



LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Examensarbete

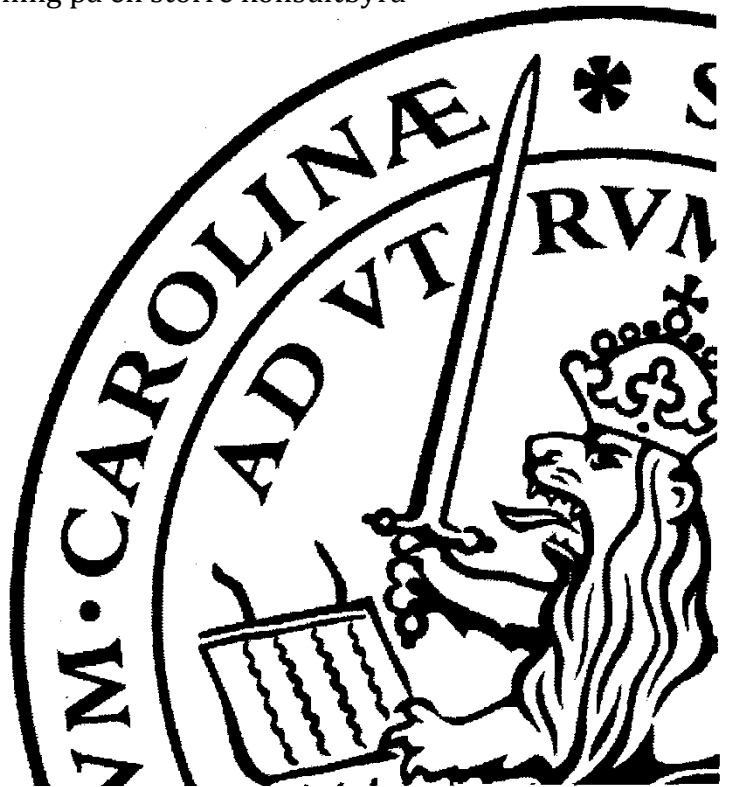
Kandidatnivå

FEKK01

HT2009

Att aktivera konsulter

En fallstudie om målstyrning på en större konsultbyrå



Handledare

Olof Arwidi

Rolf Larsson

Författare

Eric Persson

Adrian Sigot

Carl Ögren

Förord

Vi vill i detta förord ta tillfället i akt att tacka de personer som gjort denna kandidatuppsats möjlig.

Först och främst vill vi tacka fallföretaget och de intervjurespondenter som bemött oss med stort tålamod, bidragit med information och möjliggjort denna uppsats.

Vi vill även rikta ett stort tack till Hugo Cedræus vars stöd varit ovärderligt.

Sist men inte minst vill vi tacka våra handledare vid Ekonomihögskolan i Lund för deras värdefulla synpunkter.

Lund

14 januari 2010

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Att aktivera konsulter – en fallstudie om målstyrning i konsultföretag.

Seminariedatum: 2010-01-18

Ämne/kurs: FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 poäng

Författare: Eric Persson, Adrian Sigot, Carl Ögren

Handledare: Olof Arwidi, Rolf Larsson

Fem nyckelord: Operativ styrning, balanserat styrkort, strategisk karta, fallstudie, KPI.

Syfte: Att undersöka och beskriva målstyrningen inom fallföretaget i allmänhet och enheten Rådgivning i synnerhet.

Metod: Arbetet har genomförts med utgångspunkt i den induktiva ansatsen. Fallstudien har gjorts på ett större konsultföretag i Sverige. Insamlingen av empiri har skett via kvalitativa semistrukturerade intervjuer med personer från ett flertal hierarkiska nivåer i företaget.

Teoretiska perspektiv: Teorin avhandlar det balanserade styrkortets uppbyggnad, strategiska kartor och utvecklandet av dessa samt olika teorier kring hur dessa styrkort och kartor kan implementeras på operationell nivå.

Empiri: En presentation görs över företaget där de styrverktyg som används presenteras i tur och ordning från strategisk nivå till operativ nivå. Det balanserade styrkortet spelar en central roll och vikten har lagts vid att beskriva hur målstyrningen ser ut.

Resultat: Företaget använder det balanserade styrkortet som huvudsakligt styrmedel. Det kompletteras med ett IT-system som styr aktiviteter kopplade till respektive perspektiv i det balanserade styrkortet. En annan slutsats är att dagens litteratur inom området för det sista steget i implementeringen av det balanserade styrkortet, "action plans", är bristfällig.

Abstract

Title: Att aktivera konsulter – en fallstudie om målstyrning i konsultföretag.

Seminar date: 2010-01-18

Course: FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

Authors: Eric Persson, Adrian Sigot, Carl Ögren

Advisor/s: Olof Arwidi, Rolf Larsson

Key words: Operative control, balanced scorecard, strategy map, case study, KPI.

Purpose: To investigate and describe the management control system through a case study of a major consulting company in Sweden.

Methodology: The study has been carried out at a major consultant firm in Sweden. The empirical data has been gathered through qualitative, semi-structured interviews with personnel working at different levels within the company.

Theoretical perspectives: The construction of the balanced scorecard and strategy map. Furthermore, acknowledged theories on the subject of how these economical tools can be cascaded and implemented have been presented.

Empirical foundation: The authors have recognized what management tools are used by the company on a strategic as well as operational level. The balanced scorecard plays a fundamental role in the company's management control system. Hence, efforts have been focused on describing how operational control is managed.

Conclusions: The authors have concluded that the company makes use of the balanced scorecard as its primary management control tool. Moreover the scorecard has been synchronized with an IT-system that aligns strategic initiatives towards the improvement of score card perspectives. The authors have also concluded that literature within the area of carrying out "action plans" is scarce.

Innehållsförteckning

1. Introduktion	7
1.1. Bakgrund	7
1.2. Problemformulering.....	7
1.3. Syfte	8
1.4. Avgränsningar	8
1.5. Disposition	9
2. Metod	10
2.1. Fallstudie	10
2.2. Val av företag	11
2.3. Deduktivt kontra induktiv metod.....	12
2.4. Kvalitativ kontra kvantitativ undersökningsmetodik	12
2.5. Datainsamling	13
2.6. Intervjumetodik	13
2.6.1. Val av respondenter	14
2.7. Interna dokument	16
2.8. Källkritik och kvalitetssäkring.....	16
2.8.1. Validitet	16
2.8.1. Intern och extern validitet	17
2.8.2. Reliabilitet	17
3. Teori.....	18
3.1. Det balanserade styrkortet (The Balanced Scorecard)	18
3.2. Den strategiska kartan (The Strategy Map)	22
3.3. Aktivitetshantering (Action plans)	24
4. Empiri.....	32
4.1. Om fallföretaget.....	32
4.2. Värderingar och framgångsfaktorer.....	33
4.3. Styrning på byrånivå	35
4.3.1. Den strategiska kartan	35
4.3.2. Det balanserade styrkortet	37
4.4. Styrning på Rådgivning.....	38

4.4.1.	Balanserat styrkort	38
4.5.	Biztrack.....	42
4.5.1.	Initiering	43
4.5.2.	Genomförande	44
4.5.3.	Uppföljning.....	46
5.	Analys.....	48
5.1.	Byrånivå	48
5.2.	Rådgivning.....	49
5.3.	Biztrack.....	50
6.	Resultat och slutsats	57
6.1.	Resultat	57
6.2.	Diskussion	58
6.3.	Slutsats	59
6.4.	Förslag till vidare forskning	59
7.	Källförteckning	60
7.1.	Trycka källor	60
7.2.	Elektroniska källor	61
7.3.	Muntliga källor	61
8.	Bilagor	63
8.1.	Figurer	63

1. Introduktion

1.1. Bakgrund

“Ett konsultuppdrag värderat till fem miljoner dollar gick till en konkurrerande konsultfirma efter det att denna kommit på idén att bjuda uppdragsgivaren på muffins vid utebliven lunch. ‘The five million dollar muffin’ betonar vikten av starka kundrelationer och har sedan dess blivit ett riktmärke för företaget”. – Senior Partner.

Kaplan & Nortons teorier om det balanserade styrkortet och den strategiska kartan har revolutionerat företagsvärldens sätt att se på verksamhetsstyrning. Det har nästan blivit mode att använda och mäta KPI. Men har KPI verkligen någon större effekt utan en utstakad plan för vilka åtgärder som ska vidtas för att förbättra dessa KPI? Litteraturen kring förbättrande åtgärder är knapphändig och ger den ovetande inga konkreta riktlinjer. Ett företag som blivit experter på området är fallföretaget i denna uppsats, som vet att det är de små detaljerna som gör den stora skillnaden.

1.2. Problemformulering

Managementkonsulter hjälper företag och organisationer att öka deras produktivitet genom att analysera befintliga verksamhetsproblem och brister i affärsplaner som hämmar tillväxten. Till en managementkonsultbyrå vänder sig kunder för att få tillgång till konsulternas råd och expertis inom strategiutveckling och verksamhetsstyrning. Det torde därför vara intressant att ställa sig frågan hur dessa experter själva styrs? Konsultföretag hjälper gärna andra företag att få rätsida på sin verksamhetsstyrning, därför undrar författarna till denna uppsats hur dessa konsulter styr sig själva.

1.3. Syfte

Föreliggande uppsats har som syfte att undersöka och beskriva målstyrningens utformning inom fallföretaget i allmänhet och affärsenheten Rådgivning i synnerhet. För att uppnå detta syfte avser författarna söka besvara följande frågeställningar.

- 1) Vilka är de centrala styrverktygen?
- 2) Hur har dessa verktyg utformats?
- 3) Hur yttrar sig dessa verktyg i den operativa verksamheten?

1.4. Avgränsningar

Denna uppsats är begränsad till att omfatta fallföretagets svenska verksamhet. Företagets huvudkontor i Stockholm inrymmer såväl hela den svenska ledningen som operationella verksamheter inom fallföretagets hela produktspektrum. Förutom att det således ensamt innehar den högsta ledningsnivån, har det också verksamhet som bedömts representativ för övriga svenska kontor. Författarna har därför ansett det rimligt att avgränsa insamlingen av det empiriska materialet till Stockholmskontoret. Vidare är uppsatsen begränsad till affärsenheten Rådgivning, en av tre affärsenheter. För att ge läsaren de förutsättningar som krävs för att förstå styrningen inom Rådgivning kommer dock viktiga komponenter i styrningsarbetet på ledningsnivå att behandlas.

Uppsatsen kommer att beröra utformningen av de styrverktyg som identifieras i fallföretaget, utan att djupare behandla hur dessa verktyg skapats. Fokus kommer istället att ligga på hur dessa implementerats och hur de kommer till uttryck i den dagliga verksamheten.

Företagskultur, incitamentsprogram och Knowledge Management utgör viktiga delar inom området ekonomistyrning. Dock har författarna valt att inte beröra dessa områden. Denna avgränsning görs främst på grund av det stora utrymme som ämnet skulle kräva.

1.5. Disposition

Uppsatsen ämnar först presentera den metod som använts vid genomförandet av studien för att sedan i kapitel tre avhandla de teorier som är relevanta för studien. Kapitel fyra behandlar den insamlade empirin om fallföretaget och övrig insamlad data. Vidare genomförs en analys och jämförelse mellan teori och empiri i kapitel fem. Kapitel sex avslutar uppsatsen genom att presentera uppnådda resultat. Detta kapitel diskuterar även slutsatser samt lämnar förslag till vidare forskning. Sist i uppsatsen återfinns referenser och bilagor.

2. Metod

2.1. Fallstudie

Det finns enligt Robert K. Yin fem olika strategier att välja på vid uppsatsskrivning: *experiment*, *survey*, *analys av källor*, *historisk studie* och *fallstudie*. Valet av strategi beror på (1) vilken *typ av forskningsfråga som ställs*, (2) huruvida det krävs *kontroll av beteendet* samt (3) om *fokus ligger på aktuella händelser*. Dessa förutsättningar, tillsammans med strategierna, återges i tabell 1.¹

Tabell 1. Relevanta situationer för användning av olika forskningsstrategier²

Strategi	Typ av forskningsfråga	Krävs det en kontroll av beteendet	Fokus på aktuella händelser
Experiment	Hur, varför?	Ja	Ja
Survey	Vilka, var, vad, hur många, hur mycket?	Nej	Ja
Analys av källor	Vilka, var, vad, hur många, hur mycket?	Nej	Ja/Nej
Historisk studie	Hur, varför?	Nej	Nej
Fallstudie	Hur, varför?	Nej	Ja

Då syftet med denna uppsats är av tydlig "hur?"-karaktär, kan man direkt utesluta strategierna *survey* och *analys av källor*, eftersom dessa fokuserar på andra typer av frågeställningar. Vidare kräver *experiment* att forskaren har möjlighet att direkt manipulera studieobjektets beteende på ett precist och systematiskt sätt. Då författarna av denna uppsats inte haft möjlighet till detta har de valt att inte tillämpa denna strategi.

¹ Yin, 2006

² Yin 2006, s22

Slutligen valdes *historisk studie* bort som alternativ strategi då uppsatsen behandlar aktuella händelser. Återstår strategin *fallstudie*, som enligt Yin "*utgör en empirisk undersökning som studerar en aktuell företeelse i dess verkliga kontext, framför allt då gränserna mellan företeelsen och kontexten är oklara*".³

Vidare redogör Yin för fem variationer av fallstudier, däribland den beskrivande fallstudien. Denna utgår ifrån en särskild händelse eller ett särskilt förlopp inom den kontext där händelsen utspelar sig. Eftersom författarna anser att dessa förhållanden är applicerbara på denna studie av ett konsultföretag, har författarna valt metodiken beskrivande fallstudie som utgångspunkt.

2.2. Val av företag

Vid val av företag har författarna ansett det lämpligt att välja ett fallstudieföretag med betydande konsultverksamhet som täcker hela eller delar av Sverige. Då fallföretaget har en betydande marknadsandel inom sitt område passade det väl in för den genomförda studien. Vidare framgick det i ett tidigt skede av studien att fallföretaget applicerat ett nytt verktyg för att förbättra målstyrningen inom affärsenheten Rådgivning, varför denna enhet valdes som studieobjekt.

Författarna fick möjlighet att välja att genomföra studien vid endera fallföretagets kontor i Malmö eller i Stockholm. För Malmökontoret talade dess geografiska närhet till Lunds universitet vilken bedömdes underlätta direktkommunikationen med respondenterna genom att minimera restiden till och från företaget. Stockholmskontoret erbjöd å sin sida, genom att det är företagets huvudkontor, möjlighet till interaktion med personal på såväl lednings- som mellanchefsnivå. Då detta förhållande ansågs avgörande för att kunna erhålla en heltäckande bild av styrmekanismerna på alla ledningsnivåer, och bedömdes som viktigare än geografisk närhet, följde valet slutligen på Stockholmskontoret.

³ Yin, 2006

2.3. Deduktivt kontra induktiv metod

Ett deduktivt angreppssätt används framför allt för att analysera ett ämne utifrån redan fastställda teorier⁴. Ett induktivt angreppssätt tar sin utgångspunkt i observationer av fenomen med syfte att från dessa observationer skapa hypoteser och teorier.

Utgångspunkten för uppsatsen har varit att författarna innan arbetet påbörjats inte känt till styrningens utformning av fallstudieföretaget. Styrningens utformning har förutsättningslös observerats och således har författarna haft sin utgångspunkt i ett induktivt perspektiv.

