



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

FEKH95, januari 2012

Kandidatuppsats

# Strategikartans kausala samband

– en fallstudie om orsak-verkan mellan immateriella tillgångar och  
interna processer

**Författare:**

Emelie Axelsson  
Miriam Chakir  
Vendela Klint

**Handledare:**

Mikael Hellström  
Gert Paulsson

## SAMMANFATTNING

- Examensarbetets titel:** Strategikartans kausala samband – en fallstudie om orsak-verkan mellan immateriella tillgångar och interna processer
- Seminariedatum:** 2012-01-12
- Ämne/kurs:** FEKH95, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng
- Författare:** Emelie Axelsson, Miriam Chakir, Vendela Klint
- Handledare:** Mikael Hellström, Gert Paulsson
- Fem nyckelord:** Strategi, balanserat styrkort, strategikarta, orsak-verkan, kausala samband
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur lärande- och utvecklingsperspektivet och interna perspektivet i strategikartan binds samman genom orsak-verkan och huruvida dessa kausala samband kan identifieras i företag.
- Metod:** För att uppnå uppsatsens syfte har författarna valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. Genom semi-strukturerade intervjuer har primärdata inhämtats som tillsammans med sekundärdata i form av affärsplaner, årsredovisningar, hemsidor och dagspress analyserats för att komma fram till ett resultat.
- Teoretiska perspektiv:** Studiens teoretiska referensram bygger på Kaplan och Nortons balanserade styrkort och strategikarta. Författarna presenterar även kritik som riktas mot det balanserade styrkortet.
- Empiri:** Empirin består av primärdata som har samlats in genom fem intervjuer med personer med ledningspositioner. Därtill har sekundärdata insamlats genom affärsplaner, årsredovisningar, hemsidor och dagspress.
- Resultat:** Studien visar att vissa kausala samband kan identifieras mellan lärande- och utvecklingsperspektivet och det interna perspektivet i strategikartan. Samtidigt ger studiens resultat även stöd till den kritik som riktats mot teorin.

## ABSTRACT

- Title:** The casual relations of the strategy map – a case study of cause-and-effect between intangible assets and internal processes
- Seminar date:** 2012-01-12
- Course:** FEKH95, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC) or ECTS credits)
- Authors:** Emelie Axelsson, Miriam Chakir, Vendela Klint
- Advisors:** Mikael Hellström, Gert Paulsson
- Key words:** Strategy, balanced scorecard, strategy map, cause-and-effect, causal relations
- Purpose:** The purpose of the thesis is to describe and analyze how the learning and growth perspective and the internal perspective in the strategy map are linked together by cause-and-effect and whether these causal relationships can be identified in companies.
- Methodology:** The authors have chosen a qualitative case-study method to achieve the purpose of the thesis. Through semi-structured interviews primary data have been collected, that have been analyzed along with secondary data such as annual reports, business plans, websites and newspapers.
- Theoretical perspectives:** The study's theoretical framework is based on Kaplan and Norton's balanced scorecard and the strategy map. The authors also present criticism of the balanced scorecard.
- Empirical foundations:** The empirical findings consist of primary data collected from five semi-structured interviews with the top management. In addition, secondary data have been collected from annual reports, business plans, websites and newspapers.
- Conclusions:** The study shows that certain causal relations can be identified between the learning and growth perspective and the internal perspective. However, the study supports the criticism against the theory.

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till respondenterna för deras engagemang och deltagande som har möjliggjort vår studie. Slutligen vill vi även tacka våra handledare, Mikael Hellström och Gert Paulsson, för deras vägledning.

Lund 2012-01-09

---

Emelie Axelsson

---

Miriam Chakir

---

Vendela Klint

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|  |    |
|--|----|
| 1 INLEDNING .....  | 1  |
| 1.1 Bakgrund.....  | 1  |
| 1.1.1 Strategi.....  | 1  |
| 1.2 Problemformulering och frågeställning.....               | 2  |
| 1.3 Syfte.....   | 3  |
| 2 METOD.....   | 3  |
| 2.1 Fallstudier.....   | 3  |
| 2.2 Val av fallföretag.....                                  | 3  |
| 2.3 Avgränsningar.....                                       | 4  |
| 2.4 Datainsamling.....                                       | 4  |
| 2.4.1 Primärdata och sekundärdata.....                       | 4  |
| 2.4.2 Val av respondenter.....                               | 5  |
| 2.4.3 Ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer..... | 5  |
| 2.5 Studiens kvalitet.....                                   | 6  |
| 2.5.1 Validitet.....   | 6  |
| 2.5.2 Reliabilitet.....                                      | 6  |
| 3 TEORETISK REFERENSRAM.....                                 | 7  |
| 3.1 Det balanserade styrkortet och strategikartan.....       | 7  |
| 3.1.1 Interna perspektivet.....                              | 11 |
| 3.1.1.1 Operativa processer.....                             | 12 |
| 3.1.1.2 Kundprocesser.....                                   | 12 |
| 3.1.1.3 Innovationsprocesser.....                            | 13 |
| 3.1.1.4 Reglerande och sociala processer.....                | 14 |
| 3.1.2 Lärande - och utvecklingsperspektivet.....             | 14 |
| 3.1.2.1 Humankapital.....                                    | 15 |
| 3.1.2.3 Organisationskapital.....                            | 17 |
| 3.2 Kritik mot det balanserade styrkortet.....               | 17 |
| 4 EMPIRI.....  | 18 |
| 4.1 Lokalbanken.....   | 18 |
| 4.1.1 Beskrivning av företaget.....                          | 18 |
| 4.1.2 Mål och visioner.....                                  | 19 |
| 4.1.3 Strategi och styrning.....                             | 19 |
| 4.1.4 Kultur och medarbetare.....                            | 20 |
| 4.1.5 Kunder.....  | 21 |

|   |    |
|---|----|
| 4.1.6 Socialt ansvarstagande och innovation.....                | 22 |
| 4.2 Bostadskooperationen.....                                   | 23 |
| 4.2.1 Beskrivning av företaget .....                            | 23 |
| 4.2.2 Strategi och styrning.....                                | 23 |
| 4.2.3 Kultur och medarbetare .....                              | 24 |
| 4.2.4 Kunder .....  | 26 |
| 4.2.5 Innovation och utveckling.....                            | 26 |
| 5 RESULTAT OCH ANALYS.....                                      | 27 |
| 5.1 Strategikartan - Lokalbanken och Bostadskooperationen ..... | 27 |
| 5.1.1 Lärande- och utvecklingsperspektivet.....                 | 27 |
| 5.1.1.1 Humankapital.....                                       | 27 |
| 5.1.1.2 Informationskapital.....                                | 29 |
| 5.1.1.3 Organisationskapital.....                               | 31 |
| 5.1.2 Interna processperspektivet.....                          | 32 |
| 5.1.2.1 Operativa processer .....                               | 32 |
| 5.1.2.3 Innovationsprocesser .....                              | 36 |
| 5.2 Tillämpad kritik mot det balanserade styrkortet.....        | 38 |
| 6 SLUTDISKUSSION.....   | 39 |
| 6.1 Studiens slutsats.....                                      | 39 |
| 6.2 Förslag till vidare forskning .....                         | 41 |
| 7 KÄLLFÖRTECKNING .....   | 42 |
| Appendix.....   | 45 |
| Bilaga 1 Det balanserade styrkortet.....                        | 45 |
| Bilaga 2 Intervjuguide .....                                    | 46 |
| Bilaga 3 Organisationsscheman .....                             | 47 |
| Bilaga 4 Sammanställning av resultat.....                       | 49 |

## **FIGURFÖRTECKNING**

|  |    |
|--|----|
| <i>Figur 1</i> Modell av värdeskapande.....                          | 8  |
| <i>Figur 2</i> Strategikartan.....                                   | 9  |
| <i>Figur 3</i> Det balanserade styrkortet.....                       | 45 |
| <i>Figur 4</i> Organisationsschema Lokalbanken.....                  | 46 |
| <i>Figur 5</i> Organisationsschema Bostadskooperationen.....         | 47 |
| <i>Figur 6</i> Sammanställning av resultat Lokalbanken.....          | 48 |
| <i>Figur 7</i> Sammanställning av resultat Bostadskooperationen..... | 49 |

# 1 INLEDNING

---

*I detta kapitel presenterar vi bakgrunden till vår uppsats samt problemformulering, frågeställning och syfte.*

---

## 1.1 Bakgrund

### 1.1.1 Strategi

I början av 1960-talet introducerades begreppet företagsstrategi i Sverige. Innebörden då var prognoser och framtidsbedömningar för att långsiktigt planera ett företags strategi. Ungefär ett decennium senare ersattes långsiktplanering av strategisk planering, och utvecklingen av begreppet fortsatte in på 1980-talet då det formulerades om till strategisk ledning. Perioden innebar en trend av decentralisering och målstyrning, och vikten av ledningens ansvar för implementering av strategier och utformandet av mål på alla nivåer betonades. Det nya sättet att använda sig av strategi utvecklades på grund av insikten av att de tidigare planeringsmodellerna i alltför stor utsträckning utgick från antagandet om en förutsägbar framtid. De företagsstrategiska skolorna har gått från att fokusera på formuleringen av strategin till att idag snarare se till genomförandet. Strategi är kopplat till konkurrensfördelar, och definieras vidare som ett medel för att nå uppsatta mål och visioner. (Bengtsson & Skärvad 2001)

Bengtsson och Skärvad (2001) diskuterar flera olika skolor för strategi, där det *balanserade styrkortet* nämns som en av dem (se Appendix: bilaga 1). Modellen utvecklades år 1992 av Kaplan och Norton, som menade att det tidigare hade lagts för stort fokus på finansiella mått. Det balanserade styrkortet mäter inte bara lönsamhet ur ett finansiellt perspektiv, utan tar även hänsyn till kunder, interna processer samt lärande och utveckling. Från att ha satt de materiella tillgångarna i centrum betonas nu även de immateriella tillgångarnas betydelse för att uppnå ett bra finansiellt resultat. (Bengtsson & Skärvad 2001) Kaplan och Norton (2004) framhåller vikten av att sätta ett företags strategi i verket genom att koppla den till olika måttetal och på så sätt integrera den i det dagliga arbetet. Genom att använda det balanserade styrkortet kan företaget implementera strategin snabbt och effektivt i organisationen.



Kaplan och Norton beskriver strategi som en uppsättning av hypoteser om orsak-verkan-samband (Kaplan & Norton 1996). Teorins fyra perspektiv knyts samman i en kedja av kausala samband som visar hur starka immateriella tillgångar i lärande- och utvecklingsperspektivet omvandlas till förbättrade processer som vidare skapar kundnöjdhet och resulterar i finansiell framgång. De kausala sambanden utgör en central aspekt och en hörnsten i det balanserade styrkortet. (Kaplan & Norton 2001) Som ett ytterligare steg för att förtydliga och illustrera den kedja av samband som finns mellan perspektiven utformade Kaplan och Norton *strategikartan* som en utveckling av det balanserade styrkortet. (Kaplan & Norton 2004)

## 1.2 Problemformulering och frågeställning

Ett företag som använder sig av ett styrverktyg som är tydligt kopplad till strategin kan förbättra sin styrning avsevärt. Det balanserade styrkortet har framhållits som ett verktyg att underlätta implementeringen av en strategi, då det kopplar samman det finansiella resultatet med icke-finansiella mått och knyter samman immateriella tillgångar med värdeskapande processer. (Kaplan & Norton 2001) Utifrån det balanserade styrkortet har sedan strategikartan utvecklats för att illustrera de kausala samband som binder samman perspektiven.

Strategikartan tydliggör hur perspektiven är relaterade till varandra och avser öka att förståelsen för sambanden. Med avseende på den centrala roll som de kausala sambanden har i modellen är det intressant att utifrån det balanserade styrkortets perspektiv och strategikartan analysera i vilken utsträckning det går att koppla de olika perspektiven till varandra. Är strategikartan ett användbart hjälpmedel för att implementera en strategi i ett företag? I vilken utsträckning kan de orsak-verkan-samband som illustreras i strategikartan identifieras i ett företag? Kan man genom de kausala samband som beskrivs i strategikartan identifiera förbättringsmöjligheter för ett företags strategi?

Vår problemformulering mynnar ut i följande frågeställning:

*Vilka kausala samband mellan strategikartans lärande- och utvecklingsperspektiv och interna perspektiv kan identifieras i företag?*

### **1.3 Syfte**

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur lärande- och utvecklingsperspektivet och interna perspektivet i strategikartan binds samman genom orsak–verkan och huruvida dessa kausala samband kan identifieras i företag.

## **2 METOD**

---

*I följande kapitel presenteras studiens tillvägagångssätt. Vi kommer kort att beskriva fallstudien som metod, val av fallföretag och avgränsningar. Avslutningsvis beskriver vi metod för datainsamling och diskuterar studiens kvalitet.*

---

### **2.1 Fallstudier**

För att uppnå studiens syfte och ge svar på frågeställningen har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. En fallstudie är ett bra tillvägagångssätt för att undersöka ett samtida fenomen och utreda hur saker sker i en organisation, och målet är att kunna svara på de frågor som formulerats genom att samla in, presentera och analysera data. Yin (2009) presenterar två typer av fallstudier: enkel och multipel. Antalet fall handlar om en avvägning mellan djup och bredd i studien (Lundahl & Skärvad 2008). Vi kommer att använda oss av den multipla metoden och göra en studie med två företag, då det ger fallstudien mer substans och ökar möjligheten att dra generella slutsatser. Att utgå från ett fall ger bäst förutsättningar för en djup studie, men kan samtidigt vara för situationsspecifikt. Med detta sagt är vi medvetna om att valet av att använda två fallföretag begränsar möjligheterna att göra en djupare analys. Genom en bredare ansats är vår förhoppning att kunna ge studien en högre allmängiltighet. (Yin 2009)

### **2.2 Val av fallföretag**

Valet av fallföretag grundar sig i företagens liknande organisationsstruktur och ägandeform. Företagen är rikstäckande men finns även lokalt representerade. För att avgränsa oss har vi valt att endast titta på de skånska organisationerna, då de båda verkar inom samma begränsade geografiska område. De är också liknande i avseendet att de erbjuder sina kunder en helhetslösning, då de inte endast erbjuder en produkt/tjänst utan flera närliggande. Som kund går man in i en långsiktig relation med företagen, vilket skapar liknande oförutsättningar för

fallföretagens sätt att hantera kunder.

På grund av sekretesskäl har fallföretagens namn på begäran ersatts med fingerade namn. I den fortsatta rapporten benämns företagen som Bostadskooperationen och Lokalbanken. En utförlig presentation av fallföretagen ges i empiriavsnittet.

## **2.3 Avgränsningar**

Vi kommer i fallstudien endast att fokusera på de två nedre perspektiven i strategikartan: lärande- och utvecklingsperspektivet (*Learning and growth perspective*) och det interna perspektivet (*Internal perspective*). Dessa perspektiv driver strategin framåt och påverkar det finansiella resultatet genom kausala samband. De två översta perspektiven - det finansiella perspektivet (*Financial perspective*) och kundperspektivet (*Customer perspective*) - syftar snarare till att beskriva resultatet av vad som sker i de två nedre perspektiven. (Kaplan & Norton 2004) Av den anledningen har vi valt att inte utgå från dem i vår analys, men för att ge en bild av hur de olika perspektiven hänger ihop kommer vi kortfattat att beskriva dem i teoriavsnittet. Vi kommer även att referera till dem i resultat- och analysavsnittet för att kunna förklara hur de kausala sambanden bidrar till att skapa värde genom samtliga perspektiv.

