

# UPPRÄTTHÅLLA BALANSERAD VERKSAMHETSSTYRNING

– GENOM METODEN BALANCED SCORECARD

Examensarbete – Kandidat  
Företagsekonomi

Carl Slotte  
Victoria Sjögren  
Sofie Fredriksson

VT2019KF17



HÖGSKOLAN I BORÅS

## **Förord**

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter för att ni ställde upp på intervjuer till vår studie. Utan er hjälp hade inte denna uppsats varit möjlig.

Stort tack till vår handledare Marcus Brogeby för all stöttning, engagemang och vägledning under hela uppsatsen.

Högskolan i Borås, juni 2019

Carl Slotte

Sofie Fredriksson

Victoria Sjögren

**Svensk titel:** Upprätthålla Balanserad Verksamhetsstyrning  
– Genom Metoden Balanced Scorecard

**Engelsk titel:** How to Sustain Balanced Business Management  
– By the Method Balanced Scorecard

**Utgivningsår:** 2019

**Författare:** Carl Slotte, Victoria Sjögren & Sofie Fredriksson

**Handledare:** Marcus Brogeby

### **Abstract**

Business Management is central to all organizations, a popular approach is the Balanced Scorecard (BSC), but how this method should be adapted and used prevails over shared opinions. There have been many previous studies on the actual implementation phase and therefore this study intends to investigate the maintenance phase of BSC. At the centre of this study is experienced leaders with extensive BSC experience and their views about which motives that are critical when successfully maintaining a balanced operations management.

We conducted a qualitative study, in which a goal-driven selection with criteria-driven focus was mainly applied. Five people in senior positions were interviewed about their experience working with BSC. The interviews were recorded, transcribed and coded and then analyzed by a theoretical analysis model created by ourselves. The model was compiled by disagreements, gaps and lack of opinions in BSC literature and research articles. The model was then used to analyze the empirical data.

The results that emerged from this study showed that there are areas that affect, promote and inhibit balanced operations management. These areas need to be handled, combined and adapted to their own operations, furthermore the study also shows that BSC is a method that creates conditions for sustaining a balanced business management, given that the method is used correctly. The study is written in Swedish.

**Keywords:** Balanced Scorecard, BSC, KPI, Key Performance Indicator, Business Management, Management Control System, Strategy Performance Management Tool

## **Sammanfattning**

Verksamhetsstyrning är centralt för alla organisationer. En populär metod är Balanced Scorecard (BSC) men hur detta bör anpassas och användas råder det delade meningar om. Sedan tidigare finns det många studier om själva implementeringsfasen och därav ämnar denna studie att undersöka bibehållandet av BSC. Erfarna ledare med lång erfarenhet kring BSC står i centrum och vad de anser är viktigt för att upprätthålla balanserad verksamhetsstyrning samt vilka motiv som ligger bakom.

Vi genomförde en kvalitativ studie, där målstyrt urval med kriteriestyrd inriktning i huvudsak tillämpades. Fem personer i ledande befattning intervjuades utifrån deras erfarenheter av att jobba med BSC. Intervjuerna spelades in, transkriberades och kodades för att sedan analyseras genom en teoretisk analysmodell. Denna modell har vi själva skapat genom att sammanställa meningsskiljaktigheter och luckor samt avsaknad av åsikter inom tidigare litteratur. Modellen användes sedan för att analysera empirin.

Resultaten som kommit fram genom denna studie visar att det finns områden som påverkar, främjar och hämmar balanserad verksamhetsstyrning. Dessa behöver hanteras, kombineras och anpassas efter den egna verksamheten vidare visar studien att BSC är en metod som skapar förutsättningar för att bibehålla en balanserad verksamhetsstyrning, förutsatt att metoden används på rätt sätt.

**Nyckelord:** Balanserad verksamhetsstyrning, BSC, KPI, verksamhetsstyrning, verksamhetsstyrningssystem, nyckeltal, strategiska mått

# Innehållsförteckning

1	<b>Inledning</b> .....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemdiskussion .....	- 2 -
1.3	Syfte och Problemformulering.....	- 3 -
1.4	Avgränsning.....	- 3 -
2	<b>Metod</b> .....	- 4 -
2.1	Metodval och Design .....	- 4 -
2.2	Urval .....	- 4 -
2.3	Datainsamling .....	- 4 -
2.4	Analysmetod och Bearbetning av resultat.....	- 5 -
2.5	Metodreflektion.....	- 5 -
2.5.1	Fördelar.....	- 5 -
2.5.2	Nackdelar.....	- 5 -
2.5.3	Trovärdighet .....	- 6 -
2.5.4	Etik .....	- 6 -
3	<b>Teoretisk referensram</b> .....	- 7 -
3.1	Verksamhetsstyrning.....	- 7 -
3.2	Verksamhetsstyrningssystem .....	- 7 -
3.3	Balanced Scorecard.....	- 7 -
3.3.1	Det finansiella perspektivet .....	- 8 -
3.3.2	Kundperspektivet.....	- 8 -
3.3.3	Processperspektivet .....	- 8 -
3.3.4	Lärandeperspektivet.....	- 9 -
3.3.5	KPI.....	- 9 -
3.3.6	De fyra processerna inom BSC.....	- 10 -
3.3.7	Engagemang .....	- 11 -
3.3.8	Revidering .....	- 11 -
3.3.9	Belöningsystem.....	- 12 -
3.3.10	BSC som strategiskt verktyg .....	- 12 -
3.3.11	Innovation.....	- 12 -
3.4	Analysmodell .....	- 13 -
4	<b>Empiri</b> .....	- 14 -
4.1	Delivery Manager (Respondent 1).....	- 14 -
4.1.1	Process .....	- 14 -
4.1.2	Engagemang .....	- 14 -
4.1.3	Belöningsystem.....	- 15 -
4.1.4	Perspektiv .....	- 15 -
4.1.5	KPI.....	- 15 -
4.1.6	Revidering .....	- 16 -
4.1.7	BSC som strategiskt verktyg .....	- 16 -
4.1.8	Innovation.....	- 16 -
4.1.9	Verksamhetsstyrning utan BSC.....	- 17 -
4.2	Verksamhetsutvecklingschef (Respondent 2).....	- 17 -
4.2.1	Process .....	- 17 -
4.2.2	Engagemang .....	- 18 -
4.2.3	Belöningsystem.....	- 18 -
4.2.4	Perspektiv .....	- 19 -
4.2.5	KPI.....	- 19 -
4.2.6	Revidering .....	- 20 -
4.2.7	BSC som strategiskt verktyg .....	- 20 -
4.2.8	Innovation.....	- 20 -
4.2.9	Verksamhetsstyrning utan BSC.....	- 20 -

4.3	Stabschef (Respondent 3)	- 21 -
4.3.1	Process	- 21 -
4.3.2	Engagemang	- 21 -
4.3.3	Belöningsystem	- 21 -
4.3.4	Perspektiv	- 22 -
4.3.5	KPI	- 22 -
4.3.6	Revidering	- 22 -
4.3.7	BSC som strategiskt verktyg	- 22 -
4.3.8	Innovation	- 23 -
4.3.9	Verksamhetsstyrning utan BSC	- 23 -
4.4	Platschef (Respondent 4)	- 23 -
4.4.1	Process	- 23 -
4.4.2	Engagemang	- 23 -
4.4.3	Belöningsystem	- 24 -
4.4.4	Perspektiv	- 24 -
4.4.5	KPI	- 24 -
4.4.6	Revidering	- 24 -
4.4.7	BSC som strategiskt verktyg	- 25 -
4.4.8	Innovation	- 25 -
4.4.9	Verksamhetsstyrning utan BSC	- 25 -
4.5	Senior Business Controller (Respondent 5)	- 25 -
4.5.1	Process	- 25 -
4.5.2	Engagemang	- 26 -
4.5.3	Belöningsystem	- 26 -
4.5.4	Perspektiv	- 26 -
4.5.5	KPI	- 27 -
4.5.6	Revidering	- 27 -
4.5.7	BSC som strategiskt verktyg	- 27 -
4.5.8	Innovation	- 27 -
4.5.9	Verksamhetsstyrning utan BSC	- 28 -
5	<b>Analys och Resultat</b>	- 29 -
5.1	Teknikdimensionen	- 29 -
5.2	Människodimensionen	- 30 -
5.3	Summering	- 31 -
6	<b>Diskussion och Slutsatser</b>	- 33 -
7	<b>Källförteckning</b>	- 36 -
8	<b>Appendix</b>	- 38 -
8.1	Bilaga 1 - Analysmodell	- 38 -
8.2	Bilaga 2 - Frågeguide	- 39 -

# 1 Inledning

*I det inledande kapitlet presenteras det ämne som behandlas i denna studie. Ämnet är bibehållandet av balanserad styrning med Balanced Scorecard som metod. I kapitlet ingår bakgrund, problemdiskussion, forskningsfråga och syfte. Delarna kommer att leda oss in i studien.*

## 1.1 Bakgrund

Verksamhetsstyrning förekommer mer eller mindre i alla organisationer och syftar till den styrning och den metod organisationen väljer för genomförandet av den strategiska riktningen. Detta för att i förlängningen nå de mål som organisationen satt med styrningen som grund. Den valda verksamhetsstyrningsmodellen tydliggör den gemensamma bild organisationen har över verksamheten (Celavi 2019). Förvaltningen av en verksamhet kräver förutom kunskaper i ekonomi framförallt goda kunskaper i strategisk verksamhetsstyrning. En framgångsrik metod som underlättar förvaltningen är Balanced Scorecard (BSC) (Wysocki 2016). Metoden togs fram under tidigt 90-tal av David Norton och Robert Kaplan som ville skapa framtidens styr- och mätsystem för att översätta strategi till handling. Kaplan och Norton (1996) anser att fokus och balans behövs inom flera perspektiv utöver det finansiella för att skapa framtida ekonomiskt värde. Även om det finns svagheter med BSC är det en av de mest populära och dominerande managementidéerna i vår tid och är under ständig utveckling. (Llach, Bagur, Perramon & Marimon 2017; Madsen & Slåtten 2015). Det har nu gått mer än 20 år sedan BSC introducerades i organisationer i Sverige och BSC spelar fortfarande en central roll i styrningen av olika verksamheter (Petri & Olve 2014). I forskningen betonas ofta vikten av anpassning och balans för att lyckas bibehålla ett fungerande BSC. Det är också här som vi ser många intressanta områden att studera vidare.