2.4. Kvalitativ kontra kvantitativ undersökningsmetodik

Som generell inriktning för genomförandet av en företagsekonomisk studie står valet mellan kvalitativ eller kvantitativ metodik. Den kvantitativa metodiken bygger på insamlande av data och att på ett statistiskt sätt analysera och dra slutsatser av dessa, vilket alltså förutsätter att undersökta data är kvantifierbara. Detta förhållningssätt behöver ofta en problemställning som omfattar ett bredare perspektiv. Den kvalitativa metodiken bygger å sin sida på nyanserade undersökningar vilka går ner på djupet av det man studerar och är känsliga för kontextuella aspekter inom det specifika området. Problemställningen för denna metodik är gärna av explorativ karaktär.⁵

Den kvalitativa metodiken har alltså ett smalare angreppssätt, vilket lämpar sig bättre för problemställningen i denna uppsats. Då riktlinjerna kring företagets verksamhetsstyrning inte finns beskrivna i offentliga handlingar har författarna fått information om dessa riktlinjer med hjälp av interna dokument och intervjuer med nyckelpersoner inom företaget. Dessa intervjuer är av starkt kvalitativ karaktär då de är anpassade till respondenterna och på inget sätt standardiserade. Då även de interna dokumenten är mycket fallspecifika anser författarna att en kvalitativ metodik bör användas i denna uppsats.⁶

⁴ Befring 1994

⁵ Jacobsen, 2002

⁶ Bryman & Bell, 2003

2.5. Datainsamling

I detta avsnitt presenteras de olika metoder som författarna begagnat sig av vid insamlandet av data. Insamlad data delas vanligtvis in i två olika grupper; primär- och sekundärdata.⁷ Primärdata är den data som forskaren samlar in direkt från studieobjektet, som då har valts ut med speciell hänsyn studiens syfte. I detta fall har författarna valt att samla in data direkt hos det fallföretag som de ämnat undersöka. Det finns olika metoder man kan begagna sig av vid insamlandet av primärdata. Vanligtvis använder man sig av intervjuer, observationer eller frågeformulär.⁸ I första hand ämnar författarna använda sig av intervjuer som gjorts med personer med olika befattningar och på olika nivåer på fallföretaget. Författarna använder även företagets interna dokument.

Sekundärdata har samlats in och bearbetats av andra personer i ett annat syfte än författarnas, men som ändå innehåller information som är relevant för studien i fråga⁹. Denna typ av data har använts i den mån motsvarande primärdata ej har funnits tillgänglig. De sekundärdata som används i uppsatsen är offentlig information som finns publicerad om fallföretaget.

2.6. Intervjumetodik

För fallstudier beskrivs intervju som en av de viktigaste informationskällorna¹⁰. Författarna har valt att använda sig av en kombination av semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer, vilka Bryman & Bell anser vara de intervjutyper som bör används vid en kvalitativ undersökningsmetodik.¹¹

En ostrukturerad intervju kan liknas vid ett vanligt samtal¹². Den saknar övergripande struktur, och frågorna som ställs väntas ge ett svar av berättande karaktär där respondenten tillåts att svara fritt utan betydande styrning från intervjuaren¹³. En semistrukturerad intervju behandlar, till skillnad från den ostrukturerade intervjun, ett

⁷ Bryman & Bell, 2003

⁸ Jacobsen, 2002

⁹ Ibid

¹⁰ Yin, 2003

¹¹ Bryman & Bell, 2003

¹² Ibid

¹³ Ibid

antal på förhand bestämda teman. Respondenten har möjlighet att reflektera kring dessa teman och formulera svaren på sitt eget sätt¹⁴. Det rekommenderas att man vid fallstudier använder sig av en semistrukturerad intervju.

Vid de inledande mötena med fallföretaget, då författarna helt saknade insikt i företaget, användes den ostrukturerade intervjumetodiken. Dessa inledande intervjuer ledde emellertid till bättre kännedom om företagets styrverktyg. Författarna valde då att övergå till semistrukturerade intervjuer där fokus riktades mot de områden som lyfts fram vid de inledande intervjuerna. I enighet med Bryman & Bells rekommendation¹⁵, har författarnas ambition varit att utforma intervjufrågorna på ett sådant sätt att respondenten inte styrts mot ett partiskt svar.

Intervjuerna har tjänat som huvudsaklig källa till primärdata och har försett författarna med detaljer och förklaringar som inte bedömts möjliga att erhålla med andra metoder.

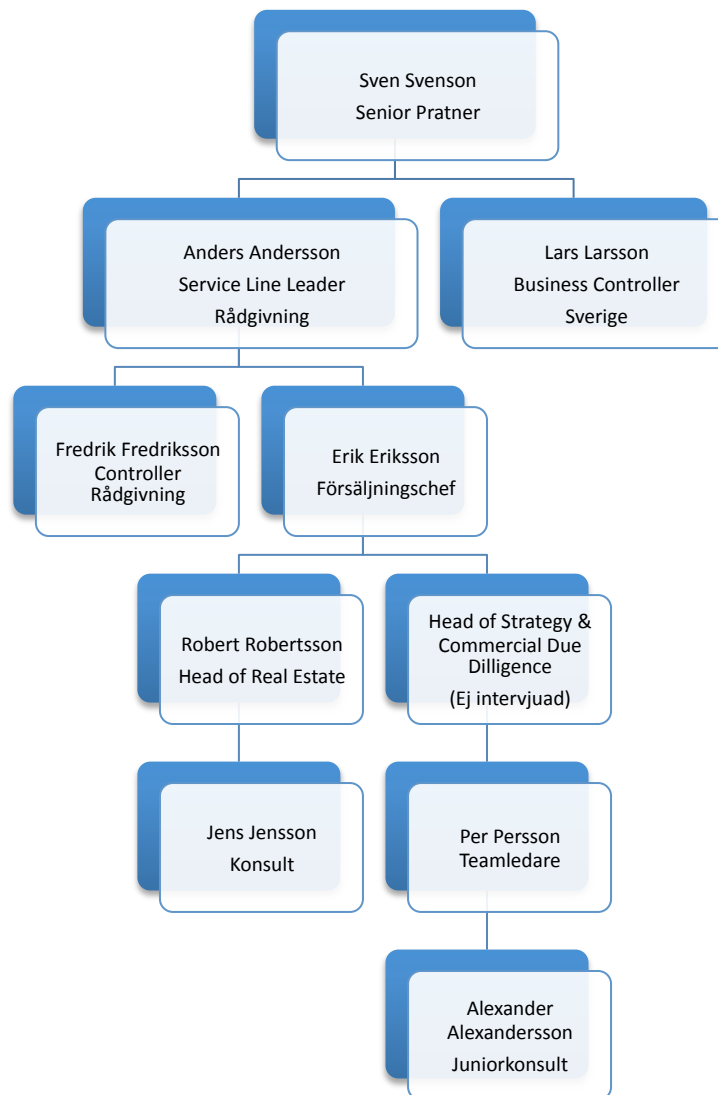
2.6.1. Val av respondenter

De två övergripande målen vid val av respondenter har varit att varje intervjutillfälle ska ge utökad förståelse för antingen hur det är tänkt att styrverktygen ska fungera, eller hur de kommer till uttryck i respondentens dagliga verksamhet. Intervjuer med controllers och högre chefer har fokuserat på det första målet, medan intervjuer med anställda inom Rådgivning fokuserat på det andra målet. Vidare har respondenterna inom affärsenheten Rådgivning valts så att de representerar hela kedjan från chefen för Rådgivning till nyanställda på den lägsta hierarkiska nivån.

Författarna har först intervjuat Sven Svensson, Senior Partner och medlem i ledningen för fallföretaget. Målet har varit att få en övergripande bild av fallföretaget och att gå igenom de styrverktyg som företaget använder sig av.

¹⁴ Bryman & Bell, 2003

¹⁵ Yin, 2003



Figur 1, Intervjurespondenter

För att få fördjupad insikt i själva styrverktygen har sedan Lars Larsson, Business Controller Sverige i fallföretaget, intervjuats. Lars Larsson ansvarar för att ta fram styrverktygen och se till att de implementeras i organisationen. Lars Larsson kommunicerar i första hand med cheferna för respektive affärsenhet, samt genomför löpande avstämningar med controllers på dessa enheter. Författarna har även intervjuat Anders Andersson, som är Service Line Leader för Rådgivning och ansvarar för Rådgivning i Sverige.

Vidare har Fredrik Fredriksson, Controller för Rådgivning intervjuats. Syftet har varit att studera kopplingarna mellan dimensionerna i den strategiska kartan och i det

balanserade styrkortet, med särskild inriktning på Rådgivnings specifika versioner av styrverktygen. Det har tidigt framgått att fallföretagets strategiska karta har stark kundfokus. Därför har även Erik Eriksson intervjuats. Erik Eriksson, Försäljningschef Rådgivning, är ansvarig för den del av styrningen som fokuseras utåt mot kunderna.

Inom affärsenheten Rådgivning har Per Persson, teamledare för avdelningen Commercial Due Dilligence(CDD) och Alexander Alexanderson, Juniorkonsult CDD, intervjuats. Från avdelningen Real Estate (RE) intervjuas chefen för RE, Robert Robertson och Jens Jansson som är konsult på avdelningen. Det primära målet med denna serie av intervjuer har varit att observera hur användningen av styrverktygen kommer till uttryck i den dagliga verksamheten på olika hierarkiska nivåer. Genom att täcka de flesta nivåer inom Rådgivning har det varit författarnas ambition att skapa en så heltäckande och rättvisande bild som möjligt av hur verksamhetsstyrningen är utformad och fungerar i praktiken.

2.7. Interna dokument

Som tidigare nämnts har författarna använt sig av interna dokument från fallföretaget. Företagens egen dokumentation är av stort värde för de flesta fallstudier av företag. Sådan dokumentation lämpar sig väl för att bekräfta eller förklara information som inhämtas på annat sätt, t ex genom intervjuer. De dokument som används i denna studie har dels hämtas från företagets affärsplan och dels från dokumentationen av de interna styrverktygen.

2.8. Källkritik och kvalitetssäkring

2.8.1. Validitet

Att uppnå en hög validitet innebär att forskaren mäter det som han eller hon utgett sig för att mäta.¹⁶ Det betyder att mätningen ska innehålla relevant information och utelämna information som inte tillför något väsentligt till resultatet. En kritisk granskning och utvärdering av insamlad information enligt dessa kriterier måste därför göras under hela den skrivande processen.¹⁷ Med detta i åtanke har författarna i god tid före intervjun introducerat respondenten till de frågeområden som ska komma att

¹⁶ Yin, 2003

¹⁷ Jacobsen, 2002

behandlas vid intervjutillfället. Vidare spelades alla intervjusamtal in för att säkerställa att viktig information inte skulle gå förlorad eller oavsiktligt förvrängas. Författarna har vid något tillfälle fått utelämnat intressanta aspekter då dessa har fallit utanför avgränsningarna för uppsatsen.

2.8.1. Intern och extern validitet

Intern validitet behandlar huruvida författaren beskriver ett fenomen på rätt sätt¹⁸. Yin påpekar dock att intern validitet inte mäts vid en beskrivande fallstudie av den typ som här föreligger¹⁹, varför författarna valt att inte behandla ämnet vidare.

Extern validitet rör problematiken kring huruvida det går att generalisera de resultat som uppnåtts genom en enskild studie.²⁰ Avsikten med kvalitativ forskning är normalt inte att generalisera utifrån en enhet till en större grupp. Den kvalitativa undersökningen syftar oftare till att förstå och förklara olika begrepp och fenomen. Det är däremot svårt att generalisera förekomsten av enstaka fenomen²¹. I denna studie kan resultaten sättas i en teoretisk kontext och därmed användas för att få svar på de bakomliggande teoriernas funktion i praktiken.

2.8.2. Reliabilitet

Reliabilitet handlar om att uppnå samma resultat med samma metod vid två olika tillfällen, men med olika urval vid de olika tillfällena.²² Då de intervjuer som genomförts behandlat frågor av beskrivande karaktär, där utrymmet för tolkning och egna känslor är minimalt, anser författarna att det är rimligt att anta att samma resultat skulle ha uppnåtts av andra som genomfört studien med samma metodik.

¹⁸ Jacobsen, 2002

¹⁹ Yin, 2003

²⁰ Ibid

²¹ Jacobsen, 2002.

²² Yin, 2003

3. Teori

3.1. Det balanserade styrkortet (The Balanced Scorecard)

Det balanserade styrkortet är ett ekonomiskt styrverktyg som utvecklades i början av 1990-talet av Robert Kaplan och David Norton²³. Syftet med styrkortet är att komplettera ett företags traditionella finansiella prestationsmått med icke finansiella nyckeltal för att därigenom uppnå en mer adekvat och balanserad bedömning av företaget²⁴.

I vidare mening utgör det balanserade styrkortet en holistisk modell av företagets strategi och tydliggör för alla anställda inom företaget hur de i deras dagliga verksamhet kan bidra till organisatorisk framgång. Utan en sådan koppling kan individer och avdelningar endast optimera lokala prestationer då de saknar medel för att verka i linje med företagets övergripande strategi.²⁵

Styrkortet har som funktion att^{26,27}

- Översätta företagets vision och strateg till formulerbara mål;
- Definiera och klargöra hur man som företag skall integrera och strategiskt sammankoppla prestationsmätning med alla verksamma delar inom företaget;
- Planera och utveckla mål samt initiativ;
- Kommuniera kopplingen mellan strategiska mål och mått;
- Tydliggöra för alla anställda inom verksamheten vad man skall göra och hur man skall göra för att verka i linje med företagets utstakade strategi;
- Tillgodose företagsledningen med information/feedback om strategin fungerar eller ej.

²³ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: *Harvard Business Review*, Sep 2000

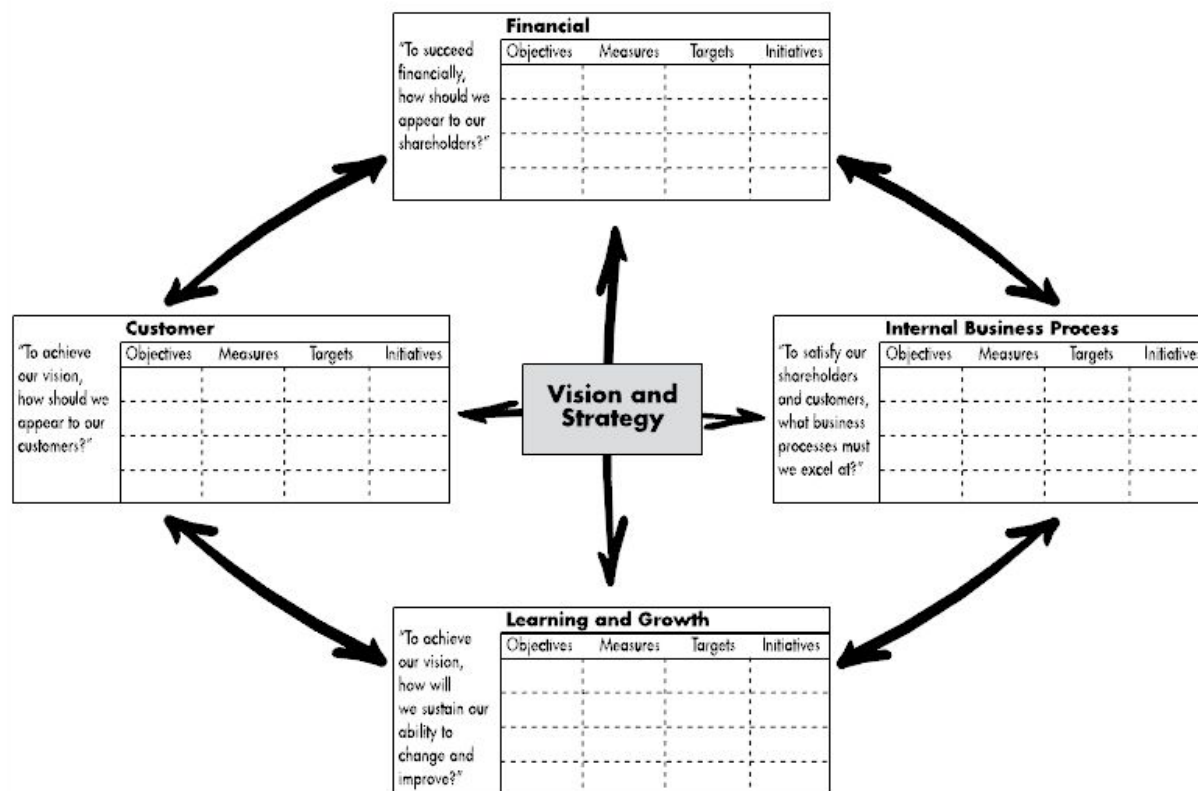
²⁴ Kaplan & Norton, *Financial Executive*, Mar/Apr 2004.

