

Fallstudie på Andritz

– styrkortets utformning och användning

Examinator(er):

Lars-Göran Aidemark & Fredrik Karlsson

Handledare: Elin Funck**Kontaktperson:** Sofia Petersson**Kurs:** Kandidatuppsats i företagsekonomi**Kurskod:** FE3933**Datum:** 2009-05-29**Författare:**

Valbon Abazi 860611

Jonas Emilsson 810321

Daniel Bengtsson 770626

Förord

Denna kandidatuppsats avslutar våra studier på Ekonomihögskolan vid Växjö universitet.

Vi vill tacka de personer som har gjort denna uppsats möjlig, ett stort tack till Sofia Petersson och Torbjörn Gustavsson på Andritz i Växjö för att ni har varit så hjälpsamma och välkomnat oss till företaget.

Vi vill även tacka vår handledare Elin Funck för bra och konstruktiv handledning under uppsatsens gång.

Växjö, Maj 2009

Valbon Abazi

Jonas Emilsson

Daniel Bengtsson

Sammanfattning

Titel: Fallstudie på Andritz – Styrkortets utformning och användning.

Författare: Valbon Abazi, Jonas Emilsson och Daniel Bengtsson

Handledare:Elin Funck

Institution: Ekonomihögskolan, Växjö Universitet.

Kurs: Kandidatuppsats i företagsekonomi, FE3933, 15 poäng.

Bakgrund: På 1980-talet skrev två amerikanska professorer vid namn Thomas Johnson och Robert Kaplan en bok med titeln *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*. I den hävdade de att produktkalkyleringen och ekonomistyrningen inte hade utvecklats i samma takt som företagets förutsättningar hade förändrats. Den information som erhöles från ekonomistyrningssystemen var för sen, för aggregerad och snedvriden för att den skulle vara relevant för beslutsfattare inom företag. Mot bakgrund av detta presenterade Kaplan & Norton år 1992 ett koncept som de kallade för Balanced Scorecard (BSC). Tanken var att man skulle se företaget ur fyra olika perspektiv och koppla samman den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga strategin. År 2007 ville Andritz utveckla sin ekonomistyrning för att förtydliga sin strategi och därmed kunna öka sin konkurrenskraft. Företaget ansåg att ett införande av BSC kunde vara ett steg i rätt riktning mot detta och samma år påbörjades styrkortsarbetet. Efter ett möte med Andritz, blev vi intresserad av att undersöka hur utformandet gått till och hur BSC används inom företaget.

Syfte: Syftet med vår uppsats är att beskriva och förklara hur det balanserade styrkortet är utformat och används vid vårt fallföretag, Andritz i Växjö.

Metod: För att kunna uppfylla vårt syfte har vi i vår studie använt oss av fallstudie metoden. Det empiriska materialet har samlats in genom semi-strukturerade intervjuer och internt material från företaget.

Slutsatser: Andritz har utformat sitt balanserade styrkort med utgångspunkt från Kaplan & Nortons grundmodell, men anpassat den till företagets förhållanden. Företaget har lagt till ytterligare ett perspektiv, samt byt ut namnen på de övriga perspektiven. Företaget går mera praktiskt tillväga, än vad Kaplan & Norton förespråkar, då man inte lika starkt betonar orsak-verkan sambanden mellan måtten inom perspektiven. Även balansen har fått en annan betydelse än Kaplan & Norton betonar. Styrkortet används till mätsystem, informationssystem och uppföljning, men inte som ett strategiskt management system.

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemdiskussion	7
1.3 Problemformulering	8
1.4 Syfte	8
2 Metod	9
2.1 Vetenskapligt synsätt.....	9
2.2 Fallstudie	9
2.3 Datainsamling.....	10
2.4 Urval.....	11
2.4.1 Intervjuer	11
2.4.2 Sekundärdata	12
2.5 Insamling av teori.....	12
2.6 Reliabilitet	13
2.7 Validitet.....	13
2.8 Sammanfattning av Metod	15
3 Teori	16
3.1 Balanced Scorecard	16
3.2 Strategi & Vision.....	17
3.3 De fyra perspektiven	19
3.3.1 Det finansiella perspektivet	19
3.3.2 Kundperspektivet.....	20
3.3.3 Processperspektivet	20
3.3.4 Lärandeperspektivet	21
3.4 Balans	23
3.5 Orsak-Verkan samband	23
3.6 BSC-användning	25
3.7 Kritik mot BSC.....	27
3.8 Sammanfattning av Teori	28
4 Empiri.....	29
4.1 Företagspresentation.....	29
4.2 Utformning av BSC.....	30
4.2.1 Strategi & Vision.....	32
4.2.2 Perspektiv	33
4.2.3 Mått & Mål.....	33
4.2.4 Balans	34
4.2.5 Orsak-Verkan	35
4.3 Användning av BSC.....	36
4.3.1 Strategi.....	37

4.3.2 Information & Kommunikation.....	37
4.3.3 Uppföljning	39
5 Analys.....	42
5.1 Utformning	42
5.1.1 Strategi & Vision.....	42
5.1.2 Perspektiv	43
5.1.3 Mått & Mål.....	45
5.1.4 Balans	46
5.1.5 Orsak-Verkan	47
5.2 Användning	47
5.2.1 Strategi.....	47
5.2.2 Information & Kommunikation.....	48
5.2.3 Uppföljning	49
6 Slutsats	52
6.1 Utformningen och Användningen	52
7 Kommentarer.....	55
7.1 Kritik mot eget arbete.....	55
7.2 Förslag till vidare forskning	55
Referenslista	56
Böcker:	56
Internet:	57
Artiklar:	57
Interna källor:	58
Möten:	58
Intervjuer:	58
Bilagor.....	59
Bilaga 1 (Intervjuguiden):	59
Bilaga 2: (Balanserade Styrkortet)	62
Bilaga 3: (Balanserade Styrkortet)	63
Bilaga 4: (Balanserade Styrkortet)	64

Figurförteckning:

Figur 3.1 – Processperspektivet, Den generella värdekedjan.....	21
Figur 3.2 – De fyra perspektiven.....	22
Figur 3.3 – Orsak-verkan sambandet mellan de olika perspektiven.....	24
Figur 3.4 – Balanced Scorecard som strategisk handlingsmodell.....	26
Figur 3.5 – Sammanfattning av Teori kapitlet.....	28
Figur 4.1 – Härledning av Andritz’s verksamhet i Växjö.....	30

1 Inledning

1.1 Bakgrund

På 1980-talet skrev två amerikanska professorer vid namn Thomas Johnson och Robert Kaplan en bok (*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*) som tog upp problematiken kring produktkalkyleringen och ekonomistyrningen. De ansåg att problemet var att produktkalkyleringen och ekonomistyrningen inte hade utvecklats i samma takt som företagens förutsättningar hade förändrats. De hävdade att en möjlig förklaring till denna situation var att kraven, som var ställda på externredovisningen, hade lett till att utvecklingen inom området blivit eftersatt. Därför att företagens ansträngningar hade i stor utsträckning inriktats på att uppfylla externredovisningens krav. I och med detta stod företagen med system som inte gav den information som krävdes för dagens krav på ekonomistyrningen.¹

*”Today’s management accounting information, driven by the procedures and cycle of the organization’s financial reporting system, is too late, too aggregated, and too distorted to be relevant for managers’ planning and control decisions”*²

Enligt Kaplan & Norton så kunde traditionella prestationsmått fungera väl i den industriella eran, men dessa mått håller inte i dagens komplicerade värld.³ Av detta att döma måste dagens företag hitta andra sätt att mäta och styra sin prestation.

År 1992 presenterade Robert Kaplan och David Norton ett koncept som var ett steg i att utveckla ekonomistyrningen.⁴ Det var något som de kallade för *Balanced Scorecard* (BSC). Tanken var att man skulle se företaget ur fyra perspektiv och koppla samman den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga strategin. De fyra perspektiven bestod av: det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet och lärandeperspektivet. Perspektiven skulle hjälpa ledningen med att styra företaget så att deras mål och vision uppnås. BSC bygger på tre tidsdimensioner: igår, idag och i morgon. Det arbete som vi idag gör för morgondagen kommer möjligtvis att ge avläsbara finansiella resultat först i övermorgon. Genom detta blir företagens fokus bredare och det blir mera viktigt att löpande följa upp icke-finansiella nyckeltal.

¹ Kaplan, R & Johnson, T (1987)

² Ibid. s.1

³ Kaplan, R & Norton, D (1992)

⁴ Ibid.

Kaplan & Norton nämner i sin artikel att man kan tänka sig BSC som de instrument som finns i en flygplans cockpit, då dessa ger piloten detaljerad information av många olika aspekter av flygplanets ställning.⁵ För man vill, och ska helst, inte bara ha koll på en viktig aspekt utan alla viktiga aspekter som behövs för att flygplanet ska kunna flygas, dvs. det handlar inte bara om att hålla rätt hastighet, man måste även kunna förstå de andra mätarna om höjden eller kunna förstå bränslemätaren.⁶

År 2007 hade Andritz en önskan om att utveckla och förnya sin ekonomistyrning. Syftet med detta var i huvudsak att förtydliga sin strategi och därmed behålla/öka sin konkurrenskraft. Eftersom Andritz ständigt försöker vara öppen för nya idéer och förändringar ansåg man att utvecklingen av ett balanserat styrkort kunde vara ett steg i rätt riktning mot en effektivare organisation.⁷

Ekonomistyrning är enligt Anthony & Govindarajan den process i vilken managers försöker påverka personer i organisationen att implementera de strategier som organisationen har ställt upp. Syftet med styrningen är att nå målkongruens, detta nås genom att använda diverse verktyg.⁸

Enligt Kaplan & Norton så vill managers ha ett mer balanserat verktyg som både mäter finansiella och icke finansiella mått, eftersom inget enskilt mått kan själv skapa den skärpa som behövs för att uppmärksamma de kritiska områdena i verksamheten.⁹ Styrkortsarbetet hos vårt fallföretag grundlades genom ett samarbete med ett externt företag vid namn Effect Management. Effect Management spelade en coachande roll och metodikstöd till utvecklandet av BSC.

Globalt och även i Sverige har BSC fått en relativt stor spridning. En studie bland större svenska företag från år 2000 angav att 27 % av dessa hade implementerat BSC och 61 % räknade med att göra det inom ett 2-års period. Med tanke på att teorin om BSC introducerades först 1992 så måste man säga att spridningen av denna idé gått tämligen snabbt.¹⁰

⁵ Kaplan, R & Norton, D (1992)

⁶ Ibid.

⁷ Enligt möte med Torbjörn Gustavsson, Platschef i Växjö, 2009-03-31

⁸ Anthony, R & Govindarajan, V (2007)

⁹ Kaplan, R & Norton, D (1992)

¹⁰ Ax, C & Bjørnenak, T (2004)

1.2 Problemdiskussion

Vårt fallföretag är Andritz i Växjö, som har 60 stycken anställda och ingår i den österrikiska koncernen Andritz Group med 13 700 anställda världen över.¹¹

Andritz i Växjö arbetar inom affärsområdet massa & papper. Deras funktion i koncernen är att vara ett globalt produktcenter inom torrteknik. De konstruerar maskiner för torkning av kemisk massa, mekanisk massa och biomassa/träbränsle. Specifika torkmaskiner som tillverkas är bantork (torkning av kemisk massa), flingtork (torkning av mekanisk massa) samt rotertork och bäddtork (torkning av biomassa/träbränsle).

Företaget köper in respektive delar av sina underleverantörer för att sedan enligt sina egna ritningar och med egen personal montera ihop sina maskiner hos kunderna. De sköter härmed hela processen från idé till färdig maskin, exkluderat tillverkning av komponenter.¹²

Huvudsyftet med att införa BSC var att tydliggöra strategin som i sin tur skulle leda till att möjliggöra en bättre styrning av verksamheten. BSC skulle även hjälpa företaget att få en bättre förståelse av deras gemensamma mål.¹³ Enligt Kaplan & Norton så vill managers ha ett mer balanserat verktyg som både mäter finansiella och icke finansiella mått, eftersom inget enskilt mått kan själv skapa den skärpa som behövs för att uppmärksamma de kritiska områdena i verksamheten.¹⁴

Företaget hade höga förväntningar då styrkortsarbetet inleddes och tycker att den svåraste delen har varit att implementera det i organisationen. Från ledningens sida anser man att personalen har varit positiva till styrkortsarbetet. Företaget har inte gjort någon undersökning på hur BSC används i företaget.¹⁵

Vi tycker då att det vore intressant att utföra en sådan undersökning för att se hur utformandet har gått till och hur BSC används i företaget.

Under vår tid på universitetet har vi läst flertalet artiklar och studier som har gjorts på BSC. Många av dem påvisar att modellen är populär och den har fått en stor spridning. En artikel

¹¹ Andritz Årsrapport, *Global Care Annual Report*, (2008)

¹² Andritz Sverige – En överblick, intern overhead-material (080601)

¹³ Enligt möte med Sofia Petersson, Controller på Andritz, 2009-03-31

¹⁴ Kaplan, R & Norton, D (1992)

¹⁵ Enligt möte med Torbjörn Gustavsson, Platschef i Växjö, 2009-03-25

som vi har tittat närmare på är: *Bundling and diffusion of management accounting innovations - the case of the balanced scorecard in Sweden* av Ax och Bjørnenak. De menar att BSC blivit populärt i Sverige och beskriver hur BSC har kommunicerats till svenska potentiella användare. De fann att Kaplan & Nortons ”original BSC-paket” och ”svenska” idéer om ekonomistyrning är sammankopplade och tillsammans bildar de ett ”svenskt BSC-paket”. De menar vidare att det inte är självklart hur BSC kommer att ta sig i uttryck i praktiken, dvs. hur utformning och användning blir.¹⁶ Enligt Malmi finns det, trots BSCs popularitet, få studier som belägger deras praktiska tillämplighet.¹⁷ Dessa artiklar ger då oss en anledning att undersöka den kunskapslucka som existerar, eftersom vi inte vet hur BSC kommer att ta sig uttryck i vårt specifika fallföretag Andritz.

1.3 Problemformulering

Utifrån vår problemdiskussion så kommer vi fram till två forskningsfrågor som vi ämnar studera. Dessa är följande:

Hur är det balanserade styrkortet utformat i vårt fallföretag?

Hur använder man det balanserade styrkortet i vårt fallföretag?

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att beskriva och förklara hur det balanserade styrkortet är utformat och används vid vårt fallföretag, Andritz i Växjö.

¹⁶ Ax, C & Bjørnenak, T (2004)

¹⁷ Malmi, T (2001)

2 Metod

2.1 Vetenskapligt synsätt

I vår uppsats så ämnar vi förklara utformningen och användningen av Andritz balanserade styrkort. På basis av detta så anser vi att det positivistiska synsättet är att föredra. Vidare strävar vi efter att ha ett objektivt synsätt i förhållande till fenomenet som vi ska studera. Vi har valt att ha ansatsen som benämns för abduktion. Enligt Alvesson & Sköldberg så är abduktionen en mix av induktion och deduktion. Men den avvisar inte de teoretiska förföreställningarna och därav så ligger den närmare det deduktivistiska synsättet.¹⁸

2.2 Fallstudie

Fallstudien är en design och undersökningsmetod. Enligt Andersen är denna metod mycket vanlig när det gäller undersökningar av sociala delsystem som institutioner och organisationer.¹⁹ Vi ämnar använda denna metod vid vår studie av vårt fallföretag dvs. företaget Andritz.