Chavan (2009) menar att BSC måste utvecklas för att klara dagens dynamiska omvärld. Bourne och Bourne (2012) samt Petri och Olve (2014) har olika åsikter om hur ofta BSC ska revideras och vad som initierar en revidering. För att lyckas bibehålla BSC krävs att engagemang genomsyrar alla nivåer i organisationen annars riskerar BSC att falla (Bourne & Bourne 2012; Petri & Olve 2014). Antonsen (2014) menar att arbetet med BSC minskar de anställdas engagemang. För att lyckas bibehålla balanserad verksamhetsstyrning är det viktigt att anpassa sina BSC-processer till rådande situation (Petri & Olve 2014 ; Bourne & Bourne 2012). Kaplan och Norton (1996) beskriver fyra BSC processer, men vi ser att det endast är en av dem som beskrivs mer i detalj hur det går till i praktiken. Vi ser en avsaknad hur denna balansering går till mer i detalj inom forskningen samt vilka problem som finns kring bibehållandet av balanserad verksamhetsstyrning. Det finns situationer då det ter sig att organisationer lätt tappar balans mellan perspektiven (Madsen & Slåtten 2015). Avsaknaden av ytterligare perspektiv gör att BSC modellen blir begränsad (Bourne & Bourne 2012).

Vid vår genomgång av artiklar inom området BSC blir det tydligt att det finns en överrepresentation av forskningsartiklar kring implementeringen av BSC. Däremot ser vi att det finns betydligt mindre forskning och dessutom luckor och motsättningar gällande hur organisationer lyckas bibehålla en fungerande balanserad verksamhetsstyrning genom BSC. Vidare ser vi att det finns flertalet kvantitativa BSC-studier. Därför avser vi att göra en kvalitativ studie för att få en djupare förståelse. Med detta som bakgrund finner vi det intressant att studera hur balanserad verksamhetsstyrning i praktiken upprätthålls med hjälp av BSC.

## 1.2 Problemdiskussion

I vår översyn av artiklar ser vi att det råder delade meningar kring hur organisationer behåller styrningen balanserad över tid genom metoden BSC. Studier visar att organisationer vid förändring tenderar att frångå delar av BSC och enbart fokusera på de finansiella målen (Madsen & Slåtten 2015). Detta agerande är till viss del problematiskt då balansen mellan de olika perspektiven är av största vikt för en balanserad styrning (Llach, Bagur, Perramon, Marimon 2017; Chavan 2009). Cheng och Humphreys (2016) samt Llach et al. (2017) menar att organisationer som anpassar sitt Balanced Scorecard i större utsträckning lyckas bättre finansiellt. Efter att ha tittat djupare har vi sett att nedan områden innehåller luckor och motsägelser som behöver hanteras för att upprätthålla en balanserad verksamhetsstyrning genom metoden.

För att strategier ska få bra fäste inom en organisation är det viktigt att samma vision delas av alla inom organisationer (Kaplan & Norton 1996). Bourne och Bourne (2012) samt Petri och Olve (2014) anser att engagemang från ledningen är av stor vikt för att bibehålla en väl fungerande verksamhetsstyrning. En orsak till att arbetet kring BSC fallerar enligt Bourne och Bourne (2012) samt Petri och Olve (2014) beror på bristen av engagemang. Antonsen (2014) menar att arbetet med Balanced Scorecard påverkar de anställdas engagemang för organisationen negativt genom att arbetsuppgifterna kopplade till BSC upplevs som en extra börda. Det påverkar i sin tur negativt de anställdas innovationskraft och engagemang. För att en organisation skall stå sig konkurrenskraftiga menar Ivanov och Avasilcăi (2014) att innovation är viktigt och det är viktigt att kunna förutse kunders behov. Innovationskraften är dock svår att mäta (Kaplan & Norton 1996).

Bourne och Bourne (2012) anser att en avsaknad av ytterligare perspektiv gör modellen begränsad då alla viktiga perspektiv varken lyfts fram eller balanseras. Chavan (2009) säger att BSC måste utvecklas för att klara den dynamiska omvärlden idag. Frågan är om perspektiv är något som då behöver anpassas till denna dynamiska omvärld samt vilka faktorer som spelar in. Llach et al. (2017) försöker studera hur kontextuella faktorer påverkar anpassningen av BSC. De lyckas dock inte i sin studie visa fördelningen mellan dels generella KPI:er och dels situationsanpassade KPI:er på organisationens BSC. Alltför många och dessutom komplicerade strategiska mått skapar ofta förvirring (Petri & Olve 2014). Petri och Olve (2014) samt Norton och Kaplan (1996) anser att från 15 stycken KPI:er och uppemot 20 stycken är lämpligt. Dock ställer vi oss frågan om det verkligen går att få en verksamhet att arbeta med så många saker samtidigt och fortfarande bibehålla fokus på vad som är viktigt.

Revidering och utvärdering behöver göras med tillräckligt täta intervall, hur ofta det bör göras råder det delade meningar om. Bourne & Bourne (2012) anser att tre gånger per år är nödvändigt för att upprätthålla balans i verksamhetsstyrningen medan Petri & Olve (2014) tycker att en gång om året är fullt tillräckligt och mest sannolikt. Detta för att undvika risken att de anställda frikopplar från strategin och istället jobbar i annan riktning än ledarna. Det kan annars i längden leda till att de anställda strävar efter felaktiga mål som inte stödjer strategin. Vad som däremot indikerar på att en revidering är nödvändig ter sig vara mer oklart. Cheng och Humphreys (2016) anser sig presentera den första studien som visar tendenser på att områden som behöver anpassas för att få ett välfungerande BSC. Dessa är koppling till medarbetarnas prestation, kommunicera strategin, målprestation, identifiera problemområden och framtida riktning, men författarna betonar att mer omfattande forskning behövs.

Kaplan och Norton (1996) delar in arbetet med BSC i fyra processer. Den första processen, Förtydliga och omvandla visionen och strategin, med hjälp av strategikartor förklaras på ett



tydligt sätt i arbetet att bibehålla BSC (Petri & Olve 2014 ; Bourne & Bourne 2012). Engagemang på flera nivåer och framförallt från ledningens sida är en nyckel för att uppnå framgång med BSC (Petri & Olve 2014). Vidare är det viktigt att anpassa sina BSC-processer till rådande situation för att lyckas (Petri & Olve 2014 ; Bourne & Bourne 2012). Medan mer exakt vad de tre övriga processerna innebär och framförallt vilka problem som finns kopplat till dessa ser vi att det fortfarande saknas forskning kring.

Madsen och Slåtten (2015) anser att det vore intressant att studera de verksamheter som inte säger sig använda BSC, om de verkligen lyckas vara immuna mot hela idén med BSC. Vidare menar Bourne och Bourne (2012) samt Petri och Olve (2014) att det måste finnas en balansering av kort och lång tidshorisont, dåtid och framtid samt det finansiella och icke finansiella för att verksamheter ska fungera på ett hållbart sätt. Det får oss att tro att fler organisationer inspirerats av metoden och använder den i större utsträckning än vad som sägs. Kaplan & Norton (1996) som är upphovsmakare till BSC menar att organisationer bör vara försiktiga när de kopplar ihop belöningsystem med utfall på BSC. De belyser dock att KPI:er och BSC:ets roll kopplat till belöningsystem är ett område som behöver studeras djupare. BSC är ett strategiskt management verktyg (Kaplan & Norton 1996). Lindvall (2014) menar att BSC under åren har vidareutvecklats mot att få allt större strategisk betydelse. Men de flesta medarbetare är vana att arbeta kortsiktigt och att många verksamheter är organiserade på ett sådant sätt som inte stödjer arbetet med strategiska frågor. Detta gör det svårt för organisationer att rent praktiskt använda utvecklings- och strategidelen av BSC fullt ut (Lindvall 2014; Bourne & Bourne 2012). Gurd och Ifandoudas (2014) och Cheng och Humphreys (2016) är istället mer positiva och menar att BSC hjälper organisationen att arbeta mer långsiktigt och ha större fokus på strategiska utmaningar.

Alla organisationer har olika behov och för att kunna bibehålla och vara framgångsrika i sin användning av BSC tar flera studier upp anpassningen som en viktig faktor (Chavan 2009; Madsen & Slåtten 2015; Agostino & Arnaboldi 2011; Cheng & Humphreys 2016; Llach et al. 2017). Vi saknar dock studier om hur denna anpassning går till i praktiken och vilka förutsättningar som leder till att verksamheter lyckas med sin anpassning. Detta leder in oss på syftet med vår studie och tillhörande forskningsfrågor.

### **1.3 Syfte och Problemformulering**

Studiens syfte är att undersöka vad personer i ledande befattning, med erfarenhet av BSC i stora organisationer, anser är viktigt i den praktiska användningen för att bibehålla balanserad verksamhetsstyrning genom metoden Balanced Scorecard. Med den här studien vill vi bidra till den empiriska forskningen i ämnet.

■ På vilket sätt har ledningen anpassat sitt BSC och arbetet kopplat till modellen för att upprätthålla balanserad verksamhetsstyrning och vilka motiv ligger bakom?

### **1.4 Avgränsning**

Vi har valt att begränsa denna undersökning till de faktorer som personer i ledande befattning anser understödjer bibehållandet av verksamhetsstyrningsstyrning genom modellen BSC. Då det redan finns en hel del litteratur och forskning kring själva implementeringsfasen av BSC har vi valt att inte studera detta.