²⁵ Kaplan & Norton, *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*, 1996

²⁶ Ashu Sharma, *The Icfai University of Business Strategy Vol. VI No.1*, 2009

²⁷ Kaplan & Norton, *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*, 1996

Det balanserade styrkortet förespråkar att man bedömer en företagsorganisation utifrån fyra perspektiv där man fokuserar på *lärande och tillväxt, processer, kunder, och finansiell data*²⁸, se figur 2.



Figur 2, Det balanserade styrkortet.²⁹

För att utveckla effektiva och relevanta mätmetoder skall man därför samla in data och analysera dessa i förhållande till var och ett av dessa perspektiv.

*Lärande- och tillväxt*³⁰. Detta perspektiv omfattar utbildning av företagets anställda och beaktar organisationskulturella attityder som kan relateras till individuell och företagsmässig utveckling. I ett arbetsklimat som präglas av en snabb teknologisk utveckling och hög konkurrens är det särskilt viktigt att kunskapsintensiva företag ständigt verkar för att utöka sin kunskapsbas genom lärande. Kaplan och Norton betonar att "lära" är mer än "utbildning". Att "lära" inbegriper även faktorer som mentorer och handledare inom organisationen, samt att underlätta kommunikationen

²⁸ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: Harvard Business Review, Jan 1992.

²⁹ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: Harvard Business Review, Jul 2007

³⁰ Kaplan, R.S. & Norton D.P.: Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action, 1996.

mellan anställda som gör att de lätt kan få hjälp när ett problem uppstår. Vidare innefattar lärande också tekniska hjälpmedel.

*Kundperspektiv*³¹. Kundperspektivet fokuserar på kunden och det marknadssegment inom vilket företaget kommer att konkurrera. Vidare tar man inom perspektivet i beaktande de mätetal som kan härledas från företagets affärsenheter inom detta marknadssegment. Perspektivet omfattar vanligtvis flera centrala eller allmänna åtgärder som är av vikt för företagets fortsatta framgång. Ofta tar man i beaktande mätetal som omfattar kundtillfredsställelse, kundretention, bibehållandet av kunder, kundförvärv, lönsamhet per kund etc.

*Processperspektiv*³². Det här perspektivet avser företagets interna arbete och skall tillgodose chefer med information om hur väl verksamheten fungerar samt om dess produkter och tjänster uppfyller kundens krav. Ofta förekommer det inom företaget processer som måste fungera för att detta skall kunna nå framgång.

*Finansiellt perspektiv*³³. Det balanserade styrkortet behåller det finansiella perspektivet då finansiella nyckeltal är värdefulla i det avseendet att de lätt summerar mätbara ekonomiska konsekvenser som kan kopplas till tidigare vidtagna åtgärder. Vidare är det de finansiella resultaten som visar hur bolagets strategi, implementering och utförande faktiskt bidrar till förbättring av "bottom-line"-resultat. De finansiella målen relateras ofta till företagets lönsamhet och mäts genom exempelvis nyckeltalen ROC, ROE eller EVA. Alternativa finansiella mål kan vara försäljningstillväxt och generering av kassaflöde.

För att säkerställa att organisationen på ett framgångsrikt sätt tar i beaktande var och ett av de ovan nämnda perspektiven ska man konkretisera dessa i dimensioner som på en mer detaljerad nivå definierar vad som är vitalt för företagets framgång. Varje dimension ska vidare innehålla ett antal *key performance indicators (KPI)* som företaget

³¹ Kaplan, R.S. & Norton D.P.: *Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*, 1996.

³² Ibid.

³³ Ibid.

väljer att använda vid prestationsmätning av dessa dimensioner.³⁴Varje KPI ska i sin tur tilldelas ett specifikt mål.

George Doran förespråkar att de KPI som sätts upp ska vara *SMART*. Det är en akronym som står för *Specific Measurable Assignable Realistic* och *Time-related*. *Specific*; innebär att målet ska peka på ett visst område som ska förbättras. *Measurable*; det måste gå att se att framsteg görs. *Assignable*; någon ansvarig skall kunna delegeras uppgiften. *Realistic*; målet måste gå att uppnå med tillgängliga resurser. *Time-related*; tiden för färdigställandet av KPI:et måste specificeras.³⁵ Denna SMART-modell är vedertagen för att utforma KPI:er idag och används ofta när det handlar om att utforma mål för prestationsmätning.³⁶ Vidare finns det flera svårigheter vid framtagandet av KPI i en verksamhet. Några av dessa är en svag korrelation mellan finansiella och ickefinansiella mått samt att fixeringen läggs på finansiella mått. Andra svårigheter är att företag använder för många KPI för att mäta verksamheten samt att mätetalen (KPI) inte uppdateras tillräckligt ofta.³⁷

Genom att mäta utvecklingen kan man analysera hur det har gått för varje dimension och ta fram initiativ av KPI-förbättrande karaktär som sedan realiserar i form av aktiviteter.³⁸ Kaplan & Norton kallar detta arbete för "action plans".³⁹

Efter det att KPI tagits fram för varje dimension måste organisationen tillhandahålla de resurser som krävs för att de KPI-förbättrande aktiviteterna ska kunna genomföras. Det handlar om resurser som finns i företaget, till exempel teknologi, personal, kunskap, eller finansiella medel.⁴⁰ Niven et al. förespråkar även att det i styrkortet ska finnas en tydlig koppling mellan dimensioner och perspektiv, KPI och dimensioner, mål och KPI, initiativ och mål.

³⁴ Kaplan & Norton, *Harvard Business Review*, Jan 2008.

³⁵ Doran, George T. *Management Review*. Nov. 1981.

³⁶ Dictionary of Human Resource Management; 2001

³⁷ Anthony & Govindarajan, 2007

³⁸ Ibid

³⁹ Kaplan & Norton, *Financial Executive*, Mar/Apr 2004

⁴⁰ Ibid

3.2. Den strategiska kartan (The Strategy Map)

Den strategiska kartan (eng. Strategy Map) är ett komplement till det balanserade styrkortet avsett för att på ett tydligt sätt åskådliggöra organisationens mål och strategier samt konkretisera hur dessa ska uppnås. Genom ett flödesschema förklaras hur kopplingen ser ut mellan de olika åtgärder och planer (dimensioner) man infört vid utvecklandet av det balanserade styrkortet. Den strategiska kartan bygger på att alla planer och åtgärder samverkar i ett orsak-och-verkan-förlopp som slutligen leder fram till huvudmålet. Nedan beskrivs den strategiska kartan i större detalj.⁴¹

Kartan är uppdelad i fyra områden – *finans, kund, interna processer* samt *lärande och tillväxt* – vilka identifieras som perspektiven i det balanserade styrkortet. Det redogörs inte här för vad respektive perspektiv betyder då detta redan beskrivits ovan i avsnittet om det balanserade styrkortet. Det är viktigt att betona att perspektiven bygger på varandra i en hierarkisk ordning, där det finansiella perspektivet betraktas som stående "överst" i hierarkin, följd av de resterande perspektiven i en hierarkisk följd enligt ordningen i figur 3. Ett företag kan inte vara framgångsrikt finansiellt om dess relation med kunderna inte håller god kvalitet, något som bygger på väl fungerande interna processer som i sin tur förutsätter en god struktur för lärande och tillväxt⁴². En mall på hur den strategiska kartan struktureras återfinns nedan i figur 3.

Vid skapandet av en strategisk karta börjar man uppifrån, i det finansiella perspektivet, där man bestämmer vilka mål företaget har och vart man vill komma. När denna *wanted position* (vilket till exempel kan vara att bli marknadsledare inom ett visst marknadssegment) väl är definierad, måste man avgöra vad inom detta perspektiv som måste genomföras eller åtgärdas för att målet ska uppfyllas⁴³. Exempel på sådana åtgärder är att förbättra användningsgraden av tillgångar eller att öka lönsamheten per kund. Det är viktigt att hålla sig till ett begränsat antal konkreta åtgärder för att behålla fokus på det som har högst relevans.

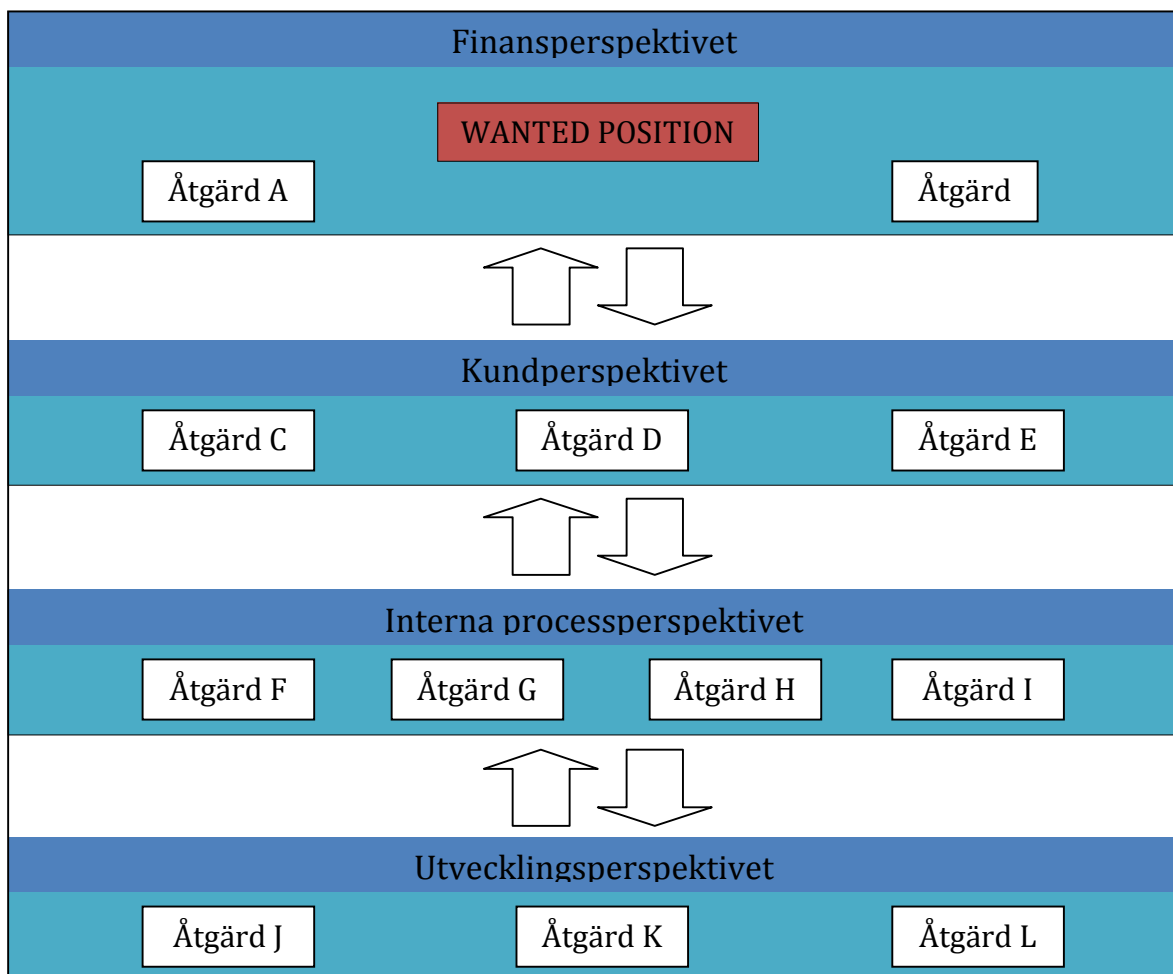
När åtgärderna väl är identifierade kan nästa nivå i den hierarkiska perspektivstrukturen analyseras: Vad i kundperspektivet krävs för att de mål och

⁴¹ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: Harvard Business Review, Sep 2000.

⁴² Ibid

⁴³ Ibid

åtgärder som fastställts i det finansiella perspektivet ska kunna uppfyllas och genomföras? Hur kan exempelvis kunderbudanden förbättras för att ligga i linje med de finansiella målen? Ett antal åtgärder och strategier identifieras och fastställs således för kundperspektivet och metodiken upprepas analogt via interna processer, ner till lärande och tillväxt. När planer och åtgärder fastställts inom alla fyra perspektiv har den nödvändiga händelsekedjan för att uppfylla huvudmålen inom det finansiella perspektivet skapats.⁴⁴



Figur 3, mall för strategisk karta.

Huvudsyftet med den strategiska kartan är alltså att skapa en visuell överblick över strategin, vilket kan hjälpa ledningen att hitta relevanta orsak-verkan-samband. Dessutom hjälper den strategiska kartan även att upptäcka eventuella diskontinuiteter i

⁴⁴ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: Harvard Business Review, Sep 2000.

strategin⁴⁵. Har en viss åtgärd eller plan införts inom ett perspektiv utan adekvat stöd från åtgärder och planer i ett underliggande perspektiv, måste detta åtgärdas. Vidare kan införda åtgärder utan tydlig vidarekoppling uppåt i strategikartan ifrågasättas, eftersom de inte ligger i linje med organisationens huvudstrategi.⁴⁶

Ett annat syfte med den strategiska kartan är att skapa transparens i organisationens arbete kring strategi och mål. För att en organisation ska fungera på ett optimalt sätt är det viktigt att medarbetare på alla nivåer är medvetna om på vilket sätt de ska handla och agera för att ligga i linje med organisationens övergripande strategiska mål. Brister i denna förståelse leder till oenigheter, där medarbetare i avsaknad av inriktning "drar åt olika håll". Genom att offentliggöra en strategisk karta kan medarbetare ges insikt i vilka planer och åtgärder som organisationen ser som centrala för dess strategi, och ges därigenom en viktig grund för sitt agerande i den dagliga verksamheten.⁴⁷

Slutligen är det viktigt att understryka att en strategisk karta inte är ett strategiskapande verktyg. Själva strategin måste redan finnas. Den strategiska kartan är bara ett formellt ramverk och hjälpmedel för att beskriva och visualisera denna.⁴⁸

3.3. Aktivitetshantering (Action plans)

Som redogjorts för i tidigare avsnitt tar det balanserade styrkortet sin utgångspunkt i företagets vision och strategi och uttrycker dessa i kritiska framgångsfaktorer och nyckeltal. Som ett första steg vid implementeringen av ett balanserat styrkort är det vanligt att företag med en stark gemensam identitet utvecklar en första version av verktyget på ledningsnivå. Denna version återspeglar företagets vision och strategi på övergripande nivå, och tar inte i anspråk subenheternas egna mål. Subenheterna ska istället se detta styrkort som vägledande för att säkerställa att deras verksamhet ligger i linje med företagets allmänna strategi.⁴⁹

Det kan vara svårt för den enskilde medarbetaren att se hur dennas dagliga arbetsuppgifter påverkar och bidrar till de strategiska mål som finns uppsatta på det

⁴⁵ Kaplan & Norton, Financial Executive, Mar/Apr 2004.

⁴⁶ Kaplan & Norton, Financial Executive, Mar/Apr 2004.

⁴⁷ Ibid

⁴⁸ Kaplan, R.S. & Norton, D.P.: Harvard Business Review, Sep 2000.

⁴⁹ Olve et al 2003

övergripande styrkortet. Detta kan få negativa konsekvenser för både företaget och individen om det i sin tur leder till att denna upplever sina uppgifter som slentrianmässiga och utan verklig mening⁵⁰. För att tydliggöra och demonstrera hur individens specifika handlingar gör skillnad och bidrar till företagets strategiska mål rekommenderas subenheter att skapa egna balanserade styrkort med utgångspunkt från det övergripande styrkortet⁵¹.

