt att ledamöter har kontaktat folk längre ner i organisationer och sedan suttit på styrelsemötena och sagt att ”jag vet att det är så här och så här...”. Därmed blir VD: n överspelad, vilket påverkar honom och hans möjligheter negativt att kunna utföra ett bra arbete. Det missgynnar på lång sikt hela företaget. Erics påtalar att risken finns att ägare ibland lägger sig i frågor som är rent operativa, frågor som är ämnade att behandlas av ledningen. Han betonar vikten av att styrelsen tar ansvar för vad de skall göra och låta ledningen utföra sina uppgifter. VD: n vill på så sätt höja nivån på det affärsmässiga tänkandet, och menar att ett steg i rätt riktning är att ordföranden Olsson stod upp för en tydlig affärsplan på Skånemejeriers kretsmöten. VD: n har som uppdrag att fram till slutet av år 2009 öka omsättningen med 250 miljoner och vinsten med 30 miljoner kronor.

5.3.3 Samverkan mellan styrelse och ledning

Anders Olsson medger att informationsutbytet mellan ledning och styrelse skulle kunna förbättras men att det bara är att acceptera att ledningen har ett informationsövertag och därmed att det finns ett agentproblem. Med hjälp av nya rutiner och nyckeltal tror han dock att informationsutbytet skulle kunna förbättras. Nordell redogör för hur informationsprocessen går till, där koncernledningen har ett möte där det diskuteras vad som är relevant att ta upp med styrelsen.

5.3.4 Strategi och vision

Strategiprocessen ser vanligtvis ut så att VD: n har fått i uppdrag att plocka fram ett underlag för kommande strategi, förklarar Olsson. Detta material har sedan VD: n, ledningsgruppen och eventuella konsulter bearbetat. Under processens gång äger ett antal presentationer av arbetet rum inför styrelsen, vilken slutligen beslutar vilken den kommande strategin blir. Beslutet av vilken strategi företaget skall bedriva sin verksamhet efter beslutas av styrelsen, därför blir det viktigt menar både Erics och Olsson att styrelsen tar ansvar för denna och är på det klara med vilken roll styrelse och ledning skall ha i strategiarbetet.

Det centrala i den strategi Skånemejerier bedriver innebär att vara det nära livsmedelsföretaget som skall sälja och producera hälsosam mat. Vidare poängteras att mjölken är och kommer vara den främsta råvaran. Nytt för Skånemejerier är dock att huvuduppgift inte längre är att förse Skåne med mjölk, utan tillväxten ligger i att även förse resten av konsumenterna i Norden med någonting vi är duktiga på menar Erics. Vidare är satsningen på premiumsegment ett sätt att lyfta blicken från Skåne och se Norden som företagets marknad. Nyligen vann företaget mark längs Blekingekusten då de snuvade Arla på en stor butik i Carlshamn. Detta var ett tydligt ställningstagande från Skånemejerier, då de tydligt visade Arla att Skånemejerier inte står passiva inför möjligheten att expandera sin marknad. Skånemejeriers vision är: ”att bli Nordens mest kända hälsoföretag”, vilket skall ske genom att ”vi kommer ur vår skånska bubbla och jobbar i ett Nordiskt perspektiv” som Erics så lättsamt uttrycker det. På årsstämman 2007 uttryckte även VD: n att det inte finns något egenvärde i att vara störst. Istället betona han vikten av att vara smartast, strategin blir därför att Skånemejerier skall vara det smartaste hälsoföretaget poängterar han.

5.4 Ekonomisk information idag i Skånemejerier

Idag används inget Balanced Scorecard i relationen mellan styrelse och ledning. Detta är något som har saknats under ganska många år anser Olsson. De få nyckeltal som används är framförallt mjölkpris och om antalet anställda har ökat eller minskat. Det sistnämnda mätvärdet saknar relation till verksamheten och Nordell önskar istället en utformning där man istället mäter hur personalen påverkar mervärdet på produkterna. Även Bergstaf bekräftar avsaknaden av mer specifika nyckeltal gentemot styrelsen. Han berättar om det mer generella användandet i dagsläget, i stil med vad man kan utläsa i årsredovisningen. Vidare

upplyser Bergstaf om en avsaknad av nyckeltal för branschen, vilket gör att den enda jämförelse man kan göra är internt, och då oftast årsvis. Att det finns ett tydligt behov av gemensamma nyckeltal mellan styrelse och ledning är en självklarhet anser Olsson. Relevanta nyckeltal måste skapas för att kunna skapa bättre rutiner och system, och då främst genom nyckeltal som skapar en bättre kontinuitet i uppföljningen. Olsson poängterar att det är viktigt för att minska den osäkerhet han och de andra i styrelsen idag känner inför att ställa adekvata frågor rörande ekonomistyrningen.

5.5 Finansiellt

I dagsläget finns det ett antal nyckeltal som används årsvis berättar Bergstaf, t.ex. likviditet, soliditet, kapitalomsättningshastighet och kapitaltillväxt. Dessa har Skånemejerier regelbundet använt de senaste 7-8 åren, vilket egentligen är den strikt ekonomiska delen av nyckeltalen. Att det finns ett intresse inom Skånemejerier för finansiella nyckeltal är tydligt. Nordell efterfrågar exempelvis ett nyckeltal där man mäter omsättning per anställd. Han relaterar till hur bönderna exakt har koll på vad deras kor avkastar i kilogram mjölk, men rörande deras ”drängar” på Skånemejerier vet de mindre om vad dessa producerar. Nordell poängterar därför vikten av att kunna sätta fingret på vad dessa drängar faktiskt åstadkommer för företaget. Erics talar om att organisationen håller på att se över den finansiella månadsrapporten, vilken han menar i dagsläget inte är okej. Han eftersträvar en finansiell rapport som kan riktas internt, men som även skall fungera att använda som en slags styrelserapport eller måluppfyllnadsrapport eventuellt med ett antal nyckeltal. Dock ställer sig Erics frågande till vilka dessa bör vara, och hur dessa skall presenteras för styrelsen.

Ett välutvecklat finansiellt system används internt med allt från produktkalkyler, produktivitet och kalkylmässigt resultat på de olika produkterna berättar Bergstaf. Frågan han ställer sig är var gränsen skall dras för vad som är i ledningens respektive styrelsens intressen. Dock menar Nordell att det ofta är svårt att kunna relatera till avvikelser och ser därför att bättre insyn i det finansiella torde hjälpa att hålla koll på hur budgeten följs, och därmed bättre kunna förutsäga avräkningspriset. Idag menar Nordell att man delvis styrs av slumpen vilket han ser som en återstod av regleringstiden då allt var uträknat in i tredje decimalen gällande intjäningsförmåga på mjölk och grädde.