## 2 Metod

*I följande kapitel presenteras det metodval och design vi valt för vår undersökning, där läsaren ges en djupare förståelse hur vi gått tillväga. Vidare redogörs för valt urval och hur datainsamlingen har gått till. Kapitlet avslutas med analysmetod och bearbetning av de resultat vi fått fram och en reflektion kring vald metod.*

### 2.1 Metodval och Design

I vårt fall passade en kvalitativ studie bättre in då vi efterfrågade utvecklande svar. Insamlingen av data förekom genom intervjuer. Vi var öppna för att svaren vi fick hade stor spridning. På förhand definierade svarsalternativ hade inte varit en lämplig väg att gå på grund av svårigheten att fånga upp denna spridning. Vi genomförde en pilotintervju för att på så sätt säkerställa att frågorna var tydliga och att innehållet var väsentligt. Därefter genomfördes intervjuer med personer i ledande position med lång erfarenhet av verksamhetsstyrning och Balanced Scorecard (BSC). Genom intervjuerna erhöll vi en djupare förståelse samt möjlighet att ställa följdfrågor och möjlighet att fånga upp andra intressanta vinklar och information. Svaren gav oss möjlighet att tolka och reflektera över bibehållandet av balanserad verksamhetsstyrning genom metoden BSC. Bryman och Bell (2017) menar att en kvalitativ studie och dess data ger mer djup än en kvantitativ studie. Intervjuer att föredra då det inte tidigare är känt vilka anpassningar som behöver göras. Kvalitativa intervjuer ter sig vara mer flexibla och kan därför anpassas utefter respondentens svar. Dessutom möjliggör de att undersökningens fokus kan justeras efter de frågor som ställs och de svar som respondenter ger.

### 2.2 Urval

På grund av tidsbrist och den accessproblematik var vi beredda på att vara öppna för att genomföra intervjuerna inom ett större geografiskt perspektiv. Kontakt togs med tjugo potentiella respondenter varav fem stycken, samtliga lokaliserade i Borås eller Göteborg som hade möjlighet att träffas. Detta antal ansåg vi tillräckligt för att få god relevans och jämförbarhet. I studien tillämpades i huvudsak ett målstyrt urval med kriteriestyrd inriktning. Kriterierna som var relevanta för val av respondenter var att de har lång erfarenhet av verksamhetsstyrning och specifikt Balanced Scorecard som styrmodell samt omfattande erfarenhet av ledande befattning. De utvalda ledarna har vidare var och en erfarenhet av; olika typer av branscher, olika organisationer samt från olika delar av koncerner vilket gav möjlighet till en bred bild av bibehållandet av BSC. Bryman och Bell (2017) anser att urvalet i många kvalitativa studier innebär ett målstyrt urval i någon omfattning som grundas i de kriterier som har satts upp för att kunna besvara forskningsfrågorna.

### 2.3 Datainsamling

Under studien genomfördes semistrukturerade intervjuer och en intervjuguide (Bilaga 2) utformades. Intervjuguiden kan genom Bryman och Bell (2017) förklaras som en lista med relativt specifika teman som kan beröras. Vi efterfrågade respondenternas erfarenheter och deras syn på verksamhetsstyrning genom BSC och semistrukturerade intervjuer genomfördes då Bryman och Bell (2017) beskriver att denna intervjuform ger respondenterna stor möjlighet att ge sin syn kopplat till temat. Frågorna kom ej i samma ordning vid respektive intervju utan anpassades efter situation. Det gav oss även möjlighet att ställa följdfrågor som inte fanns med i intervjuguiden samt förklara frågorna ytterligare vid behov. Vi använde oss av olika teman med likartade frågor vilket Bryman och Bell (2017) anser underlätta jämförandet mellan de olika respondenternas berättelser.

## 2.4 Analysmetod och Bearbetning av resultat

Intervjuerna spelades in efter att samtycke givits och respondenterna förblir anonyma, både i den inspelade intervjun och i uppsatsen. Det är enbart personens befattning och erfarenheter som är av intresse i denna studie. Efteråt transkriberades inspelningen då detta underlättade en mer noggrann analys och minskade risken för misstolkningar (Bryman & Bell 2017). Genom att transkribera intervjuerna underlättades analysen av svaren. Genom att lyssna igenom materialet ett flertal gånger gavs möjligheten att finna nya nyanser och risken att missa viktiga aspekter minimerades. Genom att samla in data både genom intervjuer fick vi en extra kontroll av resultatens relevans och giltighet.

Den information som gavs till oss av respondenterna i intervjuerna bearbetades, kodades och analyserades för att skapa en bild kring de olika ledarnas erfarenheter, vilket redovisas i resultatkapitlet. Där redogörs vad respondenterna har berättat en efter en, följt av en analys. Det insamlade intervjumaterialet jämfördes med teorierna samt forskningen om balanserad verksamhetsstyrning med metoden Balanced Scorecard. Slutligen genomförde vi en jämförelse mellan de olika respondenterna och presenterade likheter och olikheter dem emellan samt en jämförande analys kopplat till teorierna om balanserad verksamhetsstyrning genom BSC. Efter en genomgång av de stora bidragstagarna inom BSC, vilka är Kaplan & Norton, Bourne och Bourne samt Petri och Olve och tillsammans med författare till olika forskningsartiklar i ämnet har vi sammanställt i en teoretisk analysmodell i form av en matris som vi har ställt emot empirin. Analysmodellen har skapats genom sammanställning av meningsskiljaktigheter och luckor, avsaknad av åsikter inom litteraturen.

## 2.5 Metodreflektion

Fördelarna med en kvalitativ studie vägde upp nackdelarna som fanns med metoden i den typ av studie som genomfördes. Vi ansåg att en kvalitativ studie var bättre lämpad för att besvara vår problemformulering. Vidare har störst andel av de studier vi läst genomförts med hjälp av en kvantitativ metod. Därför ville vi använda oss av en kvalitativ metod som ger oss en större möjlighet att bidra till en djupare förståelse.

### 2.5.1 Fördelar

En fördel med en kvalitativ studie är att det i större utsträckning genererar mer ingående information och svar genom en kvalitativ studie med intervjuer jämfört med en kvantitativ studie. Vi avsåg att respondenterna med egna ord skulle besvara de frågor vi ställde, där några av frågorna var mer öppna för fri tolkning. Därav var det av stor vikt att bygga ett förtroende med respondenten vilket gjorde att hen var villig och vågade öppna upp sig för oss. Verksamhetsstyrning genom BSC ter sig vara komplex och därför efterfrågade vi så många detaljer som möjligt. Genom att intervjuerna bokades och genomfördes personligen kunde vi säkerställa att svaren på frågorna vi ställde uppfattades korrekt med möjlighet till sidospår och följdfrågor. Datainsamling genom enkät ökar risken att inte få in något svar. En annan fördel med en kvalitativ metod och intervjuer är att samtal kan spelas in och transkriberas vilket gjorde det enklare för oss att återgå till det insamlade materialet. Transkriberingen minskar risken för egna tolkningar. Genom att vi lyssnade på materialet flera gånger öppnade sig möjligheten att upptäcka nya nyanser och vinklar.

### 2.5.2 Nackdelar

Intervjuerna som genomfördes var djupare och mer detaljerade vilket krävde en del av respondenten och hens tid. En utmaning var att hitta och få tag i dessa nyckelpersoner som vi

behövde prata med för att få ta del av väl insatta personers tankar eftersom att de har många åtaganden och var mycket upptagna.

### **2.5.3 Trovärdighet**

För att studien skulle vara tillförlitlig intervjuade vi nyckelpersoner inom flera organisationer för att kunna genomföra jämförelser och få olika perspektiv av BSC. Tanken var att genomföra intervjuer med olika organisationer för att fånga upp likheter och skillnader i användandet av BSC. Vi la stor vikt vid att utforma intervjufrågorna på ett sätt som gjorde att respondenten inte kunde ana vad vi förväntade oss för svar på frågan. Studien kunde inte göras genom en kvantitativ undersökning då vi önskade en ingående förståelse för hur organisationer använder Balanced Scorecard och de anpassningar som görs. Innan intervjun diskuterades frågorna i gruppen för att säkerställa att vi alla uppfattat frågorna på samma vis och förtydliganden och understödande frågor lades till vid behov under intervjuerna. På så vis säkerställdes att respondenterna gavs samma frågor och tolkningar av dessa.

### **2.5.4 Etik**

Genom att presentera syftet med undersökningen, vad den handlar om och vad som kommer hända med utlämnad information uppfylls samtyckeskraven (Bryman & Bell 2017). Detta sker både vid första kontakt med respondenten och inledningsvis under intervjun. Risken att de intervjuade personerna skulle komma till skada var inte av väsentlig storlek. Eftersom vi intervjuade chefer i ledande position tedde sig risken mindre att de ansåg sig ge information som sedan skulle kunna komma att skada dem. Respondenterna anonymiserades i uppsatsen eftersom endast befattning, kunskap och erfarenhet var av intresse. Det var viktigt att intervjuerna fick spelas in eftersom att möjlighet skulle ges till att fullfölja analysen genom att upprepade gånger gå igenom materialet. De riktlinjer som Högskolan i Borås utformat följdes och respondenterna informerades om dessa regler, tillsammans med anonymiseringen undveks på så vis de etiska dilemmana.