Vid utvecklandet av styrkort på affärsenhetsnivå, dvs BU-nivå, behöver ställning tas till hur mycket av det övergripande styrkortet som ska återfinnas i de underliggande styrkorten. Paul S. Niven redogör för tre olika alternativ⁵². Det första alternativet är att subenheternas styrkort antar en utformning som är identisk med det övergripande styrkortet. Detta alternativ är enligt Niven inte att rekommendera då det begränsar enhetens förmåga till att själv påverka hur den bäst bidrar till företagets framgång. Alternativ två innebär att man på subenhetsnivå utvecklar egna styrkort utifrån enhetens unika mål. Det tredje och sista alternativet kombinerar de två föregående på så sätt att det övergripande styrkortet används men att subenheterna har möjlighet att komplettera med egna mål. Vilket alternativ man än väljer är det viktigt att säkerställa att styrkortet representerar subenhetens syn på verksamhetslogik, strategier och framgångsfaktorer.⁵³

Det har visat sig att många företag har följt det tredje alternativet och då valt att deklarerat vissa obligatoriska mått som ska gälla för alla enheter, men även tillåtit införandet av egna mått med relevans för den enskilda enheten⁵⁴. Niven förespråkar detta tredje alternativ men betonar vikten av att varje mål och måttal i subkortet måste kunna härledas tillbaka till det övergripande styrkortet⁵⁵.

Nästa steg är att eventuella avdelningar under BU skapar sina egna styrkort utifrån BU-styrkortet där de i sin tur utvärderar vilka strategiska mål som har relevans för den egna

⁵⁰ Niven 2006

⁵¹ Niven 2005, Olve et al 2003

⁵² Niven 2005

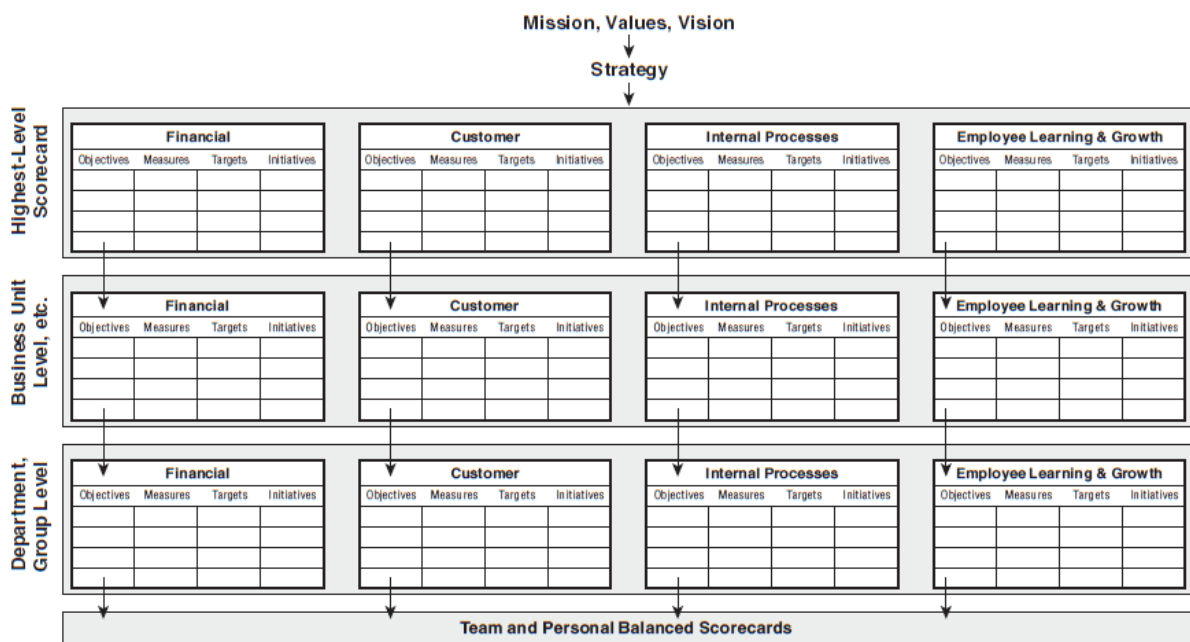
⁵³ Niven 2005, Olve et al 2003

⁵⁴ Olve 2003

⁵⁵ Niven 2005

verksamheten. Utvecklandet av styrkortet tar nu utgångspunkt i BU-styrkortet och inte i det övergripande styrkortet⁵⁶.

Eventuellt kan nya styrkort skapas på ännu lägre nivåer där kopplingen till överliggande nivå sker analogt. Olve et. al menar att styrkortet bör skapas "så långt ner som det finns anställda som behöver diskutera affärslogik, ambitionsnivåer och uppnådda resultat"⁵⁷. Vidare framförs åsikten att det kan finnas ett värde i att utveckla styrkort på individnivå för anställda med mer oberoende arbetsuppgifter, "såsom konsulter"⁵⁸.



Figur 4, "The cascading process"⁵⁹

I Kaplan och Nortons artiklar om det balanserade styrkortet är det "action plans" och inte KPI som är det avslutande steget vid implementeringen av det balanserade styrkortet⁶⁰. Efter att ha utvecklat en strategisk karta med hanterbara mål och kritiska framgångsfaktorer samt balanserade styrkort med mätbara KPI inom samtliga avdelningar gäller det därför att utveckla rutiner för att engagera medarbetare i styrkortsarbetet. Man bör även utveckla ett system för att skapa transparens och

⁵⁶ Nive 2005

⁵⁷ Olve 2003

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Niven 2005, sid 132

⁶⁰ Kaplan & Norton, 2004

åskådliggöra arbetets status⁶¹. Olve et. al klargör att det inte är tillräckligt att bevaka och mäta resultat, eller ens jämföra resultat med tidigare uppsatta mål. Det centrala syftet med det balanserade styrkortet är att skapa ett beteende hos de anställda som ligger i linje med och främjar organisationens strategi⁶². Vidare menar Olve et. al att den sista komponenten i styrkortsarbetet är aktivitetslistan och inte KPI⁶³.

*"[...] many scorecards [...] have not yet been integrated into day-to-day business activities... But scorecards are only effective if they are applied in day-to-day business" – Styrelseledamot, fallföretag.*⁶⁴

Ett sätt att få medarbetare att betrakta det balanserade styrkortet som ett rutinmässigt använt verktyg i den dagliga operativa verksamheten är att engagera dem i initiativ som syftar till att förbättra uppsatta strategiska mål. Dessa initiativ kan vara specifika projekt, aktiviteter eller handlingar inom eller utöver den ordinarie verksamheten som har en direkt koppling till styrkortets perspektiv och mål.⁶⁵

En viktig fråga är om de förbättringsåtgärder som kan härledas från vidtagna initiativ faktiskt resulterar i förbättrande av perspektiven i det balanserade styrkortet och därmed ligger i linje med den uppsatta strategin⁶⁶. Den allmänna uppfattningen är att organisationer lider av alldeles för många initiativ, och att det därför är viktigt att begränsa dessa till ett fåtal med verklig relevans för verksamheten⁶⁷. Det är vidare lämpligt att medarbetare involverade i ett initiativ enas om en prioritering av och tidsplan för initiativet, då dess omfattning ofta kan vara av betydande storlek⁶⁸.

Det är viktigt att säkerställa kopplingen mellan skapade initiativ och de delstrategier som formulerats inom respektive perspektiv⁶⁹. Varje initiativ bör utvärderas efter strategisk signifikans, syfte, omfattning, varaktighet, förväntade fördelar och kostnader. Genom att betrakta varje initiativ med utgångspunkt i dessa kriterier kommer det

⁶¹ Olve 2003

⁶² Olve 2003

⁶³ Ibid

⁶⁴ Wenissh 2004

⁶⁵ Niven 2006, Niven 2005

⁶⁶ Niven 2006

⁶⁷ Niven 2005

⁶⁸ Olve 1997

⁶⁹ Niven 2005

framgå huruvida initiativen fungerar som länkar mellan delstrategierna i strategikartan, eller bara tar upp medarbetarnas tid utan att bidra till förbättringsarbetet⁷⁰. De aktiviteter som saknar strategiskt samband till styrkortet bör elimineras. Utöver den strategiska kopplingen kan man vikta initiativen efter vissa resursrelaterade kriterier, som till exempel kostnad, tid för genomförande och de personalresurser som krävs.

För att tydliggöra sambandet mellan initiativen och styrkortets dimensioner rekommenderar P. Niven att man använder sig av "Strategic initiative template". I denna framgår tydligt kopplingen mellan perspektiv, dimensioner och initiativ⁷¹, vilket illustreras i figur 5.

Perspective	Objectives	Initiatives											
		Benchmarking	Maintenance Overhaul	ISO 9002	Frequent Purchase Program	IT Tools and Training	360 Feedback	Global Communication	Partner Program	Just-in-Time Mfg.	Decision Training	Facility Beautification	New Pricing Programs
Financial	Grow revenue												●
	Increase asset utilization	●									●		
Customer	Increase partnering								●				
	Build loyalty				●								
	Grow market share				●								
Internal Process	Develop customer information					●							
	Reduce downtime		●	●									
Employee Learning and Growth	Develop core competencies							●					
	Increase empowerment							●			●		

Figur 5, "The Strategic Initiative Template"⁷²

Vid implementeringen av ett balanserat styrkort krävs någon form av system som kan avläsa och behandla de uppsatta prestationsmåten i styrkortet och göra denna information lättillgänglig för medarbetare på alla nivåer. Vidare ska systemet på ett överskådligt sätt kunna visa företagets strategi och vision samt hur dessa är kopplade till den strategiska kartan och dess perspektiv. Slutligen ska det kunna hantera arbetet kring initiativen.

⁷⁰ Niven 2005

⁷¹ Niven 2005

⁷² Ibid, sid 118

Olve et. al har identifierat fyra stadier där det finns anledning att begagna sig av ett IT-system för att underlätta implementering och hantering av det balanserade styrkortet⁷³:

- Vid det inledande styrkortsarbetet
- Vid vidareutveckling av styrkortet i organisationens subenheter och för att tydliggöra hur dessa hänger samman
- Vid uppsättning av mål och prestationsmätning
- Vid Hantering av initiativ

Även Niven rekommenderar IT-stöd då han menar att ett sådant system skapar bättre kommunikation och återkoppling, underlättar informationsdelande och är kreativitetsskapande. En studie visar att 70% av de som deltog använde någon form av IT-system vid implementeringen av balanserat styrkort⁷⁴.

För att på ett systematiskt sätt kunna övervaka initiativen och säkerställa att de genomförs behövs ett aktivitetshanteringssystem. Olve et. al menar att den basala funktionen med ett sådant system är att länka samman initiativ med enskilda mätetal⁷⁵. Ett föreslaget initiativ läggs in i systemet och tilldelas en ansvarig för att det ska genomföras inom ramen för de på förhand fastställda förutsättningarna. Det kan vara lämpligt att använda någon form av indikator för att visa var i genomförandeprocessen man befinner sig⁷⁶.

I en fallstudie gjord på Ericsson framgår det att företaget använder sig av trafikljusmetaforen för denna uppgift, där röd, gul och grön lampa motsvarar icke genomförd, delvis genomförd respektive avslutat initiativ⁷⁷. Dessa typer av system kan göras olika avancerade beroende på behov, med metoder för att till exempel hålla reda på hur mycket enskilda medarbetare bidragit till ett visst initiativ eller fördela och hantera delansvar hos olika medarbetare.

⁷³ Olve 2003

⁷⁴ Lawson 2005

⁷⁵ Olve 2003

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Ibid

Systemet bör ha en typ av funktionalitet där användaren kan navigera i perspektiv-dimension-initiativ-hierarkin⁷⁸. Detta innebär att användaren ska kunna ta sig uppåt i hierarkin genom att klicka på ett visst initiativ och se vilken dimension initiativet tillhör samt vilket perspektiv denna dimension ligger under. På samma sätt kan användaren ta sig nedåt genom att klicka på ett perspektiv och se vilka dimensioner som ligger under detta, samt vilka initiativ som tillhör vilken dimension⁷⁹. Vidare menar Olve et. al att systemet ska kunna hålla ordning på vilka initiativ som vidtagits inom ett visst perspektiv eller dimension, för att därigenom möjliggöra uppföljning på efterhand⁸⁰.

I boken "Making scorecards actionable" beskrivs hur ett företag har implementerat denna typ av lösning. I fallföretaget länkar den strategiska kartan till de individer som arbetar med olika aktiviteter och tydliggör därmed ett orsak-verkan samband mellan de fyra perspektiven och de underliggande dimensionerna i det balanserade styrkortet. Programmet, där varje medarbetare har personlig inloggning, presenterar företagets strategiska karta och ger medarbetarna möjlighet att klicka på enskilda dimensioner, till exempel "Öka kundnöjdheten", och se en lista över relaterade initiativ och vilka som är ansvariga för dessa. Vidare syns det i den strategiska kartan vilka dimensioner medarbetaren är delaktig i och förbättrar genom att vara involverad i relaterade initiativ. De dimensioner som medarbetaren har kopplingar till är ljusmarkerade medan övriga är skuggade. Detta avses ge djupare förståelse för hur medarbetarens deltagande i initiativ relaterar till den uppsatta strategin.⁸¹

S. Wenisch varnar dock för en alltför detaljerad insikt där hierarkistrukturen går ner på KPI-nivå. Detta kan hämma möjligheten till en god översikt och gör informationen överflödigt och svårhanterbar för medarbetaren⁸².

Det är av central betydelse att systemet möjliggör återkoppling mellan initiativ och måttal. Med detta avses möjligheten att kunna spåra huruvida genomförda initiativ faktiskt åstadkommit de förändringar som avsetts⁸³.

⁷⁸ Olve 2003

⁷⁹ Olve 2003

⁸⁰ Ibid

⁸¹ Ibid

⁸² Wenisch 2004

⁸³ Olve 2003

4. Empiri

4.1. Om fallföretaget

Fallföretaget är ett multinationellt företag med medarbetare representerade i 151 länder över alla kontinenter. Företagets affärsidé är *"att utveckla, sälja och genomföra revision, redovisning och kvalificerad rådgivning inom finansiella och angränsande områden så att internationella och svenska företag, samt dess ägare, organisationer och offentlig sektor kan uppnå värdetillväxt och trygghet"*.⁸⁴

Till skillnad från vanliga multinationella företag, där enheter i olika länder rapporterar till ett huvudkontor, består fallföretaget av relativt autonoma byråer i respektive land.⁸⁵ Varje enskild byrå bestämmer själv hur verksamheten ska styras. Detta motiveras med att varje land bäst känner till de lokala förutsättningarna och vilken affärskultur som råder.⁸⁶

"... och är man då framgångsrik [...] och har ett väldigt starkt varumärke som vi har i den svenska firman, ja då är det inte från USA eller England eller från Tyskland eller något annat land som kan komma att säga att vi gör fel." – Sven Svensson, Senior Partner.