Enligt Andersen finns det flera anledningar till varför metoden är så frekvent använd.²⁰ Exempelvis görs merparten av de empiriska studierna av organisationer som fältstudier, därför att forskaren sällan kan arbeta experimentellt. Då undersöks organisationer i deras nuvarande miljö och forskaren har begränsad kontroll över ovidkommande faktorer. För att kunna beskriva, förstå och förklara det som sker inom, utanför och mellan organisationer krävs det oftast att man arbetar med flera faktorer/variabler samtidigt. Det får till följd att forskaren måste arbeta med en eller fåtal undersökningsenheter, dels för att hinna igenom hela undersökningsprocessen, dels för att man rent kunskapsmässigt skall kunna behandla de många upplysningarna. Andersen förtydligar att det är just de få observationsenheterna och många variabler som kännetecknar just en fallstudie.²¹

Andersen menar vidare att på grund av att organisationssociologin inte är speciellt teoretiskt utvecklad, betyder det att de flesta studier som görs är av en explorativ karaktär och induktiva i utgångsläget.²²

¹⁸ Alvesson, M & Sköldeberg, K (2008)

¹⁹ Andersen, I (1998)

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid.

²² Ibid.

Enligt Andersen har organisationsforskningen nära kopplingar till konsultbranschen.²³ Detta har resulterat i att många undersökningar har haft en handlingsinriktad/förändrande syfte när det gäller en eller flera konkreta organisationer.

Yin menar att fallstudier bara är en av många strategier att bedriva samhällsvetenskap på.²⁴ Enligt Yin är fallstudier den metod som föredras då frågor om ”hur” eller ”varför” ställs, för då har man endast en liten överblick av den situation som skall studeras och då inriktningen är på aktuella skeenden i ett konkret socialt sammanhang.²⁵ Detta blir aktuellt i vårt fall då vi studerar ”hur Andritz använder sitt styrkort”. Vidare menar Yin att fallstudier är en bra metod då önskan är att förstå komplicerade sociala företeelser. Eftersom ett BSC är uppbyggt på olika sätt beroende på var det används blir situationen i sig komplicerad och företagsspecifik och av den anledningen borde fallstudien vara applicerbar i vår studie.

Bryman & Bell anser att termen ”fall” är förknippad med en fallstudie av en viss plats eller ”lokal” som exempelvis en arbetsplats eller en organisation.²⁶ I vår fallstudie är själva ”fallet” en del av Andritz Group som är lokaliserad i Växjö och sedan hur de använder sitt specifika BSC inom denna.

Yin menar trots att fallstudier utgör en specifik och urskiljbar form av empiriska undersökningar, är det många som ser nedlåtande på denna strategi.²⁷ Yin påtalar att orsaken till detta kan vara den brist på stringens som fallstudien uppvisar.

I vårt fall skall vi undersöka en enda enhet i form av Andritz i Växjö, detta kallas då för en enskild fallstudie.²⁸

2.3 Datainsamling

Våra primärdata består av det underlag vi fått in från intervjuer vi har genomfört och ställt samman. Vår beräknade intervjutid per respondent har varit cirka 30 minuter. Vi har använt oss av inspelningsmedia, då detta ger oss ett ökat fokus på själva intervjun.

²³ Ibid.

²⁴ Yin, R (2007)

²⁵ Ibid.

²⁶ Bryman, A & Bell, E (2005)

²⁷ Yin, R (2007)

²⁸ Andersen, I (1998)

Sekundärdata har insamlats från redan tryckta källor som årsredovisning och broschyrer som är skapade av fallföretaget. Förutom dessa har sekundärdata hämtas även från Andritz hemsida.

Beroende på att vi har fallstudie som design, använder vi båda dessa former av data.

2.4 Urval

Vi har valt att genomföra totalt sju stycken intervjuer med personer som återfinns på tre olika nivåer inom företaget. Nivåerna består av en styck intervju på ledningsnivå med platschefen (hög-nivå), tre stycken med två avdelningschefer och en controller (mellan- nivå) och tre stycken intervjuer på ordinär medarbetare- nivå (låg-nivå). De personer som skall intervjuas har valts ut i samarbete med vår kontaktperson vid namn Sofia Petersson som jobbar som controller på vårt fallföretag. Detta gjordes för att Sofia har en bättre kunskap om vilka avdelningar och personer som kan tänkas ge en representativ bild. Hon ingår även som en av de ovan nämnda respondenterna.

Vi har valt detta urval för att fånga djupet av BSC:s användning och inte bara bredden.

2.4.1 Intervjuer

Med utgångspunkt ifrån studiens syfte och vald forskningsstrategi valde vi att använda oss av intervjuer till att samla in det empiriska underlaget. Eftersom vi vill ha möjlighet att få mer utförliga svar och kunna angripa vårt problem valde vi att användas oss av personliga intervjuer.

Vi valde vidare att göra semi-strukturerade intervjuer, där intervjuaren har ett visst utrymme för att ställa ytterligare frågor till de som uppfattas vara riktiga svar.²⁹ Detta förhållningssätt bedömer vi vara bra då vi har möjligheten att ställa ytterligare frågor för att få mer information och konkretare svar ifrån respondenterna.

Yin har i sin bok radat upp lite starka och svaga sidor om olika datakällor.³⁰ När det gällde intervjuerna så hittar man två punkter vad gäller starka sidor och fyra punkter vad gäller svaga sidor. Som en första stark sida så är det att intervjuer är målinriktade. Med intervjuerna så kan forskaren skapa en direkt fokus när det gäller fallstudiens frågor. Vidare så är intervjuerna en bra metod som skulle kunna ge personliga insikter och upplevda kopplingar, som i vårt fall ge

²⁹ Bryman, A & Bell, E (2005)

³⁰ Yin, R (2007)

kopplingar till BSC. Till de dåliga sidorna tillhör att intervjuer kan bli skeva, vilket inkluderar både svaren från respondenterna men även på formuleringen av frågorna. Vidare så kan det även vara så att respondenterna inte minns hur det tidigare var, dvs. de har minnesluckor eller att respondenterna istället ger den sortens svar som de tror förväntas av forskaren, s.k. *reflexivitet*.

För att minska risken för skevhet så tog vi fram mer lättförståeliga och exakta frågor för att på så sätt minska sannolikheten till missförstånd. När det sedan gäller minnesluckor så är det ganska svårt att komma ifrån då vi inte på något sätt kan hjälpa respondenterna med detta. Vidare när det gäller risken för reflexivitet så tror vi att det är ganska liten. Eftersom företaget själva vill ha en undersökning, som visar på hur utformningen ser ut och hur BSC används. Givetvis så finns det alltid en risk att medarbetarna ändå trots detta kan ge reflexiva svar. Men pga. detta har vi valt semi-strukturerade frågor för att vid behov på så vis kunna ställa följdfrågor vid osäkerhet eller för ytterligare förklaring av respondenternas svar.

2.4.2 Sekundärdata

Våra sekundärdata består av dokument skapade av fallföretaget. Dessa dokument är: *Andritz Balanced Scorecard* i februari 2009, *Andritz Sverige – En överblick 2008*, *Andritz årsredovisning 2008* och *Andritz hemsida*. Dessa källor är i grunden skapade för andra ändamål än vår uppsats och utgör således ett komplement till våra primärdata.

2.5 Insamling av teori

För att kunna samla in vår empiri var vi tvungen att ha en stabil grund att stå på. Därför valde vi att först läsa in relevant teori om balanserat styrkort, som till stor del bygger på de teorier som Kaplan & Norton tagit fram. Vi använde databasen ELIN för informationsinsamlingen, men även diverse sökmotorer som exempelvis Google. På dessa informationscentraler sökte vi på ord som exempelvis *balanserat styrkort*, *BSC*, *utformning och användning*. Genom träffar på dessa sökord kunde vi hitta olika källor som skulle vara användbara i våra fortsatta studier.

2.6 Reliabilitet

Eftersom vi tänker genomföra en fallstudie utifrån kvalitativ forskningsstrategi och med semi-strukturerade intervjuer kan dess reliabilitet tänkas bli låg men det bör inte bli så. Yin skriver i sin bok att syftet med reliabilitet är att minimera alla fel och skevheter i en undersökning.³¹ Enligt Bryman & Bell rör reliabilitet (tillförlitlighet) frågan om resultaten från en undersökning blir desamma om undersökningen skulle genomföras på nytt.³² Alltså eftersom vi gör semi-strukturerade intervjuer har vi utrymme att ställa ytterligare frågor och denna interaktion kan vara svårt för andra intervjuare att skapa och få samma svar.

Yin skriver, en forskare bör dokumentera det tillvägagångssätt så konkret som möjligt för möjligheten att göra om studien på nytt ska finnas. Ett förslag som Yin ger i sin bok är att göra många steg så operationella som möjligt och att genomföra forskningen som om man har någon person bakom sig som hela tiden ser och granskar vad man gör.³³

För att säkerställa en hög reliabilitet på vår studie har vi dokumenterat intervjuerna väl. Eftersom vi gjort semi-strukturerade intervjuer har vi i vissa fall ställt kompletterande intervjufrågor utanför intervjuguiden. Vid intervjuerna har allt dokumenterats, även de kompletterande intervjufrågorna. Då empirikapitlet var klart, fick respondenterna ta del av materialet för att säkerställa att allt uppfattats korrekt.

Vi kommer även presentera respondenternas formella nivå i organisationsstrukturen. Vidare ämnar vi redogöra för vid vilka datum intervjuerna har ägt rum samt längden.

Allt detta syftar till att säkerställa att vår studie har en hög reliabilitet, så möjligheten att göra om studien på nytt med samma resultat finns.

2.7 Validitet

Validitet (mättningsvaliditet) är enligt Bryman & Bell det viktigaste forskningskriteriet och går ut på en bedömning om att de slutsatser som erhålls från en studie hänger ihop eller inte.³⁴

Enligt Yin kommer validitet till användning då man ska bedöma vilken kvalitet en empirisk samhällsvetenskaplig undersökning uppvisar. Vidare så tar Yin upp tre olika begrepp av validitet:³⁵

³¹ Yin, R (2007)

³² Bryman, A & Bell, E (2005)

³³ Yin, R (2007)

³⁴ Bryman, A & Bell, E (2005)

³⁵ Yin, R (2007)

- Begreppsvaliditet

Handlar om att använda flera källor vad gäller datainsamling samt kunna formulera en beviskedja genom hela studien.

- Internvaliditet

Handlar om att etablera ett kausalt samband, alltså visa på att vissa betingelser leder till andra betingelser. Genom detta vill man eliminera falska och tillfälliga samband.

- Externvaliditet

Handlar om inom vilken ram som resultatet från en undersökning kan generaliseras. Detta har, enligt Yin, för övrigt utgjort det huvudsakliga hindret vid fallstudier, då ett enda fall utgör en bräcklig grund för generalisering.

Vi anser att vi uppfyller kravet om begreppsvaliditet. Detta anser vi göra eftersom vi använder oss av flera källor. Från företaget så valde vi ett urval av intervjuer som kunde göra det möjligt att se på djupet, dvs. att vi valde olika personer från olika nivåer inom företaget. Detta har vi förhoppningar om att det skulle ge mer förklaring om hur väl de anställda känner till BSC, om det har kunnat implementeras ända ner till de medarbetare som är ”på golvet”. Även vad gäller teorin så har vi tittat på teorier från upphovsmännen främst, Kaplan & Norton, men även andra författare som med egna tankar förklarat modellen och tillämpat den till olika marknader. För att inte låsa oss fast med enbart teori som är *för* BSC-modellen så har vi även tagit del av teorier som kritiserat modellen, dvs. har ställt sig *mot* BSC-modellen.

Eftersom vårt syfte inte är att visa på något kausalt samband mellan olika hypoteser eller mellan olika variabler så anser vi att internvaliditeten inte gäller för vår studie. När det gäller den externa validiteten så anser vi även där att vi inte kommer generalisera vår studie till något bestånd. Därför så gäller inte denna validitet på vår studie.

2.8 Sammanfattning av Metod

Som en sista del så ska vi sammanfatta vårt metod kapitel:

Vetenskapsteoretiskt synsätt:	Positivism
Undersökningsmetod:	En kvalitativ fallstudie
Vetenskapligt angreppssätt:	Abduktion
Datainsamlingsmetod:	Primär: Semi-strukturerade intervjuer Sekundär: Intern material & Årsredovisningar

3 Teori

3.1 Balanced Scorecard

BSC presenterades för första gången i Harvard Business Reviews första nummer år 1992 av professorerna Robert Kaplan och David Norton.³⁶ Enligt Kaplan & Norton ska ett BSC översätta organisationens vision, affärsidé och strategi till en förståelig samling av styrtal som grundar fundamentet till ett strategiskt mät- och managementsystem. På grund av att man ser företaget ur fyra viktiga perspektiv försöker ett BSC koppla samman den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin. Dessa är *det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet* samt *lärandeperspektivet*.³⁷ Enligt Ax & Bjørnenak är det vanligt förekommande att svenska företag lägger till ett separat medarbetarperspektiv.³⁸ Enligt Kaplan & Norton så koncentrerar sig företaget på ett mindre antal kritiska styrtal inom väsentliga målområden.³⁹ Detta får följden att företaget tvingas styra och följa upp den dagliga verksamheten, vilket påverkar morgondagens utveckling. Vidare bygger BSC på tre tidsdimensioner: igår, idag och i morgon.⁴⁰ Det finansiella perspektivet visar ”igår”, hur företaget har lyckats med att generera finansiella kapital. Dvs. hur väl man skött ekonomin och hur den har gått ihop. ”Idag” så finns kund och processperspektivet. Dessa ska hjälpa företagets ledning med att förstå sina kunder och sitt valda segment man riktar sig till samt på vilket sätt företaget måste vara eller agera för att uppfylla sina kunders krav. Sedan för ”morgondagen” så har man lärandeperspektivet som ska hjälpa företaget att vidareutveckla sin personal och nya metoder för att överleva i marknaden.

Enligt Kaplan & Norton finns den verkliga kraften i BSC när det förvandlas från ett mätsystem till ett managementsystem. Genom detta fyller BSC den lucka som återfinns i de flesta management system, vilket är bristen på en systematisk process som kan implementera och skaffa fram feedback om en strategi.⁴¹

³⁶ Olve, N-G, Roy, J & Wetter, M (1999)

³⁷ Kaplan, R & Norton, D (1999)

³⁸ Ax, C & Bjørnenak, T (2004)

³⁹ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁴⁰ Olve, N-G, Roy, J & Wetter, M (1999)

⁴¹ Kaplan, R & Norton, D (1999)

Kaplan & Norton menar att mätning har betydelse: ”Det man inte kan mäta kan man inte styra”, därför menar de att organisationer måste använda mät- och managementsystem som härletts ur sina strategier och kompetenser.⁴²

För att gå vidare med att mera i detalj förklara modellen och hur den är uppbyggd så ska vi i nästa del av teorikapitlet börja med att förklara, m.h.a. teoretiska resonemang, om vad strategi och vision är och relevansen med dessa.

3.2 Strategi & Vision

Wickham menar att en *vision* är en bild av en bättre värld som man vill skapa för företaget. Vidare förklarar Wickham, genom att entreprenören eller ledningen delar med den visionen till samtliga anställda i företaget så visar man den valda vägen och meningen med den valda vägen till företagets medarbetare. Ifall de accepterar visionen så har företaget en riktning de kan följa för att lyckats med att välja vägen dit, dvs. strategin för att nå visionen.⁴³

Roos et al. menar att visionen är en drömbild, en önskad framtidsbild av företaget och att eftersom visionen utformas av företagets ledning så är det deras syn på framtiden och vad de vill uppnå. Vidare skriver författarna även att en vision har tre funktioner. Visionen ska legitimera, den ska fokusera på företagets ambitioner och den ska vara motiverande för hela företaget.⁴⁴ Med *legitimerande* så vill man att visionen ska bidra med att uttrycka företagets roll i samhället. Den andra, *ambition och fokus*, ska visa på en ambitionsnivå som ska hjälpa företaget att arbeta med och ta fram företagets affärsidé och strategi som i sin tur ska hjälpa till att nå visionen. *Identifikation och motivation* är den tredje och sista funktionen med företagets vision. Denna funktion av visionen menar författarna är att försöka få ett större engagemang och samtidigt vara en motivation för de anställda i företaget. Den ska få dem att känna sig involverade och ta eget ansvar i sitt arbete, få dem att känna sig som en del av företaget.⁴⁵

För att nå företagets vision så använder ledningen sig av en *strategi*. Strategi är ett sätt för att nå visionen, den beskriver hur målet skall nås och hur vägen dit ser ut. Enligt Roos et al. så är syftet med strategi att det skall vara som ett hjälpmedel till företagets ledning för att nå de övergripande målen.⁴⁶

⁴² Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁴³ Wickham, P (2004)

⁴⁴ Roos, G, Krogh von G & Roos, J (2004)

⁴⁵ Ibid.