### 3 Teoretisk referensram

*I detta kapitel behandlas den teoretiska utgångspunkten där vi beskriver verksamhetsstyrning och verksamhetsstyrningssystem följt av en ingående beskrivning av styrmodellen Balanced Scorecard och de delar som påverkar bibehållandet av en balanserad styrning enligt teorin från forskning och litteratur. Kapitlet avslutas med en beskrivning av den analysmodell vi tagit fram och hur den utvecklats.*

#### 3.1 Verksamhetsstyrning

Begreppet verksamhetsstyrning är generellt för alla verksamheter där alla gemensamt har att de i någon form styrs och avser de olika typer av medvetna åtgärder en verksamhet gör, som syftar till att nå i förväg bestämda mål för en verksamhet. Inom ekonomistyrning visar sig en trend där inte enbart finansiella mått är av betydelse utan i ökad utsträckning icke-finansiella mått. Detta speglar i många fall bättre prestationer på enhetsnivå (Nilsson & Olve 2015). Verksamhetsstyrning behöver betraktas i sitt organisatoriska sammanhang och i många fall kan det vara så att olika delar av organisationen kräver olika styrning. En teori som anses vara den rätta för en organisation är sällan rätt för en annan. Styrteknikerna är i mer eller mindre utsträckning öppna för organisationens egna tolkningar och situation. Likartade tekniker kan därför ha olika innebörd och betoning beroende på den verksamhetsanpassning som gjorts. Organisationer strävar efter att uppnå sina uppsatta mål, både kort – och långsiktiga och för att lyckas med det behöver medarbetarna sträva åt samma håll. För att lyckas med det krävs en väl fungerande verksamhetsstyrning genom vald strategi där medarbetaren agerar utifrån vad som är bäst för helheten (Lindvall 2014).

#### 3.2 Verksamhetsstyrningssystem

Processen som chefer använder sig av för att säkerställa att resurser används så effektivt som möjligt; att göra rätt saker och göra de så bra som möjligt, i linje med verksamhetens uppsatta övergripande syfte och mål (Anthony et al. 2014). Verksamhetsstyrningssystem menar Flamholtz et al. (1985) kan beskrivas som processer för att påverka beteende. Det ger också en möjlighet att få individer som annars arbetar mot olika övergripande mål, att samlas kring ett begränsat antal övergripande mål (Flamholtz 1983). Kontroll och uppföljning kan kategoriseras på en mängd olika sätt (Langfield-Smith 1997). Verksamhetsstyrningssystem handlade längre tillbaka i tiden mest om finansiell kontroll. Men för att fånga och tillgodose en mer modern verksamhet så krävs det en verksamhetsstyrning som är tillräckligt bred och inkluderar fler perspektiv. För att verksamhetsstyrningssystem ska kunna ge konkurrensfördelar samt överlägsen prestanda ska de anpassas efter verksamhetens och dess strategier (Langfield-Smith 1997).

#### 3.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) lanserades för snart 30 år sedan av Norton och Kaplan. De såg att organisationer för att överleva i dagens informationssamhälle, hade behov av ett mät- och managementsystem som baserades på verksamhetens strategier istället för att enbart använda sig av rent finansiella strategiska mått (Kaplan & Norton 1996; Bourne & Bourne 2012). Balans handlar om att hitta rätt avvägning mellan olika mått och perspektiv för att upprätthålla balanserad styrning. Balans avser också satsningar fördelade över kort och lång sikt (Petri & Olve 2014). Kaplan och Norton (1996) anser att det finansiella perspektivet är viktigt men bör vägas upp av icke finansiella strategiska mått för en mer långsiktig ekonomisk framgång. Bourne och Bourne (2012) menar även på att många verksamheter har en tilltro till att BSC har en positiv inverkan på verksamheten. BSC tas tillsammans fram av en

ledningsgrupp och skapar en modell för organisationer. Modellen blir ledningsgruppens gemensamma ansvarsområde vilket ligger till grund för gemensamma aktiviteter och managementprocesser. BSC främjar enighet och teamwork bland chefer och medarbetare (Kaplan & Norton 1996). Ett Balanced Scorecard baseras på fyra olika perspektiv där varje enskild organisation ska finna en unik balans mellan de olika perspektiven baserat på organisationens förutsättningar (Kaplan & Norton 1996). Enligt Bourne och Bourne (2012) ska de olika perspektiven hjälpa verksamheter att visualisera vad framtiden kan utbringa, det vill säga skapa en framtidsvy. Varje perspektiv består av ett antal olika strategiska mått. Enligt Petri och Olve (2014) kan perspektivens namn behöva ändras från Kaplan och Nortons modell för att anpassas efter verksamhet och omgivning. De olika perspektiven beskrivs nedan.

### **3.3.1 Det finansiella perspektivet**

Trots att verksamhetsstyrning idag handlar mycket om de icke finansiella perspektiven för att konstruera långsiktiga målsättningar, är det finansiella perspektivet viktigt för att kunna se de ekonomiska konsekvenserna av redan utförda handlingar (Kaplan & Norton 1996). Perspektivet är till för att tillgodose huvudmän och ägares avsikter med organisationen och i offentlig verksamhet, vilket finansieras av skattemedel, kan detta översätts till mål för verksamheten (Petri & Olve 2014). I en koncern är det enkelt att utveckla finansiella målsättningar när det redan finns ett rapporteringskrav. Dock kan det uppstå svårigheter när exempelvis antalet finansiella mått ska reduceras (Lindvall 2014). Vidare menar Kaplan och Norton (1996) att varje valt strategiskt mått ska ingå i ett orsak- och verkan samband där de andra perspektiven i längden ska mynna ut i det finansiella perspektivet (Petri & Olve 2014; Bourne & Bourne 2012; Kaplan & Norton 1996).

### **3.3.2 Kundperspektivet**

För att bibehålla en stark konkurrenskraft eller skapa en långvarig ekonomisk framgång bör organisationer lyfta blicken mot kunden (Kaplan & Norton 1996). Kaplan och Norton (1996) menar att det är viktigt för organisationer att i sitt BSC identifierar KPI:er kopplade mot kund och marknad. Det kan dock vara svårt för organisationer att definiera kunder (Lindvall 2014). Perspektivet innehåller till stor del faktorer som mäter kundnöjdhet vilket organisationer oftast mäter utifrån enkäter (Lindvall 2014). Men det finns en problematik huruvida kunddatan som samlas in är tillförlitlig. Vidare kan det vara svårt för organisationer att vara generella eftersom kunder kan ha olika preferenser vilket är svårt att fånga upp (Kaplan & Norton 1996; Lindvall 2014).

### **3.3.3 Processperspektivet**

I ett BSC krävs det att ledningen identifierar själva processerna som ligger till grund för att organisationen ska kunna nå exempelvis sina kundmål (Kaplan & Norton 1996). Det som skiljer BSC från de mer traditionella resultatmätningssystem är själva härledningsprocessen för strategiska mått, författarna menar att traditionella resultatmätningssystem fokuserar på enbart de finansiella KPI:erna med månadsuppföljningar. I förlängningen hjälper således BSC till att skapa ett mer långsiktigt arbete för organisationerna. Enligt Lindvall (2014) finns det ett stort fokus på tid i detta perspektiv eftersom det är stort fokus på tidkonkurrens idag. En annan viktig del i processperspektivet är, enligt Petri och Olve (2014), medarbetarna. Processen innefattar även delar som egentligen inte driver själva verksamheten men som ändå är av stor vikt för organisationen för att processen i längden ska fungera väl (Petri & Olve 2014). Kaplan och Norton (1996) menar på att det är viktigt för organisationer att utveckla unika kompetenser inom organisationen för att skapa bättre konkurrensförutsättningar. De strategiska måtten i processperspektivet kommer ur de strategier organisationen har för att

uppnå de förväntningar både kunder och aktieägare har och på så sätt uppfylla de finansiella målen (Kaplan & Norton 1996).

### 3.3.4 Lärandeperspektivet

För att organisationen ska kunna uppnå långvariga effekter av de andra målen, från övriga perspektiv, krävs ett lärandeperspektiv (Kaplan & Norton 1996). Petri och Olve (2014) samt Lindvall (2014) benämner perspektivet som ”utvecklingsperspektiv” och förklarar det som det kontinuerliga förnyelsearbetet eller utveckling- och förändringsarbete. Tidigare då enbart finansiella mått på kort sikt utvärderades gavs inte utrymme för utvärderingar och utveckling av medarbetare (Kaplan & Norton 1996). Kaplan och Norton (1996) lägger vikt vid medarbetarna i lärandeperspektivet men anser även att information och motivation är viktiga aspekter. Bourne och Bourne (2012) menar på att lärandeperspektivet säkerställer att verksamheten inte blir statisk utan att tillföra en innovativ approach. De betonar även vikten av lärandet som följer av att reflektera kring vad resultatet av den strategiska mätningen betyder. Det är viktigt att organisationen ser koppling mellan olika avdelningar och kan se att förändring på en avdelning kan kräva aktiviteter i andra delar av organisationen, vilket detta perspektiv är till för (Petri & Olve 2014). Lindvall (2014) menar på att det kan uppstå svårigheter att praktiskt använda detta perspektiv eftersom aktörer inom organisationer kan ha en vana av att arbeta utifrån kortsiktiga perspektiv och har därmed svårt att svara på frågan ”Vad måste verksamheten vara bra på idag för att vara framgångsrika imorgon” vilket kräver att organisationen lägger stort fokus vid att medarbetaren ska ta egna initiativ. Författaren menar i förlängningen att perspektivet kan vara svårt att jobba med men att det är viktigt, speciellt idag då både engagemang och innovation är två aspekter som diskuteras flitigt (Lindvall 2014).

### 3.3.5 KPI

Ordet nyckeltal används ofta för mått som är strategiskt avgörande, de kallas på engelska för Key Numbers eller för Key Performance Indicators (KPI:er) (Petri & Olve 2014). När vi skriver mått eller nyckeltal i denna uppsats handlar det just om dessa strategiska mått och inte dagliga mätningar på operativ nivå. Petri och Olve (2014) menar att måtten på BSC ska utgå från strategin och skapa fortsatt lärande och förståelse i organisationen kring vad som är framgångsfaktorer för att nå strategin. I generella ordalag ska ”bra mått” vara specifika, mätbara, accepterade, realistiska och tidsatta. För att sätta KPI:er eller strategiska mått som det också kallas i sitt sammanhang kan det beskrivas på följande vis. Där styrkort betecknar Balanced Scorecard.