5.6 Kund

I dagsläget har Skånemejerier drygt 90 procent av marknaden i Skåne. Nya marknadsandelar finns att ta genom att utvidga sin marknad längs Blekingekusten, sedan fortsatt mot Kalmar och Växjö. Erics beskriver hur Skånemejerier genom att bredda sitt ekologiska och laktos- sortiment nu levererar rakt in i Arla-land.

Skånemejerier undersöker nöjdheten hos sina kunder, detta görs genom ett externt samarbete vartannat år då kunderna undersöks utifrån ett 20-tal variabler. Undersökningen innehåller allt från säljarnas bemötande till relationerna med sina kunder. Detta plottar man sedan för att belysa avvikelser från år till år. Skånemejerier hjälper även sina kunder att bygga om och att genomföra ”space” i deras mejeriavdelningar för att förbättra kundernas lönsamhet. Skånemejerier verkar för att arbeta i en stark affärsutveckling med sina kunder. Detta är samarbeten mellan Bergendahls, ICA, Coop och Axfood där Skånemejerier önskar öka gränssnittet mellan dem och sina kunder. Exempel på det är att Skånemejerier tillsammans med ICA har bildat ett kundteam där en säljare blir general manager för just ICA, allt för att skapa tydligare kontaktytor företagen emellan.

5.7 Process

För att bättre kunna uppnå Skånemejeriers finansiella mål arbetar företaget med att förbättra processer som t ex antalet reklamationer från sina kunder, säljarnas motivation etc. Ett nyckeltal som Skånemejerier arbetat med de senaste två åren är: drifts, försäljnings och administrationskostnader (DFA) vilket mäter de indirekta kostnaderna per kilo och produkt. Företaget mäter leveranssäkerheten av rätt produkt vid rätt tidpunkt, där toleransnivån ligger på två procent i avvikelse. Skånemejerier har tillsatt en enhet kallad Verksamhetsutveckling & Informationssystem (VIS). Den ansvariga för denna enhet har ansvar för IT, miljö och ISO-certifiering. Denna har VD-mandat att gå rakt in i olika processer och fråga, stöka om och fungera som en mycket viktig katalysator åt koncernledningen i processarbetet.

5.8 Medarbetare

Skånemejerier gör regelbundna undersökningar av sina medarbetare där de mäter medarbetarnas nöjdhet. Dessa undersökningar gjordes tidigare av ett utomstående företag vart tredje år. Sedan 2007 har företaget själv tagit över administrationen av dessa undersökningar och hoppas därmed kunna ha dessa tätare i framtiden. Dessa undersökningar kan innefatta allt från hälsokontroller till individuella samtal där medarbetarna kan få coachning om han eller hon exempelvis vill minska sin vikt eller öka sin kondition. Skånemejerier har av tradition alltid haft en låg personalomsättning. Erics anser att det kan finnas risker med en allt för låg personalomsättning då företaget riskerar att blir statiskt och utan dynamik. Eventuellt borde Skånemejerier öka rotationen internt. Bergstaf spekulerar i varför personalomsättningen faktiskt är så låg, han pekar på orsaker som att ägarbilderna är sig lik, företaget har haft en långsiktig plan och inga andra allt för chockartade händelser har upplevts.

5.9 Utveckling

Erics framhåller att Skånemejerier har en spännande produktportfölj i jämförelse med sina konkurrenter. Han pekar på företagets functional food-produkter som ProViva, Prima Liv och olika vassleprodukter vilka samtliga är resultat av lyckad forskning och utveckling. Forskningsarbetet väljer företaget att strukturera annorlunda gentemot sina konkurrenter, vilka har hundratals personer på stora forskningsavdelningar. Skånemejerier har valt att strukturera sitt utvecklingsarbete likt ett nät med en mindre central utvecklingsavdelning med ett kontaktnät runtomkring bestående av partners och experter. Denna utformning bidrar till låga utvecklingskostnader, vilka i dagsläget ligger på omkring 0,5 % av omsättningen inklusive forskning och utveckling. Skånemejerier genomför satsningar inom detta område då de tillför kapital åt universitet, Probi, utvecklingsgrupper och andra samarbeten för att bibehålla företagets spännande och konkurrenskraftiga produktportfölj. Erics pratar även om tidigare nämnda kundteam vilka han menar bidrar till att Skånemejerier kommer närmare sina kunder och kan därmed tillsammans arbeta med utvecklingen av premiumvaror och till viss del även av Privat Label. Ett resultat av företagets utveckling är att Skånemejerier numera har skruvkork på flera av sina förpackningar. I dagsläget levererar Skånemejerier numera grädde med skruvkorksförpackning på platta till Stockholm, vilket också är ett resultat av utvecklingsarbetet.

6 ANALYS AV EMPIRI

I det här kapitlet ämnar vi analysera vår insamlade empiri för vårt fallföretag Skånemejerier med hjälp av de teorier som presenterades i kapitel tre. Kapitlet inleds med en analys utifrån agentteorin, för att klargöra relationen mellan styrelse och ledning. Därefter kommer kapitlet främst att fokusera på nyckeltal och Balanced Scorecard för vårt fallföretag.

Syftet med det här avsnittet är att med hjälp av vårt teori- och empiriavsnitt skapa ett Balanced Scorecard anpassat för Skånemejerier i synnerhet, och producentkooperativ i allmänhet. Tillskillnad från det BSC som vi producerade under teorianalysen kommer det här bli mer specifikt då det byggs på empiri från ett specifikt företag.

6.1 Agentteorin

Agentproblematiken bygger på att uppdragsgivaren (styrelsen) har ett informationsunderläge gentemot uppdragstagaren (ledningen) vilket medför att styrelsen inte kan vara helt säkra på att ledningen agerar utifrån företagets bästa. Att Skånemejeriers styrelse har problem med informationsbrist är något som ordföranden Anders Olsson påtalar. Denna informationsbrist leder till felaktiga slutsatser hos styrelsen. Vi anser därmed att det föreligger en agentproblematik hos Skånemejerier mellan styrelsen och ledningen. Styrelsen skall formulera målen för verksamheten, och ledningen skall se till att målen uppfylls. Riktigt så fungerar det inte i dagsläget, utan det är främst ledningen som bestämmer företagets inriktning. Detta anser vi skapar ytterliggare informationsbrist för styrelsen. Olsson anser att det bara är att acceptera att ledningen har ett visst informationsövertag. Enligt vår analys vill såväl styrelse som ledning förbättra och förtydliga informationsutbytet mellan de båda parterna. Detta skulle skapa en mindre osäkerhet och båda parter skulle bli tryggare i sina arbetsuppgifter. Ett Balanced Scorecard för styrelsen skulle förbättra kommunikationen och minska styrelsens informationsunderläge. Det finns således ett stort värde och behov att för Skånemejeriers styrelse utforma ett BSC med relevanta mått som de aktivt kan använda. Olsson uttrycker ett stort behov av att använda nyckeltal för att förbättra kommunikationen mellan ledning och styrelse: *”Vi måste skapa rutiner och system och då främst nyckeltal som gör att man får en bättre kontinuitet. Det är viktigt!”*