⁴⁶ Ibid.

Kaplan & Norton skriver i sin bok att i ett idealfall så bör samtliga anställda inom företaget förstå den valda strategin och hur den enskilde individens arbete bidrar till helheten. Författarna fortsätter med att förklara att BSC hjälper till att bygga upp en laganda och engagemang inom företagets ledning men också att den verkliga nyttan kommer då ledningen lyckats med att sprida företagets vision, affärsidé och strategi till hela företaget.⁴⁷

BSC inleds enligt Kaplan & Norton med att företagsledningen översätter företagets vision, affärsidé och strategi till konkreta utvalda målsättningar. Vidare menar de att dessa målsättningar bör vara gripbara målsättningar och styrta.⁴⁸ Dessa styrta kommer att forma de BSC-kortet och kommer att stå för den balans som finns mellan processerna och perspektiven. (Mer om balansen i delkapitel 3.4 nedan).

Målsättningarna och styrtaen är olika och anpassade för de olika perspektiven. Dessa målsättningar skall tillsammans med en väl fungerande och implementerad strategi hjälpa ledningen att nå fram till sin vision. Som exempel på målformuleringar ger Kaplan & Norton för finansiella perspektivet att man bör lägga mer tonvikt på omsättnings- och marknadstillväxt, lönsamhet eller kassaflöden och för kundperspektivet så är det viktigt att ledningen klargör vilken marknad och vilka kunder man vill konkurrera om.⁴⁹ Exempel på mål vad gäller processperspektivet är att förbättra de befintliga interna processerna, kvaliteten på dessa och cykeltiden. Sedan, i lärandeperspektivet, så ska man formulera fram målsättningar som ska bidra till att öka medarbetarnas färdigheter och hela tiden uppdatera deras kompetens, vilket ska leda till förbättrade processer inom företaget.⁵⁰ (Mer om orsak-verkan sambandet i delkapitel 3.5 nedan).

Kaplan & Norton säger i sin bok att: ”*En framgångsrikt Balanced Scorecard ska alltså förmedla en strategi via en integrerad uppsättning finansiella och ickefinansiella styrta*”.⁵¹

I nästkommande delkapitel så kommer vi mera i detalj, m.h.a. teorin, förklara de fyra perspektiven och innebörden av dessa.

⁴⁷ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

3.3 De fyra perspektiven

3.3.1 Det finansiella perspektivet

Det *finansiella perspektivet* tar upp frågeställningen: Hur ser vi ut inför våra aktieägare?⁵² I detta perspektiv beskrivs därmed ägarnas förväntningar på företaget, som exempelvis tillväxt- och lönsamhetskrav. Det finansiella perspektivets syn är i mycket mån förenligt med de traditionella styrmedlen i form av finansiella nyckelmått och styrtal.⁵³ De finansiella styrtalen spelar en roll som riktmärke för målsättningar och styrtalen i alla de andra perspektiven.⁵⁴

Finansiella mått visar effekter av redan tagna beslut och ger inte, som enskilda mått, tillräckligt underlag för långsiktig strategisk inriktning.⁵⁵ Men eftersom detta perspektiv ses tillsammans med de tre övriga perspektiven ger detta en balans mellan kort- och långsiktiga mål.⁵⁶

De finansiella styrtalen ger indikationer på om företagets strategi och implementering resulterat till ökad vinst för företaget. De finansiella styrtalen är därmed betydelsefulla när det gäller att sammanfatta de finansiella följderna av handlingar som redan utförts.⁵⁷ Typiska finansiella mål har att göra med lönsamhet, tillväxt och aktieägarevärde.⁵⁸ De finansiella målsättningarna och styrtalen måste tillgodose två syften: de definierar det ekonomiska resultat som strategin förväntas ge och de fungerar som den viktigaste upplysningen för målsättningarna och styrtalen i alla de andra perspektiven. Alltså måste alla målsättningar och styrtal i de andra perspektiven kunna förbindas till ett eller flera av måtten i det finansiella perspektivet.⁵⁹

Olve anser att högst upp i en organisation dominerar finansiella måtten, medan på operativ nivå föredras andra mått.⁶⁰

⁵² Kaplan, R & Norton, D (1992)

⁵³ Olve, N-G, Roy, J & Wetter, M (1999)

⁵⁴ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁵⁵ Olve, N-G, Roy, J & Wetter, M (1999)

⁵⁶ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Kaplan, R & Norton, D (1992)

⁵⁹ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁶⁰ Olve, N-G, Roy, J & Wetter, M (1999)

3.3.2 Kundperspektivet

Kaplan & Norton skriver i sin bok att ledningen i företaget kommer i *kundperspektivet* att försöka identifiera den sortens kunder och vilket marknadssegment man vill konkurrera om. Exempel på styrtalet som man under en mätperiod skulle kunna mäta är hur kundnöjdheten ser ut, om antalet nya kunder har ökat men även mätningar av hur lönsamma kunderna är och vilka man tjänar mest på. De framför även att man bör ha styrtalet vad gäller den produkt eller tjänst som erbjuds till det valda marknadssegmentet för att även kunna mäta dessa. Kaplan & Norton menar också att ledningen bör omvandla sin vision och strategi till exakta kund- och marknads mål. Samt att i detta perspektiv så inräknas fler styrtalet för mätandet av hur väl ledningen lyckats med en väl formulerad och implementerad strategi.⁶¹

Kaplan & Norton fortsätter med att förklara att man även bör inkludera specifika måttal för vad gäller värdeerbjudande som företaget erbjuder till sina kunder i det valda marknadssegmentet. Med värdeerbjudandet vill man visa för kunder vad för typ av företag man är för att på så sätt få kunderna att återkomma och vara mer lojala gentemot företaget. Genom att mäta ett sådant styrtalet så tar man reda på vad kunderna anser om företaget och ifall man lyckas med att framstå på det viset man har som mål att framstå som. Kundnöjdheten och lojalitet kan komma att påverkas genom företagets produkter/tjänster, servicen som erbjuds samt företagets image i samhället.⁶² Genom att företaget sköter dessa tre delar på ett korrekt sätt så ökar möjligheten till ökat kundantal och kundlojalitet för företaget, vilket leder till ökad kundandel av marknadssegmentet som företaget konkurrerar i.

3.3.3 Processperspektivet

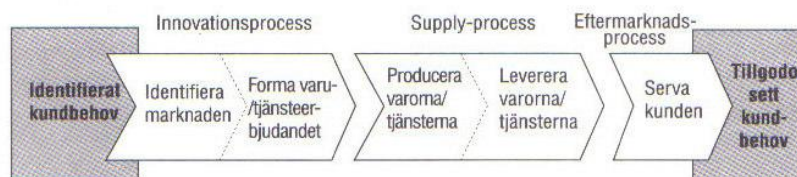
I *processperspektiv* identifierar företagsledningen de interna processer som är av störst vikt för att nå de uppsatta målen för aktieägare och kunder. I regel utvecklar företag mål och mått för detta perspektiv efter det att man formulerat mål och mått för det finansiella perspektivet samt kundperspektivet. Denna ordningsföljd gör det möjligt för företagen att fokusera sina interna processers mätsystem på de processer som kommer att uppfylla målen för kunder och aktieägare.⁶³ Varje företag har en unik sammansättning processer för att skapa värde för kunderna och generera ekonomisk vinst. Kaplan och Norton anger en generell värdekedja som

⁶¹ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁶² Ibid.

⁶³ Kaplan, R & Norton, D (1996a)

företag kan använda som mall för att skräddarsy och förbereda sina egna viktigaste processer, den består av de tre processerna innovation, supply och eftermarknadsprocessen. I innovationsprocessen analyserar man kundernas behov och framställer sedan de produkter eller tjänster som tillfredställer behoven. I det andra steget, supplyprocessen, sker tillverkningen och leveransen av företagets produkter och tjänster. Det tredje och avslutande steget, eftermarknadsprocessen, är den service kunderna erhåller när varan eller tjänsten är levererad.⁶⁴



Figur 3.1 – Processperspektivet, Den generella värdekedjan. (Källa: Kaplan & Norton 1999, s.94)

3.3.4 Lärandeperspektivet

BSC:s fjärde perspektiv kallas för *lärandeperspektivet* och innehåller styrtal och målsättningar som ska främja lärande och tillväxt i organisationen. Lärandeperspektivets målsättningar ska ge organisationen den infrastruktur som behövs för att uppnå de ambitiösa målsättningarna i de tre övriga perspektiven.⁶⁵ Då den globala konkurrensen är hård krävs det av företagen att de gör ständiga förbättringar av befintliga produkter och processer, företagets värde kan direkt knytas till denna förmåga. Om det saknas förutsättningar för exempelvis lansering av nya produkter och ständiga förbättringar kan företaget inte växa på marknaden och därmed således inte heller öka aktieägarnas värde.⁶⁶

Kaplan och Norton har lyckats urskilja tre huvudkategorier för lärandeperspektivet genom sitt arbete med att upprätta BSC i olika företag, dessa är följande:

1. Medarbetarnas kompetens
2. Informationssystemets prestanda
3. Motivation, ”empowerment” och den gemensamma inriktningen

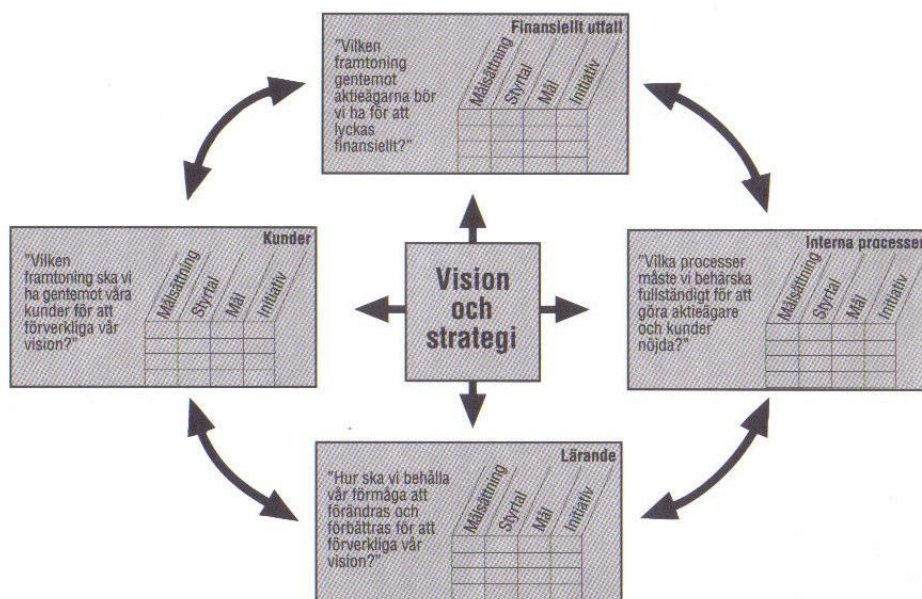
⁶⁴ Kaplan, R & Norton, D (1996a)

⁶⁵ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁶⁶ Kaplan, R & Norton, D (1992)

Medarbetarnas kompetens spelar i dagens informationssamhälle en större roll jämfört med det tidigare industrisamhället där arbetsuppgifterna var mer snävt definierade. Idéer om hur processer och kundtillfredsställelse kan förbättras måste därför i större grad komma från de medarbetare som jobbar närmast kunderna och de interna processerna. Mot denna bakgrund inser man att det krävs en omfattande omskolning av medarbetarna för att kunna utnyttja deras förmågor, så att förverkligandet av organisationens mål kan uppnås.⁶⁷

Med informationssystemets prestanda menar man de system som möjliggör punktlig och snabb information till medarbetarna vad gäller exempelvis kunder och de finansiella följderna av olika beslut. Saknar medarbetarna god information kan vi inte heller förvänta sig att dessa ska arbeta effektivt.⁶⁸ Motivation, empowerment och den gemensamma inriktningen handlar om att medarbetarna ska vara motiverade att verka i organisationens bästa och ges frihet att ta egna beslut och åtgärder om de ska bidra till organisationens framgång.⁶⁹



Figur 3.2 – De fyra perspektiven. (Källa: Kaplan & Norton 1999, s.18)

Efter att förklarat vad respektive perspektiv innebär och hur det enligt teorin skall användas så är det på sin plats att fortsätta teori kapitlet med att berätta lite om betydelsen av ordet balans. Efter det fortsätter vi vidare med att förklara lite noggrannare om orsak & verkan samband, vad det innebär och vikten av att det ska finnas samband mellan perspektiven.

⁶⁷ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Kaplan, R & Norton, D (1996a)

3.4 Balans

Enligt Kaplan & Norton står ordet *balans* för fyra olika betydelser. Den första är balansen mellan kortsiktiga & långsiktiga målsättningar, den andra är mellan finansiella & ickefinansiella mått, tredje är mellan utfallsmått & drivande mått samt fjärde mellan externa & interna prestationsperspektiv.⁷⁰ Den första balansen hjälper företaget med att urskilja kortsiktiga med långsiktiga målsättningar för att på så sätt få en bra mix av både kort- men också långsiktiga målsättningar. Det andra är förståelsen och vikten av att mäta både de finansiella och ickefinansiella måtten, hur de påverkar företaget och vad som får dem att uppstå. Vidare det tredje synsättet på balansen är mellan utfallsmåtten, som visar de redan utförda insatser man gjort för att uppnå målsättningar, och de drivande, dvs. de insatser som kan leda till att de framtida målsättningarna uppfylls. Samt den fjärde är balansen mellan externa och interna styrtalet. De interna ska reflektera styrtalet för utveckling, process och lärandeperspektivet och de externa ska reflektera styrtalet till aktieägare och andra intressenter till företaget.⁷¹

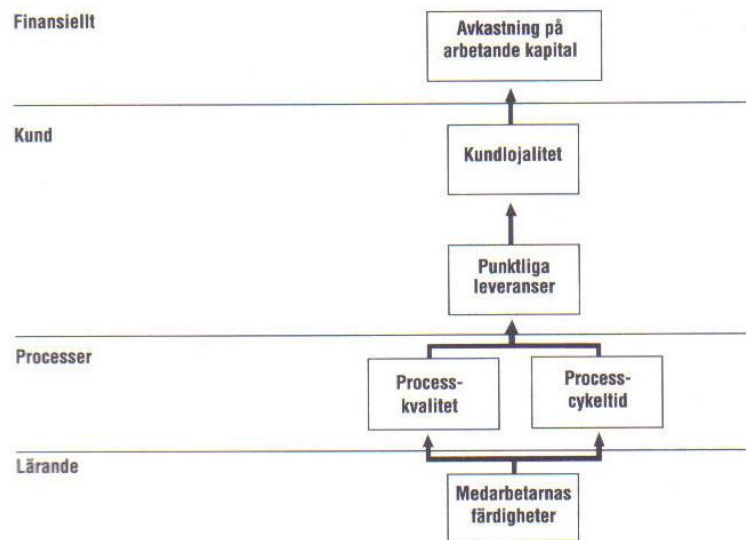
3.5 Orsak-Verkan samband

Företagets strategi består av olika hypoteser om orsak & verkan mellan företagets olika perspektiv. Kaplan & Norton skriver att mätsystemet skapar sambandet, hypoteser mellan målsättningen och måttalen, mellan de fyra olika perspektiven så att de kan styras och valideras i respektive perspektiv som en kedja.⁷²

⁷⁰ Kaplan, R & Norton, D (1999)

⁷¹ Ibid.