”Ett bra styrkort bör dels spegla strategin, dels fungera i de samtal där vi vill att chefer och medarbetare ska prata om sin verksamhet. Därför måste måtten i styrkortet bottna i deras vardag”

(Petri & Olve 2014, s. 21)

Petri och Olve (2014) anser att ett väl fungerande BSC bygger på 15 till 20 stycken mått, jämnt fördelat på de fyra olika perspektiven. I en större organisation som Petri och Olve (2014) presenterar som en best practise återfinns totalt 18 stycken KPI:er på ett BSC varav 14 av dem speglas från underliggande avdelningar. Resterande strategiska mått ska vara gemensamma för hela verksamheten. Samtliga mål ska kopplas mot verksamhetens strategi. Alltför många och dessutom komplicerade mått skapar ofta förvirring (Petri & Olve 2014). Kaplan och Norton (1996) menar på att ett BSC bör formuleras utifrån en strategi och inte

flera. Utifrån denna strategi utvecklas ett antal strategiska mått härlett ur varje perspektiv. Olika forskare så som Olve och Petri (2014) samt Bourne och Bourne (2012) har olika syn på hur många strategiska mått en organisation kan hantera, men enligt Kaplan och Norton (1996) är exempelvis 25 stycken för mycket trots att detta är vanligt hos många organisationer.

### 3.3.6 De fyra processerna inom BSC

Enligt Kaplan & Norton (1996) finns det fyra managementprocesser, runt omkring BSC med sina fyra perspektiv, som beskriver vad som behöver göras för att få arbetet med BSC att fungera. Författarna kallar dessa fyra processer tillsammans för en strategisk handlingsmodell. Varje process har koppling direkt till BSC men processerna är också enkelriktat ihopkopplade som en ring där varje process skapar förutsättningar för nästa processteg. När ett varv har gått fortsätter nästa varv där arbetet med BSC fortsätter.

Den första BSC processen heter *Förtydliga och omvandla visionen och strategin*. Den används till att bryta ner strategin till BSC och vars KPI:er sedan har aktiviteter som genomförs av medarbetarna. Tanken är att när aktiviteterna genomförs, påverkar de KPI:erna och BSC som i sin tur leder till att verksamheten rör sig så att uppsatta strategier och visionen för verksamheten uppfylls. Ett strukturerat och bra sätt att bryta ner visionen och strategin till BSC är att använda sig av strategikartor. Det innebär i korthet att uppifrån och ned gå från ”vad” och se vad det byggs av, så kallade ”hur”. Dessa ”hur” blir sedan ”vad” i nästa steg nedåt och byggs upp av ett antal nya ”hur”. Utöver att tydliggöra och förklara visionen och strategin, handlar den andra delen av denna process om att underlätta skapandet av konsensus i verksamhet. Att alla förstår strategin och visionen blir en förutsättning för kommande processteg (Kaplan & Norton 1996; Petri & Olve 2014; Bourne & Bourne 2012).

För att BSC ska fungera som strategiskt verksamhetsstyrningssystem måste medarbetare utbildas i hur processen fungerar och hur, var och när kommunikation kommer ske kopplat till ämnet. Detta processområde benämns som *Kommunicera och koppla samman strategiska målsättningar och mått*. Utarbete mål på övergripande nivå som skapar koppling till strategin och tillsammans skapar balans är en del av processen. Revidering av målen ingår också i detta steg (Kaplan & Norton 1996; Petri & Olve 2014; Bourne & Bourne 2012). Bourne och Bourne (2012) betonar vikten av att KPI:erna har koppling till aktuell strategi, vilket säkerställs genom revidering. Om ett gammalt BSC med gamla KPI:er används är risken stor för att den senaste aktuella strategin aldrig kommer att implementeras. Kaplan och Norton (1996) samt Bourne & Bourne (2012) menar att belöningssystem och KPI:er måste kopplas ihop. BSC och dess KPI:er kommunicerar en riktning samt även vad som är viktigt och därmed också vad som inte är viktigt (Bourne & Bourne 2012).

I processområdet *Planera, sätta upp målsättningar och samordna strategiska initiativ* behöver målen formuleras mer i detalj och målnivåer behöver bestämmas. Resurser för att driva arbetet behöver identifieras, säkras och fördelas. Om arbetet generellt med BSC eller med någon specifik KPI har en ökande kravbild måste delmål formuleras för att förenkla uppföljning. Finns det ambitiösa finansiella målsättningar måste organisation även sätta upp utmanande mål för kund-, interna process- och utveckling och lärandeperspektivet (Kaplan & Norton 1996 ; Petri & Olve 2014 ; Bourne & Bourne 2012). Kaplan & Norton (1996) menar även att BSC processerna ger organisationer möjlighet att koppla ihop BSC med budgetprocessen. För att uppnå de strategier som definierats måste det inte bara vara tydligt vilka KPI:er som stödjer strategierna, utan det gäller också att ledningen har identifierat vilka processer som måste förändras eller förbättras för att strategin ska kunna lyckas (Kaplan & Norton 1996 ; Bourne & Bourne 2012).



Enligt Kaplan och Norton (1996) är processen *Strategisk feedback och lärande* det mest betydelsefulla processområdet i BSC konceptet. Det är denna process som skapar möjlighet för att lyckas på sikt med verksamheten genom att det sker feedback och lärande i arbetet med BSC samt genom att koppla an till strategin. Kaplan och Norton (1996) menar att både medarbetare och chefer måste ifrågasätta om bakomliggande faktorer fortfarande är aktuella annars måste förändringar göras mot helt ny riktning. I extremfallet behöver strategin ändras, eller att åtminstone KPI:er eller KPI-målnivåer måste justeras, beroende på konkurrens och omkringliggande faktorer. Negativa utfall på KPI:erna måste tas på allvar och utredas (Kaplan & Norton 1996). Genom att genomföra formella strategigenomgångar med BSC i centrum där BSC utfallet samt utfall, analyser och aktiviteter kopplat till respektive KPI på BSC diskuteras, skapas möjlighet för strategisk feedback till ledningen och vidare skapas en ”double-loop learning” som resulterar i ökat lärande hos medarbetarna samt integrering av BSC i verksamheten (Kaplan & Norton 1996 ; Petri & Olve 2014 ; Bourne & Bourne 2012).

### **3.3.7 Engagemang**

En förutsättning för att nå framgång i de ovan nämnda processerna krävs bra engagemang. Detta gäller på alla nivåer i verksamheten, men framförallt har ledningen ett viktigt ansvar i detta sammanhang genom att efterfråga BSC och gärna involvera medarbetarna i användandet (Bourne & Bourne 2012). Detta sker genom feedback och lärande. Genom att BSC och dess KPI:er följs upp samt kommuniceras och länkas. Genom att resultat av BSC och dess KPI:er kommuniceras kopplas till högre mål och mål på individnivå. Verksamhetsplanering; där aktiviteter sätts utifrån utfall av BSC KPI:er och förklarande av visionen; genom nedbrytning av verksamhetens vision görs på ett tydligt sätt till BSC (Petri & Olve 2014; Bourne & Bourne 2012). Den fulla utväxlingen av BSC presenterar sig först när det används på rätt sätt, det går från ett mätsystem till managementsystem som använder de tidigare fyra presenterade processerna som omfattar BSC (Kaplan & Norton 1996). Petri och Olve (2014) menar på att det inte räcker att ledningen enbart säger att det är viktigt med BSC för att upprätthålla balanserad styrning, utan det krävs att engagemang kring BSC skapas bland både styrande och styrda.

### **3.3.8 Revidering**

Bourne och Bourne (2012) menar att målen, mer specifikt budgetmålen, behöver revideras årligen. Dessa måste även revideras varje gång det sker händelser som leder till förändring. Författarna pekar på att revidering bör ske ungefär tre gånger per år. Vidare menar de att budgetering är en faktor som triggar förändring och organisationer har enligt dem börjat använda en kvartalsvis rullande budget vilket i förlängningen betyder att revideringen av mål måste ske betydligt oftare än på årsbasis. Petri och Olve (2014) påpekar vikten av att en organisation måste kunna förändra sina befintliga strategiska mått då det uppstår tydliga signaler på att det finns bättre arbetssätt. Vidare menar de att om strategins mål inte uppnås är det inte målen i sig som ska omprövas utan hela strategin.

Det är viktigt att inte ändra mått så fort det riktas kritik mot dem, Petri och Olve (2014) anser dock att all information ska sparas för att sedan lyftas vid den årliga revideringen av strategin. De menar även på att alla typer av observationer ska sparas och revideras ifall det finns tillräckligt stort intresse. Det räcker således inte med att chefen anser att en förändring av strategin är nödvändig utan då måste hen få med sig opinionen. Petri och Olve (2014) anser att det är viktigt att vara konsekvent i sin styrning, förändring kan ge intrycket av att tidigare styrning var felaktig. Därav bör inte strategier, BSC och KPI:er som fungerar skapligt förändras. Vidare menar Petri och Olve (2014) att organisationer enbart bör byta ut delar av

strategikartan och behålla KPI:erna eftersom medarbetarna har en vana att jobba med dessa, detta minskar risken till förvirring. Organisationer bör alltså iaktta försiktighet vad gäller förändring av en hel strategi.

### **3.3.9 Belöningsystem**

Kaplan och Norton (1996) menar inte att det handlar om att organisationer ska knyta sitt belöningsystem till BSC, utan endast när och hur. De menar att för att BSC ska fungera väl och leda till en ny kultur i organisationen måste belöningsystemet knytas till att KPI:er på BSC uppfylls. Detta baserar de på tanken att lönen är så stark sporre för framförallt chefer. Det är dock inte riskfritt att knyta belöningsystem till KPI:erna. Om datan för utvalda strategiska mått inte är pålitlig eller om dessa inte har tydlig koppling till strategierna kan det resultera i oväntade konsekvenser som skapar kortsiktigt gynnsamma resultat på bekostnad av verksamhetens långsiktiga ambitioner. Det bästa är att först utvärdera KPI:erna noga innan belöningsystemet kopplas på (Kaplan & Norton 1996).