## **2.4 Datainsamling**

### **2.4.1 Primärdata och sekundärdata**

Vid empirisk datainsamling skiljer man mellan primärdata och sekundärdata. Med primärdata avses det empiriska material som författarna själva har samlat in (Lundahl & Skärvad 1999). För denna fallstudie har vi genomfört fem intervjuer varav tre gjordes hos Bostadskooperationen och två hos Lokalbanken. Samtliga intervjuer är genomförda med ledningspersoner som därmed har god insyn i företagets strategiarbete.

Sekundärdata definieras som material som är insamlat av andra. Denna typ av data är information som finns dokumenterad, men som inte är insamlat för den egna studien. (Lundahl & Skärvad 1999) Fallstudiens huvudsakliga empiri är baserad på primärdata men vi har även använt sekundärdata som komplement. Den sekundärdata som utnyttjats är fallföretagens årsredovisningar, affärsplaner och dagspress.

### **2.4.2 Val av respondenter**

För insamling av primärdata har vi valt att intervjua personer i ledningen i de båda fallföretagen då de har god insikt i hur strategier utformas och används i organisationerna. På Lokalbanken intervjuade vi kommunikationschefen och HR-chefen som båda arbetat länge inom organisationen. Bostadskooperationens intervjupersoner bestod av vd:n och affärsområdeschefen för nyproduktion och marknad som båda har haft dessa positioner sedan år 2008. Vi har även intervjuat finanschefen. Respondenterna kommer på begäran inte att nämnas vid namn, utan istället hänvisas till som respektive arbetsroll.

### **2.4.3 Ostrukturerade eller semistrukturerade intervjuer**

Bryman och Bell (2005) skiljer mellan två typer av kvalitativa intervjuer: ostrukturerade- och semi-strukturerade. Ostrukturerade intervjuer liknar ett vanligt samtal och ger respondenten stort utrymme att svara fritt. Vanligtvis använder sig forskaren av minnesanteckningar som underlag för intervjun. Vid semi-strukturerade intervjuer har forskaren en lista över specifika teman som ska tas upp, vilket ofta benämns intervjuguide. I likhet med ostrukturerade intervjuer ges respondenten frihet att utforma sitt svar fritt. Frågorna i intervjuguiden behöver inte ställas i samma ordning som de är skrivna, och uppföljningsfrågor som anknyter till respondentens svar och som inte står nedskrivna får även ställas.

Vid intervjuerna för denna fallstudie valde vi att använda oss av semi-strukturerade intervjuer. Denna form av intervju ansåg vi vara mest lämplig eftersom våra sammanställda intervjufrågor var öppna och vi värdesatte att kunna ställa följdfrågor. Hur intervjumetoden eventuellt påverkar vårt resultat diskuteras vidare i avsnitt 2.5 som behandlar studiens kvalitet. Intervjuguiden sammanställdes med utgångspunkt i strategikartans två nedre perspektiv som utgjorde intervjuguidens teman som vi önskade få svar på. För att förbereda respondenterna skickades en övergripande summering av fallstudiens ämne samt intervjuguiden (se Appendix: bilaga 2). Vi inledde även varje intervju med en kort presentation av fallstudiens ämne och syfte. I och med att intervjufrågorna ställdes som öppna frågor fick respondenterna utforma sina svar fritt, och med tanke på att svaren ibland tog olika riktningar ställde frågorna i intervjuguiden inte alltid i samma ordning.

## **2.5 Studiens kvalitet**

### **2.5.1 Validitet**

Validiteten i en fallstudie kan delas upp i intern och extern validitet. Den interna validiteten avser huruvida de slutsatser som dras är giltiga eller ej, och om det som var avsett att mätas överensstämmer med resultatet. Det har bedrivits mycket forskning kring de teoretiska modeller vi har valt att använda, vilket ger stöd åt vår analys och höjer den interna validiteten. (Yin 2009) Vi har bedömt respondenterna som tillförlitliga källor då alla i och med sin ledningsposition har en god inblick och förståelse för företagets strategiarbete. Vi har medvetet valt att ställa öppna frågor, med intervjuguiden som utgångspunkt. Genom detta val har vi kunnat skapa en bred bas av empiri, i syfte att urskilja samband mellan orsak och verkan i företagen. Vi bedömde att detta tillvägagångssätt var mest lämpligt för att undvika att alltför ledande frågor skulle kunna påverka svaret i någon riktning. För att ytterligare stärka den externa validiteten har en respondent från vardera företag läst igenom empirin för att säkerställa att vi ger en rättvis bild av företaget. Vi vill poängtera att fallföretagen varit måna om att inte ge ut alltför detaljerad information om deras strategier, på grund av att informationen ses som konfidentiell.

Den externa validiteten avser i vilken grad resultatet av studien kan generaliseras och användas i andra sammanhang än i det enskilda fallet. Vid kvalitativa studier då forskarna genomför en fallstudie menar LeComte och Goetz (se Bryman & Bell 2005) att den externa validiteten kan utgöra ett problem. Om resultatet av vår fallstudie går att generalisera är svårt att fastställa. Vi menar dock att den externa validiteten stärks avsevärt genom att ha två fallföretag istället för ett. (Ibid.)

### **2.5.2 Reliabilitet**

Begreppet reliabilitet likställs ofta med tillförlitlighet, och avser huruvida ett resultat av en studie blir detsamma om den görs om på nytt, eller om det påverkas av slumpmässiga faktorer. Vid kvalitativ forskning skiljer Bryman och Bell (2005) mellan extern och intern reliabilitet. Den externa reliabiliteten avser i vilken utsträckning en studie kan replikeras, det vill säga upprepas av en annan forskare. För att kunna möjliggöra en replikation bör forskningens tillvägagångssätt beskrivas detaljerat. Vid kvalitativ forskning har dock extern

reliabilitet visat sig vara svår att uppnå eftersom forskningen ofta präglas av sociala betingelser för den tidpunkt då studien genomförs. Det är därför svårt att avgöra huruvida en replikation av studien skulle ge samma resultat. För att bidra till den externa reliabiliteten har vi använt oss av en intervjuguide som utgångspunkt för intervjuerna (se Appendix: bilaga 1). Genom att ha redogjort för metoden för datainsamling möjliggör vi en upprepning av studien.

Intern reliabilitet betyder att forskarna som utför studien kommer överens om hur de ska tolka det som de hör och ser (Bryman & Bell 2005). Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades gemensamt av oss, vilket gjorde det möjligt att kunna gå tillbaka i materialet och kontrollera att svaren återgavs korrekt. Detta stärker den interna reliabiliteten.

### **3 TEORETISK REFERENSRAM**

---

*I följande kapitel presenteras de modeller som utgör vår teoretiska referensram. Avsnittet inleds med en beskrivning av det balanserade styrkortet och strategikartan, varpå det ges en närmare beskrivning av de perspektiv inom strategikartan som analysen senare tar avstamp i. Avslutningsvis presenteras kritik som riktats mot modellen.*

---

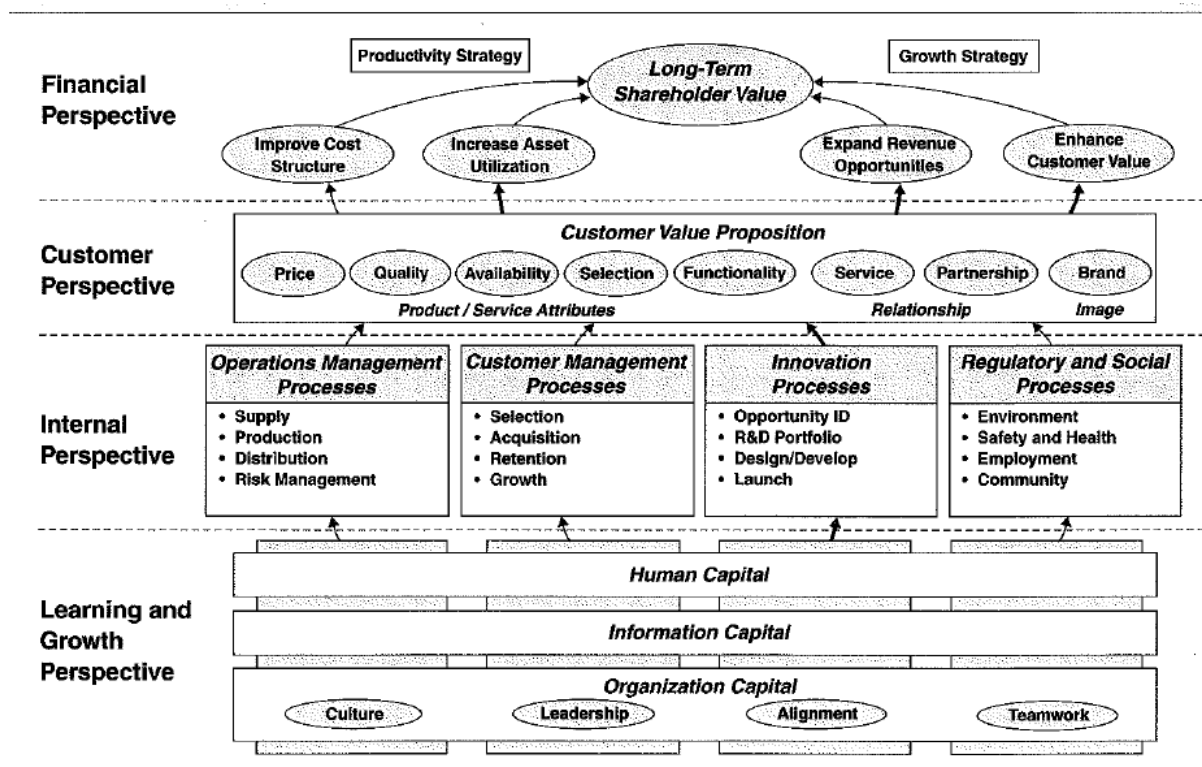
#### **3.1 Det balanserade styrkortet och strategikartan**

År 1992 introducerade Kaplan och Norton det balanserade styrkortet, som fungerar som ett verktyg för att mäta företags prestation utöver finansiella mått. Modellen kan ses som ett ramverk för att beskriva strategier för värdeskapande och utgörs av fyra perspektiv: *det finansiella perspektivet, kundperspektivet, interna perspektivet och lärande- och utvecklingsperspektivet*. Syftet med det balanserade styrkortet är att skapa en balans mellan perspektiven och knyta dem till värdeskapande processer och på så sätt uppfylla företagets vision. (Werner & Xu 2011)



**Figur 1. Strategikarta: Modell av värdeskapande (Kaplan & Norton 2004, s 8, fritt omarbetad)**

Styrkortet fungerar som ett verktyg som kan hjälpa företag att implementera nya strategier snabbt och effektivt. Utifrån det balanserade styrkortets fyra perspektiv, har strategikartan utvecklats. Med hjälp av strategikartan kan företag överblicka sina strategiska mål genom de orsak-verkan-samband som finns mellan perspektiven, istället för att se prestationsmått som fyra separata och oberoende perspektiv. (Kaplan & Norton 2004)



Figur 2. Strategikartan (Kaplan & Norton, 2004, s 11)

Strategikartan baseras på flera principer:

### *Strategi balanserar motstridiga krafter*

De två översta perspektiven i strategikartan - det finansiella perspektivet och kundperspektivet - illustrerar resultatet av strategin och det som organisationen vill uppnå. Det finansiella perspektivet beskriver det aktieägarvärde ett företag skapar mätt i traditionella finansiella mått. Kaplan och Norton (2004) beskriver två strategier för att förbättra det finansiella resultatet: tillväxtstrategi eller produktivitetsstrategi. Tillväxtsstrategin går ut på att öka intäkterna, medan produktivitetsstrategin istället syftar till att öka produktiviteten. I grund och botten handlar det om uppnå ett bra finansiellt resultat genom att antingen sälja mer eller spendera mindre. (Kaplan & Norton 2004)

Ökade intäkter kan uppnås genom att hitta nya inkomstkällor eller genom att förstärka kunderbjudandet för att kunna ta mer betalt. Nya inkomstkällor kan vara att företaget hittar helt nya produkter att erbjuda kunden, eller att man expanderar sitt kundsegment. Ett förstärkt kunderbjudande kan ske genom att företaget fördjupar relationen till kunden för att på så sätt kunna sälja mer av de existerande produkterna eller tjänsterna. Ökad produktivitet kan också ske på två olika sätt, antingen genom att reducera kostnader eller genom att använda



tillgångarna på ett effektivare sätt. Reducering av kostnader kan ske genom att producera samma output men spendera mindre på arbetskraft, material, energi och leverantörer. Det andra sättet, effektivare användning av tillgångar, kan ske genom att reducera det arbete och kapital som krävs för att ge en viss output. Att öka intäkterna ses som en mer långsiktig strategi, då det generellt sätt tar längre tid att uppnå ökade intäkter än att öka produktiviteten. Ökad produktivitet leder till minskade kostnader för företaget, och kan uppnås genom förbättrad kostnadsstruktur eller effektivare resursanvändning. (Kaplan & Norton 2004)

Det övergripande målet för företag inom den privata sektorn är att skapa en långsiktig ökning av värdet för aktieägarna (Kaplan & Norton 2004). Samtidigt måste företaget på kort sikt kunna visa upp ett bra resultat, vilket alltså står i strid med det långsiktiga målet. En investering i immateriella tillgångar för att uppnå långsiktig tillväxt står alltså i konflikt med att minska kostnader för det kortsiktiga finansiella målet. Kaplan och Norton (2004) menar därför att företag måste balansera de kortsiktiga målen för kostnadsbesparingar och förbättring av produktivitet med de långsiktiga målen för en ihållande ökning av aktieägarvärdet.

#### *Strategi baseras på ett differentierat värdeerbjudande till kunden*

Kundperspektivet definierar det värde som skapas i de interna processerna och sedan erbjuds till de kunder företaget har valt att rikta sig till. I stort beskriver perspektivet hur man vill uppnå ökade intäkter från kunder genom att behålla befintliga och skaffa nöjda och lojala kunder, vilket sedan leder till ett bra finansiellt resultat. Strategin definieras sedan utifrån företagets positionering och värdeerbjudandets differentiering. Kundperspektivet inkluderar flera olika faktorer som kan användas för att mäta hur väl man har lyckats med sin strategi: pris, kvalitet, tillgänglighet, utbud, funktionalitet, service, partnerskap och varumärke.

Att tillfredsställa kunder är det grundläggande elementet för varaktigt värdeskapande. Där bör varje företag klargöra vilka kundsegment de riktar sig till och vilket värdeerbjudande som krävs för att tillfredsställa dem. Att ha ett tydligt värdeerbjudande är den viktigaste dimensionen av en strategi (Kaplan & Norton 2004).

#### *Värde skapas genom interna affärsprocesser*

Det finansiella perspektivet och kundperspektivet i strategikartan och det balanserade styrkortet beskriver tillsammans resultatet som företaget önskar uppnå. Processerna i de två

nedre perspektiven beskriver hur företaget ska implementera strategin. Därför är effektiva interna processer avgörande för hur värde skapas och bibehålls. Företag måste fokusera på några få kritiska interna processer som ger kunderna ett differentierat värdeerbjudande (Kaplan & Norton 2004).

#### *Strategi består av simultana, kompletterande teman*

Varje tema i de interna processerna ger effekt för företaget vid olika tidpunkter. Förbättringar av de operativa processerna ger generellt resultat efter en kort tid genom exempelvis kostnadsbesparingar och kvalitetsförbättringar. Fördelarna av förbättrade kundrelationer i kundprocesserna tar vanligtvis mellan sex till tolv månader att se effekterna av. Effekterna av förbättrade innovationsprocesser tar ännu längre tid, och fördelarna som ges av reglerande och sociala processer sker ännu längre fram i företagets framtid. Genom att ha minst ett tema för var och en av de fyra processerna blir strategin balanserad och ger företaget fördelar kontinuerligt över tid som skapar hållbar tillväxt i aktieägarvärdet. (Kaplan & Norton 2004)

#### *Strategisk samstämmighet avgör värdet på de immateriella tillgångarna*

Strategikartans fjärde perspektiv - lärande och utveckling - beskriver organisationens immateriella tillgångar och den roll de spelar för strategin. Kaplan och Norton (2004) menar att inga av de immateriella tillgångarna humankapital, informationskapital och organisationskapital har ett värde som kan mätas separat. De immateriella tillgångarnas värde härleds istället till deras förmåga att hjälpa företaget att implementera sin strategi.