6.2 Nyckeltal

Nyckeltal syftar främst till att förbättra och förenkla en verksamhets ekonomistyrning. I Skånemejerier används en del nyckeltal, främst finansiella, men såväl styrelse som ledning anser att företaget är i ett stort behov av fler och bättre nyckeltal. Nyckeltalen skulle underlätta för styrelsen att få en bättre bild av företagets utveckling. Även för ledningen finns det positiva effekter då de med hjälp av nyckeltal vet vad de skall fokusera på. Nyckeltalen skulle även hjälpa Skånemejeriers ledning att hålla sig uppdaterade på de viktigaste områdena. Vi anser att det skulle finnas en rad positiva effekter för Skånemejerier att mer aktivt använda sig av nyckeltal. Både styrelse och ledning önskar detta och då finns det goda chanser till att ett ökat användande av nyckeltal skulle tas emot positivt av hela organisationen. Hade t.ex. enbart styrelsen velat utöka användandet av nyckeltal, och ledningen hade varit tveksam, skulle det ha minskat chanserna till positiva effekter avsevärt. Implementering av nyckeltal har således stora chanser att ske på ett positivt sätt. Vår slutsats är att ett införande av Balanced Scorecard och därmed ett större användande av nyckeltal i Skånemejerier är högst motiverat. Behovet finns, styrelsen önskar det, ledningen önskar det och hela organisationen och dess medlemmar skulle gynnas av det.

6.3 Balanced Scorecard

Ett Balanced Scorecard utvecklas i ett antal olika steg som är beskrivit i vårt teorikapitel. I detta analysavsnitt kommer vi att analysera steg för steg för vårt fallföretag, Skånemejerier. Det innebär att vi utifrån vårt teorikapitel först granskar deras vision, och hur den är utformad. Nästa steg blir att analysera deras strategier med hjälp av våra teoretiska verktyg. De här två första stegen är redan utförda, Skånemejerier har redan en klar vision och strategier för att uppnå sin denna. Däremot i de nästkommande stegen, där kritiska framgångsfaktorer skall utses och perspektiv väljas, är det vår uppgift att utföra det arbetet. Framförallt är det sista steget kvar att utföras, att ta fram mått, vilket är den mest avgörande delen i denna analys. Hela syftet med alla våra delar av uppsats som teoridel, insamlade av empiri och slutligen denna analys är att konstruera lämpliga nyckeltal för ett producentkooperativ med hjälp av Skånemejerier som fallföretag. För att tydliggöra vår arbetsgång i den här delen av analysen illustrerar vi återigen modellen från kapitel 3.4, som beskriver de olika stegen i utformandet av ett BSC. Figuren visar på ett tydligt sätt hur en organisation arbetar uppifrån och ner, från

att utse en vision för hela verksamheten till att arbeta fram relevanta mått för att kunna mäta huruvida organisationen är på väg att nå sin vision. Den tydliggör också den röda tråd som måste finnas genom hela processen, måtten skall på ett eller annat sätt vara viktiga för verksamhetens möjligheter att uppfylla sin vision.



Figur: Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.9f

6.3.1 Steg 1: Ta fram en vision

Visionen inom ett företag uttrycker det övergripande målet med verksamheten och vilken riktning verksamheten är på väg. Meningen är att visionen skall ge en bild av framtiden och meningen med verksamheten. Det finns ett antal parametrar att ta hänsyn till vid framtagandet av en vision för verksamheten. Det viktigaste är att visionen är enkel och väl definierad så att den är lättförstådd för samtliga medarbetare. Vid framtagandet av en vision bör även följande frågor beaktas: Vem är organisationen till för, inom vilket område skall organisationen verka och i vilken riktning skall organisationen utvecklas.⁸⁷

Skånemejeriers vision är: ”Skånemejerier ska bli Nordens mest kända hälsoföretag!”

⁸⁷ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.20

Skånemejeriers vision är enkel och lättförstådd anser vi. Det som kan väcka frågetecken är hur hälsomarknanden definieras, vilka produkter anses vara hälsoprodukter? För gemene man kan det vara lite svårt att urskilja ramarna för hälsobranchen. Bortsett från det så är visionen kort, tydlig och visar tydligt i vilken riktning företaget skall utvecklas. Något som inte beaktas i visionen är tidsaspekten, när skall Skånemejerier vara Nordens mest kända hälsoföretag? Fördelen med att inte sätta något tidsmål är att företaget kan utvecklas i den takt som är bäst för företaget, och inte stressa fram åtgärder för att leva upp till tidsschemat. Nackdelen är att man missar ett bra styrmedel och en tydlig riktlinje.

6.3.2 Steg 2: Ta fram strategier

Hur når vi våra mål? Strategin beskriver hur vi skall nå dit vi vill. Strategisk analys enligt Porter går ut på att företaget skall sträva efter att vara ett attraktivt val på marknaden. Företaget skall positionera sig och det långsiktiga målet är att överleva och kunna verka under en lång tid. Det finns enligt Porter tre grundstrategier som företaget sedan kan utveckla och kombinera med andra strategier: lågkostnadsstrategi, differentieringsstrategi och fokuseringsstrategi.⁸⁸

Det centrala i Skånemejeriers strategi är att vara det nära livsmedelsföretaget som skall sälja och producera hälsosam mat där mjölken är den främsta råvaran. Marknaden där Skånemejerier skall verka och konkurrera är inte längre enbart Skåne, utan hela Norden. Detta är en direkt nödvändighet om visionen skall kunna uppnås. Strategin för att kunna slå sig in på hela Nordenmarknaden är att satsa på premiumsegmentet. Skånemejerier är inte det största livsmedelsföretaget i Norden, men strävar efter att vara det smartaste.

Skånemejerier satsar tydligt på en differentieringsstrategi med en rad olika produkter som skall tillfredställa kunderna. Någon plan på att satsa på en lågkostnadsstrategi finns inte, tanken har funnits, men blev aldrig aktuell. Det är snarare med motsatt strategi, att satsa på premiumvaror, som Skånemejerier skall utvecklas och förbättra sitt resultat. Kopplingen mellan visionen och strategierna är tydliga, för att bli det mest kända hälsoföretaget i Norden satsar företaget på sina premiumvaror som har en tydlig hälsoprofil. Med hjälp av de produkterna kan de enklare få konkurrensfördelar gentemot sina konkurrenter och på så sätt vinna marknadsandelar utanför Skåne.