Ett problem är annars när organisationer väljer att ge olika KPI:er, olika viktning eller att det räcker att bara uppfylla en del av KPI:er för att det ska resultera i bonusutbetalning, dessa situationer kommer båda leda till ett obalanserat resultat, där endast vissa KPI:er kommer prioriteras. En lösning är att använda tröskelvärden för samtliga KPI:er, alltså om något av resultaten inte når upp till tröskelvärdena så kommer ingen bonus betalas ut. Detta kommer inspirera ledningen och organisationen till ett mer balanserat resultat för alla perspektiv (Kaplan & Norton 1996). När målen sätts av en nivå i organisationen är det viktigt att en högre nivå subjektivt bedömer svårighetsgraden samt även gör objektiv benchmark för att bedöma att det inte föreligger obalans eller att målen blir för lätta att uppnå (Kaplan & Norton 1996).

### **3.3.10 BSC som strategiskt verktyg**

Till en början sågs BSC mer som ett avgränsat ekonomiprojekt snarare än ett genomgripande verksamhetsstyrningssystem som det egentligen är. Men allt eftersom i enlighet med Kaplan och Nortons egen utveckling har även BSC utvecklats till att få allt starkare strategisk betydelse. Idén med att introducera eller bibehålla BSC bygger allt oftare på en idé om att utveckla organisationer (Lindvall 2014). Med tanke på att BSC är menat som ett strategiskt verktyg och där BSC allt oftare ses som ett stöd i organisationens utvecklingsarbete har också utvecklingsperspektivet som en extra stark strategisk ställning för att balansera upp det finansiella perspektivets tendens att agera kortsiktigt. Men trots att detta är av stor betydelse är det problematiskt rent praktiskt. Detta eftersom de flesta människor i en organisation är vana att arbeta kortsiktigt samt är organiserade på ett sådant sätt som gör det svårt att sköta strategiska utvecklings- och överlevnadsfrågor. Denna problematik har resulterat i att den strategiska kopplingen och utvecklingsperspektivet hos BSC har svårt att hävda sig (Lindvall 2014; Bourne & Bourne 2012). Detta är problematiskt då verksamhetsstyrning idag allt mer handlar om begrepp som innovation (Lindvall 2014). Ibland har organisationer valt att tona ner utvecklings- och strategidelen initialt för att senare försöka plocka upp den när BSC verkligen har satt sig i organisationen (Lindvall 2014).

### **3.3.11 Innovation**

Utvecklingen i dagens samhälle går fort och är i ständig förändring och produktlivscykeln blir allt kortare, vilket ställer krav på organisationen (Kaplan & Norton 1996). Genom att förbättra sitt sätt att utnyttja immateriella tillgångar med mindre fokus på finansiellt resultat kan verksamheten uppnå en konkurrensfördel och därmed innovation för att vara fortsatt konkurrenskraftiga i snabbt utvecklande branscher (Ivanov & Avasilcăi 2014). Organisationer

behöver förutse kundens behov innan konkurrenter och kunden själv och ta fram nya produkter, tjänster och ständigt utveckla processer och produktkompetens (Kaplan & Norton 1996). Innovation och inläring är svårt att mäta då det ofta är immateriellt. Ett möjligt sätt att arbeta med innovation är att dela med sig, ge och ta feedback och byta erfarenheter med varandra (Bourne & Borne 2012). Balanced Scorecard underlättar i arbetet att identifiera och illustrera de viktigaste drivkrafterna i en verksamhet och främjar genomförandet av strategin (Ivanov & Avasilcăi 2014).

### 3.4 Analysmodell

Avsaknaden av lämplig teoretisk analysmodell har lett fram till att vi har konstruerat egen analysmodell som har sin utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Efter genomgång av de stora bidragstagarna inom BSC och tillsammans med författare till olika forskningsartiklar i ämnet har vi sammanställt i en teoretisk analysmodell i form av en matris (Bilaga 1) som vi har ställt mot empirin. Med utgångspunkt i de identifierade problemområdena gick det att urskilja meningskillnader, olika grader av frekvens och slutligen luckor i forskningen kring bibehållandet av BSC. Dessa har kodats och lett fram till åtta olika analysdelar.

Process – Hur arbetet går till med BSC

Engagemang – Kring BSC i olika roller

Belöningsystem – Prestationsmätning kopplat till BSC

Perspektiv – De områden verksamheter väljer att koppla sina KPI:er mot

KPI – Strategiska mått på BSC

Revidering – Utvärdering av BSC

Innovation – Påverkan på verksamhetens innovationskraft

BSC som strategiskt verktyg – Sammankoppling av strategi och verksamhet

Sammanfattningsvis ser vi att ovan nämnda analysdelar kan betraktas på olika vis. Antingen är det *människorna* som står i centrum i organisationen eller styrning sett ur organisationens syn, det senare kallar vi *tekniken*. Analysmodellen är därför uppbyggd av två dimensioner. Upprätthållandet av balanserad styrning handlar om att organisationen får med sig medarbetaren och det andra uppförandet av BSC. Vi har valt att bortse från analysdelen ”Verksamhetsstyrning utan BSC” eftersom analysmodellen behandlar just hur organisationer bibehåller balanserad verksamhetsstyrning med BSC som metod.

## 4 Empiri

*I det här kapitlet presenteras resultatet av intervjuerna med alla fem respondenter. Uppdelningen av kapitlet är utifrån varje person utifrån de områden vi identifierat i litteraturen.*

### 4.1 Delivery Manager (Respondent 1)

Delivery Manager:n har nästan 20 års yrkeserfarenhet inom ledande roller, balanserad verksamhetsstyrning och Balanced Scorecard. Ungefär hälften av åren som chef och den andra halvan i stabsfunktioner, inom logistik, produktion, global processledning och verksamhetsutveckling i olika organisationer med globalt ansvar. Detta i en stor internationell koncern och en mellanstor internationell organisation.

#### 4.1.1 Process

Delivery Manager:n anser att det ska finnas en bra balans mellan de områden som är viktiga för verksamheten. Det ska finnas en tydlig målbild eller strategi kopplat till BSC processen. Vidare säger hen att när strategin bryts ner ”Man måste vara väldigt noga när man bryter ner sådana mål så att man inte skjuter fel. Jag har sett olika modeller, ex. KPI-träd, där man försöker förklara hur KPI:erna hänger ihop. Min erfarenhet, risken att man tappar bort sig är stor”. Det görs rapporteringar en gång per månad som del av en större genomgång av hela BSC, de får inte bara vara för formsaken. Cheferna måste dessutom hela tiden intressera sig för hur det går med aktiviteterna. Det får inte bara bli mätande utan arbetet ska vara avvikelset fokuserat. Det går inte heller att tro att det räcker att bara avkräva analyser och aktiviteter. Om en KPI visar resultat åt fel håll och detta kan förklaras med en bra analys visar det att organisationen har koll på läget, men det ändrar inte resultatet och fortsatt uppföljning och intresse från ledaren krävs. Men det är teamet och individerna som vet vad som behöver göras, inte någon högre chef, menar respondenten. När organisationen sätter KPI:er behöver ledningen tänka till vilket beteende som KPI:n kommer skapa i organisationen. Finns det i åtanke tillsammans med balans är det lättare att få BSC arbetet att ge tänkta resultat menar respondenten. Allmänt måste ledaren prata mycket om målen och skapa förståelse i organisationen vart den är på väg, genom att göra det och ställa frågor förstår organisationen själva vad som är viktigt, menar respondenten. BSC processen tenderar att leva efter kalenderår. Det är egentligen inte speciellt intressant menar Delivery Manager:n. I en föränderlig värld där organisationen ändå inte vet hur omvärlden kommer se ut om sex månader. Då är det onödigt att i slutet av ett år sätta en plan med BSC och KPI:er som ändå inte är aktuella hela tidsperioden de är tänkta att gälla. BSC-metoden behöver utvecklas och bli mer dynamisk menar respondenten.

#### 4.1.2 Engagemang

För att skapa engagemang måste ledare, enligt Delivery Manager:n, få medarbetare att bli engagerade till arbetet och företaget. Då är det viktigt att alla har tillgång till all information samtidigt, vara transparent och gå igenom resultaten. Ges individer och team ansvar utan att någon annan talar om vad de ska göra för engagemang. Vidare måste strategi, BSC och KPI hänga ihop för att skapa hållbar förståelse och engagemang menar respondenten. Det finns KPI:er, med flera perspektiv och för att de andra ska uppfyllas och för att medarbetarna och sedan organisationen ska utvecklas måste medarbetarna trivas.

Respondenten anser inte att det viktigaste är hur teamen arbetar för att nå KPI-målen, det är bättre att de gör det på ett sätt som passar dem och som håller dem entusiasmerade, även om

det initialt gör dem mindre effektiva genom att arbetet inte är standardiserat, det kommer sakta efter hand, menar respondenten. Genom att ledaren följer upp och frågar och muntligt återkopplar när medarbetare kommer med förslag och idéer så bibehålls engagemang anser respondenten. Men engagemang kring BSC och KPI:er handlar mycket om framgång och respondenten menar att om organisationen börjar se att mätandet går åt rätt håll skapas motivation och engagemang då mätningarna ger återkoppling på ett resultat. Går kurvan åt fel håll vill medarbetaren visa bättre på resultat vid nästa tillfälle och sporras av det. Ingen vill presentera ett sämre resultat.

#### **4.1.3 Belöningsystem**

Respondenten anser att organisationer aldrig bör koppla ett belöningsystem till sina BSC, hen säger ”Jag har aldrig sett en modell som fungerar”. Hen menar att detta skulle medföra felaktiga beteenden eftersom det oftast kopplas till enbart en KPI och säger ”Hela grundfilosofin med BSC är ju att det ska balansera dessa mätare så att det inte optimeras i en av vyerna”. Respondenter menar dock på att medarbetarnas bra beteenden ska uppmuntras exempelvis i en vanlig lönediskussion och en tanke enligt hen kan vara att organisationen belönar bra arbete som i sin tur är kopplade till BSC.