⁷² Kaplan, R & Norton, D (1996a)



Figur 3.3 – Orsak-verkan sambandet mellan de olika perspektiven. (Källa: Kaplan & Norton 1999, s.37)

Kaplan & Norton menar att de olika perspektiven påverkar varandra som sedan leder till avkastning på arbetande kapital. De framför att avkastningen kan vara ett styrtal för det finansiella perspektivet. Orsaken till denna händelse menar de kan vara repeterande och expanderande försäljning som köps av de kunder man haft under tiden vilket sätter måttet på kundlojalitet. Därav så kommer detta att vara en del av BSC och mer exakt i kundperspektivet. Men för att företagets kunder ska vara lojala till företaget så måste företaget göra kunderna nöjda. Enligt Kaplan & Norton så visar det sig genom en studie att kunder mest föredrar punktliga leveranser, dvs. att företag bör förbättra sina leveranser för att öka kundlojaliteten. Detta visar då att ökad kundlojalitet leder till ökad finansiella medel för företaget. Vidare så måste företaget för att de ska kunna erbjuda det kunderna vill ha, punktliga leveranser, även uppfylla visa krav på den interna processen i företaget. Dessa interna processer skulle kunna vara processkvalitet och cykeltid, vilka kan användas som styrtalet i processperspektivet. För att dessa två nyckeltal ska kunna uppfyllas så måste företaget träna och förbättra de anställdas kunskap, som i sin tur är möjliga styrtalet för sista perspektivet. Dvs. lärandeperspektivet.⁷³

Vissa orsak-verkan samband framträder på kort tid, andra kräver ett längre tidsperspektiv. Ett BSC bör även bestå av drivande mått såväl som utfallsmått för att illustrera framtiden, nutid och dåtid. Utfallsmått är allmänna mått som lönsamhet och marknadsandel som man kan finna i många olika typer av företag, drivande mått består av mått som är mera unika för

⁷³Kaplan, R & Norton, D (1996a)

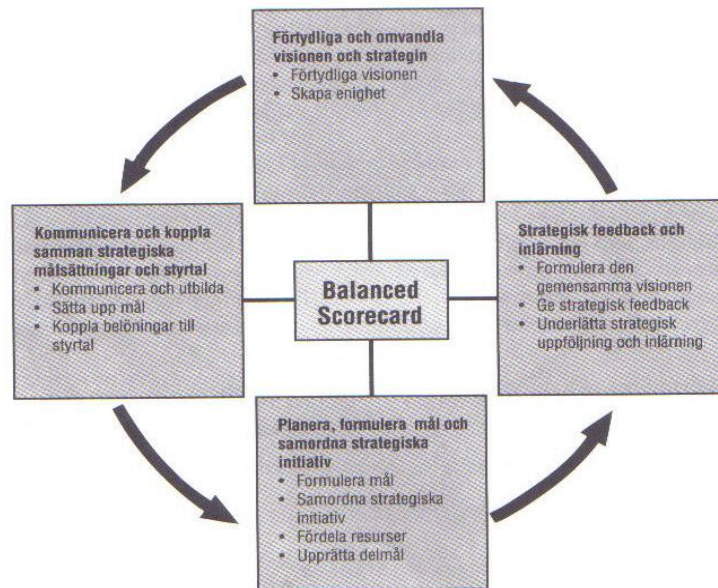
företagets strategi, exempelvis vilket segment av marknaden man väljer att konkurrera om. Det är viktigt att man använder sig av både utfallsmått och drivande mått, saknar vi drivande mått framgår det inte hur utfallsmått ska uppnås. Omvänt, då man har drivande mått som cykeltid utan utfallsmått kan det ge oss en kortsiktig operativ förbättring men avslöjar inte om effekten blir ökad marknadsandel och i slutändan en förbättring av företagets finansiella situation.⁷⁴

3.6 BSC-användning

I Kaplan & Nortons artikel från 1996 ”*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” utvecklar de hur BSC kan användas som ett strategiskt ledningsinstrument. De menar att med BSC så kan företagsledare koppla dagens aktiviteter med morgondagens mål. Detta beskrivs i *fyra* olika steg. Utgångspunkten är att företaget når konsensus angående de visioner och strategier som ska vara ”drivarna” mot framtida framgång. Nästa steg innebär att de centrala visionerna och strategierna förs ner i organisationen genom att de kommuniceras till de dagliga affärsprocesserna och till decentraliserade enheter. Det tredje steget behandlar affärsplanering och innebär att affärerna ska planeras med målsättningar och resursallokering. Slutligen har vi det fjärde steget feedback och lärande som ger företaget möjlighet till strategiskt lärande som de uppnår genom att följa utvecklingen och vid behov ändra i visionerna, denna möjlighet kallar Kaplan & Norton för double-loop lärande. Möjligheten till förändring och utveckling i organisationen medför därför att BSC enligt teorin kan användas som ett strategiskt styrinstrument. BSC fokuserar således inte bara på kommunikation och lärande i likhet med många andra informationssystem utan även förmågan att uppnå lärande.⁷⁵

⁷⁴ Kaplan, R & Norton, D (1996a)

⁷⁵ Kaplan, R & Norton, D (1996b)



Figur 3.4 – *Balanced Scorecard* som strategisk handlingsmodell. (Källa: Kaplan & Norton 1999, s.20)

Det sista steget i modellen ovan, strategisk feedback och inläring, beskriver Kaplan & Norton som den mest betydelsefulla och nyskapande i hela scorecardkonceptet. Teorin bakom traditionell ledarskapsteori är att en organisations anställda utför högste chefens order och implementerar dennes plan, kontrollsystem införs för att organisationens medarbetare och chefer ska arbeta enligt företagsledningens strategiska plan. Detta sätt att arbeta är ett exempel på "single-loop lärande", målet anses då som givet och avvikelser från målet och de metoder som används för att uppnå målet ifrågasätts inte av medarbetarna. Uppstår avvikelser från det planerade målet anses detta vara fel som måste åtgärdas så att organisationen återigen kommer på rätt spår. I dagens informationssamhälle krävs mer flexibilitet hos företagen och inte fasthållande vid statiska strategier. VD:n måste hämta information från en rad källor och medarbetare för att få den feedback som är nödvändig för att se om den nuvarande strategin fortfarande är livskraftig eller kan behöva justeras i varierande grad, dvs. så kallad double-loop lärande. Även den mest välgrundade och seriösa strategin kan i dagens mer turbulenta företagsklimat bli inaktuell.⁷⁶

Mätsystemet i ett BSC bör användas som grund för ett nytt managementsystem, dvs. en hjälp att leda företaget och inte bara ett förbättrat resultatmätningssystem.

⁷⁶ Kaplan, R & Norton, D (1999)

”Skillnaden mellan mät- och managementsystem är hårfin men betydelsefull. Mätssystemet bör vara ett medel för att nå ett högre mål, nämligen ett strategiskt managementsystem som hjälper företagsledningen att implementera och få feedback på sin strategi.”⁷⁷

3.7 Kritik mot BSC

Alla personer ser inte det balanserade styrkortet som enbart positivt, utan konceptet har även under årens lopp fått motta kritik.

Den danska forskaren Hanne Nørreklit påpekar att BSC i teorin och praktiken har begränsningar. Exempelvis att sambandet mellan styrtalen och perspektiven, i Kaplan & Nortons BSC-modell, inte har ett kausalt samband utan mer ett logiskt samband. Att sambanden är logiska innebär att de är utformade kring logiska argument, medan de kausala sambanden är utformade kring empiriska observationer. Logiska samband kan man inte bevisa genom empiriska observationer. Kaplan & Nortons BSC-modell utgår ifrån att orsak-verkansamband (kausalt) finns mellan styrtalen och perspektiven och detta ifrågasätts därmed av Nørreklit.

Hon menar vidare att *om* relationen mellan orsak-verkan kräver en tidsförskjutning mellan orsak-verkan, då blir det bekymmersamt när denna tidsdimension inte är en del av styrkortet. Detta får till följd att det blir problematiskt att dra slutsatser, då det blir svårt att säkerställa vad som har påverkat vad.⁷⁸

Akkermans & van Oorschot menar att prestationsmätning som enbart baseras på ett fåtal indikatorer kan leda till problem, om inte de mest relevanta indikatorerna väljs ut. Vidare menar de att BSC metodiken inte innehåller någon mekanism, som kan säkerställa att de valda indikatorerna är relevanta.⁷⁹

Butler et al. anser att Kaplan & Nortons modell är för generell. De menar att själva modellen inte alltid är applicerbar på alla företag, då den kan komma i konflikt med företagets kultur. De har vidare uppfattningen att BSC kan ignorera företagets mission och i situationer där anställda har accepterat missionen är det bättre att bygga vidare på den istället för att ta in ett okänt koncept som BSC.⁸⁰

Eckhoff et al. menar att det traditionella BSC har blivit ett verktyg för tyrannisk mätning, vars syn har fastnat i 1900-talets ekonomiska synsätt. De påpekar att vi har haft ett skift från

⁷⁷ Kaplan, R & Norton, D (1999) s.253

⁷⁸ Nørreklit, H (2000)

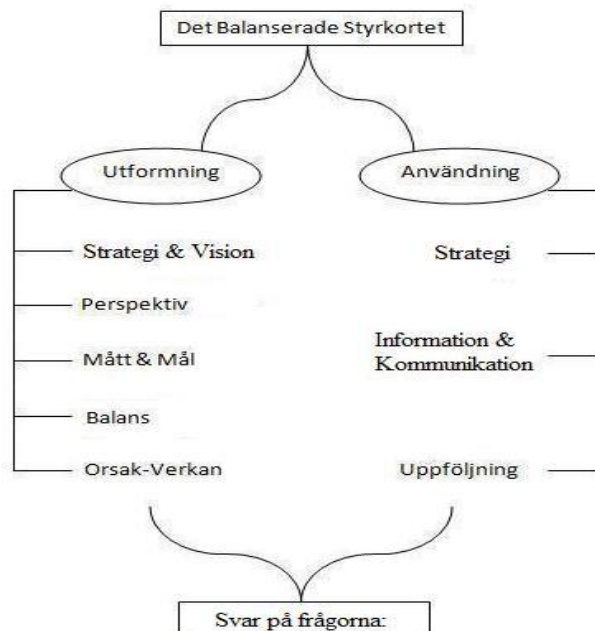
⁷⁹ Akkermans, H & van Oorschot, K (2005)

⁸⁰ Butler, A, Letza, S & Neale, B (1997)

en industriellekonomi till en innovationsekonomi. BSC har därmed blivit ett alltför statiskt verktyg, vilket inte effektivt kan fånga upp dagens miljöförutsättningar. Detta äventyrar överlevnadsförmågan hos företagen, genom att BSC hindrar företagens innovationsförmåga att därmed fungera effektivt i affärlivets ekosystem.⁸¹

3.8 Sammanfattning av Teori

Som en avslutning på vår teori kapitel har vi valt att sammanfatta den valda teorin i en figur för att skapa en förståelse för hur de berörda delarna hänger ihop. Vidare så kommer vi att använda denna ”uppbyggnad” i vårt kapitel om Empirin och sedan i kapitlet om Analysen. Som man ser på figuren så kommer detta till att resultera till besvarande av våra två forskningsfrågor.



- Hur är det balanserade styrkortet utformat i vårt fallföretag?
- Hur använder man det balanserade styrkortet i vårt fallföretag?

Figur 3.5 – Sammanfattning av Teori kapitlet. (Ritat av Valbon, Daniel och Jonas.)

⁸¹ Eckhoff, R, Leibold, M & Voelpel, S (2006)

4 Empiri

4.1 Företagspresentation

Vi samarbetar med ett företag i Växjö som heter Andritz, detta företag ingår i Andritz Sverige som i sin tur ingår i Andritz Group. Andritz Group har ungefär 13 700 anställda och består av 35 anläggningar och har över 120 dotterbolag och distributionsfirmor världen över. Under verksamhetsåret 2008 omsatte koncernen 3,6 miljarder euro. Av denna omsättning kan 37 procent härledas till affärsområdet massa & papper varav Andritz i Växjö är en del av.⁸²

Koncernen är marknadsledande leverantör av kundspecifika anläggningar, system och service för pappersindustrin, stålindustrin, och andra specialiserade industrier. Andritz Group är verksam inom följande områden: Pulp and Paper, Rolling Mills and Strip Processing Lines, Environment and Process, Feed and Biofuel, Hydro Power. Inom varje enskilt affärsområde är Andritz Group marknadsledande och förser marknaden med ett brett produktutbud som fullständiga linjer och därtill stödjande service.⁸³

Andritz i Växjö arbetar inom affärsområdet massa & papper. Deras funktion i koncernen är att vara ett globalt produktcenter inom torrteknik. De konstruerar maskiner för torkning av kemisk massa, mekanisk massa och biomassa/träbränsle. Specifika torkmaskiner som tillverkas är bantork (torkning av kemisk massa), flingtork (torkning av mekanisk massa) samt rotertork och bäddtork (torkning av biomassa/träbränsle).⁸⁴

Företaget köper in respektive delar av sina underleverantörer för att sedan enligt sina egna ritningar och med egen personal montera ihop sina maskiner hos kunderna. De sköter härmed hela processen från idé till färdig maskin, exkluderat tillverkning av komponenter.⁸⁵

I Växjö återfinns totalt cirka 60 stycken anställda som är indelade i 9 avdelningar samt en stödjande administrationsfunktion.⁸⁶

Andritz's verksamhet i Växjö införlivades i Andritz Group år 2002 och hette tidigare ABB Drying.⁸⁷

Nedan ser vi en figur på hur Andritz i Växjö är kopplat till koncernen.

⁸² Andritz Årsrapport, *Global Care Annual Report* (2008)

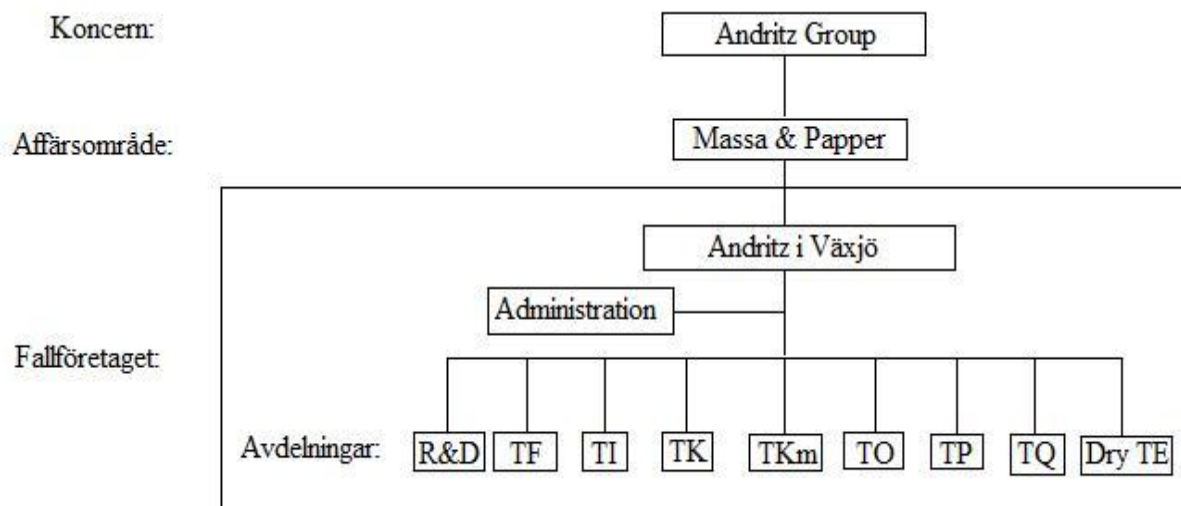
⁸³ <http://www.andritz.com>

⁸⁴ Andritz Sverige – En överblick, intern overhead-material (080601)

⁸⁵ Ibid.

⁸⁶ Ibid.

⁸⁷ Ibid.