⁸⁸ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.24ff

6.3.3 Steg 3: Ta fram kritiska framgångsfaktorer

Detta är det sista steget innan det är dags att konstruera de mått som organisationen skall använda sig av för att mäta utvecklingen på de mest relevanta områdena. En kritisk framgångsfaktor är något som företaget måste vara bra inom. En framgångsfaktor syftar inte till att beskriva om företaget är bra eller inte, framgångsfaktorn skall enbart precisera vad som företaget måste vara bra på för att lyckas.⁸⁹

Nedan kommer vi att presentera de som vi anser vara de kritiska framgångsfaktorerna för huruvida Skånemejeriers kommer lyckas med att uppnå sin vision eller inte. Faktorerna representerar områden som på ett eller annat sätt är avgörande för verksamhetens framtid.

Marknadsandelar

För att uppnå visionen om att bli Nordens mest kända hälsoföretag med hela Norden som spelmarknad istället för enbart Skåne måste företagets marknadsandel växa. Med ökad marknadsandel ökar omsättningen och därmed möjligheterna för ett bättre resultat och större avkastning för ägarna.

Försäljning av premiumprodukter

Försäljningen av premiumprodukterna är av stort intresse. Det är med en ökad satsning på dessa produkter som företaget skall växa och bli mer lönsamma. Hur försäljningen av premiumprodukterna utvecklas är också av stor betydelse för storleken på verksamhetens marknadsandel.

Marknadsföring

För att bli Nordens mest kända hälsoföretag krävs en hård marknadsföring. Att lyckas med marknadsföringen är avgörande för huruvida företaget blir de mest kända eller inte. I dagsläget är det sannolikt en stor del av befolkningen som inte sammankopplar hälsa och Skånemejerier, det krävs en bra marknadsföring för att koppla ihop varumärket med önskat budskap hos befolkningen.

⁸⁹ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.33f

Forskning och utveckling – nya produkter

Hälsobranschen är en aktiv och föränderlig bransch, vad som anses hälsosamt växlar från år till år. Detta ställer krav på en innovativ och framgångsrik forskning och utveckling, som resulterar i nya produkter. Om inte företaget är framgångsrikt inom detta område kommer det att medföra negativa effekter på företagets försäljning och marknadsandel.

Kvalitativa produkter

Nöjda kunder är alltid viktigt för ett företag. För Skånemejerier är det viktigt att produkterna håller en hög kvalitet för att kunderna skall vara nöjda. Företaget har som tidigare nämnts inte en lågkostnadsstrategi, utan företaget vill och skall sälja produkter av högsta kvalitet. Kunderna förväntar sig kvalitativa produkter, framförallt vad det gäller de viktiga premiumprodukterna.

Tillgänglighet

För att nå sin vision om att vara verksamma i hela Norden krävs det en hög tillgänglighet. Att Skånemejerier lyckas placera ut sina produkter runt om i Norden i så många livsmedelsbutiker som möjligt är viktigt för att kunderna skall känna att produkterna är tillgängliga. En hög tillgänglighet ökar även företagets möjlighet att bli det mest kända hälsoföretaget.

Pålitlighet – leveranssäkerhet

I strävan att uppnå hög tillgänglighet krävs det att affärerna som skall köpa in produkterna anser produkterna vara attraktiva hos konsumenterna, men viktigt är även att Skånemejerier anses pålitliga med en hög leveranssäkerhet. Då marknaden utvecklas från Skåne till hela Norden ställer det högre krav på leveransstrukturen. För att Skånemejerier skall kunna konkurrera med sina rivaler utanför Skåne är leveranssäkerheten av stor vikt, sviktat den är det stor risk att många livsmedelsbutiker väljer en konkurrent som leverantör.

Kompetenta medarbetare

Den åttonde och sista faktorn som är avgörande för Skånemejeriers möjligheter till framgång i framtiden är att organisationen består av kompetent personal. De anställda påverkar samtliga sju andra punkter. En kompetent personal ökar chanserna att lyckas med marknadsföring, forskning och utveckling, pålitlighet, tillgänglighet, kvalitativa produkter, ökad marknadsandel och en ökad försäljning som leder till ökad avkastning för ägarna.

6.3.4 Steg 3: Ta fram perspektiv

I Kaplan och Nortons ursprungsmodell ingår fyra perspektiv: *finansiellt, kund, process och lärande*.⁹⁰ I Sverige används ofta fem perspektiv, *medarbetare* och *utveckling* istället för *lärande*. Det viktigaste är hur som helst att ha perspektiv som är relevanta och viktiga för verksamheten.⁹¹

I vårt Balanced Scorecard kommer vi att använda sex perspektiv. Vi väljer att dela upp det finansiella perspektivet i två andra perspektiv, ägar- och leverantörsperspektiv. Detta eftersom medlemmarna i Skånemejerier är såväl ägare som leverantör, vilket är unikt för producentkooperativ som företagsform. Uppdelningen syftar till att lägga ett tydligt fokus på både ägarrollen och leverantörsrollen. I övrigt anser vi att de övriga fyra vanliga perspektiven är såväl användbara som relevanta för Skånemejerier.

6.3.5 Steg 4: Ta fram mått

Efter att ha valt vilka som är företagets kritiska framgångsfaktorer är det dags att bestämma vilka mått som skall användas för att mäta huruvida företaget lyckas nå sina mål eller inte. De mått som väljs skall vara synliga och specificerade, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta.⁹²

De mått som vi valt ut som betydelsefulla för Skånemejerier utifrån deras vision, strategier och kritiska framgångsfaktorer är:

Ägarperspektiv

- Omsättning totalt
- Omsättning för premiumprodukter totalt
- Soliditet
- Antal medlemmar

Leverantörsperspektiv

- Avräkningspris
- Storleken på medlemmarnas invägning

⁹⁰ Kaplan, Robert S, Norton, David P, *Balanced Scorecard*, s.12

⁹¹ Hallgårds, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, s.34ff

⁹² Ibid, s.38f

Kundperspektiv

- Nöjd-kund-index
- Marknadsandel

Processperspektiv

- Produktionskostnader
- Leveranssäkerhet
- DFA-kostnader

Medarbetarperspektiv

- Nöjd-anställd-index
- Utbildningstid/total arbetstid
- Omsättning/personal

Utvecklingsperspektiv

- Nya produkter på marknaden
- FoU-kostnader/totala kostnader
- Konsolideringsgrad

6.3.6 Motivering av mått

Varför anser vi att just de här 17 måtten är intressanta och relevanta för Skånemejerier? Det gör vi eftersom samtliga mått mäter något som i slutändan starkt påverkar företagets möjligheter att uppnå sin vision om att bli Nordens mest kända hälsoföretag. Nedan följer en analys och motivering för de valda måtten.