De två understa perspektiven, lärande- och utvecklingsperspektivet och det interna perspektivet, driver strategin och beskriver hur den ska implementeras i företaget. Lärande- och utvecklingsperspektivet fungerar som ett slags bränsle till strategin och illustrerar hur företagets immateriella resurser kan bidra till att förbättra de processer som beskrivs i det interna perspektivet. På så sätt kan välutvecklade och starka immateriella tillgångar generera effektiva processer som sedan kommer att leda till framgång för företaget. (Kaplan & Norton 2004) I följande stycken beskrivs dessa perspektiv mer utförligt.

### **3.1.1 Interna perspektivet**

Det interna perspektivet utgår från frågan ”För att tillfredsställa våra kunder, vilka processer måste utvecklas?” (Kaplan & Norton 2004 s. 8). Inom det interna perspektivet finns fyra

typer av värdeskapande processer: operativa processer, (*Operations management processes*), kundprocesser (*customer management processes*), innovationsprocesser (*innovation processes*) och reglerande och sociala processer (*regulatory and social processes*). (Kaplan & Norton 2004) Dessa presenteras mer ingående nedan.

#### **3.1.1.1 Operativa processer**

De operativa processerna innefattar företagets processer som producerar och levererar produkter och tjänster till kunder. Området behandlar hur företag kan effektivisera och förbättra processer för leverantörsrelationer, produktion av produkter och tjänster, distribution till kunder samt riskhantering. Varje enskilt företag bör identifiera vilka som är de mest kritiska och avgörande processerna, och lägga fokus på att förbättra dem. (Kaplan & Norton 2004)

Effektiviseringen av distribution till kunder kan ske genom att företaget minskar servicekostnader samt förbättrar produktens eller tjänstens kvalitet och leveranstid. Effektivisering av produktionsprocesser för produkter och tjänster kan ske genom att minska produktionskostnader, använda resurser mer effektivt och förbättra ledtider. Till följd av den ökade effektiviteten kan företaget ge sina kunder ett bra värdeerbjudande genom pris, kvalitet, tillgänglighet och utbud. Effektivare operativa processer ger en bättre kostnadsstruktur för företaget, vilket står i direkt samband med den produktivitetstrategi som påverkar det finansiella perspektivet. Detta har även en indirekt inverkan på tillväxtstrategin i det finansiella perspektivet, då företag som förbättrar produkt- eller tjänsteattribut kan locka till sig nya kunder. Ett företag som ständigt strävar efter att förbättra sina processer kan således förbättra sitt resultat dels genom att öka värdeerbjudandet för kunden, dels genom att minska de egna kostnaderna. (Kaplan & Norton 2004)

#### **3.1.1.2 Kundprocesser**

Kundprocesserna fokuserar på de komponenter i kundperspektivet som handlar om relation och image. Processerna innefattar företagets förmåga att välja ut, skapa och bibehålla nya långsiktiga och lönsamma relationer med kunder. Ett viktigt inslag är att välja ut de kundsegment som företaget ska rikta sig till. Bland de vanligaste kategoriseringarna av kundsegment finns demografiska, geografiska och livsstilsfaktorer. Kaplan och Norton (2004) menar vidare att vanliga mål vid val av kunder är att fokusera på att bygga långsiktiga relationer med de kunder som ger intäkter, genom att kommunicera värdet av produkten eller tjänsten till det utvalda segmentet och hålla hög kvalitet på servicerelaterade processer. Ett

annat vanligt mål är att göra sig av med de kunder som inte generar företaget någon lönsamhet. Den process som är mest kostnadskrävande är värvning av nya kunder. (Kaplan & Norton 2004)

Lojala och engagerade kunder är något företag försöker eftersträva då de gärna delar med sig av sina positiva erfarenheter av företagets produkt eller tjänst. Likväl är engagerade kunder mer benägna att föra upp problem till ytan, vilket ger företaget en chans till förbättring. (Kaplan & Norton 2004) I artikeln *The one number you need to grow* visar Reichheld (2003) ett samband mellan tillväxt och kunders lojalitet, som definieras som en persons villighet att göra en investering eller personlig uppoffring för att stärka en relation. En rekommendation av företagets produkt eller tjänst är ett exempel på en sådan uppoffring, då personen som ger en rekommendation sätter sitt rykte på spel. Den bästa formen av kundlojalitet uppstår när kunder tar på sig en ägarroll för företagets produkt eller service eftersom dessa är mer benägna att vara aktiva i exempelvis förbättringsarbete. När ett företag väl inriktat sig på ett utvalt kundsegment och skapat en långsiktig relation är nästa steg att fördjupa relationen för att öka kundvärdet och samtidigt minska kundens incitament till att byta till ett annat företag som erbjuder en liknande produkt eller tjänst. (Kaplan & Norton 2004)

### **3.1.1.3 Innovationsprocesser**

Företag lever ständigt med vetskapen om att en konkurrent kan lansera en produkt som förändrar konkurrenssituationen radikalt (Trotts 2008). Innovation är en förutsättning för att hålla sig konkurrenskraftig i ett dynamiskt klimat. Kaplan och Norton (2004) diskuterar vikten av att identifiera möjligheter till nya produkter eller tjänster. Detta är en ständigt pågående process som kan ske både internt t.ex. inom företagets forsknings- och utvecklingsavdelning, men även genom externa källor som t.ex. universitet, leverantörer och kunder. Företag bör välja vilka idéer som kan vidareutvecklas och vilka som inte är värda att satsa på. Kaplan och Norton (2004) tar även upp utveckling och design av nya produkter och tjänster som vanligtvis börjar med en undersökning av marknaden, teknologier och liknande som kan ligga till grund för den nya produkten eller tjänsten. Vid framtagandet av en ny produkt bör företag noggrant se till att tillverkningsprocessen flyter på genom alla led och att produkten uppfyller såväl kvalitet som krav på funktionalitet. Olika mått på hur företag kan mäta effektiviteten i produktlanseringen är t.ex. hur snabbt man lyckats få ut produkten på marknaden, hur effektiv produktionsprocessen är och effektiviteten av marknadsföring och distribution. (Kaplan & Norton 2004)

#### **3.1.1.4 Reglerande och sociala processer**

För företag finns det många reglerande och samhällseliga aspekter som måste tas hänsyn till för att kunna bedriva en verksamhet. Kaplan och Norton (2004) tar upp fyra regleringar och sociala processer: *miljöfrågor, säkerhet och hälsa, employment* och *samhällsinvesteringar*. Vissa, menar de, går längre än att bara uppfylla minimikraven och satsar på ett mer djupgående CSR-arbete som gör företaget attraktivt för både anställda och kunder. Målen är långsiktiga (Kaplan & Norton 2004) och vinsterna av att vara en god samhällsaktör, en så kallad *good neighbour*, kan vara betydande, inte minst i form av ökade intäkter till följd av att företagets image förstärks (Epstein & Wistner 2001). Porter och Kramer (2006) undersöker sambandet mellan socialt ansvarstagande och konkurrensfördelar. På grund av påtryckningar från samhället har socialt ansvarstagande blivit en ofrånkomlig prioritet för företag. Vidare kan samhällsansvar innebära mycket mer än en kostnad för ett företag, och bör snarare ses som en möjlighet till innovation och konkurrensfördelar. Det är därför viktigt för ett företag att koppla CSR-arbete till strategin och integrera det i det operativa arbetet.

Miljöfrågor är den vanligaste formen av reglering och kan innefatta t.ex. mått på konsumtion av energi och resurser, vattenutsläpp, luftföroreningar och återvinning. Det som Kaplan och Norton (2004) benämner som *employment* syftar till att öka mångfalden bland anställda. Genom samhällsinvesteringar skänker företag pengar eller bidrar med egna volontära insatser till samhällsfrämjande ändamål. Bristande uppföljning av samhällsinvesteringarna kan ses som ett vanligt problem, då det är svårt att mäta hur företagen har gynnats av engagemanget. (Kaplan & Norton 2004)

#### **3.1.2 Lärande - och utvecklingsperspektivet**

Perspektivet utgår från frågan ”*För att nå visionen, hur måste vi utvecklas och förnyas?*” (Kaplan & Norton 2004 s. 8), och behandlar hur immateriella tillgångar används för att stödja organisationens strategi.

Lärande - och utvecklingsperspektivet utgörs av tre komponenter: *humankapital, informationskapital* och *organisationskapital*. Det är viktigt att dessa tre komponenter integreras med varandra och samstämmer med vad företaget vill uppnå i de interna processerna. De immateriella tillgångarna är avgörande för varaktigt värdeskapande. (Kaplan & Norton 2004)

### 3.1.2.1 Humankapital

Humankapitalet är den del i strategikartan som beskriver vikten av att hitta rätt kompetenser för att skapa effektiva interna processer. Ett företag som ser till att strategi angår alla anställda och drar nytta av de kompetenser som finns kan förbättra det strategiska humankapitalet. Ett första steg för att utvärdera ett företags humankapital är att identifiera de strategiska jobbfamiljerna i företaget. En strategisk jobbfamilj definieras som de grupper av människor i ett företag som har den största inverkan på strategin, och därmed också den största möjligheten att påverka och förstärka de interna processerna. (Kaplan & Norton 1992) Olve *et al* (2004) beskriver på ett liknande sätt betydelsen av att ha personer som fungerar som nyckelpersoner för implementera det balanserade styrkortet i en strategi. Personerna liknas vid ambassadörer, som ser till att anställda vet vad styrkortet innebär och hur de kan använda sig av det.

Den andra viktiga punkten för att kunna utvärdera humankapitalet är att skapa en kompetensprofil. Detta innebär att organisationen definierar vilka kunskaper, färdigheter och värderingar som personerna inom de strategiska jobbfamiljerna bör ha. Enligt Schippmann (1999) kan kompetenser delas in i två olika typer: *Can-do competences* och *Will-do competences*. *Can-do competences* fokuserar på de anställdas kunskaper och färdigheter som en grundläggande förmåga för att utföra arbetet. *Will-do competences* handlar istället om individens värderingar och inställning till sina arbetsuppgifter. Denna typ av kompetens utgör grunden för i vilken utsträckning den anställda har en vilja att utföra sina arbetsuppgifter. (Schippmann 1999)

Som ett tredje steg utvärderas de strategiska jobbfamiljernas aktuella kompetenser, där man bedömer individens prestationer och potential (Kaplan & Norton 2004). Detta sker ofta genom feedback där man bedöms från flera olika håll och inte endast av över- och underordnade personer (van der Heijden & Nijhof 2004).

Utvärderingarna görs för att man i ett fjärde steg ska kunna använda feedbacken för att utforma utvecklingsprogram och rekryteringsplaner för anställda (Kaplan & Norton 2004). Att satsa på vidareutveckling och internrekrytering motiverar anställda genom att de får en chans att utvecklas och klättra inom organisationen. Samtidigt sparar företaget resurser genom att undvika att rekrytera och utbilda ny personal. (Chan 1996)

Det finns två olika modeller som företag kan använda sig av för att utforma utvecklingsprogram och skapa strategisk samstämmighet inom humankapitalet. Den *strategiska jobbfamiljsmodellen* koncentrerar utvecklingsprogram och utbildningar på ett fåtal nyckelpersoner med arbetsroller som påverkar och förmedlar strategin, vilket bidrar till ett snabbt beslutsfattande. Den *strategiska värderingsmodellen* går istället ut på att få alla i organisationen att jobba mot samma mål genom att skapa en gemensam värdegrund. Tanken är att strategin ska angå alla vilket leder till samstämmighet i organisationen. (Kaplan & Norton 2004)

### **3.1.2.2 Informationskapital**

Informationskapitalet används för att underlätta kommunikationen och skapar samstämmighet inom företag. Informationskapitalet består av två komponenter: *informationsapplikationer* och *teknisk infrastruktur*. Systemen gör information och kunskap tillgänglig för anställda genom databaser, intranät, IT och nätverk. (Kaplan & Norton 2004) Vidare är informationskapital endast till nytta om det kan användas för att underlätta utformandet och implementeringen av det balanserade styrkortet (Olve *et al* 2004). Det är således viktigt att informationskapitalet används på ett sätt som stämmer väl överens med strategin. Ett företag som till exempel har fokus på kundlösningar bör ha ett system som ger information om kunders beteende och preferenser och som förbättrar kundkontakten, servicen och möjligheten att behålla kunder. (Kaplan & Norton 2004)

*Informationsapplikationer* identifierar strategiska mål för innovationsprocesser, kundprocesser och operativa processer. De informationsapplikationer som stödjer innovationsprocesser kan exempelvis vara system som tillåter kunder att designa sina egna produkter. Applikationerna som stödjer kundprocesser innehåller ofta transaktionsdata som tillhandahåller information om försäljning, visar lönsamhet per kund eller möjliggör segmentering av kunder. Det informationskapital som relateras till de operativa processerna kan vara system som mäter produktionskostnader, ledtider, process- och produktkvalitet.

Den *tekniska infrastrukturen* utgörs av två delar: fysisk infrastruktur och infrastruktur för management. Den fysiska infrastrukturen kan exempelvis vara e-mail, intranät, databaser, hemsidor och callcenters. Infrastrukturen för management innefattar applikationer för resurshantering, finansiella analyser, HRM, e-utbildningar och e-rekrytering. (Kaplan & Norton 2004)

### 3.1.2.3 Organisationskapital

Med organisationskapital avses den förmåga företaget har att se till att alla delar i företaget går i linje med strategin och strävar mot samma strategiska mål. För att skapa ett starkt organisationskapital är det viktigt att företaget har en gemensam förståelse för visioner, värderingar och strategier. Ett företag som lyckas forma en gemensam kultur kring utförandet av strategin skapar bra förutsättningar för att genomföra strategin på ett framgångsrikt sätt. Kaplan och Norton (2004) identifierar fyra viktiga delar som organisationskapital byggs på: *kultur, ledarskap, samstämmighet* och *teamwork*. (Kaplan & Norton 2004) Kultur är de krafter som skapas i sociala sammanhang och som delas av medlemmarna i en organisation. Ledarskap och kultur har en stark relation till varandra, då ledare som lyckas skapa en utpräglad företagskultur kan få anställda att arbeta i samma riktning. (Schein 2010) Kultur kan vara både ett hinder och en möjlighet, och ses som en nödvändig förutsättning för förändringar och förbättringar inom företaget. Kulturen i en organisation kan förespråka kreativitet och innovation, risktagande, förståelse av vision och strategi, ansvarstagande eller en öppen kommunikation. Samstämmighet är väldigt viktigt och finns till för att inkorporera företagsmålen i det dagliga arbetet samt skapa strategisk förståelse på organisatorisk och personlig nivå. (Kaplan & Norton 2004) Teamwork är då två eller fler individer med skilda kompetenser arbetar tillsammans mot ett gemensamt mål (Lind & Skärvad, 2009).