Vissa minimikrav måste uppfyllas av medlemsbyråerna för att upprätthålla standarden på det globala varumärket. Gemensamma mål beträffande kvaliteten på produkterna som ska levereras, leveranstid med mera, har satts upp. Detta är en förutsättning för att fallföretaget på ett framgångsrikt sätt ska kunna ta hand om globala kunder. Om kundens huvudkontor hanteras av byrån i ett visst land, måste fallföretaget som global aktör kunna garantera att även klientens etableringar i andra länder kommer att erbjuda samma kvalitativa service.⁸⁷

⁸⁴ Fallföretagets hemsida, *Företagsfakta*

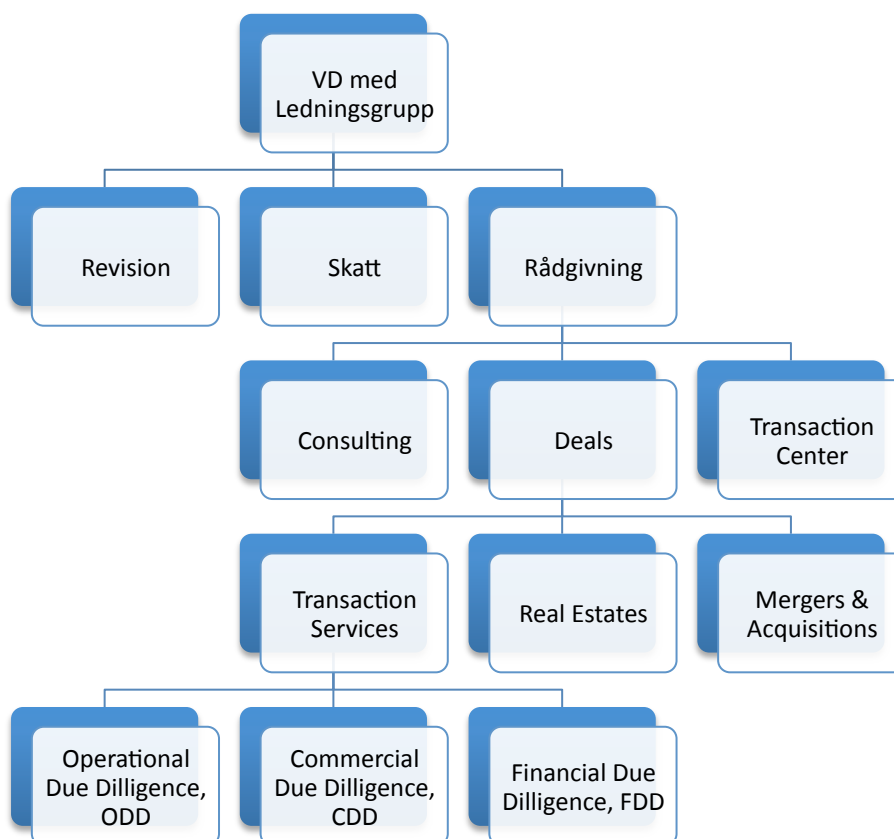
⁸⁵ Fallföretagets hemsida, *How we are structured*

⁸⁶ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13

⁸⁷ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13

I dagsläget har fallföretaget tusentals medarbetare fördelade på flera orter över hela landet. Byrån anses vara den ledande aktören inom sina respektive marknadsområden. Kunderna består av såväl multinationella företag som mindre bolag i vitt skilda branscher.

Figur 6 illustrerar hur fallföretagets organisation ser ut utifrån affärsenheten Rådgivnings perspektiv.



Figur 6, Fallföretagets organisation – Rådgivning

4.2. Värderingar och framgångsfaktorer

Fallföretaget har en modell som utgör grunden för hela dess styrning och bygger på en del *Client Experience* och en del *People Experience*. Dessa två delar belyser det faktum att

kunder och personal utgör grunden för företagets verksamhet och att avsaknaden av endera komponenten omöjliggör framgång.⁸⁸

Vidare har man inom företaget framställt en *Code of Conduct* som ska utgöra basen för företaget och säkerställa att man lever upp till ovan nämnda modell⁸⁹. Denna uppförandekod är också ett sätt att tydliggöra företagets centrala värderingar "Teamwork", "Leadership", och "Excellence." och hur dessa hänger ihop med dess dagliga arbete.

Teamwork belyser vikten av samarbete mellan anställda och att dessa tar till vara på företagets gemensamma kompetenser och resurser för att kunna lösa de uppgifter som företaget åtagit sig. *Leadership* tar till vara på förmågan att kunna verka som ledare ute hos företag och klienter och att kunna vägleda dessa på rätt sätt. *Excellence* syftar till att säkerställa att företaget innehar spetskompetens på alla affärsområden och lever upp till och överträffar kundernas förväntningar.⁹⁰

"Code of Conduct utgör grunden och basen för vårt företag och är väldigt viktig för vår företagskultur. Den handlar om beteendefrågor, regler om att vara rumsrena om man så vill säga. För att man över huvud taget skall kunna komma in i vårt företag ska man känna till och vilja efterleva vår Code of Conduct." – Sven Svensson, Senior Parnter.

Fallföretagets Code of Conduct⁹¹ är en uppsättning standarder, regler och etiska riktlinjer som tar akt på och beskriver det förhållningssätt och beteende som de anställda inom företaget förväntas ha gentemot sina medarbetare och kunder. Då fallföretaget bedriver sin verksamhet inom ramen för gällande lagar, förordningar och intern policy anser man att det är viktigt att komplettera dessa, då de inte täcker in alla situationer och typer av beteenden. I en företagsvärld som präglas av ständiga förändringar och omorganisationer är behovet av en noggrant utstakad uppförandekod påtaglig då avsaknaden av regler lämnar utrymme för enskilda tolkningar.

⁸⁸ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13

⁸⁹ Ibid.

⁹⁰ Fallföretagets hemsida, *Företagsfakta*

⁹¹ Fallföretagets hemsida, *Code of Conduct*

"We feel it is important for all our clients, our people and other stakeholders - to understand exactly what we stand for and how they can expect us to conduct ourselves." -

Conrad Conradsson, Etik, Fallföretaget, Czech Republic⁹²

4.3. Styrning på byrånivå

4.3.1. Den strategiska kartan

Ledningen för fallföretaget framställer en strategisk karta för hela byrån som syftar till att översätta och följa upp företagets strategi på ett överskådligt sätt och säkerställa att företaget arbetar mot gemensamma mål.⁹³

Byråns strategiska karta är enligt Svens Svensson, Senior Partner, i princip en direktöversättning av Kaplan & Nortons Strategy Map:⁹⁴

"Sen jobbar vi med Kaplans Strategy Map när vi pratar om våra strategiska aktiviteter. Inte något annorlunda, bygger på standardmodellen av Strategy Map." – Sven Svensson.

Inom varje perspektiv återfinns ett antal dimensioner som fallföretaget anser vara kritiska för företagets framgång. Det första perspektivet bär titeln *Finansiell utveckling* och består av fyra dimensioner som vardera innehåller ett antal KPI, se figur 1, bilaga 1. Dessa dimensioner är *Öka den organiska tillväxten, Skapa förvärv genom tillväxt, Minska kapitalbindningen, och Optimera tidsanvändningen och kontrollerbara omkostnader*. Syftet med detta perspektiv är att förbättra de finansiella nyckeltalen.

Det andra perspektivet är *Client Experience* och beskriver vad företaget ska fokusera på beträffande kund. Syftet är att tillhandahålla det som efterfrågas av kunden inom de områden där företaget erbjuder tjänster⁹⁵. Här har byrån identifierat tre dimensioner som symboliserar arbetet med att öka kundvärdet. Dessa är *Tillhandahålla de bästa produkterna, den bästa servicen och de bästa lösningarna, Utveckla nätverk/allianser samt Skapa kundlojalitet genom "excellence" i Quality, Serviceanda och Leverans*.

Nästa perspektiv behandlar de interna processerna och kallas *Process Excellence*. Här vill fallföretaget vara ledande på att skapa rutiner och "best practice" inom alla delar av

⁹² Fallföretaget Czech Republic, hemsida.

⁹³ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13.

⁹⁴ Ibid

⁹⁵ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13.

byrån.⁹⁶ Dimensionerna som preciserar detta syfte är *Skapa uthållig tillväxt genom ständig utveckling av tjänsteutbudet, Skapa efterfrågan genom utveckling nära kunden, Utveckla medarbetarnas förmåga till användning av teknologi samt Skapa operativ "excellence"*. I nedanstående citat förklarar Sven Svensson varför bibehållandet av hög kvalitet, vad gäller företagets tjänster, är så viktigt för fallföretaget:

"Missar vi när det gäller kvalitet då kan vi glömma allt annat vi håller på med för då finns det inget förtroende för oss. Då har vi skadat vårt varumärke. Därför jobbar vi väldigt mycket med kvalitet och kvalitetskontroller, interna kvalitetskontrollprocesser som gör att alla uppdrag, medarbetare kontrolleras löpande i cykler på olika sätt."

Att det löpande arbetet regelbundet kontrolleras och följs upp framgår också tydligt när Sven Svensson berättar om hur medarbetarna kan påverkas om dessa inte sköter sina uppgifter:

"Om jag inte sköter mig inom mina uppdrag [...] påverkar det min rörliga ersättning. Mycket relateras till rörlig ersättning. Inte bara för partners men för medarbetare."

Det fjärde och sista perspektivet är *People Experience*. Syftet med perspektivet är att förstärka och förvalta den befintliga kompetensen inom företaget och på så sätt uppnå en ökad kunskap och tillväxt. Inom fallföretaget utgör kunskap en grundsten varför övriga perspektiv i den strategiska kartan härleds ur detta⁹⁷. I perspektivet återfinns fem dimensioner: *Utveckla, rekrytera och behålla rätt kompetens, Utveckla ett coachande ledarskap, Utveckla entreprenörskapet, Ta vara på synergier och möjligheter X-LoS samt Dela Best Practice och lära av varandra*.

I den strategiska kartan finns pilar mellan de olika perspektiven. Dessa börjar från botten och pekar uppåt för att tydliggöra kopplingen mellan perspektiven och att dessa har ett orsak-verkan-samband. Exempelvis resulterar goda kundrelationer ofta i nya affärer, vilket ökar avkastningen på det finansiella planet. Pilarna mynnar slutligen ut i företagets *Wanted Position*. Sven Svensson förklarar att om alla delar i styrkortet

⁹⁶ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13.

⁹⁷ Ibid

uppfylls så ska alla dimensioner på den strategiska kartan bli gröna vilket innebär att man uppnått *Wanted Position*.⁹⁸

Vid uppföljning av perspektiven använder byrån trafikljusmetaforen. Varje dimension färgkodas i rött, gult eller grönt, där färgen symboliserar graden av måluppfyllnad.⁹⁹ Rött betyder att resultatet inte är nöjaktigt, gult att resultatet är acceptabelt och grönt att resultatet är gott. En dimension kan även ha en kraftigt markerad ram, vilket innebär att extra fokus tillägnas denna.¹⁰⁰

4.3.2. Det balanserade styrkortet

Det balanserade styrkortet används som styrverktyg tillsammans med den strategiska kartan för att konkretisera perspektiven¹⁰¹. Styrkortet visar tydligt kopplingen till den strategiska kartan i det hänseendet att man tydligt visar hur de olika KPI påverkar de dimensioner som återfinns i den strategiska kartan, se figur 2, bilaga 1.

Inom varje perspektiv har ledningen identifierat ett antal KPI som används för att mäta hur väl företaget uppnår sina mål. Byråns balanserade styrkort innehåller ca 20 KPI.

"De [KPI] är många men vi känner att vi behöver dem på olika delar" – Sven Svensson.

Anledningen till att företaget använder sig av många KPI på byrånivå är att de olika verksamheterna inom fallföretaget i stor grad skiljer sig från varandra. För att kunna ta i beaktande samtliga affärsenheters utveckling menar ledningen att man är i behov av många KPI. Vissa av dessa KPI måste byrån redovisa internationellt. Dessa jämförs mellan olika länder och sammanställs av moderorganisationen. Exempelvis jämför man partners prestationer i olika länder.¹⁰²

"Vissa av de här [KPI] rapporterar vi internationellt. Vi har rapportering till vår globala firma. Detta då vi är ett strategiskt land." – Sven Svensson

Den strategiska kartan och det balanserade styrkortet revideras årligen av ledningen och tar akt på dimensionernas olika status (färger). Vidare planeras kommande period

⁹⁸ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13.

⁹⁹ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13.

¹⁰⁰ Ibid

¹⁰¹ Ibid

¹⁰² Intervju, Lars Larsson, Fallföretaget, 2009-12-03.

utifrån vilka mål som ska uppnås och om någon dimension ska bytas ut, etc ¹⁰³. Det görs även en planering som löper över tre år och går i linje med *Wanted Position* i den strategiska kartan. Treårsplanen revideras också årligen men den följs inte upp utan syftar mer till att indikera i vilken riktning bolaget förväntas röra sig i.

4.4. Styrning på Rådgivning

4.4.1. Balanserat styrkort

Fallföretagets affärsverksamhet är indelad i tre olika affärsenheter: Assurance, Tax och Rådgivning. Även om dessa enheter styrs på byrånivå genom det centrala styrkort som beskrivits ovan, har de var och en ett stort inflytande och handlingsutrymme vad gäller styrningen av det egna dagliga arbetet. Affärsenheterna har möjlighet att föreslå nya dimensioner och KPI till enhetens balanserade styrkort. Dock måste dessa godkännas av byråledningen¹⁰⁴.

Fredriksson, Business Controller, sitter i Rådgivnings ledningsgrupp och är tillsammans med Erik Eriksson ansvarig för att arbeta internt med planering, avstämning och uppföljning av affärsplanen. Fredrik Fredriksson beskriver verksamhetsstyrningsprocessen på följande sätt. På övergripande byrånivå har fallföretaget utvecklat en strategisk karta som skall gälla som ett centralt styrverktyg för hela företaget. Rådgivning ska sedan utifrån detta övergripande styrverktyg utveckla ett eget balanserat styrkort som är anpassat, applicerbart och relevant för enhetens affärsområde. Av de KPI som innefattas i styrkortet kommer vissa från byråns övergripande balanserade styrkort och är obligatoriska. Övriga KPI har utvecklats av Rådgivning själva i samråd med byråledningen. På individnivå använder man sig kontinuerligt av styrverktyget Biztrack för att initiera och skapa KPI-förbättrande aktiviteter. Detta verktyg kommer att behandlas mer ingående under avsnitt 4.5 om Biztrack.

Man har vidare beslutat inom Rådgivning att inte utveckla en egen strategisk karta.¹⁰⁵

¹⁰³ Intervju, Sven Svensson, Fallföretaget, 2009-11-13

¹⁰⁴ Telefonintervju, Sven Svensson, 2010-01-14

¹⁰⁵ Intervju, Fredrik Fredriksson, 2009-12-03

"Den strategiska kartan görs egentligen bara på byrånivå... Vi har inte så stor nytta av den [Strategiska kartan] om jag ska vara uppriktig. Vi har väl funderat på det där om vi skulle kunna använda en [strategisk karta] inom Rådgivning och inom ledningsgruppen eftersom Strategy Map visar en bild av hur det går" - Fredrik Fredriksson

När Rådgivning beslutar vilka KPI, utöver de obligatoriska, som skall ingå i enhetens balanserade styrkort, utgår man ifrån den årliga strategiska analys som genomförs varje höst. Då sätts fokus på byrån i allmänhet och Rådgivning i synnerhet. Fallföretaget kontakter företagets klienter och frågar dem vilka tjänster de tror de kommer att behöva de kommande åren. Utifrån den information som erhålls vid dessa samtal och genom egen expertis kan avdelningen bilda sig en uppfattning om den tillväxtpotential som finns och vilka aktiviteter man skall initiera för att ta till vara på denna potential.¹⁰⁶

Rådgivning har konstruerat en egen affärsplan, som varje år revideras och godkänns av ledningen, där man redogör för mål på såväl övergripande som detaljerad nivå. På övergripande nivå har man satt upp strategiska treårsmål där man beskriver önskad framtida position och omsättning. Vidare har man satt finansiella och operativa mål som löper på årsbasis. De finansiella målen berör avdelningarna Transactions och Consulting (och formuleras i nyckeltal såsom årsomsättning, omsättningstillväxt samt omsättning per anställd). De operativa målen tar sin utgångspunkt från de perspektiv som beskrivs i det balanserade styrkort som Rådgivning tagit fram.

De perspektiv som beskrivits ovan ligger sedan till grund för framtagandet av dimensioner och KPI som används för mätning och uppföljning av respektive dimension och perspektiv. För varje KPI utses en medarbetare som ansvarar för uppföljning och rapportering till företagsledningen. Hur regelbundet man mäter dessa KPI varierar och kan ske alltifrån månads- till årsvis. Vidare skall varje ansvarig även välja ut relevanta aktivitetsförslag som läggs fram av gruppchefer inom de olika enheterna.

Nedan beskrivs ett urval av de KPI som återfinns i Rådgivnings balanserade styrkort.