Figur 4.1 – Härledning av Andritz's verksamhet i Växjö. (Källa: Ritad av Jonas, Valbon & Daniel.)

4.2 Utformning av BSC

Enligt platschefen vid Andritz utformades styrkortet tillsammans med konsultföretaget Effect Management, som hjälpte till med metodikstöd, IT-lösning och coaching. Han har personligen varit involverad i beslutet att införa BSC och var själv projektledare för styrkortsarbetet. Han gör bedömningen att deras framtagna BSC bygger till stor del på Kaplan & Nortons BSC-koncept.⁸⁸ Under vår intervju reflekterade vi över att det inte var någon mer av respondenterna än platschefen och controllern, som nämnde Kaplan & Norton.

Företaget har valt att dela in sitt BSC i fem olika perspektiv. Dessa består av marknad, medarbetare, interna processer, produkt och ekonomi.⁸⁹ För varje enskilt perspektiv i Andritz's BSC återfinns en indelning av olika kategorier och dessa är:⁹⁰ *Vision, mission, strategiska mål, avgörande framgångsfaktorer, KPI (Key Performance Indicators), aktiviteter och kommentar.*

Styrkortsarbetet utgår ifrån en definition av vad företagets vision och är. Denna återges här under:

Visionen är: *"Alltid steget före!"* (källa: *Andritz Balanced Scorecard, intern material*)

⁸⁸ Platschef, 090507

⁸⁹ Andritz Balanced Scorecard, intern material, Februari 2009

⁹⁰ Ibid.

Då man har definierat visionen bedömer man utifrån denna vad de strategiska målen ska vara. Företaget går sedan vidare och definierar avgörande framgångsfaktorer så att de strategiska målsättningarna skall kunna förverkligas. Efter det identifierar man de så kallade KPI (Key Performance Indicators) och klargör deras innebörd.⁹¹ Vision och mission är samma, medan övriga kategorier har olika innehåll beroende på vilket av de fem perspektiven man tittar på.

Under *avgörande framgångsfaktorer* presenteras de absolut viktigaste ingredienserna för att nå de strategiska målsättningarna.

Under *KPI (Key Performance Indicators)* presenteras olika mål och måttal som specificeras i olika enheter (procent, msek, styck, timmar) i förhållande till vad som skall mätas. Dessa har uppsatta ackumulerade mål som jämförs mot hittills uppnådda tal av olika enheter. Om de uppnådda talen ligger i enlighet eller över de ackumulerade målen indikeras det av en ”glad gubbe” och om talen är 10 procent eller mer under målen visas en ”ledsen gubbe”. I anslutning till dessa indikatorer kan man även ta fram hur den långsiktiga trenden har varit.

Under *aktiviteter* skrivs det in sådana aktiviteter som har påbörjats och hur långt de kommit.

Under *kommentar* skrivs förtydligande in angående de utförda aktiviteterna.⁹²

För att få en bild av hur BSC är uppbyggd se bilaga 2 & 3.

Vid utformningen av BSC stannar man inte på denna övergripande ”bolagsnivå”, utan man bryter även ner det till avdelningsnivå. Avdelningschef 1 förtydligar att man var tvungen bryta ner BSC på avdelningsnivå för annars blir det för övergripande.⁹³

På avdelningsnivå har deras BSC två kategorier i form av *mål* och *aktivitet*. Under mål presenteras avdelningens specifika mål för det aktuella året. Under aktivitet preciserar man de aktiviteter som måste göras i själva avdelningen, för att kunna uppnå avdelningens mål. Varje aktivitet har en tidsperiod under vilken den skall genomföras, en ansvarig och en status i procent som indikerar grad av uppfylld aktivitet. Aktiviteterna skrivs in BSC av respektive avdelningschef och uppdateras 1 gång i månaden.⁹⁴

För att få en bild av hur BSC för avdelningarna ser ut se bilaga 4.

⁹¹ Platschef, 090507

⁹² Andritz Balanced Scorecard, intern material, Februari 2009

⁹³ Avdelningschef 1, 090506

⁹⁴ Andritz Balanced Scorecard, intern material, Februari 2009

Man har inte direkt brutit ner styrkortet på individnivå. Men inom varje avdelning genomförs medarbetaresamtal, där avdelningens mål diskuteras och klargörs för den enskilde anställde. Därigenom får målen en direkt koppling till den enskilde anställdes arbetsutövande⁹⁵.

4.2.1 Strategi & Vision

Andritz vision är *alltid steget före*. För att kunna nå denna vision krävs det strategi. Enligt platschefen har man utgått från visionen då man utvecklat sitt BSC och sedan brutit ner den till mer konkret handlingsplan på avdelningsnivå. Anledningen, att utforma ett BSC, var från början att ”bygga” ihop Andritz i Växjö med Andritz Sverige samt skapa ett verktyg för att dela gemensamma mål och strategier. Syftet var därmed att förtydliga och synliggöra strategin i hela organisationen med ett verktyg som BSC.⁹⁶

Då man har definierat visionen bedömer man utifrån denna vad de strategiska målsättningarna ska vara. Företagets strategiska målsättningar, för varje enskilt perspektiv, berör exempelvis:⁹⁷

Marknad

Hur kunder skall uppfatta Andritz och hur stora marknadsandelar företaget vill uppnå på de olika produktkategorierna.

Medarbetare

Att ha hög trivsel, god hälsa och hög kompetens bland medarbetare.

Interna Processer

Att öka effektiviteten i interna arbetsrutiner.

Produkt

Vad man skall förbättra/förstärka i de olika produktkategorierna.

⁹⁵ Avdelningschef 1, 090506

⁹⁶ Platschef, 090507

⁹⁷ Andritz Balanced Scorecard, intern material, Februari 2009

Ekonomi

Resultatmål och orderingång.

Flertalet av respondenterna hade inte en helt klar uppfattning vad strategin var, men samtliga ansåg att man visste var de skulle få tag på informationen.⁹⁸

4.2.2 Perspektiv

Företaget har valt att dela in sitt BSC i fem olika perspektiv. Dessa består av marknad, medarbetare, interna processer, produkt och ekonomi.⁹⁹ Samma vikt skall läggas på de olika perspektiven av BSC för att åstadkomma en balans, som inte enbart fokuserar på finansiella mått.¹⁰⁰

Från början var det ledningsgruppen som arbetade fram vilka perspektiv som skulle vara med. Många hade olika åsikter, men till slut kunde man enas om dessa fem perspektiv. Detta ”såldes” sedan in i organisationen och dessa återfinns även i dag i deras BSC.¹⁰¹

Samtliga respondenter känner till vilka perspektiv som existerar i deras BSC. Vidare anser de att de tycker att det är till antalet lagom många perspektiv.

4.2.3 Mått & Mål

Samtliga respondenter är överens om att alla inom företaget för första gången varit delaktiga i framtagning av måtten. Men åsikterna går sedan isär om alla nu är delaktiga eller inte. En respondent menar att måtten nu utvecklas uppifrån och ner, medan en annan påtalar att måtten utformas gemensamt av alla tillsammans. Platschefen påtalar att de har minst en övning per år där han uppmanar samliga anställda att delta aktivt.¹⁰²

Enligt platschefen mäter ledningsnivå och avdelningsnivå olika saker, men det skall finnas koppling, så kedjan följer sin tydliga väg.¹⁰³

⁹⁸ Intervjuer, 090506 och 090507

⁹⁹ Andritz Balanced Scorecard, intern material, Februari 2009

¹⁰⁰ Avdelningschef 1, 090506

¹⁰¹ Platschef, 090507

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ibid.

Samliga respondenter, utom medarbetare 1, menar att de upplever att det finns koppling mellan vad man mäter på de olika nivåerna inom företaget.

Måtten på avdelningsnivå beslutas enligt platschefen av avdelningschefen och medarbetarna själva och i princip lägger sig inte ledningen i dessa mått.¹⁰⁴

Enligt platschefen byts måtten efterhand och det existerar inte exakt samma mått idag, som det gjorde från början. Han menar vidare att det finns mål uppsatta till alla mått.¹⁰⁵

Controllern menar att deras BSC har både drivandemått och utfallsmått. Men hon gör bedömningen att deras BSC inte följer teoriböckerna helt i detta avseende. Eftersom det i vissa fall kan göra det svårt för de anställda inom organisationen att förstå upplägget. Av den anledningen fokuserar man på tydlighet och enkelhet före teoretisk korrekthet i sitt BSC.¹⁰⁶

Enligt avdelningschef 1 så förändras målen fortlöpande och speciellt på låg nivå, där marknadsförutsättningar gör att de ibland snabbt måste ändra fokus. Då kan de inte bibehålla gamla mål, eftersom detta skulle ta bort trovärdigheten för BSC som styrverktyg.¹⁰⁷

Avdelningschef 1 menar att deras målsättning med BSC är att det skall kännas som ett huvudverktyg för att sätta och följa upp mål. Men han gör bedömningen att de inte nått dit än. Beroende på att BSC ibland inte ska bli för tidsödande plockar man bara ut vissa mål och kanske inte de mest viktiga. Detta kan då få följderna att man inte alls tittar på BSC eller lägger för mycket fokus på fel saker.¹⁰⁸

4.2.4 Balans

På frågan hur ser du på balansen i styrkortet, får vi svar som:

”Mycket tid lades ner i ledningsgruppen för att utforma det ... så det är balanserat i förhållande till vad vi vill.”¹⁰⁹

”... skapar balans genom att man har fler perspektiv som tar hänsyn till mer än bara de ekonomiska siffrorna.”¹¹⁰

¹⁰⁴ Platschef, 090507

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Controllern, 090507

¹⁰⁷ Avdelningschef 1, 090506

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Platschef, 090507

”Har man inte balanserat styrkort tar det ekonomiska siffrorna överhanden och då är detta ett sätt för att pusha mot mera mjuka mål.”¹¹¹

För att få mer balans i styrkortet efterfrågas det av en respondent att medarbetarperspektivet skulle få en större tyngd i BSC.¹¹²

Controllern anser att balansen betyder att man inte bara ska titta på finansiella mål utan täcka in alla aspekter av företaget. Detta bedömer hon vidare att deras BSC gör, genom att det är unikt utformat för företaget.¹¹³

En respondent har inte reflekterat om det existerar någon balans i styrkortet överhuvudtaget och kan ej bedöma detta.¹¹⁴

4.2.5 Orsak-Verkan

Enligt platschefen har man tänkt i orsak-verkan samband när man beslutat om vilka mått som skall vara med på BSC. Men på grund av att BSC inte är det essentiella i verksamheten kan man inte dra detta alltför långt, utan fokuserar på att de stora bitarna hänger ihop. Han menar vidare att man går mer på känslan än att försöker kartlägga de exakta orsak-verkan sambanden.¹¹⁵

Ett speciellt problem, som uppkom vid utformningen, var att vissa anställda inom Andritz i Växjö tjänstgjorde även under andra dotterbolag i koncernen. Detta skapade problematik angående till vilket BSC dessa anställda skulle tillhöra. Vidare var vissa mått tvungna att tas bort beroende på signaler de sände ut till organisationen. Exempelvis under medarbetarperspektivet kunde måttet sjukfrånvaro skapa en signal att det var bra att gå till jobbet trots man var sjuk. Alltså orsak-verkan sambanden fanns där, men det är även viktigt att beakta vilka signaler det sänder ut.¹¹⁶

¹¹¹ Avdelningschef 2, 090507

¹¹² Medarbetare 2, 090506

¹¹³ Controllern, 090507

¹¹⁴ Medarbetare 1, 090507

¹¹⁵ Platschef, 090507

¹¹⁶ Ibid.

4.3 Användning av BSC

Tanken är att Andritz BSC skall vara ett verktyg som skall användas och vara efterfrågat inom företaget. Meningen är att deras BSC inte skall vara något statistiskt instrument, utan det skall kontinuerligt ändras och utvecklas efter behov.¹¹⁷

BSC används enligt avdelningschef 1 på olika nivåer i företaget från ledningsnivå till avdelningsnivå för att sätta och följa upp mål. Det varierar hur aktivt de använder BSC i de olika avdelningarna. Avdelningschefen förklarar att man senaste halvåret har tagit steget med att bryta ner BSC till avdelningsnivå. Anledningen till detta säger chefen var pga. att företagets mål varit för övergripande och långt ifrån verkligheten för de enskilda avdelningarna och därför behövdes brytas ner till mer gripbara mål för medarbetarna längst ner. Avdelningschefen gör vidare bedömningen att man kommit en bra bit på vägen, trots att deras BSC är relativt nytt.¹¹⁸

Avdelningschef 2 styrker det som avdelningschef 1 berättade om att de använder BSC ner till avdelningsnivå. Men tack vare att varje avdelning anordnar regelbundna utvecklingssamtal, med varje anställd, synliggörs BSC även för den anställde. Detta resulterar i att den enskilde anställde vet vad som skall utföras i operationella termer, som ligger i enlighet med avdelnings mål.¹¹⁹

Controllern berättar att man i företaget använder modellen på tre olika sätt, som *uppföljnings-, informations- och styrmedelsmodell*.¹²⁰ Informationsmässigt så ser man på hur man ligger till både finansiellt men även med andra aktiviteter som under månaden skulle göras för att uppnå målen. Chefsgruppen tillsammans sätter ihop de övergripande målen för företaget.¹²¹

Samtliga anställda på Andritz Växjö omfattas av deras BSC.¹²² I huvudsak används BSC i företaget till att sätta och följa upp mål, man är försiktig med att utifrån detta verktyg ändra den övergripande strategin.¹²³

¹¹⁷ Platschef, 090507

¹¹⁸ Avdelningschef 1, 090506

¹¹⁹ Avdelningschef 2, 090507

¹²⁰ Controllern, 090507

¹²¹ Ibid.

¹²² Platschef, 090507

¹²³ Ibid.

4.3.1 Strategi

På frågorna kring företagets strategi så förklarar platschefen att de efter sommarsemestrarna och julledighet samlar in samtliga avdelningschefer till s.k. *Management Roadmap* som betyder att de tillsammans går igenom strategin. Detta gör de för att se ifall den håller gentemot målsättningarna eller om den bör bytas/ändras. Vidare förklarar platschefen att BSC är en av variablerna för att utvärdera deras strategi men att det inte är huvudverktyget och att utfallet hittills inte påverkat företagets strategi utan mer påverkat själv modellens målsättningar och KPI:na.¹²⁴

4.3.2 Information & Kommunikation

Av informationen som erhålls från BSC används det mesta och man har med tiden fokuserat på att ”renodla” och ta bort onödig information. Platschefen berättar att denna information använder de för det mesta till att kommunicera till medarbetarna i organisationen, dvs. visa hur vi står till. Vidare så säger platschefen att de presenterar detta 1 gång i månaden för samtliga anställda i företaget.¹²⁵

På frågan om kommunikationen har förändrats på grund av BSC fick vi svar som:

”... ja, bara vid sammankomster... men inte annars, så intressant är det inte, tyvärr. Men vid kvartalsinfo mötena blir det nu lite bredare för man tittar på de fem perspektiven istället för på bara ekonomiska siffror.”¹²⁶

”... blivit något bättre.”¹²⁷

”... ingen radikal förändring.”¹²⁸

”... nej, inga samtal vid sidan om, utan bara en gång i kvartalet.”¹²⁹

¹²⁴ Platschef, 090507

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Avdelningschef 2, 090507

¹²⁷ Platschef, 090507

¹²⁸ Avdelningschef 1, 090506

¹²⁹ Medarbetare 3, 090507

Avdelningschef 1 anser att BSC gett de anställda en ökad förståelse för hur andra anställda tänker och arbetar med, eftersom intranätet tillhanda håller informationen:

”Man får en viss överblick över andra avdelningar ... alla kan gå in på intranätet och se vad andra avdelningar har formulerat för några mål.”¹³⁰

Även Controllern anser att på grund av att alla anställda har tillgång till intranätet kan BSC bidra till att öka förståelsen för vad andra i företaget arbetar med och vidare så tycker även avdelningschef 2 att man nu ser på mer information än bara finansiella och kommunicera den vidare än vad man gjorde historiskt.¹³¹ & ¹³² Enligt platschefen så tror han att det stödjer de anställda att röra sig åt rätt riktning men anser att det inte har resulterat till någon radikal förändring.¹³³ De övriga medarbetare i företaget tycker att BSC inte har ökat deras förståelse, utan är mer eller mindre oförändrad gentemot före införande av verktyget.