## 3.2 Kritik mot det balanserade styrkortet

Hanne Nørreklit riktar i sin artikel från år 2000 kritik mot det balanserade styrkortet. Kritiken baseras på två huvudsakliga problem, där det första ifrågasätter huruvida de kausala sambanden mellan modellens olika perspektiv verkligen existerar. Nørreklit menar att det bör göras en åtskillnad mellan logiska samband och kausala samband. I ett kausalt samband är händelse X och händelse Y beroende av varandra, det vill säga att om X inträffar så kommer Y att inträffa. Det går inte att koppla X till Y rationellt, utan bara empiriskt. Ett logiskt samband kan däremot inte bekräftas empiriskt, utan är snarare en slutsats som dras utifrån kovarierade händelser. Inom statistiken är det allmänt känt att kovarierade händelser inte är synonymt med kausala samband. Nørreklit menar i sin kritik att det balanserade styrkortet utgår från antagandet att ett visst kausalt förhållande alltid leder till ett givet utfall, vilket gör det riskfyllt för företag att utgå från modellen. Nørreklit tar som exempel upp Kaplan och Nortons antagande att nöjda kunder leder till ett tillfredsställande finansiellt resultat. Detta anser hon vara missvisande, då sambandet inte finns empiriskt bevisat. Däremot går det



empiriskt fastställa att missnöjda kunder leder till ett dåligt finansiellt resultat, men detta är inget som rättfärdigar det förstnämnda resonemanget. Nørreklit tar som exempel att det går att dra slutsatsen att det är blött på marken om det regnar, men att det däremot inte går att dra slutsatsen att det regnar bara för att marken är blöt. Det slutgiltiga resultatet kan bero på något helt annat, varför det bör ses som ett logiskt resultat snarare än ett resultat av orsak-verkan. (Nørreklit 2000)

Nørreklit menar att det istället finns ett ömsesidigt beroende mellan perspektiven, snarare än ett kausalt samband. Den inverkan som de olika perspektiven har på varandra går inte endast i en riktning i den bemärkelsen att lärande och utveckling påverkar interna processer som påverkar kundnöjdhet som påverkar det finansiella resultatet. Författaren menar att för att uppnå ett bra finansiell resultat måste man utveckla processer, men att det på ett liknande sätt krävs ett bra finansiellt resultat för att kunna utveckla processerna. Ett ytterligare skäl till varför det kausala sambandet ses som felaktigt är den bristande tidsdimensionen, där kritiken riktas mot att det balanserade styrkortet inte tar hänsyn till tidsfördröjningar mellan orsak och verkan. Som ett exempel ser man effekten av en förbättring av en produkt snabbare än effekten av innovation, som ofta har en fördröjning på flera år. (Nørreklit 2000)

## **4 EMPIRI**

---

*I följande kapitel presenteras fallföretagen utifrån insamlad data.*

---

### **4.1 Lokalbanken**

#### **4.1.1 Beskrivning av företaget**

Lokalbanken är ett av 24 lokala och självständiga bank- och försäkringsbolag som verkar under ett gemensamt varumärke och tillsammans bildar Lokalbanken Riks. De lokala bolagen äger tillsammans Lokalbanken AB, som står för den gemensamma service- och utvecklingsverksamheten. Lokalbanken ägs av kunderna, vilket innebär att man som kund automatiskt är delägare i bolaget. Man har därmed inflytande i verksamheten genom rätten att delta i valet till fullmäktige, som sedan företräder kunderna och bevakar deras intressen i bolaget. Företaget erbjuder tjänster inom tre affärsområden: privat, företag och lantbruk. De erbjuder produkter och tjänster inom sak- och personförsäkring, sparande och bank samt

fastighetsförmedling. De är ensamma i Skåne om att erbjuda sina kunder ett komplett utbud av både bank och försäkring – allt under samma tak. Lokalbanken är idag marknadsledande på ett flertal områden och har under år 2010 tagit marknadsandelar inom samtliga verksamhetsområden. (Årsredovisning 2010) Deras prioriterade kundsegment är små och medelstora företag, lantbruk och privatpersoner (intervju kommunikationschef). Enligt TNF SIFOs varumärkesmätning år 2010 har Lokalbanken branschens starkaste varumärke på både privat- och företagsmarknaden. Lokalbanken finns representerat i Malmöhus län, samt i åtta kommuner. Kontor finns i Malmö, Lund, Ystad och Helsingborg. Företagets verksamhet präglas av att de är kundägda, lokala, tillgängliga, personliga och engagerade. Dessa fem ledord utgör deras gemensamma värdegrund och fungerar som ett underlag för bolagets inriktning och utveckling. (Lokalbankens hemsida)

#### **4.1.2 Mål och visioner**

Enligt intervjuer med företagets kommunikationschef och HR-chef är bolagets vision att *“vara omsorgsfulla kunders naturliga val inom försäkring och bank”*. Kommunikationschefen berättar att ambitionen är att öka tillväxten. Bolaget är idag marknadsledande inom sak- och djurförsäkringar, men vill expandera och satsar i första hand på att öka befintliga kunders engagemang. *”Allt vi gör, gör vi för att tillgodose våra kunders intressen”*, menar kommunikationschefen. Enligt affärsplanen är även fokusområden inför 2012 bland annat målhemtagning i skadeprocessen och ökad produktivitet.

#### **4.1.3 Strategi och styrning**

Det högst beslutande organet inom organisationen är fullmäktige, som består av 50 medlemsvalda ledamöter, med en representant per kommun. På den årliga bolagsstämman tas beslut rörande strategiska och operativa frågor, och det finns löpande kontakt mellan fullmäktige och ledning. Företagsledningen sätter den operativa strategin i verket och sköter genomförandet där de olika affärsområdena attackerar strategin på olika sätt. Ledningen består av VD, tre affärsområdeschefer (privat, företag och lantbruk), controller, HR-chef och kommunikationschef (se Appendix: se bilaga 3). Från företagsledningen kommuniceras strategin vidare till respektive enhet i flera steg med hjälp av bland annat affärsplan, rapporter och genom organisationens intranät. Varje arbetsgrupp formulerar utefter strategin egna mål. (intervju kommunikationschef) Alla avdelningar har egna uppsatta mål som till exempel finansiella mål, hälsomål och mätningar av ledarindex (intervju HR-chef).

#### 4.1.4 Kultur och medarbetare

Kommunikationschefen framhäver att medarbetarnas delaktighet är en viktig motivationsfaktor och nyckel för att integrera olika delar av organisationen. HR-chefen tillägger även företagskulturen som en viktig faktor för integration. Lokalbanken arbetar intensivt genom introduktionsdagar och utbildningar med att förankra de fem kärnvärdena hos medarbetarna för att skapa en gemensam värdegrund. För att organisationen ska kunna fullgöra sin uppgift till kunderna måste de förstå förutsättningarna, och detta ställer krav på den enskilde medarbetaren. Kommunikationschefen belyser vikten av den grundliga introduktion som ges till nyanställda för att de ska kunna förstå, acceptera och identifiera sig med kraven som uppkommer av att alla kunder även är ägare. För att medarbetarna ska fortsätta vara motiverade finns prestationsutvecklingssystem, möjlighet till horisontell och vertikal rörlighet, löpande befattningsutbildningar och kompetensbreddning i form av ett brett utbud av kurser som de anställda själva kan välja att medverka i för att komplettera sina kunskaper. Att värna om sina medarbetare är en förutsättning för utveckling, och därför satsar Lokalbanken på employer branding, för att på så sätt attrahera nya och behålla befintliga medarbetare (intervju kommunikationschef). Företaget har idag många långtidsanställda. Bolaget rekryterar även externt, eftersom de vill undvika tunnelseende och få in nya synsätt i organisationen. Företaget använder sig också av ett ledarskapsindex, där de anställda får utvärdera sina överordnade. (intervju HR-chef)

Lokalbanken använder sig av en digital förslagslåda där alla medarbetare får möjligheten att uttrycka förbättringsförslag. Kommunikationschefen menar att förslag från medarbetare är värdefulla då de har större insikt i den kundnära verksamheten och processerna än vad ledningen har. Systemet visar framlagda förslags väg fram till beslut, men det ges inget utrymme för allmänna kommentarer eller diskussion från anställda. Lokalbanken använder sig även av ett prestationsutvecklingssystem. Detta bidrar till att de anställda strävar mot att fullfölja skadeärenden så fort som möjligt. Andelen öppna skador, det vill säga ej avslutade skadeärenden bör vara liten. Samarbeten avdelningar emellan bör dock förbättras, menar kommunikationschefen, vilket även tas upp som en svaghet inom medarbetarperspektivet i företagets affärsplan. Bristen på samarbete är idag inte ett direkt problem, men med förbättrat samarbete skulle företaget kunna bli mer effektivt i sitt arbete. Det finns idag en typ av prestigefullhet där vissa avdelningar anser sig vara bättre än andra. Detta är ett störningsmoment som påverkar effektiviteten. Lokalbanken har i försök att integrera personalen tidigare samlat alla ca 400 anställda inom företaget under några teamfokuserade

dagar, vilket har fått positiv respons och varit uppskattat bland medarbetarna. (intervju kommunikationschef)

#### **4.1.5 Kunder**

Kärnan inom affärsverksamheten är att företaget är kundägt, därför betonas långsiktiga kundrelationer. Genom löpande kundattitydsundersökningar kan förbättringsområden och handlingsplaner utformas för att så fort som möjligt kunna svara på trender och efterfrågan. Detta utvärderas genom att bland annat mäta hur kundstocken har utvecklats. Andra vanliga mätinstrument är kundnöjdhet, då man exempelvis mäter hur snabbt en kunds ärende blir behandlat. (intervju kommunikationschef) Kundundersökningar genomförs varannan vecka och behandlar bland annat upplevd service. Vartannat år görs en omfattande nöjdkundundersökning där företaget år 2011 enligt Svensk Kvalitetsindex har backat jämfört med tidigare års undersökningar (kvalitetsindex.se). Lokalbanken är dock fortfarande den banken med högst nöjdkundindex. Andelen öppna skador, det vill säga ej avslutade skadeärenden, bör vara liten. En aktuell undersökning som företaget genomför just nu syftar till att ta reda på hur väl allmänheten är medvetna om den kundnytta Lokalbanken erbjuder och vad det innebär att varje kund är delägare. Det primära kundsegmentet inom den privata affärsverksamheten är bostadsägare. Detta kundsegment prioriteras strategiskt eftersom de ger större chans till merförsäljning. Kommunikationschefen uttrycker att de inte prioriterar studenter då de anses vara ett otroget kundsegment.

I den del av affärsplanen som behandlar kunder tas kundnöjdhet och kundorientering upp som svagheter hos företaget. Kommunikationschefen uttrycker sin personliga önskan om en mer avancerad kunddatabas än vad man har idag, för att på så sätt skapa kundvårdsprogram och praktiska verktyg för att kunna leva upp till en mer personlig relation gentemot kunden. I Lokalbankens affärsplan tas även kundvårdsprogram upp som en möjlighet inom företagets processperspektiv. Ett övergripande mål inom kundperspektivet är att göra singelkunder till helkunder, vilket innebär att kunden utnyttjar flera tjänster som företaget erbjuder. Kommunikationschefen menar dock att det är problematiskt att lägga för stort fokus här, eftersom det stora steget att gå från singel- till helkund skrämmer iväg många kunder. Istället bör man låta det ske stegvis och utöka kundens nyttjande av tjänster och produkter allteftersom.

Företaget beskriver i sin affärsplan att de aktivt arbetar med att utveckla och uppnå mer

effektiva processer för att öka kundnyttan. En av företagets styrkor är skadeprocessen som nämnts ovan, där ledtiderna för skadeärenden är korta. Uppföljning av kundlönsamhet är idag något som tas upp som en svaghet och därmed också en möjlighet till förbättring i företaget. Om kunder är missnöjda med någonting och har synpunkter för förbättring hör de av sig, menar HR-chefen.

#### **4.1.6 Socialt ansvarstagande och innovation**

Lokalbanken erbjuder sina kunder rådgivning och upplysning om hur de kan undvika skador, vilket går hand i hand med Lokalbankens vision om ”omsorgsfulla” kunder. Samhället tjänar på företagets skadeupplysning då olyckorna blir färre, samtidigt som skadeutbetalningarna för Lokalbanken minskar. Mindre skador för privatpersonen kommer i slutändan att påverka hela Kooperationen, vilket ökar lönsamheten i företaget. (intervju HR-chef)

Andra samhällsnyttiga aktiviteter är att företaget är miljöcertifierat. De har bland annat sett över sin resursförbrukning av kontorsmaterial, energi och liknande. Enligt affärsplanen för 2012 strävar företaget efter att dagligen arbeta med att utveckla processer för ett hållbart samhälle. Detta kommer tydligast till uttryck på lantbrukssidan då företaget erbjuder upphämtning och sortering av avfall för de lantbrukare som har en återvinningsförsäkring. Att kommunicera företagets samhällsansvar anser kommunikationschefen inte vara lätt, och han är inte säker på hur det kommer att utvecklas. Människor har en bild av Lokalbanken som ett företag som handskas med förebyggande av skador snarare än att vara miljövänliga, och detta är något som företaget försöker förändra.

Lokalbankens dotterbolag Lokalbanken AB arbetar rikstäckande med kontinuerlig omvärldsbevakning och behandlar frågor rörande teknisk utveckling, trender i andra länder och konkurrenters verksamheter. Vidare menar kommunikationschefen att innovation inte är avgörande för företaget eller branschen i sig, eftersom ny teknik ofta är lätt att imitera, och inte skulle generera någon konkurrensfördel för företaget. Han menar också att branschen är så pass stabil att behovet av innovation inte är så stort.

## 4.2 Bostadskooperationen

### 4.2.1 Beskrivning av företaget

Bostadskooperationen är en av 31 regionala föreningar som tillsammans utgör den medlemsägda kooperationen Bostadskooperationen Riks. Att organisationen är medlemsägt innebär att varje medlem äger en andel i den ekonomiska förening där en medlem motsvarar en röst. Genom fullmäktige kan medlemmar under den årliga föreningsstämman påverka verksamheten, eftersom föreningsstämman utgör det högst beslutande organet.

Bostadskooperationen är ett fullserviceföretag för bostadsförvaltning och arbetar inom tre affärsområden: teknisk förvaltning, ekonomisk förvaltning och nyproduktion och marknad.

Företaget finns representerat i 17 skånska kommuner och har fem marknadsområden som utgörs av Lund, Hässleholm, Ystad, Kristianstad och Eslöv (Appendix: se bilaga 2)

(Bostadskooperationens hemsida). Visionen är att vara den aktör med det bästa anseendet när det gäller boende. Med utgångspunkt i de fem kärnvärdena engagemang, trygghet, hållbarhet, omtanke och samverkan jobbar företaget mot att skapa vad de kallar "det goda boendet" (Affärsplan 2010).

I början av april 2008 uppdagades en rad oegentligheter som medförde att den verkställande direktören avgick och hela Bostadskooperationens styrelse avsattes (sydsvenskan.se). Efter avslöjanden om hur vd:n och styrelseordförande skaffat dyra förmåner till sig och sina anhöriga på medlemmarnas bekostnad befann sig företaget nu i en kris. De stod inför stora utmaningar att förbättra det skamfilade ryktet, och de senaste tre åren har man jobbat intensivt för att ta sig ur krisen. Det hårda arbetet har gett resultat, och enligt nya vd:n har företaget gått från att vara en trögrörlig och hierarkisk organisation med långt till beslut till att vara decentraliserad och öppen. Enligt vd:n är utmaningen idag att "*lyfta ytterligare en dimension och skapa wow-faktor 2012.*" (intervju vd)

### 4.2.2 Strategi och styrning

Bostadskooperationens affärsplan ställer upp mål för fem områden; ekonomi, marknad, nöjd kund, produktion och motiverade medarbetare. Strategin för att nå målen är enligt vd:n uppdelad i fyra delar; nyproduktion, förvaltning, fastigheter och finans. Nyproduktionen handlar om att bygga nya bostäder och anskaffa mark med attraktivt läge. Både vd:n och affärsområdeschefen för nyproduktion och marknad framhåller dock en svårighet i att anskaffa mark, och poängterar vikten av att skapa goda relationer med kommunpolitiker.