Client Experience. Perspektivet har som övergripande mål att höja den allmänna kvalitén på Rådgivnings kundservice i den mån man kan notera en påtaglig skillnad mellan fallföretaget och dess konkurrenter i detta avseende. De KPI som används för

¹⁰⁶ Intervju, Fredrik Fredriksson, 2009-12-03

mätning och uppföljning av perspektivet är *Nöjdhetsindex på uppdrag, Andel Rådgivning offerter* och *Brand health index*.¹⁰⁷

People Experience. I detta perspektiv har man som mål att etablera en högpresterande arbetskultur inom avdelningen med syftet att få medarbetare att prestera sitt yttersta. De KPI som man använder sig av för att mäta och följa upp People Experience är *Netsurvey-Peoplesurvey, Secondments In- outbound, Upward Feedback, Andel män/kvinnor Rådgivning* och *Secondments internt*.¹⁰⁸

Netsurvey är ett frågeformulär, utvecklat av Human Relations(HR)-avdelningen, med syfte att utvärdera personalens uppfattning om hur väl företaget drivs och styrs internt. Formuläret skickas ut årligen och sammanställs av HR-avdelningen som ansvarar för att uppföljning sker.

I dagsläget sker globalt kunskapsutbyte med andra kontor i liten omfattning varför man satt som mål att låta enhetens personal tjänstgöra på fallföretaget kontor utanför Sverige för att på så sätt kunna dra nytta av internationella erfarenheter och kunskap. *Secondments In- Outbound* är det KPI som mäter antalet medarbetare som under det senaste halvåret tjänstgjort på något annat kontor hos fallföretaget.¹⁰⁹

Fredrik Fredriksson, Business Controller på Rådgivning, uttrycker det som att det för tillfället sker "[...] alldeles för lite Knowledge Management. Vi har anställt en kille nu precis som blir anställd för Knowledge Management i Sverige."

I samband med att man på Rådgivning reviderar sin affärsplan sätter man upp nya mål för hur många personer som förväntas omlokaliseras till utländska kontor¹¹⁰.

Upward feedback innebär att all personal får möjlighet att bedöma sin närmaste chef vad gäller ledaregenskaper, såsom förmåga att engagera anställda, delegera uppgifter, ge feedback etc. Genom denna typ av bedömning får man på Rådgivning en god inblick i hur personalen på varje nivå inom företaget uppfattar och trivs med överordnade. Mätning av detta KPI sker genom att varje anställd får besvara ett frågeformulär med ett 20-tal

¹⁰⁷ Affärsplan, Fallföretaget

¹⁰⁸ Affärsplan, Fallföretaget

¹⁰⁹ Intervju, Fredrik Fredriksson, Fallföretaget, 2009-12-03

¹¹⁰ Ibid

frågor som graderas från ett till fem. Resultaten sammanställs i ett diagram och följs upp/analyseras årligen av cheferna på Rådgivning tillsammans med Human Resources. Dessa tar gemensamt fram en åtgärdsplan som förmedlas till varje anställd.¹¹¹

Knowledge & Networks. Genom Knowledge & Networks söker man säkerställa att den kunskap som utvecklats inom Rådgivning även förmedlas till andra företagsenheter. Vidare vill man stödja aktiviteter som främjar utvecklingen av lokala och globala nätverk. Utifrån KPI *Gateway (access to information)* och *Antal nya produkter/paketerade tjänster* sker mätning och uppföljning.¹¹²

Gateway är en global databas, som finns tillgänglig för all personal inom fallföretaget. Denna databas innehåller viss information om tidigare uppdrag som exempelvis typ av uppdrag, "best practice" och kontaktuppgifter till den person som utfört uppdraget. Uppföljning av mätetalet sker kvartalsvis.¹¹³

Måttet *Antal nya produkter / Paketerade tjänster* fokuserar på att mäta antalet nya produkter som man inom Rådgivning utvecklar varje år och mäts halvårsvis. Inom affärsenheten har man standardprodukter som exempelvis värdering och revision. Målet är att utveckla nya produkter som kan binda kunderna till företaget. Dock får dessa inte avvika i någon större omfattning från de standardprodukter som erbjuds. När en produkt väl är utvecklad paketeras den och säljs. Försäljningsintäkterna för en ny produkt mäts efter det antal timmar som debiteras kunden. Varje nytt uppdrag får ett projektnummer och varje projektnummer får en kod förknippat till erbjuden tjänst. I dagsläget finns inget utstakat krav för hur stora intäkter en produkt måste generera för att räknas som en "ny produkt".¹¹⁴

Financials. Detta perspektiv är avsett att säkerställa att man inom Rådgivning uppnår en långsiktig, hållbar och lönsam tillväxt inom företaget.¹¹⁵

Genom KPI *Pipeline* erhåller affärsenheten information om graden av in- och utflöde av kundofferter och dess storlek samt om denna ligger i linje med och kan uppfylla de

¹¹¹ Intervju, Fredrik Fredriksson, Fallföretaget, 2009-12-03

¹¹² Affärsplan, Fallföretaget

¹¹³ Intervju, Fredrik Fredriksson, Fallföretaget, 2009-12-03

¹¹⁴ Telefonintervju, Fredrik Fredriksson, 2010-01-05

¹¹⁵ Affärsplan, Fallföretaget

intäktsmål som enheten fastställt. Exempelvis har Rådgivning i nuläget intäktsmål på ungefär 10 miljoner SEK. Samtidigt har man offerter ute som motsvarar ett värde på ca 15 miljoner SEK. Dock vet man av erfarenhet att det endast är 50% av dessa offerter som resulterar i en affär. Pipelinen mäts månadsvis och målet är att avvika med mer än 15% från det uppsatta intäktsmålet.¹¹⁶

4.5. Biztrack

Rådgivning har under det senaste året utvecklat ett eget affärsplanverktyg som fått namnet "Biztrack". I detta verktyg för ledning in avdelningens vision, övergripande mål, finansiella mål samt delstrategier, och gör dessa till allmän kännedom genom verktygets intranät-gränssnitt. Varje anställd har sin personliga inloggning, och genom att affärsmålen kontinuerligt uppdateras kan medarbetare alltså ta del av hur avdelningen ligger till och hur trenderna ser ut inom dessa områden. Rådgivning vill på detta sätt försäkra sig om att alla anställda har en enhetlig bild av var företaget står.¹¹⁷

Det främsta syftet med Biztrack är dock att på ett konkret sätt arbeta med perspektivförbättrande åtgärder, så kallade aktiviteter. Tidigare har arbetet med att bidra till förbättringar inom perspektiven från den strategiska kartan haft något svaga konturer, det har inte funnits specifika uppgifter och tillvägagångssätt för detta ändamål. Med aktiviteter vill Rådgivning på ett tydligt och metodiskt sätt arbeta med detta.

Varje perspektiv från Rådgivnings balanserade styrkort (Client Experience, People Experience, Knowledge & Networks, Quality & Risk och Financials) återfinns som en separat sektion under den del i Biztrack som heter Aktiviteter. Den grundläggande tanken med aktiviteter är att medarbetare själva ska komma på idéer om hur de eller deras arbetsgrupp kan bidra till förbättringar inom respektive perspektiv. Föreslagna idéer konkretiseras och läggs in i Biztrack som aktiviteter under tillhörande perspektiv.

Resterande del av detta avsnitt kommer att beskriva arbetet med aktiviteter i faserna initiering, genomförande och uppföljning.

¹¹⁶ Telefonintervju, Fredrik Fredriksson, 2010-01-05

¹¹⁷ Intervju, Fredrik Fredriksson, Fallföretaget, 2009-12-03

4.5.1. Initiering

I början av ett kvartal har varje BU-chef ett kort möte med ledningen och controllers för Rådgivning, där aktiviteter för den aktuella enheten ska godkännas. Inför detta möte har gruppchefen tillsammans med sina medarbetare tagit fram ett antal aktiviteter inom varje perspektiv. Detta arbete sker lite olika beroende på BU, men tanken är att alla medarbetare ska vara engagerade i idéskapandet. I nuläget är det dock i stor utsträckning BU-chefen tillsammans med ett antal seniora medarbetare som utvecklar dessa aktiviteter, vilket har förklarats med att Biztrack fortfarande är nytt och att det inte ligger naturligt medarbetarnas tankebanor. Målet på längre sikt är att samtliga medarbetare på samtliga BU ska vara involverade i utvecklingen av aktiviteterna.¹¹⁸

Det finns ingen förutbestämd gräns på antalet aktiviteter per perspektiv, men riktlinjerna är att hålla sig mellan tre och fem stycken, gärna tre. Att ha fler aktiviteter skulle flytta fokus från kvaliteten på aktiviteterna och ta för mycket av medarbetarnas tid i anspråk. Aktiviteterna ska vara av förbättrande karaktär, där frågeställningen för respektive perspektiv är "Vad kan vi göra inom gruppen för att förbättra vår prestation inom detta perspektiv?".¹¹⁹ De ska vidare vara tidsbundna och av konkret art och gå att bocka av när de anses vara avklarade. Erik Eriksson, Affärsutvecklare på Rådgivning och medutvecklare av Biztrack:

"Jag ställer frågan: Vad kan vi göra bättre för att höja vår prestation? Och då säger de "Vi ska göra ett seminarium.". Då säger jag "På vilket sätt gör vi det här bättre än normalt?". "Jo", säger de, "vi ska göra det här och det här och det och vi ska göra research innan och vi ska dessutom följa upp det med kundbesök." och då känner jag "Kanon!"."

Stor betoning ligger alltså i att stretcha verksamheten, att komma ut ur komfortzonen. Förslag på en aktivitet som anses vara för enkel eller med för otydligt mål möts med skepsis och resulterar troligen i att gruppen får omarbeta denna till att bli av mer upphöjande karaktär.¹²⁰

När gruppens aktiviteter slutligen godkänns läggs de in i Biztrack under tillhörande perspektiv. Eftersom att alla medarbetare har tillgång till Biztrack genom intranätet

¹¹⁸ Intervju, Fredrik Fredriksson, Fallföretaget, 2009-12-03

¹¹⁹ Intervju, Erik Eriksson, Fallföretaget, 2009-12-04

¹²⁰ Ibid

råder full transparens i vilka aktiviteter som respektive grupp för närvarande jobbar med. Denna transparens avses fylla flera syften. Det viktigaste är att lyfta fram att det faktiskt sker arbete kring perspektiven, att visa att dessa är viktiga och centrala i Rådgivnings sätt att arbeta. Samtliga respondenter med ansvar för Biztrack har betonat det viktiga i att förmedla känslan av att hela företaget med gemensamma krafter jobbar med dessa frågor och att medarbetare ska känna sig delaktiga kring dessa.

"På något sätt måste man engagera folk på rätt sätt och med det tycker jag vi lyckats här [Biztrack]. Att vara delaktig och att det är transparent för alla. Innan det här gjorde vi en affärsplan i Powerpoint och sa "Det här ska vi göra, vi ska bli bäst på det här" osv.. That's it ungefär. Så ställde man den i bokhyllan. Men den här [Biztrack] är levande i och med att vi följer upp den varje kvartal och den finns för personalen." – Fredrik Fredriksson, Controller Rådgivning.

Ett annat viktigt syfte med transparensen kring aktiviteterna är att det sätter press på gruppcheferna att genomföra de åtagna aktiviteterna¹²¹. Konventionellt kommer denna press från chefer och överordnade, men med detta system finns det även incitament till att sköta sina aktiviteter väl för att det inte offentligt ska framgå att man sköter dessa dåligt. Konsultbranschen är en starkt tävlingsfixerad omgivning, och man menar därför att få vill utmärka sig genom att prestera dåligt på aktivitetsområdet.

Grupperna har ett kvartal på sig att genomföra de aktiviteter som de åtagit sig. Anledningen till det relativt korta tidsperspektivet är enligt Erik Eriksson att få *"lite sense of urgency"*. Han menar att om aktiviteterna sätts på t.ex årsbasis är det mycket svårare med uppföljningen. På kvartalsbasis finns en mycket mer tätgående kontakt och det är möjligt att innan det är för sent diskutera aktiviteter som går dåligt. Det kan då handla om att skjuta fram aktiviteten, eller möjligen att cancellera den om det visar sig att den inte längre ligger rätt i tiden.

4.5.2. Genomförande

När aktiviteterna godkännts och lagts in syns de i Biztrack enligt figur 3, bilaga 1. I denna figur visas ett urval av alla aktiviteter för alla enheter inom perspektivet Client Experience. Längst till vänster framgår vad det är för typ av aktivitet, följt av vilken

¹²¹ Intervju, Fredrik Fredriksson, Fallföretaget, 2009-12-03

grupp eller enhet aktiviteten ligger inom. Detta är i regel på BU-nivå, men det kan även förekomma på bransch-nivå. Nästa fält anger om aktiviteten sker som ett samarbete mellan business units inom Rådgivning, något man kallar för cross-Rådgivning (xRådgivning). Vidare listas vem som är ansvarig, en kort beskrivning av aktiviteten och dess mål samt vilket datum aktiviteten ska vara färdigställd. Eftersöks ytterligare information om en viss aktivitet klickar man på aktiviteten och får en utförligare beskrivning. Det sista fältet är en statuslampa som visar statusen för aktiviteten. Denna uppdateras kontinuerligt för att visa dels överordnade men också medarbetare hur arbetet med aktiviteten fortlöper. Alla aktiviteter har initialt gul statuslampa, och målet är att denna lampa ska indikera grönt status, och därmed att aktiviteten är fullföljd, i tid med slutdatumet. Genomförs inte aktiviteten i tid övergår lampan automatiskt till rött.

Chefen för varje BU står som ytterst ansvarig för att aktiviteterna inom enheten genomförs, men väljer ut delansvariga för respektive aktivitet (denna person står listad i Biztrack).¹²² Den medarbetare som föreslagit en aktivitet som gått igenom blir troligtvis ansvarig för denna, resterande aktiviteter delegeras till medarbetare beroende på kompetens och beläggning i övrigt, ofta till mer seniora medarbetare. Kräver aktiviteten fler involverade väljer de nyvalda aktivitetsansvariga ytterligare personer för detta.

Det finns inget belöningsystem för att vara ansvarig för en aktivitet eller komma på nya aktiviteter. Är aktiviteten tillräckligt omfattande eller om en medarbetare är ansvarig för många aktiviteter kan det dock hamna i dennes personliga plan, som utgör grund för den årliga bonusen. Det är dock långt ifrån alla som har aktiviteter i sin personliga plan, istället menar man att det (icke formella) erkännandet är viktigare och tillräckligt för att arbetet kring aktiviteter ska prioriteras hos de anställda.¹²³

"Jag tror att det ofta är mer värt för konsulter att få ett erkännande än att få pengar. Absolut. Vi vill ju inte anställa folk som inte är intresserade av att göra karriär. [..]. I takt med att man avancerar ökar ju kraven och då är det väldigt viktigt att få erkännanden, som visar att man är på rätt väg." – Erik Eriksson, Försäljningschef.

¹²² Intervju, Erik Eriksson, Fallföretaget, 2009-12-04

¹²³ Ibid

Det är svårt att ange exakt hur mycket tid som ska tillägnas arbetet kring aktiviteterna, då de olika perspektiven har olika grad av kundinvolvering. Det är en tumregel inom konsultbranschen att 2/3 av en konsults sysselsatta tid ska vara mot kund och resterande tid åt internt utvecklingsarbete¹²⁴. Denna tumregel stämmer väl överens med fallföretaget¹²⁵. Hos Rådgivning ska således cirka 1/3 av medarbetarnas tid till stor del rymma arbetet kring aktiviteterna. Dock är det viktigt att inse att det inte går att dra en tydlig linje mellan aktivitetstid och klienttid då dessa ofta är integrerade i varandra. Exempel på en aktivitet som är integrerad i klienttid är att be om att få tillgång till ett kontor ute hos kunden, för att alltid kunna sitta hos denne och visa på sitt stora engagemang för uppdraget. Det är här svårt att avgöra huruvida aktiviteten hamnar under klienttid eller inte. Motexemplet kan vara att alla medarbetare ska ha laddat upp uppdaterade CV:n i fallföretagets interna databas. Här är det tydligt att tiden som tas i anspråk för aktiviteten ligger under icke-klienttid.

4.5.3. Uppföljning

I slutet av varje kvartal följs aktiviteterna för respektive enhet upp.¹²⁶ Detta sker i 15-minutersmöten med samma personer som var involverade vid initieringen, dvs chefen för enheten, controller och ledningen för Rådgivning. Man går då igenom enhetens aktiviteter och utvärderar hur arbetet med dessa fortskridit, vilka aktiviteter som behöver ytterligare tid och vilka som färdigställts. Det är BU-chefen som får stå till svars för de aktiviteter som inte är färdigställda, men på samma sätt som att det inte finns något belöningsystem för väl genomförda aktiviteter finns det inte heller något bestraffande system för icke genomförda aktiviteter.