Samtliga respondenter, utom medarbetare 1, känner att de har möjligheten påverka om det skulle uppleva att deras BSC har brister. Medarbetare 1 menar att kritik redan framförts, som ingen riktigt har lyssnat på.¹³⁴

Avdelningschef 2 har redan påpekat brister med BSC. De bestod i att det var för mycket aktiviteter på bolagsnivå förra året. Aktiviteterna sattes upp i början av året och de skulle vara färdiga den 31 december. Detta resulterade i att man väntade in i det sista med att utföra dem och detta blev inte optimalt. Men till innevarande år har man hörsammat dessa invändningar och fört ner mera aktiviteter på avdelningsnivå, för att få mera kontinuitet.¹³⁵

Samtliga respondenter har samstämmig syn på att BSC diskuteras enbart på formella möten. Avdelningarna har möten varannan vecka men avdelningarnas BSC togs upp enbart en gång i månaden, dvs. vartannat mötestillfälle. Gemensamt möte för hela Andritz i Växjö hade de cirka en gång i kvartalet och då kallar platschefen samtliga anställda till detta. Detta kvartalsmöte baseras på BSC och informationen som presenteras där har sin grund i styrkortet. Någon vidare diskussion på raster eller utanför arbetets ramar förekommer inte.¹³⁶

¹³⁰ Avdelningschef 1, 090506

¹³¹ Controllern, 090507

¹³² Avdelningschef 2, 090507

¹³³ Platschef, 090507

¹³⁴ Medarbetare 1, 090507

¹³⁵ Avdelningschef 2, 090507

¹³⁶ Intervjuer, 090506 och 090507

4.3.3 Uppföljning

Enligt platschefen får man resultat från BSC en gång i månaden. Från början diskuterades det hur ofta man skulle uppdatera. Om man gjorde det för ofta skulle det kanske kosta för mycket tid och energi. Om man däremot gjorde det för sällan skulle det bli ett för långsamt styrverktyg. Av detta att döma kom de fram till att en gång i månaden var optimal för just deras organisation.

I och med att de har denna uppföljning av BSC upplever platschefen att det blir enklare för de anställda att tillgodogöra sig den ekonomiska informationen. I synnerhet för de som inte arbetar med ekonomi på daglig basis.¹³⁷

Alla respondenter är eniga om att de får resultat ifrån deras BSC en gång per månad. Samtliga påpekar även att de vet om möjligheten att hitta resultatet på intranätet.¹³⁸

De största skillnaderna med BSC, jämfört med liknande verktyg som företaget försökt implementera, är att detta varat längre genom att det är mera konkret och att det följs upp mera regelbundet:

*”Tidigare har runnit ut i sanden ... fördelen med BSC är att det kommer på print och följs upp.”*¹³⁹

*”Tidigare har det bara varit en kampanj över det hela ... detta känns mer stabilare, nu när det följs upp.”*¹⁴⁰

Den administrativa delen av uppföljningen sköts av en sekreterare. Hon ansvarar för att rapporteringen kommer in och hon har en lista på vilka personer som är ansvariga för vad. Hon skickar ut mail till varje ansvarig och påminner vilket underlag hon vill ha in. När hon sedan får underlaget lägger hon in det i systemet. Systemet uppdateras en gång per månad.¹⁴¹

Ledningen (platschefen) och avdelningscheferna träffas en gång per månad för uppföljning av BSC. Dessutom samlas platschefen och avdelningscheferna två gånger per år, efter

¹³⁷ Platschef, 090507

¹³⁸ Intervjuer, 090506 och 090507

¹³⁹ Medarbetare 2, 090506

¹⁴⁰ Avdelningschef 1, 090506

¹⁴¹ Platschef, 090507

sommarsemestrarna och juledigheten, för att diskutera BSC och även andra frågor. Samtliga anställda träffas en gång per kvartal för uppföljning av BSC. Varje avdelning har en gång i månaden ett avdelningsmöte där BSC diskuteras.¹⁴²

4.3.3.1 BSC-mottagande

Samtliga respondenter, förutom platschefen, anser att användningen av BSC inte lett till ökad tidsåtgång i deras dagliga arbete. Platschefen anser däremot att arbetet med BSC tar större tid i anspråk än innan införandet, beroende på att om man inte arbetar aktivt med verktyget så marginaliseras det. Dock är detta i positiv bemärkelse då BSC styr mot att saker faktiskt blir gjorda och inte faller ur kalendern i brist på tid som det tidigare kunde göra, det blir mera visuellt, dvs. att det senare blir påtryckningar för att det ska bli gjort.¹⁴³

Enligt medarbetare 2 har synen på BSC förändras och blivit starkare med tiden på grund av att det hela tiden följs upp. Respondenten menar vidare att man stött på många liknande upplägg under sina år i arbetsmarknaden, men de tidigare har snabbt runnit ut i sanden.¹⁴⁴ Även kontrollern anser synen på BSC blivit starkare än vad det var i början.¹⁴⁵ Medarbetare 1 har däremot en annan uppfattning och menar att tron var starkare i början än vad det är nu på styrkortet och att den har blivit svagare vilket beror på att inget har skett. Personen antyder att modellen ännu inte givit något resultat tillbaka till företaget. Att man ännu inte ser meningen med modellen, varför den finns.¹⁴⁶ Även avdelningschef 1 & 2 tycker att BSC inte har upplevts till något revolutionerande men att det nu har blivit mer som en informationsbank och lättare information för att kommunicera vidare mer än bara ekonomiska siffror till medarbetarna.¹⁴⁷

Avdelningschef 2 har upplevt att det förekommit motstånd mot BSC bland sina kollegor. I huvudsak för att tidigare liknande upplägg har fallerat på grund av att de inte har följts upp. På grund av tidigare dåliga erfarenheter har då vissa kollegor frågat sig hur länge detta skall

¹⁴² Avdelningschef 1, 090506

¹⁴³ Intervjuer, 090506 och 090507

¹⁴⁴ Medarbetare 2, 090506

¹⁴⁵ Kontrollern, 090507

¹⁴⁶ Medarbetare 1, 090507

¹⁴⁷ Avdelningschef 1 & 2, 090506-090507

existera. Men chefen anser att det här BSC:et har uppdaterats oftare och man har legat i hårt sen det startades.¹⁴⁸

Medarbetare 1 har hört allmänna kommentarer som att man anlitar en dyr konsultfirma och inte får något tillbaka och medarbetare 3 säger att det var många som sa: ”*nej, ska vi göra sånt här igen?*”.^{149 & 150}

Avdelningschef 1 har dock inte identifierat något motstånd, utan i sämsta fall har BSC bara möts med en axelryckning.¹⁵¹

Samtliga anställda är överens om att de inte har någon specifik nytta av BSC i sitt dagliga arbete. Cheferna kollar dock lite oftare på det balanserade styrkortet och följer upp målen.

Platschefen säger att man inte har kunnat identifiera någon revolutionerande effekt angående styrbarheten sedan införandet av BSC. Men det har blivit mer tydliga mål, som på lite längre sikt kan resultera i en bättre styrbarhet, vilket också har gjort det enklare att kommunicera vidare till företagets medarbetare.¹⁵²

¹⁴⁸ Avdelningschef 2, 090507

¹⁴⁹ Medarbetare 1, 090507

¹⁵⁰ Medarbetare 3, 090507

¹⁵¹ Avdelningschef 1, 090506

¹⁵² Platschef, 090507

5 Analys

5.1 Utformning

5.1.1 Strategi & Vision

Kaplan & Norton skriver att en iakttagare bör kunna se igenom styrkortet, in i den strategi som ligger bakom styrkortets mål och styrtalet.¹⁵³ Alltså beviset på om man lyckats med utformningen av sitt BSC, är om man utifrån dess mål och styrtalet kan identifiera företagets strategi. Då företaget lyckas med att bryta ner sin strategi till mål och mått, har de goda chanser att i sin tur förverkliga sin vision.

En av anledningarna att införa BSC i Andritz var att i grunden synliggöra strategin inom företaget. Vi bedömer att en stor del av respondenterna inte hade en helt klar bild över vad företagets strategi och strategiska målsättningar var. Men med reservation för att vår frågeställning kan ha varit för otydlig, gör vi bedömningen att strategin måste tydliggöras starkare för de anställda och då speciellt på låg-nivå.

Vi anser att visionen ”*Alltid steget före*” känns lite för otydlig, att man inte riktigt vet vad man vill uppnå. Visionen ska uppfylla en del krav och det främsta är att det ska ge en bild av vart man är på väg eller vad man vill uppnå. Enligt Roos et al. så har en vision minst tre funktioner. Dessa funktioner är legitimerande, ambition & fokus och identifikation & motivation (se teorikapitlet för vidare förklaring).¹⁵⁴ Vi kan tycka att den inte riktigt uppfyller den tredje funktionen fullt ut. Att ha en vision som inte riktigt förklarar den framtida bilden av hur man vill se företaget är troligtvis inte motiverande och engagerande nog för företagets alla medarbetare. Vi tror därför att en omformulering av företagets vision skulle kunna leda till en ökad motivation och ett större engagemang bland företagets medarbetare.

Enligt Kaplan & Norton beskriver styrkortet en vision för hela företaget som skapar gemensam förståelse. Då styrkortet kan ses som en holistisk modell av strategin måste således de anställda förstå denna, för att de i sin tur skall kunna bidra till att de strategiska målsättningarna nås.¹⁵⁵ Alltså om företaget vill att deras vision skall förverkligas är det av största vikt att man säkerställer att de anställda förstår vad deras strategiska målsättningar är och hur de kopplar det till sina enskilda insatser.

¹⁵³ Kaplan, R & Norton, D (1999)

¹⁵⁴ Roos, G, Krogh von G & Roos, J (2004)

¹⁵⁵ Kaplan, R & Norton, D (1999)

5.1.2 Perspektiv

Andritz's BSC har fem olika perspektiv, som är marknad, medarbetare, interna processer, produkt och ekonomi. Enligt Kaplan & Norton skall fyra perspektiv ses som en mall och inte som en tvångströja.¹⁵⁶ Alltså uppmanar Kaplan & Norton att BSC anpassas till det aktuella företaget i fråga. Andritz använder inte samma namn på perspektiven som Kaplan & Nortons ursprungliga modell. Men inom dessa finns betydande likheter och kopplingar.

Under marknadsperspektivet formulerar Andritz mål som: *”Att kunder skall uppfatta Andritz som en trygg och tekniskt ledande leverantör med flexibilitet för att på bästa sätt kunna anpassa sig till gällande förhållanden.”*¹⁵⁷

Vi bedömer att detta är förenligt med kundperspektivet i Kaplan & Nortons grundmodell, eftersom detta beskriver hur Andritz vill att kunden skall uppfatta dem. Detta innebär i sin tur att företaget har en klar bild på vilka kunder och marknader man konkurrerar på.

Under medarbetarperspektivet formulerar Andritz mål som att ha hög trivsel, god hälsa samt att ha kontinuerlig kompetensutveckling.¹⁵⁸ Vi bedömer att i detta finns kopplingar till lärandeperspektivet i Kaplan & Nortons grundmodell. Eftersom om de anställda inte hela tiden stärker sin kompetens så kan företaget inte behålla sin konkurrensförmåga. Vidare är grundförutsättningar för att kunna ta till sig kunskap att personalen trivs och har god hälsa. Alltså för att företaget skall klara den globala konkurrensen måste de anställda ständigt utveckla sin kompetens.

Enligt Ax & Bjørnenak är det vanligt förekommande att svenska företag lägger till ett separat medarbetarperspektiv.¹⁵⁹ Detta ligger i linje med det vi har identifierat på Andritz BSC och således är deras BSC inte något undantag i den aspekten.

Kaplan & Norton menar däremot att ett separat medarbetarperspektiv kan resultera i att man avleder uppmärksamheten från företagets strategi. Därför argumenterar de för att organisationer i stället skall inkludera ett ”medarbetar fokus” inom lärandeperspektivet.¹⁶⁰

¹⁵⁶ Kaplan, R & Norton, D (1999)

¹⁵⁷ Andritz Balanced Scorecard, intern material, Februari 2009

¹⁵⁸ Ibid.

¹⁵⁹ Ax, C & Bjørnenak, T (2004)

¹⁶⁰ Kaplan, R & Norton, D (1996a)

Under perspektivet interna processer är det huvudsakliga målet för Andritz att sänka kvalitetsbristkostnader under en viss nivå. Det anser vi har kopplingar till processperspektivet i Kaplan & Nortons grundmodell. Eftersom dessa kvalitetsbristkostnader uppstår i huvudsak i företagets interna processer. Om dessa kvalitetsbristkostnader minimeras leder det till att uppfylla både kundernas och aktieägarnas förväntningar på företaget.

Under produktperspektivet formulerar Andritz mål som berör forskning och utveckling. Vi bedömer att detta har kopplingar med lärandeperspektivet i Kaplan & Nortons grundmodell. Eftersom om företaget skall kunna förbättra sig och därmed kunna skapa fortsatta värden måste de ta fram nya bättre produkter och detta möjliggörs genom F&U-verksamhet.

Under ekonomiperspektivet formulerar Andritz mål som berör vinst före skatt och orderingång. Detta perspektiv anser vi är identiskt med det finansiella perspektivet i Kaplan & Nortons grundmodell. Eftersom de traditionella ekonomiska måtten gör sig påmind här.

Sammanfattningsvis bedömer vi att Andritz's perspektiv bygger på de perspektiv som finns i Kaplan & Nortons grundmodell, men företaget har bytt ut själva namnen. Vi tror att en anledning till detta kan vara att de tycker att de egna formulerade namnen ger en ökad förståelse för innebörden av dessa. Dessutom har man lagt till ett femte perspektiv i form av ett medarbetarperspektiv. Vi tror att en möjlig orsak till detta kan vara att människorna som valt ut perspektivet blivit påverkad av hur BSC har kommunicerats i Sverige. Detta bygger vi på den studie som Ax & Bjørnenak har gjort, där man konstaterar att medarbetarperspektivet är mycket frekvent förekommande i svenska organisationers BSC.¹⁶¹

Samtliga respondenter visste vilka perspektiv som Andritz använde och detta indikerar att kännedomen om dem är mycket hög. Detta tycker vi är positivt för företaget, eftersom de anställda då har en mer samlad bild av organisationen. Därmed anser vi att de fem perspektiven är fullt tillräckliga och täcker hela företaget, samt att de bidrar till att öka förståelsen för de anställda inom Andritz.

¹⁶¹ Ax, C & Bjørnenak, T (2004)

5.1.3 Mått & Mål

Vår bedömning är att måtten utvecklas gemensamt av alla på företaget. Eftersom företaget utgår ifrån ett övergripande mål som sedan bryts ner i delmål ju längre ned man kommer i organisationen. Alltså ledningen lägger sig inte i måtten på avdelningsnivå utan där får avdelningschefen och de anställda tillsammans ta fram mått. Det som är aktuellt mått bör aggregerat med de övriga avdelningars mått medverka till att ge respons på om det övergripande målet i fråga kan infrias.

Nästan samtliga respondenter tycker att det finns en koppling mellan vad man mäter på de olika nivåerna inom företaget. Detta bedömer vi vara positivt, eftersom respondenterna identifierar att de olika delmålen tillsammans mynnar ut i ett övergripande mål för hela organisationen.

Enligt platschefen finns det mål uppsatta till varje mått.¹⁶² Vi bedömer att det finns uppsatta mål till varje prestationsmått då vi granskat deras BSC.