Företaget har valt att satsa på hyresrätter framför bostadsrätter för att klara sig i lågkonjunktur, då den marknaden i mindre utsträckning påverkas av fluktuationer i ekonomin. Den andra strategin, förvaltning, innefattar alla de förvaltningstjänster som företaget tillhandahåller och som rör kundernas fastigheter. För att skilja dem från konkurrenter måste företaget hitta nya produkter som gör företaget unikt så att kunderna väljer dem framför konkurrenterna. Genom tydliga roller och spetskompetens ska företaget kunna erbjuda ett helhetspaket av tjänster som rör medlemmarnas bostäder. Den tredje strategin behandlar fastigheter och handlar om att söka efter nya fastigheter och förvärva dem som ger en bra direktavkastning. Vd:n menar att företaget måste skapa unikheter och tydliggöra Bostadskooperationen som ett kooperativt värdegrundat företag. Den fjärde strategin, som rör finans, handlar enligt finanschefen om att tillsammans med fastighetsavdelningen vårda, förädla samt nyinvestera Bostadskooperationens bestånd. Detta ska finansieras via egna medel i så stor utsträckning som möjligt på bekostnad av finansiella placeringar. Långsiktighet är nyckelordet i denna strategi. (intervju finanschef)

Vd:n talar även om en extra, femte strategi som går ut på att hon vänder upp och ner på organisationsstrukturen. Genom att plocka ner sig själv från toppen och sätta exempelvis fastighetsskötarna som befinner sig längst ner i hierarkin högst upp, menar vd:n att alla i organisationen känner sig viktiga och delaktiga i processen. *”Det är de som är våra stridspiloter och som möter våra kunder. Om de känner sig värdefulla och delaktiga speglas det till kunderna.”* (intervju vd)

#### **4.2.3 Kultur och medarbetare**

Vd:n talar om att få alla medarbetare att känna att de är viktiga, och att de känner att de är *top of mind*. Vd:n menar att man måste få dem att behålla känslan av att de är värdefulla och betona att deras arbete är viktigt. Som exempel har Bostadskooperationen med hjälp av Ekonomihögskolan i Lund tagit fram en ekonomikurs för alla 100 fastighetsskötare. Den öppna kulturen genomsyrar hela organisationen. Vd:n menar att man genom att bryta ner budgeten kan få alla att se att de gör skillnad. Affärsområdeschefen för nyproduktion berättar att företaget inte har någon officiell funktion där man kan lämna idéer, utan att man knackar på vd:ns dörr eller ringer, och att hon gärna lyssnar. För att ett förbättringsförslag ska läggas fram för styrelsen, måste det först skrivas tillsammans med närmsta chef (intervju finanschef). Vd:n brukar tillsammans med ledningen jobba sida vid sida med företagets fastighetsskötare för att understryka vikten av deras arbete och se hur de jobbar. Detta, menar hon, ger den

bästa kännedomen om företaget, samtidigt som fastighetsskötarna känner sig sedda och kan delge sina idéer. Vid styrelseskiftet år 2008 har några anställda fått växa i sina roller, t.ex. en fastighetsskötare som blivit förvaltare. Detta har byggt på en tilltro till personen, dennes egenskaper och framtoning. Medarbetarna är företagets främsta resurs och företaget har idag många långtidsanställda. För att ge återkoppling till personalen har Bostadskooperationen årliga utvecklings- och lönesamtal, samt att de sätter upp individuella mål för att hjälpa medarbetarna att utvecklas och bli bättre. Dessutom är vd:n ofta väl insatt i de anställdas prestationer, och ger därför direkt feedback. En strategi för att nå de finansiella målen är att utveckla rutiner för aktiv uppföljning av lönsamhet per anställd (Affärsplan 2010). Bostadskooperationen satsar stort på utbildning och kompetensutbildning. Från och med år 2011 ska alla anställda ha en individuell plan för kompetensutveckling. I februari år 2011 startade även en ledarskapsutbildning i samarbete med EFL i Lund. (intervju vd)

Eftersom Bostadskooperationen tidigare var en hierarkisk organisation med långt till beslut förstod vd:n efter djupintervjuer med delar av personalen att det behövdes en lokal förankring av strategin. Därför delades verksamheten upp i de fem marknadsområdena där varje marknadsområdeschef har befogenhet att ta beslut gällande avtal, inköp osv. Varje marknadsområdeschef har arbetsplatsträffar med sina anställda där affärsplanen och budgeten utformas och används lokalt. Affärsplanen används också ofta som underlag för möten, för att på så sätt trygga att alla gemensamt arbetar mot samma mål. Som ett led i arbetet att förmedla och förankra strategin hos personalen träffar vd:n och företagets ekonomichef alla anställda en gång per kvartal, och går igenom utfall, kvartalsbokslut och diskuterar förbättringsmöjligheter.

En av de centrala framgångsfaktorerna är det som vd:n kallar *walk-the-talk*. Uttrycket syftar till att förmedla och leva upp till ett budskap istället för att bara komma med tomma ord. Vd:n betonar även vikten av att hitta nyckelpersoner och eldsjälar som genom sina olikheter är engagerade och drivna och tillsammans bidrar till helheten genom ett gemensamt grundfundament. Utbildningar med mixade grupper av anställda skapar engagemang, och många eldsjälar kom fram under visionsmässan som företaget anordnade år 2010 (intervju vd). På mässan fanns Bostadskooperationens anställda tillsammans med ca 30 externa utställare för att presentera sina visioner om framtidens boende. Under drygt ett år undersöktes Bostadskooperationens förbättringspotential och möjligheter till förnyelse genom att gå igenom allt från ekonomisk förvaltning, styrelsearbetet, sociala tjänster, husbyggnad



och miljöarbete (Bostadskooperationens hemsida).

#### **4.2.4 Kunder**

År 2010 genomfördes en kundundersökning där resultatet visade ett index på 90 % nöjda kunder. Detta menar vd:n är en sorts återkoppling som speglar hur bra företaget presterat. Enligt affärsplanen är de begränsade möjligheterna att mäta lönsamhet per kund en svaghet. Företaget har heller ingen rutin för att mäta ledtider, men detta är något som man vill utveckla (intervju finanschef).

Både vd:n och affärsområdeschefen menar att kunderna idag inte är medvetna om nyttan av att vara del av ett kooperativ, och att organisationen kan bli bättre på att förmedla kundnyttan och den värdegrund Bostadskooperationen står för. Det blir att viktigare att sätta kunden i fokus, då trenden går mot att erbjuda tjänster via internet, menar vd:n.

#### **4.2.5 Innovation och utveckling**

När det gäller att hålla sig ajour med vad som händer i omvärlden och identifiera trender förlitar sig Bostadskooperationen till stor del på riksförbundet på en central nivå. Genom sin styrelsepost i riksförbundet har vd:n en bra inblick i deras arbete. Att ligga i framkant är viktigt, det är både en möjlighet och ett problem eftersom det finns en risk att bli omsprungna av en konkurrent. Vd:n knyter an till företagets historik av innovationer, där de bland annat kom på sopnedkastet. Både vd:n och affärsområdeschefen tar upp långsiktig hållbarhet som ett mål och berättar att de jobbar för att bostäderna ska vara anpassade till uppställda miljökrav. Även vid byggnationer vill de ta ansvar och minska miljöutsläpp. Andra samhällsnyttiga aktiviteter är företagets arbete med hemlösa där de bland annat i januari 2010 inhyste 30 hemlösa på grund av kraftig kyla och snöoväder. Idén till initiativet grundades i klagomål från hyresgäster om hemlösa som uppehöll sig i trapphusen.

Samhällsengagemangen stödjer företagets grundläggande värderingar och därför har de även valt att stödja BRIS, Min stora dag och Friends under 2011. (Bostadskooperationens hemsida) Affärsområdeschefen menar dock att det är bristande kommunikation utåt om vilka samhällsengagemang Bostadskooperationen är aktiva inom.

I sin affärsplan tar företaget upp olika omvärldsscenarioer som kan komma att påverka verksamheten. Bland annat poängteras det generationsskifte som Sverige står inför, där en stor generation av nya pensionärer förutspås. Omvärldsscenarioet tar även upp att antalet

medlemmar som behöver omsorg och har svårt att utöva sitt medlemskap förväntas öka. Samtidigt med den nya generationen av pensionärer ses även en ökning av unga som vill ta sig in på bostadsmarknaden. Ett av Bostadskooperationens nyaste förvärv är Individuell Människohjälps gamla lokaler i Lund, som är tänkta som nya ungdomsbostäder. Vd:n talar om vikten av att hitta sätt att förpacka nya produkter som bygger på den kooperativa värdegrunden. Som ett exempel skulle företaget genom hyreskontraktet kunna sponsra en termins volontära insatser i ett annat land, eller tillhandahålla utbildningar i styrelsen för en bostadsrättsförening.

## 5 RESULTAT OCH ANALYS

---

*I följande kapitel appliceras det empiriska materialet på teorin i syfte att identifiera de kausala sambanden som beskrivs i strategikartan. Eftersom lärande- och utvecklingsperspektivet illustrerar hur företagets immateriella resurser bidrar till att förbättra processer i det interna perspektivet kommer vi börja i strategikartans nedersta perspektiv och beskriva de kausala sambanden nerifrån och upp. I det interna processperspektivet kommer vi således inte att beskriva hur det påverkas av lärande-och utvecklingsperspektivet, eftersom det redan finns beskrivet i avsnittet om lärande och utveckling.*

---

### 5.1 Strategikartan - Lokalbanken och Bostadskooperationen

(se Appendix: bilaga 4 för sammanställning av resultat)

#### 5.1.1 Lärande- och utvecklingsperspektivet

##### 5.1.1.1 Humankapital

Teorin beskriver hur anställdas talanger och kunskaper bidrar till att utveckla effektiva interna processer. I enlighet med teorin betonar båda fallföretagen vikten av att ha humankapitalet som en grundläggande byggsten i företagets maskineri. Båda fallföretagen nämner ledningen och fullmäktige som de grupper med störst möjlighet att påverka strategin. Utifrån teorin kan dessa grupper benämnas som företagens strategiska jobbfamiljer. Bostadskooperationens införande av en lokal förankring av strategin i form av nya affärsområdeschefer bidrog till

ökad befogenhet för respektive chef att fatta beslut. Även Lokalbanken har affärsområdeschefer med en auktoritär roll att kunna påverka strategin. Dessa personer kan sägas utgöra en strategisk jobbfamilj, som enligt Kaplan och Norton bidra till att förstärka de interna processerna. Detta kausala samband kan ses i Bostadskooperationen, som uttrycker att beslut fattas snabbare sedan de gav affärsområdescheferna rätt till beslutsfattande.

En viktig del av teorin är att definiera de arbetsroller, kompetenser och färdigheter som företaget behöver, samt att utvärdera de anställdas befintliga kompetenser. Att ha rätt kunskap och talang är något som både Lokalbanken och Bostadskooperationen tycker är viktigt och arbetar med. Både Bostadskooperationen och Lokalbanken erbjuder sina anställda internutbildningar och kompetensutveckling inom olika områden. I teorin beskrivs den *strategiska jobbfamiljmodellen* och den *strategiska värderingsmodellen* som två sätt att skapa samstämmighet mellan humankapital och strategi. Den strategiska jobbfamiljmodellen kan ses i Bostadskooperationen eftersom företaget har utformat ledarskapsutbildningar för ledningen. I sin affärsplan för år 2012 ser Lokalbanken en möjlighet i ledarutveckling vilket även det kan kopplas till den strategiska jobbfamiljmodellen. Utifrån den insamlade empirin kan också den strategiska värderingsmodellen identifieras i båda fallföretagen. Både Lokalbanken och Bostadskooperationen har ställt upp kärnvärden som genomsyrar verksamheten och bidrar till att de anställda jobbar mot ett gemensamt mål. Detta leder till att alla i organisationen strävar åt samma håll, vilket enligt teorin bidrar till effektivitet i de interna processerna. Utifrån empirin går det inte att identifiera huruvida humankapitalet har haft inverkan på de interna processerna vare sig för Lokalbanken eller Bostadskooperationen.

Hos både Bostadskooperationen och Lokalbanken betonas delaktighet och engagemang som två ledord för de anställda. Bostadskooperationen hoppas kunna skapa engagemang bland sina anställda och visa att deras arbete är viktigt genom att visa tilltro till personalen och öppna upp för dialog. Genom detta möjliggör de för sina anställda att växa i sina roller och prova på nya arbetsuppgifter. Eftersom individens egenskaper och framtoning betonades kombinerat med en tilltro till personen anses detta vara det som Schipmann definierar *will-do competences*. Humankapitalets betydelse kom väl till uttryck under företagets visionsmössa, där anställda fick bidra med tankar och idéer till framtidens boende som ledde till innovation. De anställda bidrog således till innovation, vilket visar det kausala samband som enligt strategikartan finns mellan humankapital och innovationsprocesser.

Lokalbanken nämner både intern och extern rekrytering som tillvägagångssätt för att skapa ett starkt humankapital. Genom att rekrytera internt och erbjuda kompetensutveckling för de anställda tar företaget vara på den know-how som de anställda har, samtidigt som kostnader som är förknippade med externrekrytering undviks. Den interna rekryteringen sker både vertikalt och horisontellt, med fokus på den utbildning, kunskap och erfarenheter arbetstagaren har. Enligt Schippmanns klassificering av kompetenser anses detta vara *can-do competences*, eftersom kunskap och färdighet betonas, snarare än attityd och drivkraft. Internrekryteringen kan ses som ett sätt att använda befintliga anställdas know-how och erfarenhet för att förbättra de operativa processerna. Den externa rekryteringen bidrar till nya synsätt, vilket leder till effektivare innovationsprocesser då utomstående lättare kan identifiera nya möjligheter till innovation.

Grundat på ovanstående kan båda fallföretagen sägas ha ett stort fokus på humankapitalet. De värdesätter och jobbar med att motivera och utveckla sina anställdas kompetens och kunskap genom utbildningar, engagemang och delaktighet. Många av de aspekter som tas upp som viktiga i teorin går även att identifiera i fallföretagen. Det har dock inte i någon större utsträckning varit möjligt att identifiera vilka effekter detta har fått i det interna perspektivet. Det kausala sambandet som Kaplan och Norton beskriver går enklast att se mellan humankapitalets delaktighet och innovationsprocesser i Bostadskooperationen.

#### **5.1.1.2 Informationskapital**

Teorin beskriver hur ett välutvecklat informationskapital kan tillgängliggöra information och underlätta kommunikationen inom företaget. Perspektivet består av informationsapplikationer och teknisk infrastruktur. Lokalbankens tekniska infrastruktur innehåller ett utvecklat intranät där resultat, strategier och mål förmedlas. Företaget har även en digital förslagslåda som används för att anställda ska kunna ge förslag på förbättringar inom organisationen. Med teorin som utgångspunkt kan förslagslådan ses som en del av de informationsapplikationer som bidrar till förbättrade innovationsprocesser. I vilken utsträckning Lokalbankens förslagslåda faktiskt har bidragit till innovation går dock inte att identifiera utifrån det empiriska materialet, varför det inte går att se det kausala samband som Kaplan och Norton beskriver.

Lokalbanken använder sig även av applikationer som stödjer de operativa processerna, då de har utvecklade system som till exempel mäter hur snabbt en kund får hjälp. Företaget

beskriver däremot avsaknaden av en välutvecklad kunddatabas, vilket är en del av de applikationer som stödjer kundprocesserna i det interna perspektivet. Kommunikationschefen menar att ett kunddatasystem med mer information om kunderna skulle underlätta för säljarna att skapa en personligare kontakt med de befintliga kunderna och introducera dem för andra produkter som Lokalbanken erbjuder. Med avseende på teorin som poängterar vikten av att knyta informationskapitalet till strategin kan detta ses som en förbättringsmöjlighet för Lokalbanken. Deras mål är att nå tillväxt genom att öka antalet helkunder, varför det är viktigt att Lokalbanken har ett utvecklat informationssystem för kundprocesser. Lokalbanken använder sig även av system för att mäta lönsamhet per kund, vilket enligt teorin leder till effektivare kundprocesser. En koppling som kan göras till kundprocesserna är det faktum att Lokalbanken genom sitt informationskapital har identifierat studenter som icke-lönsamma. Detta bidrar till effektivare kundprocesser, då företaget i sin kundsegmentering väljer att inte rikta sig till studenter.