Ägare

Som tidigare konstaterats i teorianalysen består ett producentkooperativs egna kapital enbart av medlemmarnas insatser. Framförallt kan det egna kapitalet enbart förstärkas genom att medlemmarna för in mer kapital i företaget. Då Skånemejerier har en vision om att expandera kommer det behövas mer kapital till investeringar, kapital som kan komma i form av lån från banken. Företagets *soliditet* är viktig för hur stort lån som skall beviljas. Soliditet är därför ett mått som vi tycker är befogat att ha med i Skånemejeriers Balanced Scorecard. *Omsättning* och *Omsättning för premiumprodukter* är två mått som visar försäljningsframgången och därmed tillväxten. Företagets totala omsättning är förstuds intressant då ökade intäkter ökar chansen för större avkastning för medlemmarna. Omsättningen är också ett mått som speglar hur det går med

organisationens vision om att verka i hela Norden. Det som skall skapa en ökad omsättning är premiumprodukterna, med en ökad satsning på dem skall de säljas i allt större volymer och således höja omsättningen. Om inte omsättningen för premiumprodukterna ökar enligt förväntning kommer det att påverka den totala omsättningen negativt. De här två måtten är därför relevanta för Skånemejeriers framtid. Det fjärde och sista måttet under ägarperspektivet är *antal medlemmar*. Det är ett relevant mått för Skånemejerier av ett antal olika orsaker. Varje medlem har en röst vilket resulterar i att antalet medlemmar påverkar den demokratiska processen. Storleken på organisationens egna kapital påverkas av antalet medlemmar, då det uteslutande kommer från dessa. Antalet medlemmar är lika med antalet producenter, en förändring av antalet medlemmar påverkar därmed mängden producerade råvaror.

Leverantör

Avräkningspriset, det vill säga hur mycket medlemmarna får betalt för en liter mjölk är det första måttet vi väljer att använda oss av under leverantörsperspektivet. Detta är förstås ett högst relevant mått då Skånemejerier är ett producentkooperativ där medlemmarna producerar och levererar mjölk. Hur mycket de får betalt för varje liter är i slutändan det som är det avgörande för om Kooperationen är framgångsrik eller inte. *Medlemmarnas invägning*, det vill säga hur mycket som produceras och levereras av medlemmarna till Skånemejerier är av naturliga skäl av intresse i ett producentkooperativ. Detta eftersom det som levereras är organisationens kärnområde.

Kund

För Skånemejerier är det, precis som för alla företag, avgörande om kunderna är nöjda eller inte med produkterna. Nöjda kunder återkommer och sprider ett gott rykte som resulterar i fler kunder. Det leder till ökad omsättning och större vinst. Missnöjda kunder ger motsatt effekt. *Nöjd-kund-index* är därför ett mått som är viktigt för företagets framgång. Det andra måttet vi har valt under detta perspektiv, storleken på företagets *marknadsandel*, hänger ihop med det första. Nöjda kunder ger fler kunder vilket leder till en större marknadsandel för Skånemejerier. Storleken på marknadsandelen är relevant då företaget skall etablera sig i hela Norden.

Process

Leveranssäkerheten är viktig för Skånemejerier då kunden förväntar sig att få rätt produkter vid rätt tidpunkt. Varorna ska vara hela och i rätt skick när de kommer fram till butiken så att de kan säljas och inte behöver kasseras på grund av

långsam eller felaktig leverans. En låg leveranssäkerhet försämrar företagets rykte och därmed möjligheterna att konkurrera framgångsrikt med sina konkurrenter. Två andra processmått som är betydelsefulla för Skånemejerier är *produktionskostnaderna* och *DFA-kostnaderna*. En mer effektiv och förbättrad produktion skulle leda till lägre kostnader vilket skapar en större lönsamhet hos produkterna och därmed ökad vinst för företaget. DFA står för drift, försäljning och administration. Det här är indirekta kostnader som Skånemejerier haft en stark målsättning att sänka. Kostnaderna för försäljning och administration kan vid tillväxt vara tvungna att öka, men under kontrollerade former. En slimmad och effektiv organisation som inte är resursslösande är vad medlemmarna kan kräva av ledningen. Detta mått ökar styrelsens möjlighet att kontrollera att inte kostnaderna inom organisationen skenar iväg.