Enligt Kaplan & Norton skall ett bra BSC ha en blandning av utfallsmått och drivande mått som är anpassat efter företagets strategi.¹⁶³ Vi gör bedömningen att Andritz's BSC innehåller både utfallsmått och drivande mått och ungefär lika många av vardera sorten. Denna bedömning gör vi utifrån det interna materialet om BSC.¹⁶⁴

Kaplan & Norton förklarar även att majoriteten av företagen har mellan 16-25 styrtal för att följa upp sin verksamhet, men det viktiga är att de ger uttryck för en enda strategi.¹⁶⁵ Andritz's BSC har 18 stycken styrtal fördelat på fem olika perspektiv. Vi gör bedömningen att företaget skall kunna hantera 3-4 styrtal per perspektiv utan det blir för invecklat. Samtidigt så känner vi att det existerar en viss orsak-verkan samband mellan målen och perspektiven. Detta har bl.a. framgått av respondenterna som har tyckt att perspektiven och målen är kopplade tillsammans. Det vi har uppmärksammat är att målen i medarbetarperspektivet och interna processperspektivet är formulerade på det viset att de ska leda till uppfyllelse av målen som är framtagna i marknads och produktperspektivet som i sin tur tillsammans ska leda till de mål man har valt i ekonomiska perspektivet. Det enda vi skulle kunna tycka är att man framhäver detta ännu mer och visar på den här kedjan.

¹⁶² Platschef, 090507

¹⁶³ Kaplan, R & Norton, D (1999)

¹⁶⁴ Andritz Balanced Scorecard, intern material, Februari 2009

¹⁶⁵ Kaplan, R & Norton, D (1999)

Enligt avdelningschef 1 så förekommer det att man ibland plockar ut bara vissa av målen på grund av tidsbrist och kanske inte alltid de viktigaste.¹⁶⁶ Vi bedömer att om detta sker frekvent, kan det på sikt marginalisera verktyget, då det sänder ut fel signaler till de anställda. Följden av detta kan bli att man rent formellt har ett verktyg som BSC, men att det inte fyller något syfte på grund av att ingen i företaget tar det på allvar.

Kaplan & Norton menar att det är viktigt att sätta upp utmanande mål för varje styrtal och att de anställda accepterar dessa.¹⁶⁷ De menar vidare att BSC har visat sig vara ett kraftfullt verktyg när det gäller att vinna gehör för högt satta mål, eftersom det betonar sambanden mellan de mått som har betydelse för resultatet.¹⁶⁸ Speciellt på avdelningsnivå förändras målen fortlöpande beroende på att man ibland snabbt måste byta fokus. Detta ser vi som ett steg i rätt riktning, då målen rimligtvis bör kännas mer relevanta och därmed mera utmanande för de anställda. För att skapa enighet om målen och måtten på avdelningsnivå, så anordnar samtliga avdelningar i företaget ett eget avdelningsmöte en gång per månad, där dessa frågor om BSC diskuteras.

5.1.4 Balans

Kaplan & Norton tar fram fyra olika betydelser för ordet balans. Vilka är balans mellan: korta och långsiktiga målsättningar, finansiella och ickefinansiella mått, utfallsmått och drivande mått samt mellan externa och interna styrtal.¹⁶⁹

För våra respondenter var innebörden av balans i huvudsak kopplat till att man hade olika perspektiv och av den anledningen existerade det en ”balans”.

Vi anser att vi fick i många fall väldigt otydliga och flytande svar på denna fråga. Vi konstaterar att många respondenter inte reflekterar över balansen som även kan finnas *inom* varje perspektiv mellan olika mått. Utan de identifierar huvudsakligen balans med att ha *olika* perspektiv.

¹⁶⁶ Avdelningschef 1, 090506

¹⁶⁷ Kaplan, R & Norton, D (1999)

¹⁶⁸ Ibid.

¹⁶⁹ Ibid.

5.1.5 Orsak-Verkan

Vi bedömer att företaget överlag försökt arbeta med orsak-verkan samband i sitt BSC. Men att det är svårt att härleda exakt hur dessa ser ut. Detta beror på att företaget själv inte driver detta till sin spets, utan försöker fokusera på att de stora bitarna hänger ihop. Kostnaden av att härleda dessa samband får enligt platschefen inte överstiga nyttan.¹⁷⁰ Vi får uppfattningen att det ibland handlar mera om att ta beslut utifrån en känsla, än att utreda de exakta sambanden. Om de satsar X kronor på utbildningsinsatser så är känslan att det leder till ett ökat resultat, utöver kostnaden för utbildningen.

Av detta att döma konstaterar vi att företaget tänker i orsak-verkan samband, men formulerar inte exakta formella hypoteser som Kaplan & Norton beskriver.¹⁷¹ Vidare bedömer vi att det finns en tendens att se varje perspektiv lite mer var för sig, vilket skulle tala emot dessa samband. Detta förhållningssätt tycker vi stödjer Hanne Nørreklits resonemang, där företaget tänker i mera logiska samband än i form av kausala samband.

5.2 Användning

5.2.1 Strategi

Ett av de viktigare syftena med att införa ett BSC både på detta företag och enligt teorin är att förtydliga och synliggöra en organisations strategi. Vår åsikt är att de försöker anordna regelbundna möten där strategi tas upp, dels samlas ledningsgruppen två gånger per år för att diskutera strategin utifrån BSC och för övriga anställda har man varje kvartal ”massmöten” då de olika perspektiven och målsättningarna i BSC diskuteras. Varje månad har man också uppföljning av målen i BSC per avdelning. Kunskapen om företagets strategi varierar dock trots dessa möten, speciellt på medarbetarnivå. Vi gör bedömningen att det övergripande styrkortets olika strategiska målsättningar blir till viss del lite för långt ifrån den dagliga verksamheten för medarbetarna i de olika avdelningarna. Dock får man inte bortse ifrån att införandet av BSC är relativt nytt, år 2008 var mer ett testår och först 2009 har man kört det i skarp drift. Att man nu under 2009 har brutit ner det övergripande BSC till mål och olika

¹⁷⁰ Platschef, 090507

¹⁷¹ Kaplan, R & Norton, D (1999)

aktiviteter i de olika avdelningarna tror vi kommer förbättra strategins uppfyllande. Förutsatt att det finns en koppling mellan dessa mål och aktiviteter till den övergripande strategin.

Enligt Kaplan & Norton finns den verkliga kraften i BSC när den förvandlas från ett mätsystem till ett managementsystem.¹⁷² Genom detta fyller BSC den lucka som återfinns i de flesta management system, vilket är bristen på en systematisk process som kan implementera och skaffa fram feedback om en strategi.¹⁷³

Vi gör bedömningen att företaget inte använder sitt BSC som ett strategiskt management system i dagsläget utan mer som ett mätsystem. Detta grundar vi på att målen och måtten i BSC har man ändrat vid behov men den övergripande strategin har inte påverkats nämnvärt av utfallet via BSC.¹⁷⁴ Man använder sig alltså mer av single-loop lärande istället för double-loop lärande i organisationen. Dock måste man se detta utifrån bakgrunden att användningen av BSC är relativt nytt och det kan därför vara svårt att bedöma om den övergripande strategin måste justeras snarare än mål och mått i BSC.

Man ska också ha i åtanke att ett företags strategi har i allmänhet en livslängd på tre till fem år enligt Kaplan & Norton.¹⁷⁵ Detta kan göra att det inte finns någon riktig anledning att gå in och justera den övergripande strategin om den ännu inte har visat sig leda företaget på fel spår.

5.2.2 Information & Kommunikation

Vi gör bedömningen att företaget använder sitt BSC som ett informationssystem och för att kommunicera ut informationen till medarbetarna. Samtliga medarbetare har tillgång till BSC via intranätet och kan därför skaffa sig relevant information. I den mån detta används och hur ofta beror dels på vilken position personen har i företaget och dels på tidsaspekten, merparten anser sig inte ha någon direkt nytta av BSC i det dagliga arbetet utan informationen används mer som uppföljning av uppsatta mål på de regelbundna mötena. Tillfredställande

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Ibid.

¹⁷⁴ Platschef, 090507

¹⁷⁵ Kaplan, R & Norton, D (2008)

prestanda på informationssystemet är en av förutsättningarna för att nå finansiella tillväxtmål på sikt enligt Kaplan & Norton.¹⁷⁶

Vi har blivit uppmärksammade på att företaget använder ett specifikt program för BSC, vilket innebär att samtliga medarbetare arbetar i ett integrerat program.

Vi får uppfattningen att kommunikationen och förståelsen för vad medarbetarna jobbar med i de olika avdelningarna inte har påverkats i någon större grad genom införandet av BSC. En viss förståelse och bredare syn på verksamheten genom de olika perspektiven kan skönjas men ingen radikal förändring. Platschefens förhoppning är att de anställda ska få en tydligare inriktning de kan följa. För att utnyttja BSC till fullo så måste ledningsgruppen sprida sin vision, affärsidé och strategi till hela organisationen och andra viktiga intressenter.¹⁷⁷ I dagsläget bedömer vi att införandet av BSC med andra ord inte påverkat kommunikationen i företaget mer än marginellt jämfört med innan införandet av BSC.

5.2.3 Uppföljning

Vi anser att det är rimligt att BSC uppdateras en gång i månaden, eftersom det varken blir för kort eller för lång tid emellan. Om man skulle göra uppdateringar med större mellanrum tror vi i likhet med platschefen att BSC skulle bli ett för långsamt styrverktyg.

Alla respondenter är eniga om att de får uppdaterade resultatet från BSC en gång i månaden. De är även alla medvetna om att de kan, när som helst, gå in på intranätet och studera företagets BSC. Detta tycker vi tyder på att det existerar en bred kännedom om verktyget. Vidare tycker vi att denna förankring i företaget är i sig positivt, eftersom det underlättar för den fortsatta utvecklingen av styrkortet.

Flera respondenter antyder att den största skillnaden mot tidigare liknande verktyg, som implementerats, är att BSC har varit mera konkret och att det följs upp mera regelbundet. Vi anser att utan uppföljning, så skulle detta verktyg marginaliseras snabbt och därför är det av största vikt att regelbundna uppföljningar görs.

¹⁷⁶ Kaplan, R & Norton, D (1999)

¹⁷⁷ Ibid.

Vi reflekterar även över att företaget har till synes väl fungerade administrativa rutiner då det gäller att samla in underlag till BSC, för att senare kunna möjliggöra uppföljningar. Vår allmänna uppfattning är att företaget håller hårt på att anordna regelbundna formella möten där man följer upp sitt BSC. Detta tycker vi är bra eftersom man sänder ut signaler till organisationen att detta verktyg skall tas på allvar och är viktigt.

Enligt Kaplan & Norton spelar strategiska uppföljningsmöten en betydelsefull roll för ledningens strategiska inlärningsprocess.¹⁷⁸ Baserat på den information vi har fått ta del av, bedömer vi att uppföljningsmötena fokuserar i huvudsak på operativa frågor och inte strategiska frågor. För enligt platschefen är man försiktiga att ändra strategin, utan jobbar mer på att förändra målsättningar och titta på utfallet.¹⁷⁹ Detta anser vi ger signal om att man inte undersöker om själva strategin fungerar och om den har implementerats korrekt. Men man måste i denna situation beakta att företaget använt sig av BSC under en relativt kort period. Därmed kan det mycket väl visa sig att det finns en utvecklingspotential i hur man i framtiden kommer använda sitt BSC, då man förhoppningsvis har mer erfarenhet av verktygets användningsmöjligheter.

5.2.3.1 BSC-mottagande

Det generella mottagandet av BSC hos företagets anställda kan sammanfattas som inget revolutionerande, men något bättre än tidigare koncept då man nu jobbar mer aktivt med uppföljning. Samtidigt så har man märkt att medarbetarna tycker om att man nu lägger mera fokus på mer än bara ekonomiska siffror, speciellt medarbetarperspektivet är välkomnat.

När det gäller styrbarheten uppger platschefen att det är svårt att se några större förändringar i dagsläget, men tror och hoppas att företagets målsättningar är mer tydliga.

Vår uppfattning är att det saknas ett visst engagemang för BSC, intresset för själva konceptet är inte översvallande hos flera av respondenterna. Vi tror detta beror på att man ser ingen direkt koppling till BSC i sitt dagliga arbete, och de mer långsiktiga strategiska målen är därför inget man funderar på i större grad. Förstår man inte hur de enskilda insatserna tillsammans ligger till grund för implementeringen av företagets strategi bedömer vi att eventuella positiva effekter av BSC inte blir så märkbara. Därför anser vi att man bör få

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Platschef, 090507

samtliga medarbetare att engagera sig mera i BSC för att få större tro och tillit för modellen. Engagemanget måste finnas i hela organisationen. Kaplan & Norton påpekar att organisationer som vill att alla medarbetare ska delta i implementeringen av strategin måste förklara denna för sina anställda och aktivt uppmuntra dem att ge förslag till dess förverkligande. En sådan feedback får de anställda att ta ansvar för organisationen och motivera dem att delta i implementeringen och formuleringen av strategin.¹⁸⁰

¹⁸⁰ Kaplan, R & Norton, D (1999)

6 Slutsats

I vår slutsats kommer vi att svara på våra två frågor i problemformuleringen.

Hur är det balanserade styrkortet utformat i vårt fallföretag?

Hur använder man det balanserade styrkortet i vårt fallföretag?

6.1 Utformningen och Användningen

Utformningen av Andritz's BSC började med att företaget utgick ifrån en definition av vad företagets vision är. Företagets vision är "*Alltid steget före*".¹⁸¹ Med utgångspunkt från detta tog man sedan fram vilka de strategiska målen skulle vara för varje enskilt perspektiv.

En av anledningarna för att utforma ett BSC, var att man ville synliggöra strategin inom företaget. Flera av respondenterna hade inte en helt klar bild över vad företagets strategi och strategiska målsättningar var. Med utgångspunkt från detta bedömer vi att man inte lyckats fullt ut med att synliggöra strategin genom hela företaget. Följden av detta kan bli att företaget inte når sin uppsatta vision.

Samtidigt så har vi kommit fram till att visionen, som företaget valt, har visat sig vara för tunn. Den har inte riktigt motiverat samtliga anställda, eftersom den inte ger en klar bild över vad man vill uppnå. Detta tror vi kan vara en anledning till varför medarbetarna inte engagerar sig mera i BSC.

Företagets BSC består av fem stycken olika perspektiv. Dessa är marknad, medarbetare, interna processer, produkt och ekonomi. Vi bedömer att dessa perspektiv är förenliga med Kaplan & Nortons grundmodell, men företaget har valt andra namn på perspektiven.¹⁸² Vi tror att ett skäl till att företaget formulerat egna namn, beror på att det ger en ökad förståelse för innebörden av de olika perspektiven. Företaget har även valt att lägga till ytterligare ett femte perspektiv i form av medarbetarperspektivet. Detta perspektiv är mycket vanligt förekommande i svenska företag.¹⁸³

Kännedomen av att företaget hade dessa perspektiv var mycket stor, vilket vi anser kan bidra till att de anställda får en mera samlad bild av företaget.

¹⁸¹ Andritz Balanced Scorecard, intern material, Februari 2009

¹⁸² Kaplan, R & Norton, D (1999)

¹⁸³ Ax, C & Bjørnenak, T (2004)

Vi anser att måtten tas fram av alla tillsammans i företaget, eftersom varje avdelning själva får bestämma vilka mått man ska ha. Dessa mått bygger alltså på övergripande mål, som i sin tur brutits ned på avdelningsnivå. Måtten på avdelningsnivå beslutas i samförstånd mellan avdelningschef och övriga medarbetare.

Flertalet av respondenterna anser att det finns en koppling mellan vad de mäter på dessa olika nivåer i företaget. Detta tyder på att respondenterna ser att de olika delmålen tillsammans bildar ett gemensamt övergripande mål för hela företaget.