Bostadskooperationen har precis som Lokalbanken ett intranät som en del av deras tekniska infrastruktur. Till skillnad från Lokalbanken har Bostadskooperationen ingen digital förslagslåda eller något forum där anställda kan uttrycka sina åsikter, utan förslag förmedlas istället personligen eller via mail. En möjlighet för att öka idégenereringen och identifiera förbättringsförslag är att göra det enklare för medlemmarna att komma med spontana idéer. Fastighetsskötarna är de som träffar kunderna och därmed lätt kan identifiera förbättringsområden. Att exempelvis införa en digital förslagslåda som också är tillgänglig för fastighetsskötare skulle därför kunna bidra till ökad innovation. De förbättrade innovationsprocesserna kommer enligt teorin att leda till nöjdare kunder och skapa värde i kundperspektivet.

Det är viktigt att företagen är snabba och anpassar sitt informationskapital till marknaden så att de lätt och enkelt kan följa trender på marknaden. Genom att skapa ett mer välutvecklat kunddatasystem som tar vara på kunders beteendevanor och preferenser kan företagen erbjuda en mer personlig service och anpassa produkterna till kundernas behov. På så sätt kan företagen utveckla och förbättra sina kundprocesser samt attrahera nya och behålla befintliga kunder.

### 5.1.1.3 Organisationskapital

I teoriavsnittet beskrivs organisationskapital som förmågan att få alla delar i organisationen att gå i linje med strategin. Fyra faktorer nämns, som beroende på företagets karaktär kan användas i olika stor utsträckning som ett verktyg för att sätta en strategi i verket: *ledarskap*, *kultur*, *samstämmighet* och *teamwork*. Alla faktorer har i viss mån identifierats i fallföretagen, vissa mer tydliga än andra. De faktorer som tydligast går att urskilja empiriskt är samstämmighet och kultur.

I både Bostadskooperationen och Lokalbanken utformar ledningen affärsplanen som sedan bryts ner i de olika enheterna i företagen. De olika avdelningarna formulerar sedan sina egna mål utifrån affärsplanen. Detta är enligt teorin ett försök för företagen att få sina anställda att sträva åt samma håll. Genom att varje enhet själva ansvarar för sina mål kan den enskilda individen se att deras arbete gör skillnad, vilket skapar motivation hos de anställda. Både Lokalbanken och Bostadskooperationen nämner delaktighet som den viktigaste faktorn för att kunna integrera verksamhetens delar i varandra och skapa samstämmighet. För att uppnå detta ger Lokalbanken en introduktion till nyanställda för att få dem att identifiera sig med företagets kärnvärden. En gemensam värdegrund gör att anställdas arbete går hand i hand med organisationens strategi, vilket gör det lättare för företaget att nå uppsatta mål och visioner. I Bostadskooperationen används affärsplanen ofta som underlag för möten, vilket bidrar till att medarbetarna har en liknande uppfattning om vad som ska åstadkommas. De poängerar också vikten av att möjliggöra utveckling för anställda, vilket ingår i deras strategiarbete för medarbetare. Betydelsen av att få anställda att känna sig viktiga understryks, och som en del av strategin arbetar Bostadskooperationen med att framhålla personligt engagemang och drivkraft hos medarbetare. Detta motsvarar vad teorin benämner som samstämmighet, som bidrar till bättre interna processer, nöjdare kunder och ett bättre finansiellt resultat.

Föregående resonemang kan även kopplas till kultur, som enligt teorin är ett verktyg för att uppnå ett starkt organisationskapital. En företagskultur som låter medarbetare komma till tals bidrar till att anställda tänker mer fritt, vilket i sin tur kan leda till förbättringar och innovation. Bostadskooperationens kultur förespråkar eget tänkande och kreativitet. Under företagets visionsmössa kom det fram flera nya idéer, vilket illustrerar hur organisationskulturen ger ett starkt organisationskapital som vidare bidrar till att skapa värde i innovationsprocesserna. Företagets förbättrade kundnöjdhet är också en indikator på att företaget har lyckats förbättra sina operativa processer genom ett starkt organisationskapital.

Detta påvisar ett av de kausala samband som teorin menar finns mellan lärande- och utvecklingsperspektivet och det interna perspektivet.

Lokalbanken arbetar för att bli mer sammansvetsade genom de temadagar som anordnas där anställda fått lösa uppgifter i team. Trots detta har de en företagskultur som i dagsläget anses behöva förbättras för att minska de barriärer som finns mellan olika enheter. Man ser idag medarbetarnas interna samverkan som en svag punkt, vilket enligt teorin kan leda till sämre interna processer på grund av sämre ledtider, kvalitet och ökade kostnader för att ge service. Detta ger upphov till försämrad kundnöjdhet och finansiellt resultat. Trots att företaget ligger i topp när det gäller nöjda kunder har man backat inom vissa affärsområden det senaste året. Kommunikationschefen på Lokalbanken uttrycker att en de genom en starkare samverkan skulle kunna öka effektiviteten i företagets processer. Detta visar ett samband mellan organisationskapitalet och effektiviteten i de operativa processerna.

En bra integration mellan enheter är viktigt för Lokalbanken, då deras främsta konkurrensfördel är deras helhetserbjudande. Helhetserbjudandet medför krav på att anställda som arbetar med olika affärsområden är väl insatta i varandras områden. Företaget strävar efter att omvandla singelkunder till helkunder, vilket kan anses stå i strid med den svaga integrationen.

Med utgångspunkt i strategikartan och de orsak–verkan-förhållanden som illustreras kan alltså vissa samband ses mellan empirin och teorin. Båda företagen erbjuder sina kunder ett flertal tjänster, vilket ger skäl till att anställda bör vara mer insatta i varandras arbete. En organisationskultur som förespråkar det som är viktigt för företaget och en bra integration mellan olika enheter medför synergieffekter som kan leda till innovation, förbättrad kvalitet och effektivare kundprocesser.

## **5.1.2 Interna processperspektivet**

### **5.1.2.1 Operativa processer**

I strategikartan beskrivs välutvecklade operativa processer som en viktig del i ett företags strategi. I stort handlar det om att förbättra processerna i företaget för att uppnå kostnadseffektivitet och öka värdeerbjudandet till kunder. Detta kan ske genom bra leverantörsrelationer, effektiva produktionsprocesser, effektiv distribution till kunder och

utvecklade processer för riskhantering. Utifrån den insamlade empirin har de processer som behandlar distribution till kunder kunnat identifieras tydligast.

Genom tids- och kvalitetsmått arbetar Lokalbanken aktivt med att kontinuerligt mäta och utvärdera hur väl man sköter relationen till kunder. Med utgångspunkt i teorin är detta ett sätt för Lokalbanken att ständigt effektivisera de operativa processerna för distribution till kunder. Detta skapar enligt teorin ett bättre värdeerbjudande som ger nöjda kunder, samtidigt som man minskar kostnaderna för kundhanteringen. Den insamlade empirin visar att Lokalbanken har branschens nöjdaste kunder inom flera områden, vilket indikerar att det kausala sambandet mellan de operativa processerna och kundperspektivet som teorin beskriver även går att identifiera i fallföretaget. Samtidigt har Lokalbanken upplevt en viss försämring av kundnöjdheten, vilket kan bero på att företaget har brister i någon del av det interna perspektivet.

Ett ytterligare skäl till att förbättra de operativa processerna är Lokalbankens mål att göra fler kunder till helkunder. Företagets mål förespråkar det som teorin benämner som tillväxtsstrategi, vilket syftar till att öka intäkter och på så sätt förbättra det finansiella resultatet. Med avseende på teorin bör alltså Lokalbanken öka kunderbjudandet för att både locka till sig nya kunder och sälja fler produkter och tjänster till befintliga kunder, vilket görs genom effektiva operativa processer.

Även Bostadskooperationen använder sig av kvalitetsmått, men har däremot inga utvecklade processer för att mäta hur snabbt kunden får hjälp. Företaget uttrycker vidare ett behov av att utforma rutiner för att följa upp lönsamhet per anställd. Det har även framgått att en av Bostadskooperationens svagheter är de begränsade möjligheterna att mäta lönsamhet per kund. Företagets avsaknad av välutvecklade rutiner för att mäta lönsamhet per anställd och kund kan kopplas till det faktum att de inte mäter hur snabbt en kund blir hjälpt i sitt ärende. Eftersom man inte vet hur mycket tid och resurser som läggs ner på en kund, minskar företagets möjlighet att mäta lönsamheten. Empirin visar alltså att Bostadskooperationen inte har lika välutvecklade operativa processer som Lokalbanken har när det gäller distribution till kunder. I Bostadskooperationen är det dock inte möjligt att identifiera det kausala samband som enligt teorin finns mellan de operativa processerna och de två övre perspektiven. Företaget har ett högt nöjdekundindex, vilket talar emot det orsak-verkan-samband som teorin beskriver. Huruvida det finansiella perspektivet påverkats går heller inte att identifiera utifrån



empirin.

Den delen av de operativa processerna som behandlar riskhantering går i viss mån att identifiera i Bostadskooperationen. För att klara sig i lågkonjunkturer har Bostadskooperationen som exempel satsat mycket på hyresrätter, då den marknaden under fluktuationer påverkas i mindre utsträckning än bostadsrättsmarknaden. Lokalbanken anser inte att bank- och försäkringsmarknaden påverkas avsevärt av externa händelser. Man menar att branschen är stabil och att det oavsett vad som sker i omvärlden kommer att finnas ett behov av de tjänster som de erbjuder.

I det stora hela går det att identifiera vissa av de kausala samband som teorin beskriver. Tydligast är det i Lokalbanken, där deras välutvecklade processer för distribution till kunder kan kopplas till deras höga kundnöjdhet. Bostadskooperationen har i jämförelse inte lika utvecklade operativa processer, men utifrån empirin finns det inget som tyder på att det har påverkat deras kunder.

#### **5.1.2.2 Kundprocesser**

Kundprocesser avser ett företags förmåga att öka kundvärdet i kundperspektivet genom att upprätthålla och skapa nya långsiktiga och lönsamma relationer med kunder. Båda fallföretagen har en stark kundorientering i sina strategier, vilket framhålls vara viktigt med tanke på den särskiljande ägarstrukturen företagen har. Både Lokalbanken och Bostadskooperationen motiverar sina val av kundsegment väl. Fallföretagens val av kunder är baserade på demografiska faktorer men även på geografiska, eftersom företagen är verksamma i Skåne-regionen. Lokalbanken prioriterar kundgruppen bostadsägare inom det privata affärsområdet och Bostadskooperationen har en bred målgrupp. En konkret skillnad som påvisats är Bostadskooperationens satsning på student- och ungdomsbostäder, medan Lokalbanken menar att studenter är ett otroget kundsegment som inte prioriteras.

Lokalbankens val att inte rikta sig mot studenter går i linje med teorin, där Kaplan och Norton nämner att ett vanligt mål för företag är att göra sig av med icke lönsamma kunder.

Bostadskooperationen ser däremot en möjlighet i att värva yngre kunder eftersom företaget anser att det krävs att unga förstår nyttan av att vara kund i ett medlemsägt företag för att de ska fortsätta att vara attraktiva. Detta stämmer överens med teorin som säger att ett steg för att förbättra kundprocesser är att upprätta långsiktiga relationer med kunder. Enligt teorin bidrar

ett väl valt kundsegment till effektiva kundprocesser, vilket vidare genererar värde i kundperspektivet och ger ett tillfredsställande finansiellt resultat.

En viktig komponent inom kundprocesserna är enligt teorin att förmedla och kommunicera företagets värdeerbjudande, både i avseendet att skapa nya kundrelationer men även för att förstärka värdeerbjudandet till befintliga kunder. Båda fallföretagen menar att de kan bli bättre på att kommunicera kundnyttan av att vara ägare i ett kooperativt företag. Gemensamt för båda fallföretagen är att de kan erbjuda sina kunder "alla tjänster under ett tak", det vill säga ett paket av tjänster som står i relation till varandra. Att kunna erbjuda kunderna ett helhetspaket är en konkret differentiering som särskiljer företagen från sina konkurrenter, och av den anledningen skulle detta kunna framhävas tydligare i företagets värdeerbjudanden. Lokalbancens strävan efter att omvandla singelkunder till helkunder är ekonomiskt försvarbart eftersom processen att skapa nya kundrelationer är kostsam. Företaget bör utnyttja det faktum att det är ett mindre steg för kunden att fördjupa relationen till företaget än att helt byta till ett annat företag. Gemensamt för fallföretagen är att deras produkter och tjänster har en form av långsiktighet som binder kunderna till sig.

Kundlojalitet och engagerade kunder är enligt Kaplan och Norton mål att eftersträva. Företagens goda resultat i sina mätningar av kundnöjdhet under föregående år ger en bra indikation på kundernas inställning till företagen. HR-chefen på Lokalbancen lyfter fram att deras kunder hör av sig om det är någonting de är missnöjda med, och att deras synpunkter ger en chans till förbättring. Detta visar exempel på vad teorin beskriver som engagerade kunder som tar på sig en ägarroll för företagets tjänst. Bostadskooperationen och Lokalbancen har mycket att vinna på av att ha nöjda och lojala kunder och långsiktiga relationer. Om de kan leva upp till det värdeerbjudande som de ger till sina kunder kan det resultera i att kunderna rekommenderar deras tjänster till andra.

Teorin tar även upp värdet av att fördjupa de långsiktiga kundrelationerna genom att lära känna kunderna bättre. En kunddatabas som lagrar information skulle med stor sannolikhet kunna utgöra ett bra verktyg för detta syfte. I dagsläget saknar Bostadskooperationen och Lokalbancen ett liknande redskap för detta, vilket hindrar företagens att fördjupa relationerna till kunderna.

### **5.1.2.3 Innovationsprocesser**

Som teoriavsnittet ovan förklarar har innovation blivit en viktig komponent för att företag ska kunna hålla sig konkurrenskraftiga i framtiden. En välutvecklad innovationsprocess hjälper företaget att tillsammans med de övriga processerna ge kunder ett värdeerbjudande som skiljer sig från konkurrenters. Både Lokalbanken och Bostadskooperationen förlitar sig i stor utsträckning på att den övergripande omvärldsbevakningen och utvecklingen sköts av Lokalbanken AB respektive Bostadskooperationen Riks. Lokalbanken framhåller att bank- och försäkringsbranschen är en relativt stabil bransch, och att innovation därför inte är nödvändig i samma grad som för exempelvis högteknologiska företag. Bostadskooperationen framhäver att innovation är extremt viktigt för att inte riskera att bli omsprungna av en konkurrent. Företaget ser idag en trend där allt fler affärsverksamheter digitaliseras och sker via nätet. Av just denna anledning ser de en möjlighet i att utforma nya produkter och tjänster som tar den motsatta riktningen och istället syftar till att skapa möten mellan människor. Vid:n för Bostadskooperationen menar att denna strategi ska tilltala kunden, då den utgör ett differentierat kunderbjudande som skapar värde för kunden och stärker företagets image. Således binds Bostadskooperationens innovationsprocesser i det interna processperspektivet till kundperspektivet.

Samtidigt som det övergripande utvecklingsarbetet sker via Lokalbankens dotterbolag och Bostadskooperationens Riksförbund är det möjligt att påstå att ett innovationsarbete av ett informellt slag förekommer via Lokalbankens elektroniska förslagssystem, och Bostadskooperationens öppna företagskultur som möjliggör nytänkande.