Medarbetare

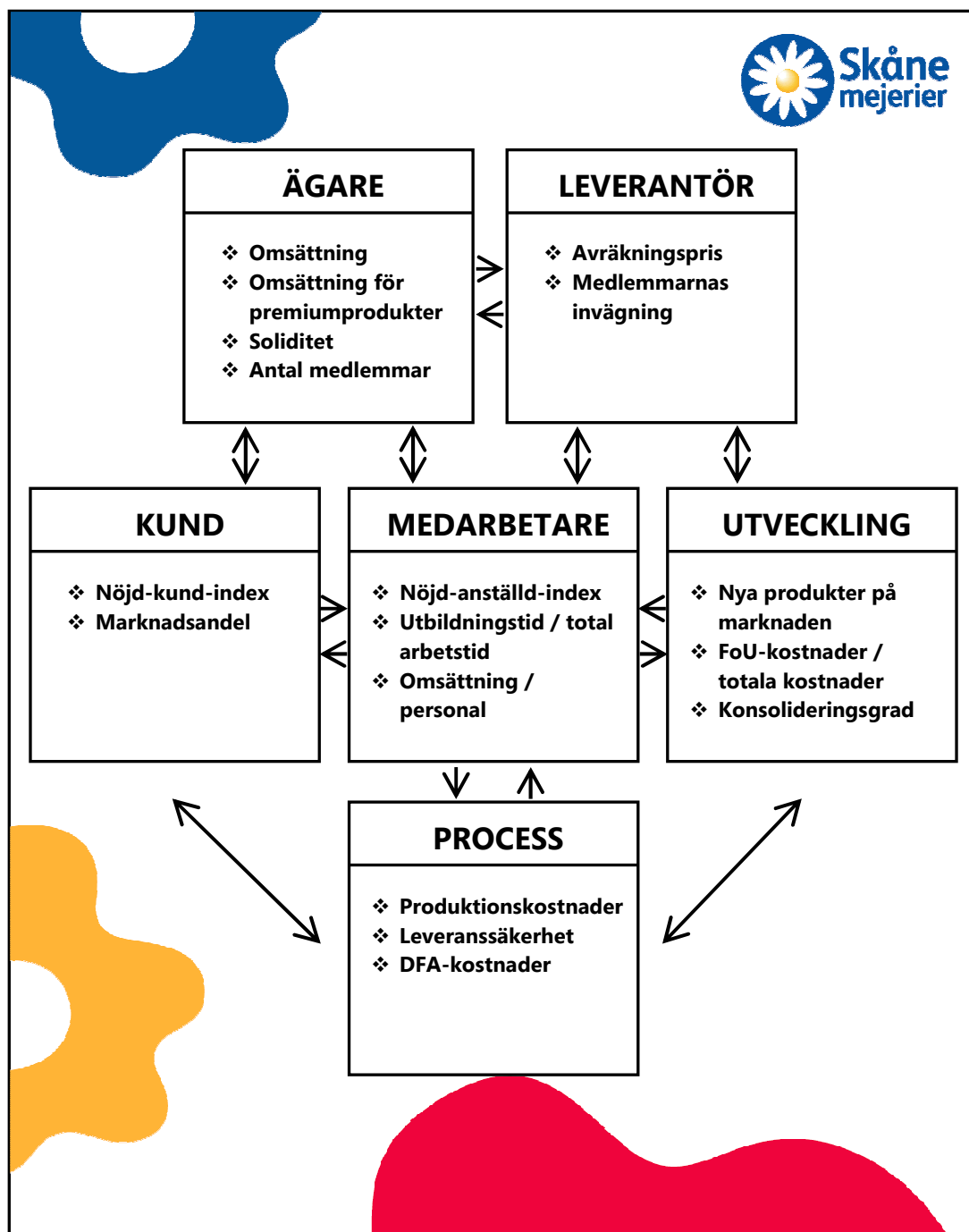
Kompetenta medarbetare är en av Skånemejeriers viktigaste framgångsfaktor konstaterade vi tidigare. Det är de som skall utföra allt det arbete som är nödvändigt för att organisationen skall nå sitt mål. För att de anställda skall utföra ett bra arbete krävs det att de trivs med sitt arbete och sin arbetsplats. *Nöjd-anställd-index* är ett bra mått för att mäta hur nöjda organisationens medarbetare är. En annan faktor som påverkar kvalitén på det arbete som utförs är utbildningen. Inte bara vilken akademisk utbildning personalen eventuellt har, utan även om det satsas resurser på en kontinuerlig vidareutbildning av medarbetarna så att de utvecklas och kan utveckla sina arbetsprocesser på ett för företaget positivt sätt. Hur mycket en organisation satsar på utbildning av personalen kan mätas med *Utbildningstid/total arbetstid*. Där de antal timmar som satsas på utbildning står i relation till den anställdas totala arbetstid. Vad det gäller medarbetarna arbetsprestation är det av intresse för ägarna att se vad varje anställd egentligen genererar i form av intäkter till företaget. *Omsättning/personal* visar organisationens omsättning dividerat med antalet anställda. Vid en expansion, när företaget växer och etablerar sig på nya områden kan det krävas en utökning av antalet anställda. Visar då det här måttet att omsättningen för varje anställd har ökat så är det argument för att personalstyrkan inte är för stor. En organisations medarbetare kostar pengar, men det finns inget självändamål med att försöka göra personalstyrkan så liten som möjligt av kostnadsskäl. Det relevanta är hur stora intäkter som medarbetarna genererar till organisationen, inte hur många de är.

Utveckling

För att Skånemejerier skall bli ett stort hälsoföretag krävs det ett utbud av moderna och hälsosamma produkter. Det ställer krav på utveckling och forskning för att hela tiden kunna tillgodose kundernas förändrade önskemål om hälsosamma produkter. Antalet *nya produkter på marknaden* är av den orsaken betydelsefullt för att kunna bli ett stort hälsoföretag, men kanske framförallt för att kunna stanna kvar i toppen. För att kunna utveckla nya produkter behövs en ordentlig satsning på forskning och utveckling, *FoU-kostnader/totala kostnader* illustrerar hur stor del av verksamhetens kostnader som läggs på forskning och utveckling. Hur stor del av budgeten som skall läggas på denna post är en avvägningsfråga, en för liten satsning kan leda till för få nya produkter, en för stor satsning kan leda till onödigt resursslösande. Storleken på avräkningspriset kan bero på en avvägning mellan ett kortsiktigt eller långsiktigt tankesätt. På lång sikt kan det ibland behövas några år med lägre avräkningspris, för att kunna konsolidera och genomföra investeringar som på lång sikt kommer att öka avräkningspriset och därmed medlemmarnas avkastning. Därför anser vi att det är intressant att mäta hur mycket av vinsten som konsolideras genom nyckeltalet *konsolideringsgrad*.

6.4 Balanced Scorecard för Skånemejerier

Nedan presenterar vi vårt Balanced Scorecard för Skånemejerier. Totalt är det 17 mått, som vart och ett är relevant för företaget sett till deras vision att bli Nordens mest kända hälsoföretag.



7 RESULTATDISKUSSION

I uppsatsen sista avsnitt diskuterar vi det resultat vi kommit fram till för Skånemejerier, men drar även slutsatser ut ett mer generellt perspektiv. Kapitlet avslutas med ett stycke rörande förslag till vidare forskning.

7.1 Slutsatser för Skånemejerier

Vår analys av den insamlade empirin resulterade i ett Balanced Scorecard för vårt fallföretag Skånemejerier. Den vision och förhoppning vi har är att Skånemejerier skall ha användning och nytta av detta. Vårt BSC anser vi på ett behjälpligt sätt knyter samman fallföretagets vision med styrelsens intressen. Syftet med uppsatsen blir därför besvarat i synnerhet för Skånemejerier men även i allmänhet för producentkooperativa företag generellt. Dock blir vårt Balanced Scorecard för producentkooperativ mindre exakt och mer spekulativt då vi saknar de enskilda företagens strategier och visioner.

För Skånemejerier har grunden för de mått vi valt sitt ursprung i företagets kritiska framgångsfaktorer vilka vi formulerat genom insamlad empiri och teori rörande producentkooperativ. Vi tror att Skånemejerier skulle kunna uppnå ett antal fördelar vid användande av Balanced Scorecard. Fokuseringen på det som är viktigast för företaget skulle öka då det som mäts och utvärderas är det som blir uppmärksammas enligt bl.a General Electrics tidigare VD och koncernchef Jack Welch. Styrelsens skulle få en bättre och tydligare information om hur företaget utvecklas, vilket skapar ett bättre underlag för viktiga beslut. Även för ledningen är ett BSC behjälpligt då de tydligare vet vilka områden som är viktigast och därmed vad de skall satsa hårdast på. Vår uppfattning är således att både styrelse och ledning skulle gynnas av att använda BSC. Något som ytterligare förstärker denna uppfattning är att såväl styrelsen som ledningen är positivt inställda till ett ökat användande av nyckeltal. Att det finns ett önskemål och intresse för en sådan förändring skapar en betydligt större chans till en framgångsrik implementering av ett BSC.