#### **4.1.4 Perspektiv**

Angående perspektiv betonar Delivery Manager:n att balans är viktigt och det uttrycker hen på följande vis: ”För mig är, oavsett om man använder BSC eller inte så är det viktiga för mig att man har en bra balans mellan de sakerna som är viktiga” och fortsätter sedan med att säga ”där kunden är viktig, den egna processen, de anställda är viktiga och finans är viktigt”. Att det finns en bra balans är viktigt, men exakt vilka perspektiv som används eller vad de heter är inte det viktigaste enligt respondenten, det blir som hen uttrycker det: ”same, same, but different enligt min erfarenhet”.

Att arbeta med utveckling och lärande ska vara en naturlig del av tidigare nämnda perspektiv. Vidare anser respondenten att det inte behöver läggas till något ytterligare helt nytt perspektiv, men att om något mer ska tillkomma, handlar det om att bryta upp något perspektiv som till exempel medarbetarperspektivet som är brett, i en kompetensdel och i en del som handlar om trivsel och engagemang. Respondenten anser att det är viktigt att inte primärt jobba med det finansiella perspektivet utan istället arbeta med de andra perspektiven och framförallt medarbetarperspektivet, hen uttrycker detta på följande vis ”Jag är av den övertygelsen att inte ha målformuleringar på resultatet. Om slutmålet är att vi ska dra in 200 miljoner kronor, inte sätta en mätning på det. Utan jobba med de mjuka parametrarna, hellre jobba med frågor som engagemang, trivsel och att man är engagerad till organisationen och litar på att det ger ekonomiska resultat”. Respondenten menar att arbeta med aktiviteter på de andra perspektiven, skapa engagemang, uppmuntra initiativ och förståelse för vart organisationen är på väg och ha en övertygelse om att det ger resultat och på sikt kommer leda till ekonomiska resultat.

#### **4.1.5 KPI**

Delivery Manager:n menar att det inte är bra att ha för många KPI:er eftersom det slutar med att medarbetarna inte bryr sig samt att organisationen inte får tillräckligt med kraft och resultat i BSC arbetet. Det har cirkulerat olika siffror kring vad det optimala antalet är menar respondenten och anser att det inte går att fokusera på mer än tre till fem saker i taget i en verksamhet. ”Jag har varit med år då jag sett BSC med 20 KPI:er, det var värdelöst. Dels att man inte orkar ha den bandbredden, orkar inte följa alla 20 speciellt bra. De åren slutade ofta med att det drogs igång större program för man fick inte tillräcklig fart på de KPI:erna som

var viktiga”. Respondenten menar att detta också ledde till problem på ett annat vis genom att starta program och fortfarande behålla 20 KPI:er så blev BSC och KPI:erna ett spel för galleriet som det ägnades tjänstemannatid åt uppdateringar.

#### **4.1.6 Revidering**

BSC tenderar att leva kalenderårsvis menar Delivery Manager:n och säger sedan ”Ska man utveckla BSC-principen så är det att hitta en mer dynamisk uppdelning, inte så stelbent.” Respondenten menar att bestämma saker på hösten ett år och tro att det ska gälla ett helt år inte fungerar. ”Att det fortfarande finns företag där ute som tror att man kan göra ett-årsplaner, det är fascinerande”. På högsta nivån i en organisation behöver det finnas ett antal KPI:er som är de viktigaste och övergripande, som visar hur bra en organisation mår. Om det senare uppstår problem behöver det kommuniceras ut och förändring ske, menar respondenten. ”Om det budskapet behöver gälla tre, fem eller sju månader spelar ingen roll”. Om BSC är nedbrutet i flera nivåer går det inte att byta för mycket och för ofta för som respondenten uttrycker det: ”Då kommer det bara bli förvirrande om det aldrig är samma”. KPI:er på högsta verksamhetsnivå behöver vara stabila över tid och förmedla vart fokus ligger samt att organisationen under bryter ned dem och bidrar till helheten, menar Delivery Manager:n.

Det finns olika anledningar till att en revidering behöver göras, menar respondenten. Det kan vara krav på finansiell lönsamhet från ägare och kan det handla om att försöka få ut mer eller rena besparingskrav. Vidare kan det handla om omvärldstrender och teknikskiften som gör att verksamheten måste lära sig helt nya saker. Slutligen kan det handla om den externa makroomgivningen som till exempel Storbritanniens utträde ur EU (Brexit). Den stora skillnaden som respondenten nämner mellan de två organisationerna som hen verkat i handlar om krav från ägaren. I det första var det externa aktieägare som skulle tillgodoseas, medan i det senare där 99 % av organisationen är privatägt slår inte starka finansiella intressen till på samma sätt, menar respondenten.

#### **4.1.7 BSC som strategiskt verktyg**

Respondenten menar att om strategin kommuniceras tydligt och det finns en tydlig koppling från strategi till BSC och vidare ut till aktiviteter går det att få BSC att fungera som ett hjälpmedel för att säkerställa strategin. Delivery Manager:n menar dock på att det finns en risk att strategiarbetet och BSC arbetet blir två skilda saker som följer två olika cykler och lever två olika liv. Det är viktigt att strategi och arbetet med BSC är tätt sammankopplat vilket respondenten förtydligar genom att säga ”Det finns en risk att dessa två lever två helt olika liv; strategi och BSC. Där olika individer arbetar med implementeringarna. Några som jobbade med KPI:erna på BSC och sen hade vi massa andra individer som jobbade med strategiimplementering. Så började vi mäta varför KPI:erna började förändras och varför, det var det ingen som visste. Lever dessa två helt olika liv lirar det inte”. Vidare säger hen ”risken finns att strategin och KPI:erna är designade efter en gammal värld och då går det åt pipan”. För att undvika detta är det viktigt att arbeta med att förklara och kommunicera strategin och problemformuleringen för organisationen, menar respondenten.

#### **4.1.8 Innovation**

Innovation menar Delivery Manager:n handlar om att: ”var och en uppmuntras till att utvecklas inom det område de brinner för”. Sedan är det en balansgång om det sker inom ramen för vad teamet ska göra är det bara för medarbetaren att köra på och ser den något som kan bli bra för hela verksamheten kommer Delivery Manager:n att hjälpa till. Där det finns engagemang där finns det en innovationsmotor anser respondenten. Samtidigt säger

respondenten att: ”BSC i den bemärkelsen att det är KPI:er som ska förbättras hämmar, BSC har vi här översatt i att teamet har ett uppdrag”. I detta handlar det om att det behöver finnas en balans i att leverera det som kunden vill ha, ha ekonomisk lönsamhet i det, att medarbetarna har roligt samt att de växer kompetensmässigt och levererar innovation, menar respondenten. Delivery Manager:n avslutar föregående resonemang med att säga: ”Där är BSC formulerat som ett uppdrag för teamet, så i botten finns dessa BSC perspektiven”.

#### **4.1.9 Verksamhetsstyrning utan BSC**

Inledningsvis säger Delivery Manager:n angående skillnaden i verksamhetsstyrning i organisationer med och utan BSC ”För mig är, oavsett om man använder BSC eller inte så är det viktiga för mig att man har en bra balans mellan de faktorer som är viktiga. Det spelar ingen roll vilket företag i Sverige vi går till så kommer vi hitta någon form av BSC där kunden är viktig, den egna processen, de anställda är viktiga, och finans är viktigt. Då kan man antingen bygga ett BSC som gör att man har KPI:er på alla dem och har man inte ett BSC så blir det fortfarande samma sak där”. Mer i detalj är det viktigt för Delivery Manager:n att beslut ska fattas där kunskapen finns. De team som arbetar nära kunden till exempel ska fatta de operativa och taktiska besluten. Hen presenterar detta på följande vis: ”Det ska inte ett chefsled en bit bort göra, utan tryck ner mandat och beslutsrätt där kompetensen finns i alla frågor”. Det går inte att som chef säga att man har förtroende och sedan ändå tro att man vet vad som är viktigast, utan lita på att rätt beslut fattas där kompetensen finns anser respondenten. Respondenten menar också att den chef som är närmast teamen måste formulera teamens uppdrag på ett balanserat sätt. Därefter kan teamen sedan själva styra över sina uppdrag och tidsplaner samt anpassa dem utifrån när de ser att de behöver ha exempelvis semester. Att dela ut mandatet till teamen som är närmast det operativa är dock svårt att göra mot stora organisationer som har existerat under lång tid och byggt upp en hierarkisk struktur där varje nivå behöver ett berättigande samt där mycket av arbetet i verksamheten är processifierat.

## **4.2 Verksamhetsutvecklingschef (Respondent 2)**

Verksamhetsutvecklingschefen har nästan 30 års yrkeserfarenhet i ledande roller, varav 20 år som chef och resterande tid i stabsfunktioner i olika organisationer. Intervjuobjektet har 20 års erfarenhet av arbete med balanserad verksamhetsstyrning och Balanced Scorecard i olika organisationer med globalt ansvar inom logistik, produktion, revision, kvalitet och verksamhetsutveckling. Detta mestadels i en stor internationell koncern men även inom en stor svensk organisation.

### **4.2.1 Process**

En gång per månad anser Verksamhetsutvecklingschefen att det är det lagom att gå igenom BSC och KPI:erna, både i ledningsgruppen samt ute i organisationen i syfte att ge det uppmärksamhet, diskutera dem och uppmuntra till lärande. Det är också viktigt att knyta ihop förbättringsarbetet med KPI-arbetet. Det är viktigt att aktiviteter, kopplade till KPI:ernas utfall, tas fram som sedan följs upp. Verksamhetsutvecklingschefen menar på att det är viktigt att anpassa styrningen med BSC utifrån de olika nivåerna i organisationen. Desto närmare den operativa verksamheten man kommer, desto oftare behöver det mätas, analyseras, sättas upp aktiviteter och följa upp dem. Hen säger: ”Ju längre ner man kommer, ju närmare maskinen man kommer så att säga, ju oftare behöver man titta hur det går”. När KPI:erna sätts handlar det om att ha en bredd som täcker in verksamheten samt tänka på balansen och perspektiven så det inte bara blir kortsiktiga och finansiella mål. Det gäller att ha en förståelse för vilka KPI:er som påverkar andra och beroende på vilken typ av KPI det är kan effekten av den komma senare. Respondenten ger ett exempel på detta genom att det finns KPI:er inom

produktutveckling som om de är lyckosamma i ett senare skede driver försäljning och påverkar det finansiella. När KPI:er sätts behöver det tas hänsyn till vilken noggrannhet som behövs. Organisationer har olika krav på exempelvis ledtid. En del har en vecka som tidsram, för andra måste det istället vara inom +/- 15min.