När samtliga aktiviteter följts upp bockas de färdigställda aktiviteterna av och tas ur Biztrack, medan de gula och röda antingen får förlängd sluttid eller eventuellt cancelleras om det visat sig att de inte längre är relevanta. Det kan till exempel vara ett seminarium som aldrig blev av och att det nu inte längre visar sig vara relevant att genomföra det.

¹²⁴ Telefonintervju, Sven Svensson, 2010-01-14

¹²⁵ Ibid

¹²⁶ Intervju, Fredrik Fredriksson, Fallföretaget, 2009-12-03

En central komponent i uppföljningsmötena är att delge erkännande till de som bjudit till extra.¹²⁷ Man är av den uppfattningen att medarbetare som tidigare tagit initiativ till konkreta förbättringsåtgärder inte på ett tillfredställande sätt har uppmärksammats för detta, då det inte funnits fastställda ramverk för interna förbättringsåtgärder.

”Det finns folk här som har gjort seminarier i 10-20 år och knappt fått ett tack för det. Nu får de komma upp till ledningen och säga att ”Nu har vi gjort ett seminarium, det kom 20 personer och vi fick två leads” och få en dunk i ryggen, ”Bra!”, och då har vi nått mycket av målet.” - Erik Eriksson, Försäljningschef.

Då Biztrack är så pass nytt är det för tidigt för att kunna utläsa på enskilda KPI i vilken utsträckning Biztrack bidragit till dimensionerna. Något som dock har framgått genom uppföljningsmötena är att medarbetarna inom enheten uppskattar systemet i det avseende att de på en övergripande nivå fått tillgång till hur perspektiven hänger ihop. Även det att medarbetare kommer med egna förslag på aktiviteter visar på ett utbrett engagemang kring arbetet.¹²⁸

¹²⁷ Intervju, Erik Eriksson, Fallföretaget, 2009-12-04

¹²⁸ Telefonintervju, Erik Eriksson, 2010-01-14

5. Analys

5.1. Byrånivå

Det står klart att fallföretaget applicerat Kaplan & Nortons teorier kring hur ett företag ska styras på ett framgångsrikt sätt. Genom att använda sig av det balanserade styrkortet och den strategiska kartan avser fallföretaget beröra alla perspektiv och koppla dessa till företagets vision och strategi. Företaget har valt att göra ett övergripande balanserat styrkort som fungerar som ett ledande styrkort för de tre affärsenheterna, vilket bekräftar Olves observation där han funnit att företag med stark identitet ofta har utgår ifrån ett övergripande styrkort. I vårt möte med fallföretaget har vi fått intrycket att företaget har en mycket stark identitet, vilket återspeglas inte minst i fallföretagets värderingar och dess Code of Conduct som genomsyrar hela verksamheten.

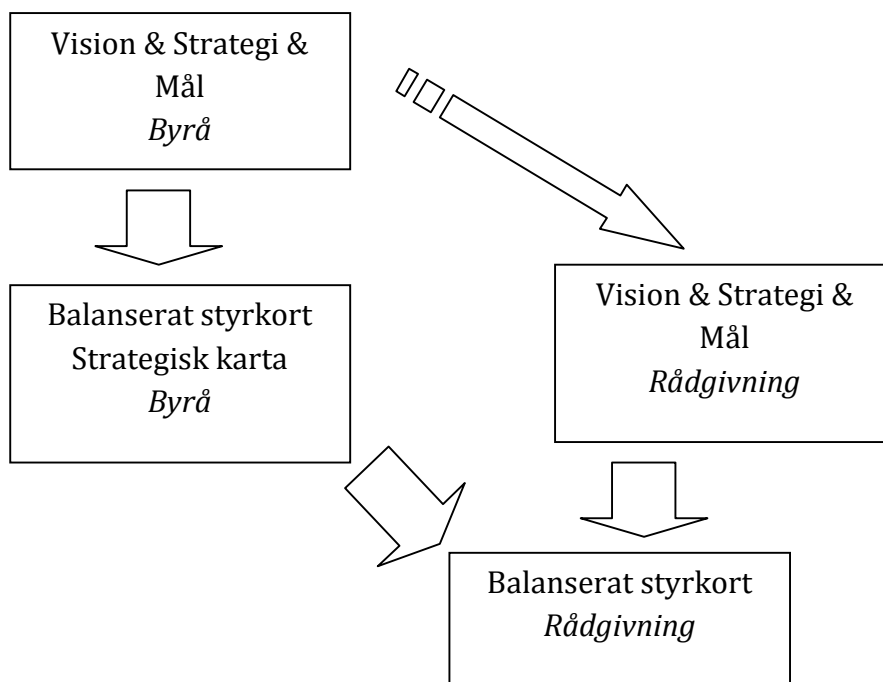
Fallföretaget har på byrånivå utan större modifikation implementerat originalmodellen av det balanserade styrkortet och den strategiska kartan. De perspektiv som används motsvarar de perspektiv som återfinns i originalversionen av styrkortet, men med något reviderade etiketter. Revideringen har man gjort för att få dem att bättre passa in på fallföretagets affärsterminologi. Vidare har företaget följt den logiska ordningsföljden med att inom varje perspektiv skapa dimensioner, KPI och mål.

Det saknas idag i litteraturen teorier och praktiska riktlinjer om för hur kopplingen mellan den strategiska kartan och det balanserade styrkortet med dess komponenter ska visualiseras på ett adekvat sätt. Fallföretaget har löst detta genom att färgkoda KPI utifrån hur väl dessa uppfyller uppsatta mål. Vidare färgkodas dimensionernas status efter en beräkning av medelvärdet av underliggande KPI:s färger, och återger därmed i det balanserade styrkortet och den strategiska kartan en momentan bild av hur tillståndet ser ut. Ur styrningssynpunkt underlättar detta för ledningen att på ett snabbt och effektivt sätt se vilka de underliggande orsakerna är till en dimensions icke nöjaktiga tillstånd. På detta sätt möjliggörs också att fatta snabba och precisa beslut om vilka åtgärder som bör initieras för att påverka en specifik dimension.

5.2. Rådgivning

Olve och Niven för fram olika åsikter om hur djupt i ett företags organisationsstruktur nya balanserade styrkort bör utvecklas. Då verksamheterna på BU-nivå är av så vitt skilda slag har fallföretaget funnit det nödvändigt att formulera nya styrkort på dessa nivåer för att därigenom beakta viktiga specifika särdrag hos enheterna.

Niven presenterar tre alternativ för i vilken omfattning det övergripande styrkortet ska påverka underliggande styrkort. Fallföretaget har valt att följa det tredje alternativet och låter därmed Rådgivning tillföra egna KPI samtidigt som vissa KPI från det övergripande styrkortet gjorts obligatoriska. Detta återspeglas i figur 7, och utgör grunden för hur Rådgivning ska styra sin verksamhet.



Här föreligger en väsentlig skillnad gentemot den modell som presenterats i avsnitt 1.3.1 för hur styrning med balanserat styrkort ska ta sig uttryck från vision och strategi, i det avseendet att fallföretaget har valt att utöver den övergripande visionen även inkludera vision och strategi på BU-nivå. Rådgivnings balanserade styrkort består alltså av KPI som härleds från dels strategi och vision för Rådgivning, men också från KPI från styrkortet på byrånivå som formulerats utifrån vision och strategi för hela byrån.

Inom företaget råder viss meningsskiljaktighet kring den grad av inflytande som byråns övergripande vision och strategi utövar på Rådgivnings styrkort. Vissa är av den uppfattningen att byråns vision och strategi har det största inflytandet, medan andra hävdar att fördelningen är lika eller att det övervägande inflytandet utövas från Rådgivnings egen vision och strategi. Rådgivnings vision och strategi ligger i linje med den övergripande strategin i termer av *vad* enheten ska uppnå¹²⁹. Däremot föreligger det en skillnad i *hur* detta ska uppnås, varför man på Rådgivning, i dialog med byråledningen, tillfört nya KPI i det balanserade styrkortet. Då Rådgivning inte utvecklat en egen strategisk karta, och därmed saknar uttalade orsak-verkan-samband, kan det vara svårt att garantera att denna nya sammansättning av KPI faktiskt leder fram till Rådgivnings vision, strategi och mål.

Både Niven och Olve förespråkar att det balanserade styrkortet utvecklas vidare nedåt på teamnivå och individuell nivå. Fallföretaget har valt att stanna på BU-nivå då man anser att en vidare styrkortsutveckling skulle resultera i en ohanterligt stor uppsättning KPI, vilket också sammanfaller med Anthony och Govindarajans tes om att för många KPI är kontraproduktivt. För att få medarbetarna medvetna och engagerade i styrkortsarbetet har man istället valt att applicera ett egenutvecklat IT-system - Biztrack.

5.3. Biztrack

"På något sätt måste man engagera folk på rätt sätt och med det tycker jag vi lyckats här [Biztrack]. Att vara delaktig och att det är transparent för alla." – Fredrik Fredriksson, Controller Rådgivning.

I litteraturen kring det balanserade styrkortet råder det samstämmighet om hur styrkortet bör utformas vad avser såväl vision och strategi som mål, mätetal och initiativ och kopplingen mellan dessa. Ännu viktigare, och kanske det svåraste i styrningsprocessen, är att få medarbetarna medvetna om att det balanserade styrkortet ska ligga till grund för den dagliga verksamheten och att det kan vägleda dem mot den strategi som fastställts. Med hjälp av Biztrack, som omsätter initiativ av förbättrande

¹²⁹ Intervju, Anders Andersson, Fallföretaget, 2009-12-07

karaktär till konkreta aktiviteter, har Rådgivning kommit långt i detta sista steg av styrkortsimplementeringen.

Kaplan & Norton förespråkar "action plans", där initiativ ska mynna ut i aktiviteter. Dock går de inte djupare in på hur dessa senare ska utformas och hur arbetet kring dem ska styras. Olve har gett förslag på hur ett IT-system som ska stödja det balanserade styrkortet kan se ut och vilka komponenter som bör inkluderas. Dock har han, i likhet med Kaplan och Norton, utelämnat hur initiativen bör verkställas i den operationella verksamheten. Niven snuddar vid ämnet då han presenterar sin "Strategic initiative template" (Fig 3.5) där han redogör för hur initiativen ska kopplas till respektive dimension i perspektiven. Han berör dock inte hur detta arbete ska tillämpas i praktiken. I en studie gjord av konsultbolaget *2GC Active Management* framgår det att 96% av de företag som använder det balanserade styrkortet har valt att arbeta med KPI och mål¹³⁰. Anmärkningsvärt är att endast 43% av dessa företag ägnar sig åt någon form av "action plans" eller initiativ, vilket kanske kan förklaras av att teorier och riktlinjer kring hur initiativ ska omsättas i aktiviteter är bristfälliga.

Genom Biztrack har fallföretaget gjort sin egen tolkning av hur detta sista led i hur styrningsarbetet ska realiseras och vidmakthållas. Grundtanken bakom Biztrack, att arbeta med KPI-förbättrande aktiviteter, kan liknas vid Olves grova redogörelse för hur ett aktivitetshanteringssystem kan se ut. Olve et. al framhåller även vikten av att systemet har en typ av funktionalitet där användaren kan navigera i perspektiv-dimension-initiativ-hierarkin. Niven utvecklar detta resonemang i ovan nämnda "Strategic initiative template", där varje aktivitet är kopplad till en eller flera dimensioner.

I Biztrack finns, till skillnad från i Nivens modell och Olves rekommendationer, ingen koppling mellan aktiviteter och dimensioner. Här har Nivens modell fördelar gentemot Biztrack då denna struktur säkerställer att aktiviteterna stödjer och förbättrar dimensionerna. Det är viktigt att perspektiven är breda och att dimensionerna väljs ut i syfte att lyfta fram vad som bör fokusera på för att på så vis nå fram till ett önskvärt resultat för perspektivet. Därför vore det logiskt att även Biztrack använde sig av denna struktur. I nuläget har den medarbetare som vill föreslå aktiviteter av förbättrande

¹³⁰ 2GC Active Management, 2009

karaktär enbart perspektiven som tillgänglig vägledning. Därmed uppstår en risk att den föreslagna aktiviteten inte med tillräcklig precision ligger i linje med de av ledningen fastställda dimensionerna och således måste avslås. Hade medarbetaren haft samma insikt i dimensionerna som ledningen hade han eller hon haft en klarare uppfattning om vad för typ av aktivitet som faktiskt efterfrågas av ledningen.

Vidare hade tillgången till en strategisk karta med liknande färgkoder som på byrånivå medfört att medarbetaren:

- 1.) Förstått att Rådgivning använder sig av balanserat styrkort och strategisk karta samt kopplingen mellan dessa och Biztrack
- 2.) Haft möjlighet att koncentrera sina resurser på de dimensioner som är i störst behov av tillsyn.

I nuläget finns det en risk att medarbetarna ser Biztrack som ett separat verktyg, när det i själva verket är integrerat i det balanserade styrkortet, vilket förmedlas i nedanstående citat.

"Vi jobbar inte med balanserat styrkort, vi jobbar med Biztrack" – Medarbetare på fallföretaget.

Vid urvalet av aktiviteter föreslår Niven viktning, där aktiviteterna först och främst utvärderas efter ett strategiskt perspektiv och därefter ur ett resursperspektiv. I enlighet med teorin har Rådgivning valt att fokusera aktivitetsutvärderingen efter strategisk signifikans. Man har kvartalsmöten där ledning och teamledare går igenom föreslagna aktiviteter och utvärderar dessa efter deras relevans. Rådgivning lägger däremot relativt lite vikt vid resursperspektivet. Till exempel har man beslutat att varje aktivitet ska omfatta ett kvartal, däremot fastställs inga direktiv om hur mycket av medarbetarens tid aktiviteten ska ta i anspråk. Den bedömningen får medarbetaren själv göra.

Teorin för hur aktiviteter ska viktas är av generell karaktär, och tar därför inte i beaktande ett företags specifika förutsättningar. Det är självklart att det för ett tillverkande företag är viktigt att ta hänsyn till resursallokering vid aktivitetsförbättrande åtgärder (exempelvis att förbättra leddider) då dessa kan

innebära investeringar i nya kostsamma maskiner. I en konsultbyrå, där produkten är kunskap, krävs sannolikt inga investeringar av denna magnitud.

Genom Biztrack tillåter och uppmuntrar Rådgivning alla medarbetare att komma med egna förslag till aktiviteter av förbättrande karaktär. I teorin påpekas vikten av att få medarbetare på operationell nivå engagerade i styrkortsarbetet. Vidare anser man att medarbetarna besitter kunskap och kreativitet som företagen bör försöka utnyttja.

"Företag som lyckas fånga upp dessa förslag - och än viktigare - lyckas effektuera dem blir mer konkurrenskraftiga än de som inte klarar detta. Att fånga upp idéer är i princip inte komplicerat, men kräver dock en viss ansträngning i praktiken."¹³¹

Fallföretaget har insett att dess medarbetare innehar värdefull hands-on kompetens vad gäller den operationella verksamheten och genom Biztrack kan denna kompetens tas till vara. Exempelvis kan de konsulter som har kontinuerlig kontakt med kunderna tidigt fånga upp indikationer på vad dessa särskilt värdesätter. Vidare kan en teamledare som uppfattar att dennas grupp har bristande kunskaper i t.ex Excel, föreslå att gruppen skickas på intensivkurs i denna programvara.

Om en föreslagen aktivitet visar sig vara lyckosam medför detta ett personligt erkännande från ledningens sida till upphovsmannen. Ledningen är av den uppfattningen att denna typ av incitament är av större betydelse för den enskilde medarbetaren än ekonomiska incitament. Dock anser vissa medarbetare att ekonomiska incitament kan vara minst lika viktiga. I denna uppsats ligger en utvärdering av belöningssystem utanför avgränsningen. Icke desto mindre är det centralt att man som företag tar ställning till *om* och *hur* ekonomiska incitament ska inkluderas i styrkortsarbetet. Flera forskare, bland dem Olve, menar att en koppling till belöningssystem inte är nödvändig i sig för att styrkortsarbetet ska vara framgångsrikt, men att det kan skapa legitimitet för systemet.