För att ett BSC skall kunna användas rent praktiskt måste det vara möjligt att verkligen kunna mäta det som måtten är tänkta att mäta. Om inte måtten går att använda på ett korrekt sätt är dessa meningslösa. Vid framtagandet av måtten har vi därför hela tiden haft i åtanke att dessa skall vara användbara för Skånemejeriers styrelse. Vår bedömning är att samtliga valda mått är mätbara på

ett rimligt tillvägagångssätt och att de är användbara för styrelsen. När en organisation beslutar att införa BSC krävs det utöver framtagandet även en plan för uppföljning och utvärdering. Företaget måste kontinuerligt analysera huruvida rätt mått används. Av någon anledning kanske något mått upphör att vara av relevans, eller att man upptäcker att ytterligare något/några mått fordras. Förändringar av företaget, branschen och/eller konjunkturen kan komma att påverkar företagets huvudprioriteringar och därmed vilka mått som skall användas.

Det finns ett antal problem som kan uppstå vid en BSC-process. Några exempel på detta är: medarbetarna upplever det som onödigt och arbetsamt, det finns ingen koppling till företagets strategier, måtten är svåra att förstå och mäta, ledningen är inte tydlig med syftet, ”fel” personal deltar och BSC-processen blir en ritual utan förändring etc. För att dessa problem inte skall uppstå för Skånemejerier krävs det att styrelse och ledning verkligen betonar fördelarna och syftet med BSC för samtliga medarbetare. Viktigt är att implementeringen sker framgångsrikt. Skånemejeriers medarbetare måste verkligen förstå varför det är bra och anamma tänkandet. Måtten måste hela tiden kunna kopplas till Skånemejeriers strategier, vid framtagandet av nya mått måste varje nytt mått motiveras utifrån företagets strategier. Måtten måste som vi tidigare resonerade för vara mätbara och tydliga för att de skall uppfattas som användbara. För att inte BSC-processen skall bli en ritual som sker på ett slentrianmässigt sätt krävs det ett aktivt arbete med utvärdering och uppföljning. Företaget måste analysera vilka mått som skall användas, och tydligt betona syftet och fördelarna med ett användande av de valda måtten.

Vår förhoppning är att ett användande av vårt BSC underlättar för Skånemejerier att uppnå sin vision om att bli Nordens mest kända hälsoföretag.

7.2 Generalisering av BSC för producentkooperativ

En del av de slutsatser och resultat vi uppnått angående Skånemejerier går att applicera på producentkooperativa företag rent allmänt. Det kanske mest speciella med producentkooperativ som företagsform är de dubbla roller som medlemmarna har. Det gäller såväl för Skånemejerier som för alla andra producentkooperativ. De slutsatser vi har dragit är att de dubbla rollerna som både leverantör och ägare medför vissa svåra beslutssituationer. På kort sikt, i form av leverantör, vill medlemmarna få ett så högt avräkningspris som möjligt. I form av

ägare kan de ibland vilja prioritera ett lägre avräkningspris för att kunna konsolidera och därmed kunna satsa på långsiktiga investeringar. Denna avvägning kan vara svår för varje enskild medlem, röstreglerna där varje medlem har en röst gör situationen ytterliggare komplicerad. Något som gör det extra problematiskt är situationen med det kollektiva kapitalet. När en medlem lämnar ett producentkooperativ får denna inte ut "sin del" av det kollektiva kapitalet, detta kan vara ett incitament till att inte vilja binda kapital i företaget utan istället förorda ett så högt avräkningspris som möjligt. Det faktum att vem som helst har rätten att bli medlem i ett kooperativ och därmed har möjligheten att ta del av de vinster som det tidigare uppbyggda kollektiva kapitalet nu genererar kan skapa ett problem med freeriders. Detta är en faktor som även det påverkar dagens medlemmars sätt att agera.

Ett framgångsrikt Balanced Scorecard utformat för styrelsen innebär en minskad informationsasymmetri mellan styrelse och ledning. Detta då BSC ger styrelsen mer och bättre information om organisationens utveckling. Följden blir att agentproblemet minskar.

7.3 Förslag till vidare forskning

Vi har under arbetets gång fått avgränsa uppsatsen som resultat av den begränsade tidsram vi haft. Detta har inneburit att vi stött på intressanta områden där vidare forskning hade varit av intresse. Nedan redogör vi kortfattat för vilka dessa ämnen är.

Porter pratar bl.a. om olika grundstrategier för att nå sina mål. Vi anser med anledning av det stora fokus vi stött på i vårt fallföretag rörande premiumprodukter finnas grund för vidare forskning på området. Hur bör man utveckla sin forskning och utveckling för att på bästa sätt bygga en premiumstrategi? Vilka företagsekonomiska fördelar respektive nackdelar kan en så specifik strategi för ett producentkooperativ?

För ett kooperativ anser vi det finnas flera områden för vidare forskning. Exempel på dessa kan vara; hur bör ägarstrukturen utvecklas, kan problematiken med dubbla roller minimeras, hur konsoliderar man bäst i ett kooperativ?

Vidare är olika anpassningar av Balanced Scorecard av intresse att studera anser vi. För olika företagsformer och branscher finns det åtskilliga strategier, visioner och kritiska framgångsfaktorer att beakta. Intressant vore att göra en komparativ studie innefattande BSC från olika företag i olika branscher för att åskådliggöra olika behov i olika branscher.

8 KÄLLFÖRTECKNING

8.1 Tryckta källor

Alvesson, Mats, Sköldberg, Kaj, *Tolkning och reflektioner – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, Lund, 1994

Bain, Neville, Band. David, *Winning ways – Through corporate governance*, Macmillan press LTD, London, 1996

BAS Nyckeltal, *För bättre analys och effektivare ekonomistyrning*, Nordstedt Juridik, Stockholm, 2006

Bryman, Allan, Bell, Emma, *Business research methods*, Oxford University Press, Oxford, 2003

Chomsky, N., 1968, *Människan och språket*, Stockholm: PAN/Norstedts, 1969

Eisenhardt, Kathleen, M., “Agency Theory: An Assessment and Review” In: *Theories of Corporate Governance*, Clarke. Thomas, Routledge, 2004

Grant, Robert M., *Contemporary strategy analysis*, Blackwell Publishing, Oxford, 2005

Hallgärde, Ulf, Johansson, Andreas, *Att införa Balanced Scorecard – En praktisk vägledning*, Studentlitteratur, Lund, 1999

Jacobsen, Dag, Vad, *hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund, 2002

Kaplan, Robert S, Norton, David P, *The Balanced Scorecard*, ISL Förlag AB, Oskarshamn, 1999