Att företagen till så stor del förlitar sig på andra bolag inom koncernerna när det gäller innovation och att vägen till förändring kan vara lång, kan leda till att kunden inte får den bästa servicen eller produktlösningen. Det är viktigt att företag lyssnar på de som faktiskt möter kunder varje dag, eftersom värdefull information kan finnas där.

### **5.1.2.4 Reglerande och sociala processer**

Som teorin beskriver är det av flera anledningar viktigt för ett företag att ta hänsyn till den omgivning man verkar i. Som ett första steg mot att ta ett miljöansvar har båda företagen sett över sin resursförbrukning och vidtagit åtgärder för att minska onödigt resursutnyttjande. Det sociala ansvarstagandet kan sägas skilja sig åt för företagen. Lokalbankens arbete för att vara en god samhällsaktör sker främst genom att upplysa sina kunder om skaderisker och

förebyggande arbete för att undvika skador. De anser dock att de måste bli bättre på att kommunicera detta utåt. De erbjuder också upphämtning av avfall till sina kunder på lantbrukssidan, vilket är något som gynnar både kund och miljö. De sociala processerna förbättrar företagets image i kundperspektivet och vidare också det förstärkta värde som utgör en del i en tillväxtstrategi för värdeskapandet till kunden. Deras andra CSR-arbete som handlar om skadeförebyggande har en tydlig koppling till deras vision om omsorgsfulla kunder. Skadeförebyggandet och upplysningen om skaderisker leder till ökad kundnöjdhet, vilket illustrerar det samband som enligt teorin finns mellan regleringar och sociala processer och kundperspektivet. Samtidigt leder skadeförebyggandet till att företaget får mindre utbetalningar då det sker färre skador, vilket har en direkt inverkan på finansiella resultatet.

Bostadskooperationens samhällsinvesteringar i regleringar och sociala processer är kopplade till företagets kärnvärden: engagemang, trygghet, hållbarhet, omtanke och samverkan. Företagets välgörande arbete för hemlösa går hand i hand med deras kärnvärden, samtidigt som det var en åtgärd mot det missnöje som hyresgästerna uttryckte då hemlösa uppehöll sig i trapphusen. Genom att företaget tar sitt ansvar gentemot hyresgästerna ökar värdeskapandet i kundperspektivet. Det övriga CSR-arbetet är inte kopplat till kundens nytta på samma sätt. Det här kan innebära att företagets kunder, som även är medlemmar och ägare, inte ser den direkta nyttan av samhällsinvesteringarna. Enligt teorin leder regleringarna och de sociala processerna i det interna perspektivet till att företagets varumärke och image stärks, vilket får till effekt att det finansiella resultatet förbättras. Detta samband har dock inte varit möjligt att se i empirin. Affärsområdeschefen menar att Bostadskooperationen kan bli bättre på att förmedla företagets engagemang för samhället till sina kunder, vilket kan vara en av anledningarna att det sambandet är svårt att urskilja.

Skillnaden mellan företagen är att Lokalbankens samhällsarbete kan ses som en del av deras operativa arbete, och är knutet till företagets strategi och vision om omsorgsfulla kunder. Det skadeförebyggande arbetet minskar företagets utbetalningar, som i sin tur gynnar medlemmarna. Att få sina kunder och medlemmar att förstå den nytta organisationen gör är viktigt för att inte skapa missnöje i organisationen. Ett företag som kan kombinera sitt samhällseliga ansvarstagande med att konkret göra nytta för sina kunder är därför ett bra sätt att integrera CSR-arbetet med strategin.

Ovanstående resonemang påvisar att inget kausalt samband har kunnat identifieras i

fallföretagen. CSR-arbete är som tidigare nämnt ett arbete med långsiktiga mål. Därför kan de samhällsengagerade aktiviteterna i fallföretagen idag inte visa något kausalt samband till kundperspektivet, men att de i framtiden kan komma att göra det.

## **5.2 Tillämpad kritik mot det balanserade styrkortet**

Resultatet som har presenterats och den analys som har gjorts utifrån den insamlade empirin visar att vissa av de kausala samband som Kaplan och Norton beskriver går att identifiera i fallföretagen. Samtidigt kan det, i enlighet med den kritik som Nørreklit presenterar, i många fall snarare vara fråga om logiska samband än kausala samband. Utan empiriska bevis för huruvida lärande- och utveckling påverkar de interna processerna går det inte att fastställa att det finns ett kausalt samband mellan perspektiven. På samma sätt är det inte möjligt att dra slutsatsen att ett företag lyckas finansiellt bara för att kunderna är nöjda, eller att förbättrade processer ger nöjdare kunder. Ett exempel på detta utifrån det resultat som presenterats är Lokalbankens höga nöjdhetsindex, som enligt Kaplan och Norton skulle vara en orsak av de välutvecklade interna processerna. Kritik kan i detta fall riktas mot att teorin förutsätter att de nöjda kunderna beror på företagets effektiva processer, då det inte är ett empiriskt bevisat samband utan endast kan förstås utifrån logiskt resonemang. Kritiken understryker också problemet med att strategikartan utgår från att den inverkan som de olika perspektiven har på varandra endast går i en riktning. Nørreklit menar att det istället finns ett ömsesidigt beroende mellan perspektiven. Att till exempel Lokalbankens operativa processer leder till nöjda kunder och vidare ett bra finansiellt resultat går att ifrågasätta utifrån kritiken. Modellen tar inte hänsyn till att det också krävs ett bra finansiellt resultat för att kunna utveckla bra processer, vilket leder till ett alltför enspårigt resonemang. Istället är det här fråga om ett cirkulärt resonemang, där bra processer leder till ett bra finansiellt resultat som sedan kan bidra till ännu bättre processer. Det är därför svårt att härleda exakt i vilken utsträckning en del i strategikartan har bidragit till en förbättring eller en försämring i en annan del.

En annan viktig aspekt är tidsdimensionen, som Nørreklit riktar hård kritik mot teorin, då det finns en tidsfördröjning mellan sambanden som det inte tas hänsyn till i strategikartan. Detta kan appliceras på exempelvis Bostadskooperations visionsmässor som ledde till innovationer i företaget. Vilken effekt dessa innovationer har på kundnöjdheten och det finansiella resultatet kan inte ses omedelbart, vilket gör det kausala sambandet mindre tydligt.

## 6 SLUTDISKUSSION

---

*I det sista och avslutande kapitlet presenteras och diskuteras studiens resultat och slutsats. I avsnittet presenteras även förslag till vidare forskning som har uppkommit under studiens gång.*

---

### 6.1 Studiens slutsats

Syftet med uppsatsen var att beskriva och analysera hur strategikartans perspektiv binds samman genom orsak-verkan och huruvida dessa samband gick att identifiera i fallföretagen. Resultatet av fallstudien visar att vissa av de samband som illustreras mellan perspektiven går att urskilja.

I bearbetningen av den insamlade empirin har vi uppfattat att Bostadskooperationen lägger tyngdpunkten på humankapital och organisationskapital. Företaget jobbar mycket med att förstärka kunderbudandet för att skapa fler inkomstkällor. Vi menar att företaget därför kan anses ha en större tyngdpunkt på att öka det finansiella värdet genom en tillväxtstrategi, som ses som en mer långsiktig strategi. Lokalbanken inriktar sig istället på effektivisering av processer genom att förbättra ledtider och mäta kundnöjdhet. Detta skulle kunna tydas som att Lokalbanken fokuserar mer på kortsiktig produktivitetsstrategi för att förbättra det finansiella resultatet. Å andra sidan har företaget ett långsiktigt tillväxtmål som går ut på att öka antalet helkunder, vilket indikerar att deras effektivisering av de operativa processerna snarare går ut på att få nöjda kunder genom att förbättra pris, kvalitet och service. Att båda delarna kan ses tydligt i Lokalbanken kan förklaras utifrån den strategikartans princip som säger att strategi balanserar motstridiga krafter genom att både ta hänsyn till kortsiktiga mål och långsiktiga mål. Orsak-verkan tar också olika lång tid beroende på det strategiska temat, varför vissa av de identifierade kausala sambanden har varit enklare att identifiera. Mycket av det empiriska materialet innehöll nyss utförda aktiviteter och förbättringar, vilket gör att vi endast har kunnat spekulera i huruvida detta kommer att leda till den effekt som beskrivs i teorin. Här kan man även resonera kring Nørreklits kritik som säger att det balanserade styrkortet har en bristande tidsdimension. Problemet hon beskriver är enligt oss inte avgörande för ett företags möjlighet att använda orsak-verkan som ett sätt att förstå hur mål och visioner kan uppnås

genom strategin. Med tanke på att Kaplan och Norton själva beskriver tidsfördröjningen och tar upp att det är viktigt för företag att skapa balans mellan processer som tar olika tid har vi svårt att förstå och applicera Nørreklits kritik på vår fallstudie.

Varje företag ska identifiera de processer i strategikartan som är mest värdeskapande för dem. Företagens fokus lägger alltså grunden för vilka komponenter i strategikartan som de väljer att koncentrera sig på, vilket kan förklara varför vi vissa gånger kan se samband, och andra gånger har svårigheter att identifiera dem. Vi menar att förklaringen till Bostadskooperationens fokus på human- och organisationskapital delvis kan ses i företagets tidigare förtroendekris som kräver en långsiktig återuppbyggnad i det grundläggande lärande- och utvecklingsperspektivet. Att Lokalbanken istället har en processinriktad orientering tror vi på ett liknande sätt kan förklaras av att de sedan länge har ett etablerat human-, organisation-, och informationskapital, varför de istället lägger fokus längre upp i kedjan.

Under studiens gång har det varit svårt att på djupet härleda effekterna i de kausala sambanden. Eftersom det ofta är problematiskt att fastställa vad det är som har lett till exempelvis ökade kundnöjdheten, är det svårt att empiriskt bevisa huruvida kopplingen existerar. De samband som vi ser i fallföretagen skulle enligt Kaplan och Norton definieras som kausala. Samtidigt kan exempelvis sambandet mellan ett starkt humankapital och innovation ses som ett samband som är "allmänt känt", snarare än empiriskt bevisat. Detta är vad kritiken beskriver som ett logiskt samband, vilket kan anses vara riskfyllt av företag att utgå från då de utformar sin strategi. Med avseende på det faktum att det många gånger har varit svårt att fastställa sambanden anser vi att Nørreklits ifrågasättande har en poäng när det gäller denna punkt.

Strategi är samtidigt, som Kaplan och Norton uttrycker det, en samling hypoteser av orsak-verkan. Företaget ska alltså utforma mått för det man vill uppnå och mått för det som måste göras för att nå dit. Det är därför rimligt att säga att Lokalbankens effektiva operativa processer leder till nöjdare kunder, då de själva uttrycker att kundnöjdhet är ett fokusområde för dem. Strategikartan har i genomförandet av studien varit ett användbart verktyg för att belysa vilka delar i ett företags strategi som är viktigast för att nå uppsatta mål. Samtidigt som mycket av den kritik som finns är beaktansvärd menar vi att strategikartan fortfarande fyller sitt syfte att vägleda ett företag i sitt strategiarbete. Strategikartan ger en holistisk bild över ett företags strategi, då den genom beskrivandet av de kausala sambanden visar att helheten är

större än summan av delarna. Genom att de olika perspektiven sätts i ett sammanhang ger det en föreställning om hur ett företag kan tänka, beroende på vilken kontext det befinner sig i.

## **6.2 Förslag till vidare forskning**

Det balanserade styrkortet och strategikartan är modeller som funnits under relativt lång tid. Det finns mycket litteratur som behandlar modellerna, både av stödjande och kritiserande karaktär. Under vår studie har det klargjorts att de kausala sambanden är svåra att identifiera eftersom att det många gånger är problematiskt att härleda vad effekten är ett resultat av. Till vidare forskning föreslås därför undersöka i vilken utsträckning det går att härleda en viss effekt för att analysera huruvida de kausala sambanden är giltiga. Ett exempel på frågeställning skulle kunna vara *”Hur stor del av orsak-verkan-samband kan fastställas med hjälp av mätsystem?”*



## 7 KÄLLFÖRTECKNING

Bengtsson, Lars & Skärvad, Per-Hugo (2011). *Företagsstrategiska perspektiv*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur

Bukh, PN. & Malmi, T., (2006) *Re-examining the cause-and-effect principle of the Balanced Scorecard* [Elektronisk] Aarhus School of Business, University of Technology, Sydney & Helsinki School of Economics. Tillgänglig: [http://www.pnbukh.com/files/nyheder/BSC\\_NL\\_-\\_February\\_25\\_-\\_final.pdf](http://www.pnbukh.com/files/nyheder/BSC_NL_-_February_25_-_final.pdf) [Hämtad: 2011/11/04]

Bryman, Alan & Bell, Emma (2007). *Business research methods*. 2. uppl. Oxford: Oxford University Press

Chan, W., (1996) *External Recruitment versus Internal Promotion* Journal of Labor Economics, [Elektronisk] Vol. 14, No. 4, pp. 555-570 Published by: The University of Chicago Press on behalf of the Society of Labor Economists and the NORC at the University of Chicago Stable. Tillgänglig: <http://www.jstor.org/stable/2535439> . [Hämtad: 2011/12/14]

Epstein, M & Wisner, P., (2001) *Good Neighbors: Implementing Social and Environmental Strategies with the BSC*, [Elektronisk] Harvard Business School Publishing Corporation. Tillgänglig: <http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2010/02/Sustainability-Balanced-Scorecard.pdf> [Hämtad: 2011/11/16]

van der Heijden, B. I. J. M. & Nijhof, A. H. J., (2004) *The value of subjectivity: problems and prospects for 360-degree appraisal systems*, [Elektronisk], The International Journal of Human Resource Management, Tillgänglig: [http://doc.utwente.nl/47781/1/Andre-beate\\_v7\\_2.pdf](http://doc.utwente.nl/47781/1/Andre-beate_v7_2.pdf). [Hämtad: 2011/12/17]

Kaplan, RS. & Norton, DP., (1992), *The balanced scorecard- measures that drive performance*, [Elektronisk] Harvard business review, s 174, Harvard business school publication corp., vol. 70, nr 1  
Tillgänglig: <http://www.mendeley.com/research/the-balanced-scorecardmeasures-that-drive-performance-the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance/#page-1>) [Hämtad 2011/12/01]

Kaplan, RS. & Norton, DP., (2001), *Transforming the balance scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1* [Elektronisk], American Accounting Association. Tillgänglig:

[http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-1506653.51952-Transforming-balanced-scorecard-PartI\(1\).pdf](http://zonecours.hec.ca/documents/A2009-P2-1506653.51952-Transforming-balanced-scorecard-PartI(1).pdf) [Hämtad: 2011/11/21]

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Mass.: Harvard Business School

Lind, J-I. & Skärvad, P-H., (2004). *Nya team i organisationernas värld*. Malmö: Holmbergs.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Nørreklit, H., (2000) *The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions* [Elektronisk], nr 11, Management Accounting Research, Tillgänglig: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104450059990121X> [Hämtad: 2011/12/13]

Olve, N-G., Petri, C-J, Roy, J & Roy, S., (2004) *Twelve years later: Understanding and realizing the value of balanced scorecards* [Elektronisk] Ivey Business Journal, Ontario. Tillgänglig: <http://www.qa.au.edu/page2/research/BSC12YearsLater.pdf>. [Hämtad: 2011/11-15]

Porter, M.E & Kramer, M.R., (2006) *Strategy and Society: the link between competitive advantage and CSR*, [Elektronisk] Harvard Business Review, Tillgänglig: <http://efcsrconsulting.com/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF> [Hämtad: 2011/11/16]