Biztrack erbjuder en hög grad av transparens i de aktiviteter som enheten för tillfället arbetar med. Då en medarbetare loggar in på Biztrack kan han eller hon se vilka aktiviteter som ligger på agendan, statusen för dessa etc. Detta bidrar till en känsla av att det hela tiden "händer något" i Biztrack och skapar trovärdighet genom att verktyget

¹³¹ Olve, 2003

framstår som väl etablerat och prioriterat av ledningen, vilket är viktigt för att undvika den skepsis som är vanlig mot nya system.

Bland andra Niven förespråkar fördelarna med ett IT-system för att på ett framgångsrikt sätt kunna förmedla styrkortet till företagens medarbetare. Vidare ges förslag på alternativa lösningar såsom Excelark, Powerpoint-presentationer och bulletin boards. Fördelen med att använda ett onlinesystem som Biztrack, där uppdateringar sker live, är att det skapar möjlighet att direkt och på ett smidigt sätt följa hur arbetet fortskrider. Detta kan jämföras med ett Excelark som bara tas fram vid sektionsmöten. Vidare bidrar insikten om att alla medarbetare är engagerade i olika aktiviteter till att en vi-känsla förstärks inom företaget.

Som nämnts ovan saknar Rådgivning en strategisk karta, och Biztrack visar inte kopplingen mellan aktiviteter och dimensioner. Författarna anser att införandet av en strategisk karta skulle kunna bidra till en ökad transparens.

Som tidigare nämnts är det teoretiska underlaget kring arbetet med aktiviteter bristfälligt, varför det är svårt att hitta belägg för yttranden kring huruvida Biztracks uppföljningssystem överensstämmer med teoretiska modeller. Dock står det klart att man har en tydlig ambition att noggrant följa upp de aktiviteter som omfattas av Biztrack. Teamledare hos fallföretaget uppdaterar kontinuerligt aktiviteterna enligt trafikljusmetaforen under arbetets gång. Detta tillför ledningen nyttig information om aktiviteternas status inför kommande kvartalsmöten. Det är bra att det vid dessa möten kan diskuteras nya infallsvinklar kring framförallt icke fullföljda aktiviteter. Exempelvis kan förutsättningarna för en viss aktivitet ha förändrats sedan dess initiering, vilket eventuellt resulterat i att aktiviteten blivit irrelevant. Det är då viktigt att kunna ta detta i beaktande, istället för att försöka genomdriva denna ej längre relevanta aktivitet. Vidare möjliggör de korta intervallen mellan uppföljningsmötena att man tidigt kan identifiera eventuella problem i arbetet kring en aktivitet och snabbt vidta nödvändiga åtgärder. En möjlig negativ konsekvens av att aktiviteterna ska färdigställas kvartalsvis är att man sätter en kortsiktig prägel på dessa. På ledningsnivå är man dock av den uppfattningen att om aktiviteterna inte har en kort verkställandetid, utan istället löper på till exempel årsbasis, finns risken att arbetet kring dessa skjuts upp och kanske till och med helt eller delvis stagnerar.

Som nämnts i föregående stycke är det teamledarna själva som fastställer vilken statusfärg deras aktiviteter ska ha enligt trafikljusmetaforen. Givetvis måste man utgå ifrån att medarbetare på denna nivå är så pass professionella att de tar ett objektivt ställningstagande rörande aktivitetens status. Då en teamledare kan vara ansvarig för flera aktiviteter, samtidigt som han eller hon har sin ordinarie verksamhet att koncentrera sig på, kan arbetsbördan bli mycket tung. Författarna anser att det föreligger en risk att en teamledare som inte tycker sig ha kunnat ägna tillräcklig tid åt sina aktiviteter heller inte kommer att framföra en fullständigt objektiv version av aktivitetens status, när den ska presenteras för ledningen.

Litteraturen som behandlar IT-stöd för det balanserade styrkortet fokuserar på system för hjälp av styrkortsformulering, automatisk avläsning och analys av KPI etc. Niven tar upp en rad olika element som bör inkluderas i denna typ av system. Exempelvis bör mjukvaran presentera de orsak-verkan-samband som beskriver företagets strategi och möjliggöra att man lätt kan länka samman dimensioner till perspektiv, KPI till dimensioner, mål till KPI och initiativ till mål, etc. Här föreligger en väsentlig skillnad gentemot Biztrack. Detta system är endast avsett att hantera aktiviteter, och tar därför ingen hänsyn till övriga delar av det balanserade styrkortet. Det finns därför ingen anledning att efterfråga funktioner som t.ex automatisk avläsning av KPI. Som framförts tidigare anser författarna att man bör kunna inkludera orsak-verkan-samband och kopplingar mellan det balanserade styrkortets olika komponenter. Detta som ett led i att förtydliga varför man arbetar med aktiviteter och därmed utnyttja Biztracks fulla potential.

När en aktivitet är avklarad och involverade medarbetare fått feedback från ledningen, tas aktiviteten ut ur systemet. Författarna anser att det finns risk för att viktig information då går förlorad. Medarbetare som inte varit delaktiga i aktiviteten har ingen möjlighet att ta del av och dra lärdomar av den uppföljning och feedback som förmedlats av ledningen till aktivitetsgruppen. Det borde ligga i Rådgivnings intresse att denna information arkiveras och görs tillgänglig för samtliga medlemmar för att därmed möjliggöra s.k. "double-loop" lärande. Detta gäller även de aktiviteter som av någon anledning cancelrats. Knowledge Management ligger dock utanför denna uppsats avgränsningar och ämnet analyseras därför inte djupare. Icke desto mindre anser

författarna att det är viktigt att Rådgivning vidareutvecklar Biztrack till att innefatta denna typ av funktionalitet.

6. Resultat och slutsats

6.1. Resultat

Under processens gång har författarna funnit att fallföretagets centrala styrverktyg utgörs av Kaplan & Nortons balanserade styrkort och strategiska karta. Dessa har utformats och applicerats utan några väsentligare modifikationer av den originalmodell som Kaplan & Norton föreslagit. Fallföretaget har vidare brutit ner det övergripande balanserade styrkortet på affärsenhetsnivå för att bättre passa Rådgivnings specifika strategi och vision. I detta styrkort återfinns KPI från det övergripande styrkortet men också nyutvecklade KPI. I figur 4.7 framgår hur strategi på byrå- respektive Rådgivningnivå påverkar styrkortets utformning. Dock råder det inom företaget viss meningsskiljaktighet beträffande frågan om någon av dessa ska dominera eller om de ska påverka Rådgivnings styrkort i lika stor utsträckning. Man har på Rådgivning valt att inte utveckla en strategisk karta, varför en tydlig koppling mellan dimensionerna och hur dessa väntas leda fram till enhetens mål och vision saknas.

Det står klart att den litteratur som i dagsläget finns att tillgå beträffande Kaplan & Nortons "action plans" – det sista steget i styrkortsarbetet - är bristfällig. Genom IT-systemet Biztrack har fallföretaget kommit fram till en egen lösning för hur man ska utveckla KPI-förbättrande initiativ och verkställa dessa i konkreta aktiviteter. Medarbetarna ger själva förslag på aktiviteter som de tror kan främja perspektiven i Rådgivnings balanserade styrkort. Efter godkännande av ledningen läggs aktiviteterna in i Biztrack och tilldelas ansvariga med arbetslag. För att aktivitetsarbetet inte ska nedprioriteras är målet att en aktivitet ska vara fullbordad inom ett kvartal, varpå den följs upp av ledningen med respektive aktivitetsansvarig. Biztrack har således på ett framgångsrikt sätt lyckats integrera medarbetarna i målstyrningsarbetet och även tagit tillvara nyttig kompetens och kreativitet.

Biztrack är transparent såtillvida att dess gränssnitt har gjort det möjligt för samtliga medarbetare att se vilka aktiviteter enheten för tillfälligt arbetar med, vem som är ansvarig för respektive aktivitet samt graden av aktivitetens fullbordande. Dessutom

framgår det vilka perspektiv varje aktivitet är kopplad till, och således i viss mån hur den enskildes bidrag är i enlighet med enhetens strategi. I en vidare mening har följaktligen målstyrningsarbetet blivit transparent.

Biztracks funktionalitet är begränsad till att endast stödja aktivitetsarbetet, och således finns ingen övergripande styrkortshantering som inbegriper exempelvis KPI-avläsning.

6.2. Diskussion

Rådgivning har valt att inte utveckla en strategisk karta för enhetens balanserade styrkort. Inom litteraturen kring det balanserade styrkortet är den allmänna uppfattningen att den strategiska kartan utgör ett viktigt komplement till det balanserade styrkortet, då kartan möjliggör en visualisering av den planerade strategin. Vidare ska kartans dimensioner enligt Kaplan & Norton sammanfalla med de dimensioner som återfinns i det balanserade styrkortet, vilket tydliggör kopplingen mellan styrkortets KPI och den strategiska kartans *Wanted Position*.

För Rådgivning kan avsaknaden av en strategisk karta få negativa konsekvenser i två hänseenden:

1. Det torde vara svårare för Rådgivning att avgöra huruvida och i vilken omfattning den uppsättning KPI som enheten själv utvecklat leder fram till de övergripande mål som fastställts.
2. Rådgivning går miste om möjligheten att tydligt visualisera dess strategi för enhetens medarbetare.

Författarna konstaterar att ett av huvudmålen med Biztrack är att skapa transparens i målstyrningsarbetet. Detta motverkas i viss utsträckning av det förhållande som redovisas i punkt två. En högre grad av insikt i de dimensioner som konkretiserar strategin hade kunnat medföra större precision vad gäller förslagna aktiviteters anknytning till dimensionerna. Vidare hade ledningen kunnat fokusera förslagen till aktivitetsåtgärder kring de dimensioner som för tillfället uppvisar icke nöjaktiga resultat. I dagsläget finns bara perspektiven som vägledning. Tillgång till en strategisk karta hade även kunnat bidra till en högre nivå av engagemang bland medarbetarna, då dessa hade påmint om och hur deras dagliga arbete faktiskt bidrar till de aggregerade målen.

Författarna har inte kunnat hitta några utförliga teorier eller modeller som behandlar tillvägagångssätt för hur man utformar ett IT-system liknande Biztrack. Olve et. al kommer närmast med sin mycket övergripande beskrivning av hur ett IT-system, som behandlar initiativ och aktiviteter, kan fungera. Dock ges ingen förklaring till hur detta system ska utformas i praktiken. Niven beskriver generella balanserade styrkortsystem, men utan att beröra system för aktivitetshantering.

Författarna vill med detta sagt framhålla att denna uppsats centrala bidrag till kunskaperna inom fältet ekonomistyrning, är det empiriska avsnitt som beskriver IT-systemet Biztrack och hur detta realiserar initiativ till aktiviteter.

6.3. Slutsats

allföretagets centrala styrverktyg utgörs av Kaplan & Nortons balanserade styrkort och strategiska karta. Dessa har applicerats efter originalmodellerna utan större modifikation. Ett övergripande balanserat styrkort och en strategisk karta har utvecklats på övergripande byrånivå. Vidare har affärsenheten Rådgivning utvecklat ett eget balanserat styrkort men avstått från att utveckla en strategisk karta. De KPI som inkluderats i Rådgivnings balanserade styrkort är dels sådana som föreskrivs av ledningen på byrånivå, och dels sådana som Rådgivning själva utvecklat.

Genom IT-systemet Biztrack har Rådgivning integrerat målstyrningsarbetet i den operativa verksamheten. Enhetens medarbetare arbetar på en daglig basis med KPI-förbättrande aktiviteter, som är direkt hänförliga till det balanserade styrkortets perspektiv.

6.4. Förslag till vidare forskning

Som tidigare påtalats kan det vara värt att integrera ekonomiska belöningsystem i aktivitetsarbetet. Detta kan öka systemets legitimitet och därmed bidra till en högre användargrad. Författarna av denna uppsats valde att inte djupare analysera konsekvenserna av ett ekonomiskt belöningsystem kopplat till Biztrack. Vidare har möjliga Knowledge Management-aspekter i Biztracks funktionalitet berörts men inte behandlas djupare. Dessa ämnen skulle kunna utgöra underlag för vidare forskning.

7. Källförteckning

7.1. Trycka källor

Accounting for good people - Talent management. (2007) *The Economist*. London: Jul 21. Vol. 384. Utgåva 8538 Sid. 74.

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*. Tofte upplagan, The McGraw-Hill Companies Inc.

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber AB.

Jacobsen, D.I. (2002) *Vad hur och varför?* Den svenska upplagan. Studentlitteratur AB.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance" *Harvard Business Review*, Jan/Feb. Sid: 71-19.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000) "Having Trouble With Your Strategy? Then Map It." *Harvard Business Review*, Sep/Oct. Sid: 167-176.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004) "How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives" *Financial Executive*, Mar/Apr. Sid: 40-45.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2007) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" *Harvard Business Review*. Jul/Aug. Sid: 153.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008) "Mastering The Management System" *Harvard Business Review*. Jan. Sid: 63-77.

Doran, George T., 1981. There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*; Nov81, Vol. 70, Utgåva 11, Sid. 35-36.

Niven, P.R. (2006). *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New York, Wiley.

Niven, P.R. (2005). *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken, N.J., John Wiley & Sons cop.

Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999). *Balanced scorecard i svensk praktik*. 3 Uppl. Malmö, Liber Ekonomi.

Olve, N-G., (2003). *Framgångsrikt styrkortsarbete: metoder och erfarenheter*. (Översättning: Sten-Åke Carleheden). Malmö, Liber Ekonomi.

Raef A. Lawson, William G. Stratton, Toby Hatch, (2005) "Scorecarding in North America: Moving Towards a Best Practice Framework, part I", *Cost Management*, Jul/Aug 2005. Sid: 25-34.

Wenish, S. (2004). *The Diffusion of a Balanced Scorecard in a Divisionalized Firm - Adoption and Implementation in a Practical Context*. Print & Media, Umeå Universitet.

Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods*, 3:e uppl. Sage Publications, Inc.

Fallföretaget, *Affärsplan*, FY10.

Fallföretaget, *Affärsplan Rådgivning*, FY10.

7.2. Elektroniska källor

Fallföretagets hemsida, åtkomst 2010-01-13.

Balanced Scorecard Usage Survey 2009 (2009). *2GC Limited*. 2010-01-12,
<http://www.2gc.co.uk/pdf/2GC-RP-BSCuseSurvey2009-091007.pdf>

7.3. Muntliga källor

Larsson, Lars. *Business Controller Sverige*. Intervju, Stockholm, 2009-12-03.

Robertsson, Robert. *Head of Real Estate*. Intervju, Stockholm, 2009-12-09

Eriksson, Erik. *Affärsutvecklare*. Intervju, Stockholm, 2009-12-04

Eriksson, Erik. *Affärsutvecklare*. Telefonintervju, 2009-12-04

Andersson, Anders. *Service Line Leader Rådgivning*. Intervju, Stockholm, 2009-12-07.

Svensson, Sven *Senior Partner*. Intervju, Stockholm, 2009-11-13.

Svensson, Sven, *Senior Partner*. Telefonintervju, 2009-11-13.

Jensson, Jens. *Konsult*. Telefonintervju, 2009-12-10

Alexandersson, Alexander. *Juniorkonsult*. Intervju, Stockholm, 2009-12-04

Fredriksson, Fredrik. *Controller Rådgivning*. Intervju, Stockholm, 2009-12-03.

Fredriksson, Fredrik. *Controller Rådgivning*. Telefonintervju, 2010-01-05.

Persson, Per. *Teamleader*. Intervju, Stockholm, 2009-12-04

8. Bilagor

8.1.Figurer

Figur 1 - Den strategiska kartan på byrånivå (statusindikatorer borttagna)