- Lindvall, Jan, *Verksamhetsstyrning – Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund, 2001
- Merriam, Sharan B., *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund, 1994
- Mossberg, Thomas, *Utveckling av Nyckeltal*, CEBE Grafiska, Stockholm, 1977
- Nilsson, Jerker, *Den kooperativa verksamhetsformen*, Studentlitteratur, Lund, 1986
- Nilsson, Jerker, *Producentkooperativa principer i pressad konkurrens*, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala, 1994
- Nilsson, Jerker, *Kooperativ utveckling*, Studentlitteratur, Lund, 1991
- Nygaard, Claus, Bengtsson, Lars, *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*, Studentlitteratur, Lund, 2002
- Olve, N-G, Petri, V-J, Roy, J, Roy, S, *Framgångsrikt styrkortsarbete - Metoder och erfarenheter*, Upplaga 1:1, Liber Ekonomi, Malmö, 2003
- Rienecker, Lotee, Jörgensen, Peter, *Att skriva en bra uppsats*, Liber, Lund, 2002
- Rock, Bo, *Nyckeltalens ABC*, Ernst & Young, Stockholm, 1995
- Shaw, Alison, Richardson, John T. E., *The body in qualitative research* / edited by John Richardson, Alison Shaw, Aldershot : Ashgate, cop. 1998

8.2 Elektroniska källor

<http://etc.se/puffar/14108/kooperativen-vaexer-mest?print=1>

http://www.kooperativutveckling.org/fku/detta_ar_kooperation/kooperationen.htm#principer

http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=273008&i_word=nyckeltal

<http://www.skanemejerier.se>

8.3 Muntliga källor

Bergstaf, Thomas, *Koncerncontroller*, Skånemejerier, 2007-05-02

Erici, Ola, *Verkställande Direktör*, Skånemejerier, 2007-03-29

Nordell, Ingemar, *Lednings- och styrelsesekreterare*, Skånemejerier, 2007-05-08

Olsson, Anders, *Styrelseordförande*, Skånemejerier, 2007-04-27

8.4 Övriga källor

Årsredovisningen för Skånemejerier 2006

Skånemejerier, *En historia om Skånemejerier*

BILAGA 1 – Sju principer för kooperativt ägande

1. Frivilligt och öppet medlemskap

En kooperativ förening är öppen för alla som vill bli medlemmar och lever upp till medlemskapets ansvar.

2. Demokratisk medlemskontroll

Den kooperativa föreningen är en demokratisk organisation som styrs av medlemmarna. De deltar aktivt i beslutandet av mål och riktlinjer. Förtroendevalda representanter är ansvariga för sina medlemmar. Inom primärkooperativ har alla samma rösträtt, en medlem en röst.

3. Medlemmarnas ekonomiska deltagande

Kooperativets medlemmar skall på ett rättvist sätt bidra med kapital. Räntan på det insatta kapitalet är begränsad, om ränta över huvud taget utbetalas. Organisationens överskott kan avsättas till följande: att utveckla den kooperativa föreningen, ge medlemmarna olika förmåner i anslutning till medlemskapet och stödja andra aktiviteter som godkänts av medlemmarna.

4. Självständighet och oberoende

Den kooperativa föreningen skall vara självständig och oberoende. Det innebär att om de ingår avtal med andra organisationer, eller skaffar externt kapital, skall detta ske på ett sådant sätt att den demokratiska medlemskontrollen bibehålls.

5. Utbildning, praktik och information

Medlemmarna, förtroendevalda, chefer och anställda skall erbjudas utbildning och praktik av Kooperationen. Detta för att kunna bidra till utvecklingen av föreningen. Kooperationen skall även informera allmänheten om den kooperativa föreningens egenskaper och fördelar.

6. Samarbete mellan kooperativa föreningar

Kooperativa föreningar bör samarbeta med varandra för att på sätt gynna sina medlemmar på bästa sätt.

7. Samhällssyn

Medlemmarna skall bestämma riktlinjer för vilken samhällssyn föreningen skall ha och verka för.

BILAGA 2 – Intervjuguide

Styrelse

Bakgrund

- Vad är din bakgrund, professionell erfarenhet mm
- Vad är din roll i Skånemejeriers styrelse

Strategi

- Kan du berätta lite om styrelsens arbete
- Vad är din syn på strategiarbete i en styrelse?
- Hur arbetar ni i styrelsen med strategifrågor?
- Berätta om arbetet med ledningen?
- Hur får ni information från ledningen?
- Beskriv en typisk beslutssituation i styrelsen?
- Kan du jämföra styrelsens strategiarbete med andra erfarenheter (aktiebolag?)
- Hur anser du kravbilderna från ägarna på styrelsen ser ut, jämfört med ett annat bolag?
- Hur ser du på ledningens informationsövertag?
- Hur ser du på externa ledamöter?
- Hur ser du på rapportering mellan styrelsen och ledningen?
 - Mängden material, rapporter
 - Tydlighet, relevans
 - Vem styr det interna rapportflödet, externa rapporter
- Peer assessment inom styrelsen?
- Hur ser du på ägarformen, implikationer/fördelar för strategiarbetet?
- Vad ser du för alternativ?

- **Nyckeltal**
 - Syn på nyckeltal som presenteras för styrelsen
 - Finns det några finansiella nyckeltal Ni tycker borde införas?
 - Vilka uppföljningsrutiner har ni mellan styrelse och ledning?
 - Vad ägnar man styrelsemötena åt i form av nyckeltal?

Ledning

- **Finansiellt**
- Använder ni nyckeltal?
 - I så fall vilka?
 - Vem har utformat dem, ledning, styrelse eller båda tillsammans?
- Vilka finansiella mätvärden är mest relevanta för er?
- Finns det några finansiella nyckeltal ni tycker borde införas?
- Vilka uppföljningsrutiner har ni mellan styrelse och ledning?
- Vad ägnar man styrelsemötena åt i form av nyckeltal?

- **Kund**
- Gör ni undersökningar rörande kundernas nöjdhet?
- Arbetar ni aktivt för att förbättra er relation till era kunder?
- Mäter ni på något sätt utvecklingen av enskilda kunders lönsamhet?
- Kommer marknadsföringskostnaderna att öka i och med er nya affärsplan?
- Har ni något uttalat mål om hur stor marknadsandel ni skall ha i framtiden?

- **Innovation / Utveckling**
- Satsar ni mycket resurser och arbete på nya produkter/produktutveckling?
- Har er nya affärsplan inneburit ökade utbildnings- och kunskapskrav hos era anställda?
- Har den nya hälsolinjen inneburit ökade kostnader för forskning och vetenskapliga studier?

- **Process**
- Mäter ni idag någon form av lyckade leveranser utan komplikationer, precision vid leverans?
- Går det att sänka produktionskostnaderna för mjölkprodukterna? Eller är botten nådd?
- Kan det bli problem för er att sälja produkter i hela norden när i princip alla era leverantörer finns och verkar i Skåne?

Medarbetare

- Undersöker ni hur nöjda era medarbetare är?
- Vad gör ni för att främja nöjda medarbetare?
- Vad är genomsnittsåldern hos era anställda?
- Har ni hög eller låg personalomsättning?