Andritz's BSC består av både utfallsmått och drivande mått med en total jämn fördelning. I ekonomiperspektivet återfinns dock bara utfallsmått. Totalt har Andritz's BSC 18 stycken styrtal och vi bedömer att man skall kunna hantera 3-4 styrtal per perspektiv utan det blir för invecklat.

Det förekommer, enligt avdelningschef 1, att man ibland enbart plockar ut vissa av målen på grund av tidsbrist.¹⁸⁴ Om detta sker frekvent tror vi att det på sikt kan leda till att deras BSC tappar i trovärdighet, eftersom denna hantering sänder ut fel signaler i organisationen.

För respondenterna var balans i huvudsak kopplat till att man hade *olika* perspektiv och på grund av detta ansåg man att styrkortet hade "balans". Man reflekterade inte över att balans var något som även kunde existera *inom* varje perspektiv mellan olika mått.

Företaget tänker delvis i orsak-verkan samband, men går inte på djupet med dessa och formulerar hypoteser. Man går alltså mera praktiskt tillväga när man gör bedömningar än att härleda exakta orsak-verkan samband.

Platschefen och de olika avdelningscheferna träffas formellt två gånger per år och behandlar företagets strategi. Men BSC utgör inte huvudverktyget för att utvärdera deras strategi. Utifrån detta bedömer vi att deras BSC inte används som ett strategiskt managementsystem utan som ett mätsystem. Där man i första hand använder verktyget för att jämföra utfallet gentemot de uppsatta målen. Vår åsikt är att man använder sig mera av single-loop lärande än av double-loop lärande. Då företaget inte ifrågasätter om de har rätt strategi, utan huruvida deras strategi genomförs enligt planen.

¹⁸⁴ Avdelningschef 1, 090506

Vi gör bedömningen att företaget även använder sitt BSC som en form av informationssystem. Där de anställda inom organisationen förmedlar och erhåller information om hur det går för de olika avdelningarna och för företaget i stort. Detta möjliggörs genom att samtliga anställda har tillgång till intranätet, där de kan betrakta organisationens BSC.

Merparten av de anställda anser att de inte har någon direkt användning av BSC i det dagliga arbetet. Det som avgör hur frekvent man använder BSC, beror i huvudsak på vilken position personen har i företaget. De olika cheferna och controllern använder det mer frekvent än de ordinära medarbetarna.

Kommunikationen i företaget har förbättrats marginellt sedan införandet av BSC, men någon radikal förändring kan i dagsläget inte skönjas.

Företagets BSC uppdateras en gång i månaden, vilket vi anser är ett rimligt tidsintervall. Med tanke på om man skulle göra färre uppdateringar finns risken att det skulle bli ett för långsamt styrverktyg. Om man skulle uppdatera det oftare kan det leda till att kostnaden för detta skulle överstiga nyttan.

Samtliga respondenter är eniga om att de erhåller det uppdaterade resultatet från BSC en gång i månaden.

Flera respondenter framför att den största skillnaden mot tidigare liknade verktyg, som företaget försökt implementera, är att detta är mera konkret och att det följs upp mera regelbundet.

Företaget har en sekreterare som sköter den administrativa delen av uppföljningen. När hon har erhållit efterfrågat underlag lägger hon in det i systemet. Företagets BSC finns i ett integrerat system, vilket innebär att det är enbart i detta som det existerar.

Inom företaget försöker man anordna formella möten där man diskuterar och följer upp sitt BSC. Platschefen och avdelningscheferna träffas en gång per månad och även en gång vardera efter sommarsemesterna och juledigheten. Samtliga anställda samlas en gång per kvartal och varje avdelning har ett avdelningsmöte i månaden där man följer upp BSC.

Det generella mottagandet av BSC som verktyg har varit mer välkommande på de högre nivåerna än de lägre. I ett tidigt skede fanns det motstånd mot BSC beroende på att tidigare liknade verktyg, man försökt implementera, har inte tillfört något av värde. Därav hade flera, speciellt på ordinär medarbetare nivå, dåliga erfarenheter av dessa upplägg. Men beroende på att medarbetarna har upptäckt att detta verktyg följs upp och underhålls har tongångarna generellt blivit mer positiva.

7 Kommentarer

7.1 Kritik mot eget arbete

Vi kan tycka att vår uppsats blev alltför övergripande, beroende på att vi valde två forskningsfrågor som i sig innefattar mycket. Alltså skulle vi gjort en tydligare avgränsning än den som var relaterat till den geografiska aspekten av koncernen.

Andritz's har använt sitt BSC under en relativ kort period. Därmed är det troligt att verktyget kräver en längre användningstid för att det skall komma i närheten av sin fulla potential. Därav kan våra slutsatser om hur de använder sitt BSC i dagsläget vara alltför dömande.

På grund av tidsbrist har vi inte lyckats skapa någon kontakt med konsultföretaget Effect Management, som hjälpte till med metodikstöd och coachning. Det skulle sannolikt bidra till att skapa en bredare förståelse för hur Andritz's BSC är utformat och används.

Innan vi genomförde detta arbete hade vi ingen direkt tidigare erfarenhet av att utföra intervjuer, vilket sin tur kan ha påverkat genomförandet av dessa.

7.2 Förslag till vidare forskning

Under uppsatsen framskridande har funderingar uppkommit kring förslag till vidare forskning. Framförallt skulle det vara intressant att göra en uppföljande studie på Andritz's BSC om ytterligare några år, för att se om eller hur utformningen och användningen har förändrats gentemot vår undersökning.

Referenslista

Böcker:

Alvesson, M & Sköldeberg, K, (2008), *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och Kvalitativ metod*, Upplaga 2, Studentlitteratur.

Andersen, I, (1998), *Den uppenbara verkligheten Val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur i Lund.

Anthony, R & Govindarajan, V, (2007), *Management control systems 12: e uppl.* McGraw-Hill/Irwin.

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

Kaplan, R & Johnson, T, (1987), “*Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*”, Boston, Harvard Business School Press.

Kaplan, R & Norton, D, (1996a), *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R & Norton, D, (1999), översatt av Svensson, P, *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Malmö, ISL Förlag AB.

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

Roos, G. Von Krogh, G. Roos, J. (2004), *Strategi – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund.

Rosengren, K-E & Arvidson, P, (2002), *Sociologisk metodik*, Malmö, Liber AB.

Wickham, P, (2004), *Strategic Entrepreneurship*, Third edition, Pearson education limited.

Yin, R, (2007), *Fallstudier: design och genomförande*, Liber AB, Översättning Björn Nilsson.

Internet:

<http://www.andritz.com/>

Artiklar:

Akkermans H & van Oorschot K, (2005), *Relevance assumed: A case study of balanced scorecard development using system dynamics* Journal of the Operational Research Society, 56, s. 931-941.

Ax, C^a & Bjørnenak, T^b, (2004), *Bundling and diffusion of management accounting Innovations — the case of the balanced scorecard in Sweden*, Management Accounting Research 16, s. 1-20.

A: School of Economics and Commercial Law, Göteborg University, P.O. Box610, SE-405 30 Göteborg, Sweden

B: Norwegian School of Economics and Business Administration, Helleveien 30, N-5045 Bergen, Norway

Butler, A, Letza, S R & Neale, B, (1997), *Linking the balanced scorecard to strategy*, Long Range Planning, s. 242–253.

Eckhoff, R., Leibold, M. & Voelpel, S, (2006), *The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 7 No. 1, pp. 43-60.

Kaplan, R & Norton, D, (1992),”*The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*”. Harvard Business Review. S.71-79.

Kaplan, R & Norton, D, (1996b), *Using the balanced scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business School Publication Corp., s.75-86.

Kaplan, R & Norton, D, (2001), *The Strategy focused organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R & Norton, D (2008) *Mastering the Management system*, Harvard Business Review, vol 86, nr1 s, 62-78.

Malmi, T, (2001), *Balanced scorecards in Finnish companies: A research note*, Management Accounting Research, 12, s. 207-220.

Nørreklit, H (2000), *The balance on the balanced scorecard-a critical analysis of some of its assumptions* Management Accounting Research, 11, s. 65-88.

Interna källor:

Andritz Balanced Scorecard, intern material, februari (2009)

Andritz Sverige – En överblick, intern overhead-material (2008-06-01)

Andritz Årsrapport, *Global Care Annual Report*, (2008)

Möten:

Torbjörn Gustavsson, Platschef för Växjö divisionen, Andritz Kontoret i Växjö. 2009-03-25.

Sofia Petersson, Controller (Ekonomiansvarig), Andritz Kontoret i Växjö. 2009-03-31.

Torbjörn Gustavsson, Platschef för Växjö divisionen, Andritz Kontoret i Växjö. 2009-03-31.

Intervjuer:

Avdelningschef 1, 2009-05-06. Andritz Växjö kontoret. 41:51 minuter

Avdelningschef 2, 2009-05-07. Andritz Växjö kontoret. 21:00 minuter

Controller, 2009-05-07. Andritz Växjö kontoret. 33:25 minuter

Medarbetare 1, 2009-05-07. Andritz Växjö kontoret. 17:19 minuter

Medarbetare 2, 2009-05-06. Andritz Växjö kontoret. 17:38 minuter

Medarbetare 3, 2009-05-07. Andritz Växjö kontoret. 19:43 minuter

Platschef, 2009-05-07. Andritz Växjö kontoret. 49:49 minuter

Bilagor

Bilaga 1 (Intervjuguiden):

Bakgrund

1. Berätta gärna om dig själv, vad har du position och arbetsuppgifter i företaget? L+A
2. Vid vilken tidpunkt kom du i kontakt med BSC för första gången? L+A
3. Har du varit involverad i beslutet att använda BSC? L+A
4. När införde ni ert BSC? Varför? Syfte? L
5. Vem/vilka var initiativtagare att använda BSC i ert företag? L
6. Vad är företagets strategi och vision? L+A

Tema 1: Användning

Allmänt om användningen

7. Hur skulle du vilja säga att ni använder ert BSC? L+A
8. Omfattar ert BSC samtliga anställda i företaget ("Växjö-delen")? L

Strategi

9. Har ni regelbundna möten där strategi diskuteras? L
10. Används ert BSC för att ge feedback på och utvärdera strategi? L

Informationsanvändning

11. Hur används informationen i ert BSC? Använder ni all information eller bara vissa delar? L

Styrbarhet

12. Hur bedömer du styrningen har påverkats efter införandet av ert BSC? (Positivt/Negativt) L

Kommunikation

13. Har kommunikationen förändrats efter införandet av ert BSC? L+A
14. Tycker du att BSC har gett dig ökad/minskad förståelse för hur dina arbetskompisar tänker och arbetar med? L+A
15. Upplever du att du har möjlighet att påverka ert BSC om det enligt dit förmenande existerar brister? A
16. När diskuteras BSC? Med vem? A

Tidsåtgång

17. Tar BSC mer/mindre tid i anspråk, jämfört med tidigare styrning? L
18. Tar BSC mer/mindre tid i anspråk i ditt dagliga arbete än tidigare motsvarande "system"? A

BSC:s mottagande

19. Hur har synen på BSC förändrats under tiden ni använt det? L+A
20. Upplever du att det har förekommit motstånd mot användningen av BSC bland dina kollegor? L+A

Uppföljning av resultat

21. Hur ser uppföljning ut och vilka åtgärder görs? Hur kommuniceras resultatet av BSC? Till alla anställda? L
22. Hur rapporterar ni in resultat inom företaget/till koncernen? L+A
23. Om ni får ett bra resultat/ett dåligt resultat hur utvärderas det och gör ni något åt detta? L+A
24. Arbetar ni kontinuerligt med att skapa enlighet kring utformningen? L

BSC i det dagliga arbetet

25. Vilken nytta har du av BSC i ditt dagliga arbete? L+A
26. Är prestationsmättningar till nytta för dig i ditt dagliga arbete? A

Tema 2: Utformning

Allmänt om utformning

27. Vem har utformat ert BSC? Har ni haft någon mall att utgå ifrån? L
28. Varför var det passande att utforma och införa BSC i företaget? L
29. Uppstod några problem vid utformningen/implementeringen? L

Orsak-verkan

30. Har ni tänkt i samband när ni beslutat vilka mått som skall vara med? Har ni försökt arbeta med orsak-verkansamband? Finns det någon hierarki mellan perspektiven? L
31. Är ert BSC kopplat till er strategi och vision? Hur? L
32. Vet du vad ert företags strategi och vision är? A

Mått

- 33. Har medarbetarna varit delaktiga i framtagningen av måtten? L
- 34. Har du varit delaktig i framtagningen av måtten i ert BSC? A
- 35. Mäter ni samma saker på ledningsnivå som på avdelningsnivå? Finns det någon koppling vad man mäter på olika nivåer? L+A
- 36. Vem har beslutat om mått på avdelningsnivå? (Ledning eller medarbetarna själva?) L
- 37. Byter ni mått efterhand eller är det alltid samma mått som används? L
- 38. Finns det mål uppsatta till alla mått? L

Uppföljning

- 39. Hur ofta får du resultat ifrån BSC? L+A
- 40. Vad är skillnaden mellan ert BSC och tidigare ekonomistyrssystem? L+A
- 41. Fanns det några brister med tidigare ekonomistyrssystem? Och har de i så fall har de försvunnit med BSC? L+A
- 42. Bedömer du att EBIT har påverkats positivt av att ni nu har använder er av BSC, än om ni inte hade haft BSC givet samma förutsättningar i övrigt? L

Balans

- 43. Hur ser du på balansen i ert BSC? L+A

Mål

- 44. Känner du till de strategiska målen och ”key performance Indicators”(enligt ert eget styrkort) i de olika perspektiven? A
- 45. Har era mål förändrats sedan införandet av BSC? L+A

Perspektiv

- 46. Varför har ni valt använda just dessa perspektiv som ni har gör? L
- 47. Vilka kritiska framgångsfaktorer finns det i respektive perspektiv? L
- 48. Hur ser du på antalet (för många/få) perspektiv i ert BSC? A

Teckenförklaringar:

A = till övriga anställda

L = till ledning

Bilaga 2: (Balanserade Styrkortet)

Utseendet av företagets BSC-kort.

En översikt över samtliga perspektiv, BSC för Växjö Divisionen.




Bilaga 3: (Balanserade Styrkortet)

Bild av perspektivet marknad. BSC för Växjö divisionen.

Andritz Sverige | PD PS-Dry KS-Kraft KS-Wood PS PW | Avdelningar

Marknad Medarbetare Interna Processer Produkt Ekonomi




PD Marknad 2009 Februari 

Vision	
Alltid steget före!	

Mission	
Andritz Sverige Andritz Sverige - En komplett leverantör som skapar uthålligt kundvärde för massa-, pappers-, och fiberindustrin genom ledande miljö-, process- och produktkunnande hos engagerade medarbetare.	

Strategiska mål	

Avgörande framgångsfaktorer	

Key Performance Indicators				
Key Performance Indicators	Enhet	Ack mål	Ack	Trend
				Visa
				Visa
				Visa

Aktiviteter [Visa markerade](#)

Kommentar [Skriv kommentar>>](#)

Februari

Bilaga 4: (Balanserade Styrkortet)

Bild över avdelningarnas BSC.

Andritz Sverige | PD PS-Dry KS-Kraft KS-Wood PS PW | Avdelningar

Admin PD.R&D PD-TF PD-TI PD-TK PD-TKm PD-TO PD-TP PD-TQ PS-Dry TE

Utskriftsvänlig version

Avdelning: PD-TO

Mål 2009

Förstahandsmål
MARKNAD -

INTERNA PROCESSER

INTERNA PROCESSER > MARKNAD

Andrahandsmål-riktlinjer
MEDARBETARE
EKONOMI
MEDARBETARE
MARKNAD
INTERNA PROCESSER
INTERNA PROCESSER > MARKNAD

[Redigera](#)

Aktivitet	Ansvarig	Klar datum	Status
			Redigera Radera
			Redigera Radera
			Redigera Radera

Ny aktivitet

Aktivitet

Ansvarig

Klar datum Format: AAAA-MM-DD