Reichheld, F.F., (2003) *The one number you need to grow*, [Elektronisk] Harvard business review, Tillgänglig: [http://www.netzkobold.com/uploads/pdfs/the\\_one\\_number\\_you\\_need\\_to\\_grow\\_reichheld.pdf](http://www.netzkobold.com/uploads/pdfs/the_one_number_you_need_to_grow_reichheld.pdf) [Hämtad: 2011/12/03]

Schein, E., (2010), *Organizational culture and leadership*, [Elektronisk] 4th ed. John Wiley & Sons, inc., San Francisco, Tillgänglig: GoogleBooks. [Hämtad: 2011/11/29]

Schippmann, J.S., (1999) *Strategic Job Modelling: Working at the core of integrated human resources*, [Elektronisk], Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Mahwah, Tillgänglig: GoogleBooks [Hämtad: 2011/12/04]

Trotts, P., (2008) *Innovation Management and New Product Development*, [Elektronisk] uppl 4. Pearson Education Limited, Essex, England, Tillgänglig: GoogleBooks, [Hämtad: 2011/12/20]

Yin, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4. ed. London: SAGE

Werner, M.L. & Xu, F., (2011), *Successfully Executing Strategy by Implementing the Balanced Scorecard*, International Conference on Computer and Management, [Elektronisk] University of Miami, University of Shanghai. Tillgänglig: <http://ieeexplore.ieee.org.ludwig.lub.lu.se/stampPDF/getPDF.jsp?tp=&arnumber=05778796&isnumber=5778726> [Hämtad: 2011/11/06]

### **Muntliga källor:**

Affärsområdesschef Nyproduktion och marknad, Bostadskooperationen [2011/11/21]

Finanschef, Bostadskooperationen [2011/12/12]

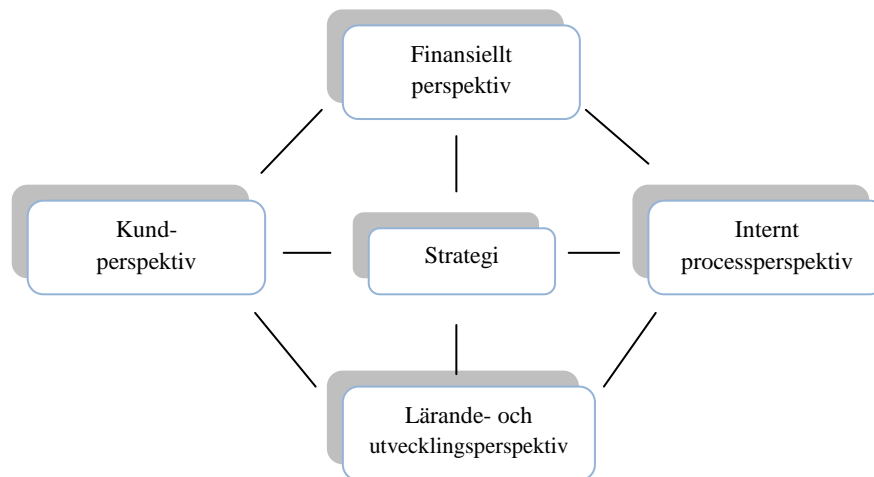
HR-chef, Lokalbanken [2011/11/18]

Kommunikationschef, Lokalbanken [ 2011/11/16 ]

Vd, Bostadskooperationen [2011/11/22]

## Appendix

### Bilaga 1 Det balanserade styrkortet

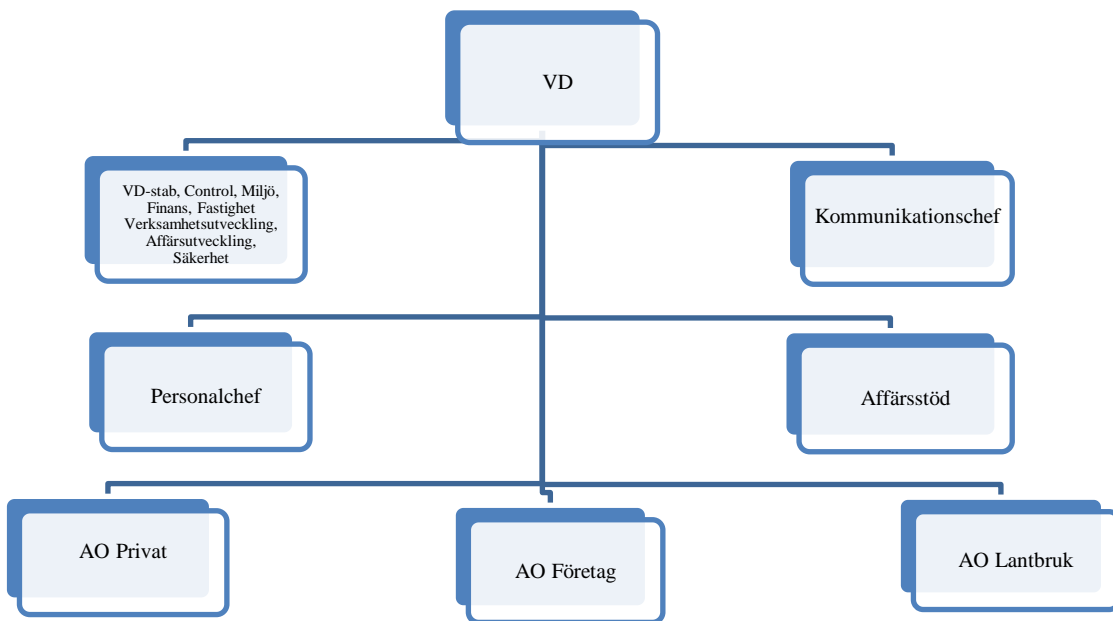


**Figur 1.** Det balanserade styrkortet (Werner & Xu 2011, s 2, fritt omarbetad)

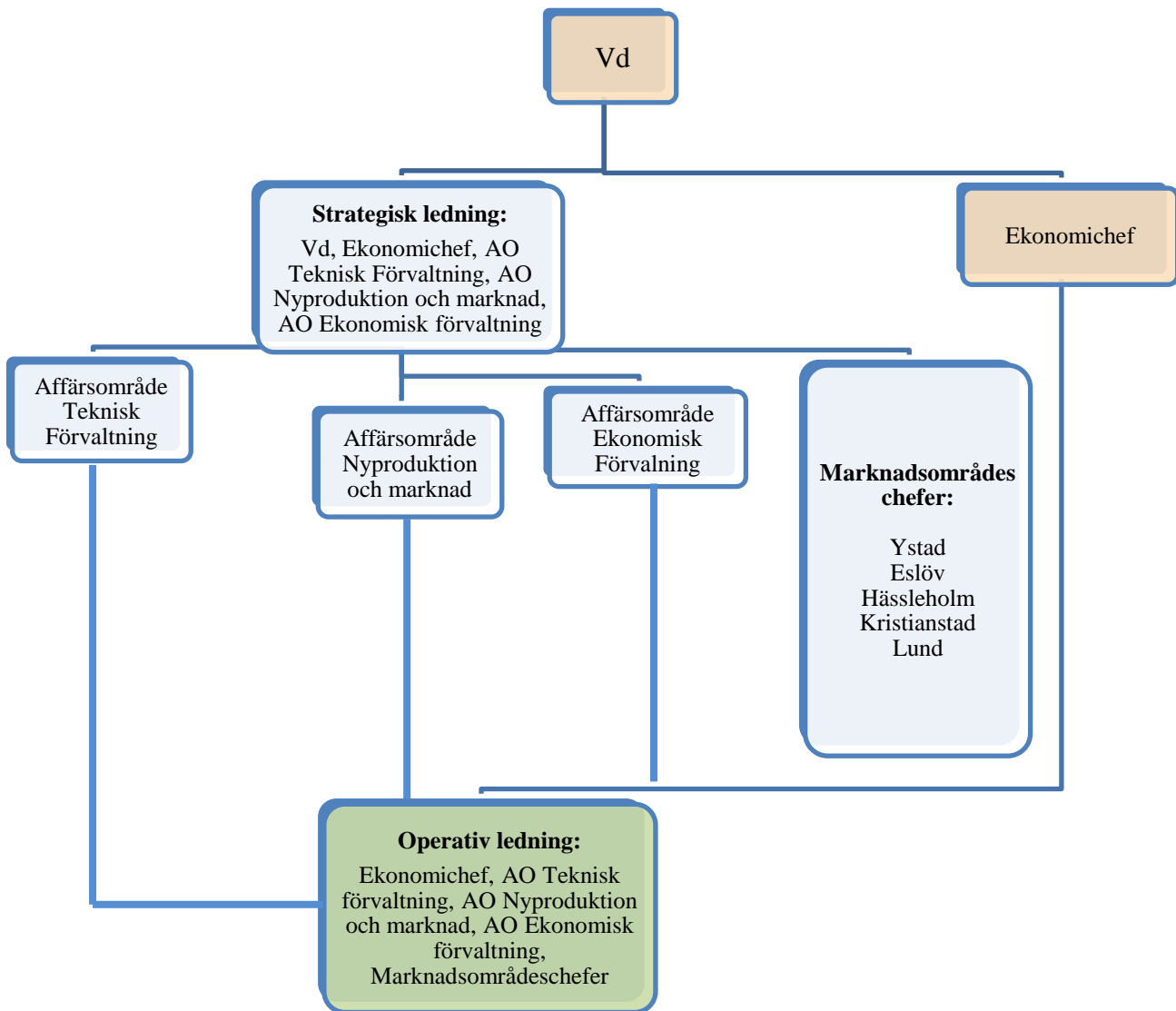
## Bilaga 2 Intervjuguide

- Vad är företagets mål och vision?
- Vilken är företagets strategi för verksamheten? Långsiktigt/kortsiktig? Var ligger fokus?
- Vem jobbar med strategiska frågor?
- Hur ser ni till att strategin förmedlas och når ner till alla som jobbar inom företaget?
- Hur förbereder ni er strategiskt för påtryckningar från omvärlden för att kunna reagera snabbt på förändringar i omvärlden?
- Hur mäter ni företagets resultat utöver de finansiella måtten?
- Vad har ni för problem i dagsläget som ni jobbar extra med att förbättra?
- Vad utgör kärnan i er affärsverksamhet?
- Vad är det som skiljer er från konkurrenter?
- Vad är viktigt för att integrera de olika delarna i varandra?
- Rekryterar ni internt?
- I vilket utsträckning förekommer intern utbildning?
- Arbetar ni aktivt med att utvärdera roller?
- Hur länge stannar anställda på företaget?
- Hur får de anställda feedback på hur de jobbar?
- Hur kommunicerar ni internt?
- Hur ser organisationskulturen ut på företaget?
- Hur kommunicerar ni externt?
- Hur jobbar ni med kundnöjdhet?
- Vad har ni för strategi för att bibehålla och öka kundnöjdhet?
- Hur arbetar ni med innovation?
- Hur arbetar ni med socialt ansvarstagande?

## Bilaga 3 Organisationsscheman



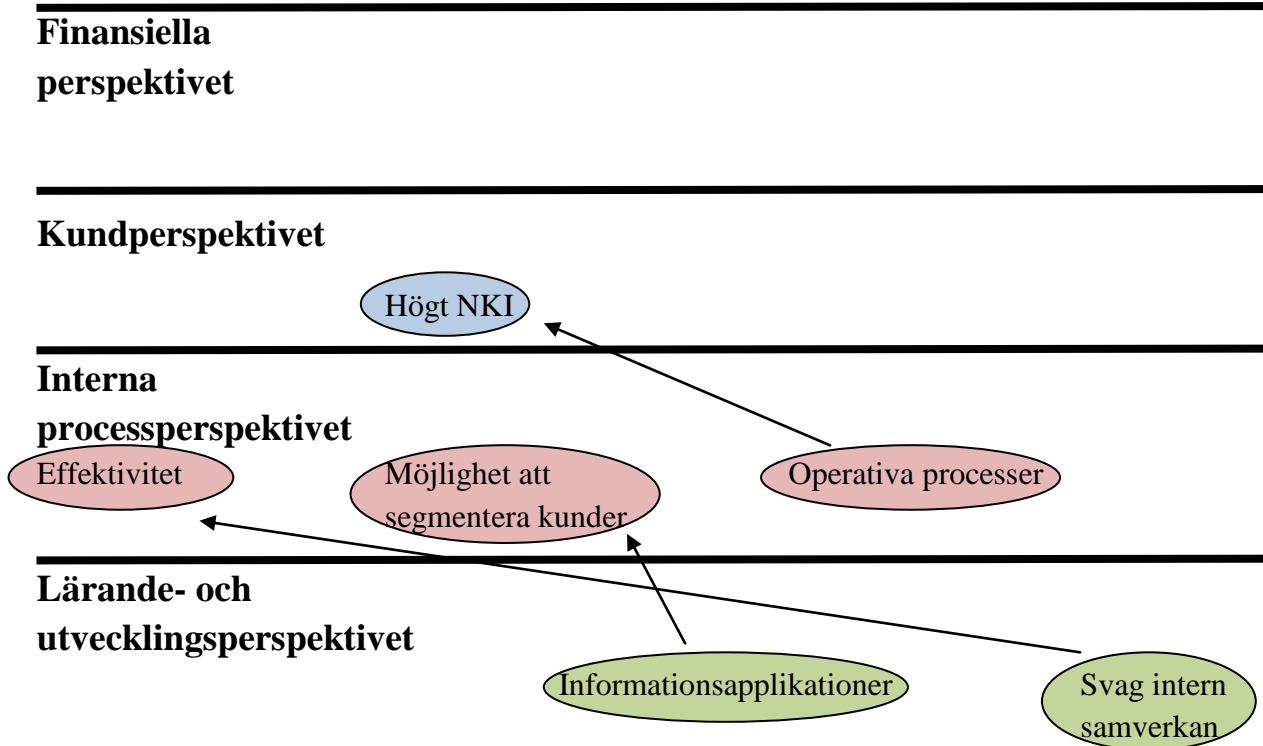
**Figur 4. Organisationsschema Lokalbanken (Lokalbänkens affärsplan, fritt omarbetad)**



Figur 5. Organisationsschema Bostadskooperationen (Bostadskooperationens hemsida, fritt omarbetad)

## Bilaga 4 Sammanställning av resultat

### Lokalbanken



Figur 6. Sammanställning av resultat Lokalbanken



# Bostadskooperationen

---

**Finansiella  
perspektivet**

---

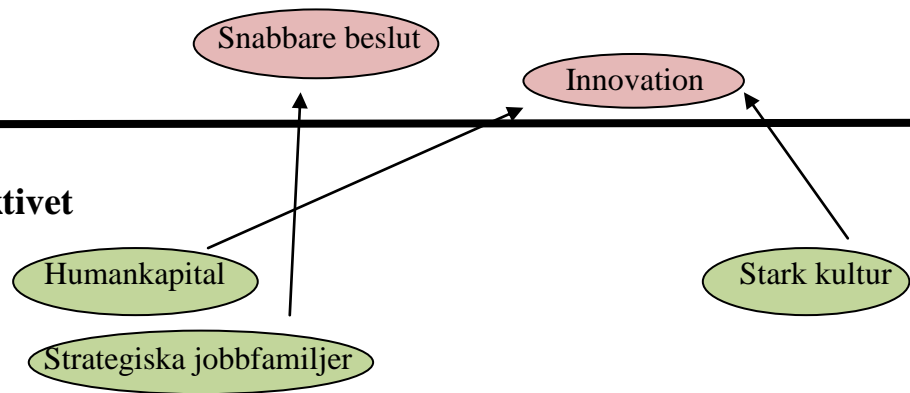
**Kundperspektivet**

---

**Interna  
processperspektivet**

---

**Lärande- och  
utvecklingsperspektivet**



*Figur 7. Sammanställning av resultat Bostadskooperationen*