Även om det är medarbetaren som står i centrum så gäller det att ha en förståelse för aktieägarens roll i verksamheten och att den inom någon tidshorisont förväntar sig avkastning och som respondenten uttrycker det: ”Yttersta syftet är aktieägarna eller investerarna, om de inte vill investera i verksamheten så finns inte organisationen”. Alla för en verksamhet viktiga områden lämpar sig inte på BSC även om det kan vara strategiskt viktigt, till exempel lagkrav eller certifieringar menar respondenten. Istället menar hen att dessa bättre genomförs som ett projekt med ansvarig och tydlig avrapportering.

#### **4.2.2 Engagemang**

Arbetet med att skapa engagemang kring BSC startar i ledningen enligt Verksamhetsutvecklingschefen. Det gäller att det finns en övertygelse i ledningen vart man vill och hur organisationen ska utvecklas. Vidare genom att efterfråga resultat, analyser, aktiviteter och månadsgenomgångar samt framförallt ställa frågor sänder ledningen ut viktiga signaler till organisationen att BSC är viktigt och det gör att chefer och medarbetare tänker att det här är viktigt och att det gäller att vara bra på det. Det är bra om drivet bland medarbetarna startar nerifrån, men att det är viktigt att ledningen ändå sätter riktningen eller som respondenten uttrycker det ”Man har man inte angett någon riktning vad som är viktigt, vart vi ska och ska vi växa eller vad som är viktigast så om ledningen inte har uttalat det så kan det bli lite vad som helst. Om alla bara förbättrar blir det lite random. Om du tänker att alla medarbetare har en pil som visar att de förbättrar och om allas pilar går åt samma håll så blir det så mycket bättre och kraftfullare”. I många stora organisationer som är konkurrensutsatta finns det hela tiden en drivkraft som pekar på att förändring är något naturligt. Att strukturerat arbeta med balanserad verksamhetsutveckling genom förändring och förbättring är inte ett alternativ utan ett måste. Annars springer konkurrenterna om en, menar respondenten och med åren kommer det naturligt. Respondenten menar också att det är svårare att få engagemang i verksamheter där verksamheten inte är konkurrensutsatt och uttrycker det ”Om man jämför med ett företag som är ganska statistiskt eller särskilt om man inte har något särskilt tryck på sig och pengarna tuggar in ändå liksom, då kan det vara svårt att få till den där drivkraften”.

#### **4.2.3 Belöningsystem**

Det finns risker med belöningsystem kopplat till BSC menar Verksamhetsutvecklingschefen. Hen säger sig ha lång erfarenhet av uppförande av belöningsystem och BSC och uttrycker sig på följande vis ”Om man väljer fel är det risk för suboptimering, stor risk för suboptimering, ju större bonus på ett mål, desto större risk för suboptimering” och säger sedan ”Bonussystem, det kan driva ett direkt skadligt beteende, det är min erfarenhet”.

Det finns några saker som ska tas i beaktande när verksamheten ska koppla på ett belöningsystem till BSC. Det första är att det måste vara KPI:er som inte går att påverka genom manipulation och därför anser respondenten att finansiella KPI:er är bäst. Tas det fram en ny KPI gäller det att prova den ett tag först, skaffa en baseline och utvärdera vilket beteende som KPI:n skapar eller kan tänkas skapa. Om de finansiella KPI:erna har varit för tuffa att uppnå och det finns andra KPI:er som till viss del ligger till grund för bonussystemet så har chefer en tendens att försöka ”vara snälla” där och ge en högre utbetalning där, men det blir ju kontraproduktivt menar respondenten. Det finns nog ingen lösning på det här menar hen. Att ha långa perspektiv i åtanke när belöningsystem ska kopplas till KPI:erna sägs vara



bra, men respondenten menar ändå att det är bäst att strunta helt i bonussystemen eller enbart använda finansiella KPI:er som inte går att manipulera. Avslutningsvis säger respondenten gällande belöningsystem ”Iaktta försiktighet. Det gäller ju att innan man genomför bonussystem, så tänk efter noga. Vad kan effekterna bli av det? Vilka är de negativa beteenden som vi kan tänkas få?”

#### **4.2.4 Perspektiv**

Ett perspektiv som Verksamhetsutvecklingschefen uttrycker det: ”ganska självklart tycker jag och det är det finansiella, de som äger organisationen har någon form av förväntningar på det”. Det kan innefatta avkastningskrav genom lönsamhets-KPI:er. Vidare nämner respondenten kundperspektivet och menar att utan det blir det inte bra om verksamheten är i ett konkurrensutsatt läge. Intern effektivitet är nästa perspektiv som behövs då det i de flesta verksamheter handlar till exempel om ledtid. Medarbetarperspektivet måste vara med, menar respondenten, då personalen är en viktig resurs. Trivs inte personalen så utnyttjas inte resursen fullt ut alternativt slutar i organisationen vilket leder till extra kostnader för att lära upp och rekrytera någon ny. Detta perspektiv kan mätas genom motivation eller medarbetartrivsel. Något som kommer mer och mer menar respondenten är miljö men även att följa den externa omgivningen mer borde vara med menar respondenten. För att bibehålla legitimitet menar respondenten att miljö är viktigt att arbeta med idag och alla organisationer som är ISO 14001 certifierade måste ha minst ett miljömål. Att studera sin omgivning är även det viktigt, då handlar det om att studera vad som är viktigt där och sätta KPI på det som verksamheten kan påverka. Slutligen nämner Verksamhetsutvecklingschefen innovation, det är ett område som är väldigt viktigt, men sätta KPI:er på det är desto svårare för det är inte helt lätt att hitta rätt. Det handlar ofta om att något ska räknas som antal patent eller aktiviteter, men frågan är vart de leder och se att de har påverkan, det är det viktiga enligt respondenten. Att ha genomfört 100 % av de satta aktiviteterna i tid betyder inte att det blir ett bra resultat fortsätter respondenten. Men det går även att inkludera utvecklingsperspektivet i de andra perspektiven genom att KPI:erna där kräver en tydlig utveckling mot strategin.

#### **4.2.5 KPI**

Verksamhetsutvecklingschefen beskriver KPI:ernas roll på BSC och även betydelsen av antalet som ”De ska ju på något sätt symbolisera det viktigaste på en enhet. Blir det för många så spär det ut det lite granna då. Så, det som man ska ha i en sådant Scorecard då, är någonstans sex till åtta stycken då, tror jag skulle vara optimalt. Är det 10 eller fler då tror jag att man valt för många. Då blir det så många grejer. När man ska kommunicera det då? Folk vet inte riktigt vad allt är”. Respondenten menar att det är en balansgång, för är det frågan om en stor organisation och det är för få mål och dessa är kopplade till ett perspektiv, finns det risk för suboptimering. Helst ska så många som möjligt av KPI:erna vara kopplade till att verksamheten vill åstadkomma en förändring i riktning mot strategierna. Det ska vara KPI:er som går mot områden ledningen vill att verksamheten ska ha fokus på. Med detta menar respondenten att det inte får bli för många KPI:er som endast finns för att visa status. Om det är en stor division med många verksamheter är det viktigt att försöka undvika för många KPI:er från en lägre nivå som endast speglas upp på en högre nivå, för att alla chefer ska få visa upp sig eller avdelningen för att intern marknadsföra sig. Istället menar respondenten att det är viktigt att hitta några tvärfunktionella KPI:er som fungerar över och kan påverkas av flera eller alla verksamheter samt styr mot strategin. Avslutningsvis menar respondenten att KPI:erna på ett BSC handlar om ett antal viktiga KPI:er som alltid är viktiga för verksamheten samt sådant där ledningen vill driva ett aktivt förändringsarbete.

#### **4.2.6 Revidering**

Anledningen till att det görs en revidering, menar Verksamhetsutvecklingschefen, handlar i grunden om ”Att omvärlden förändras, strategierna kanske förändras eller utvecklas hur man nu ser det. Man kanske når vissa mål, något som leveransprecision kanske har varit usefullt och så har man satt mål och jobbat med detta och fokuserar på detta kanske ett eller två år tills vi har uppnått en tillräckligt bra nivå”. Vanligtvis behöver BSC revideras i någon, om än i mindre omfattning, en gång per år. Respondenten menar också att även om fokus läggs på något annat ska organisationen inte släppa det området helt. Att hoppa fram och tillbaka hela tiden skapar problem både för förståelsen bland medarbetarna men även att det leder till obalans och kortsiktighet i verksamhetens styrning. Respondenten berättar om ett problem som kan uppstå om ledningen går från en balanserad styrning genom att ändra direktiv från exempelvis produktkvalitet inom intern effektivitet till större fokus på pris och kostnader inom det finansiella perspektivet. Det menar respondenten i sin tur leder till suboptimering med en högre totalkostnad. Ledningen har således en viktig roll i att förklara detta för organisationen. Respondenten säger att: ”Det gäller att tydligt visa att detta fortfarande är viktigt, vi ska till exempel bibehålla den här nivån, men nu är det fokus på det här istället”.

#### **4.2.7 BSC som strategiskt verktyg**

I stora organisationer är det svårt att göra en revidering av strategin allt för ofta. Detta på grund av att processen tar ett antal månader, minst ett kvartal att genomföra enligt Verksamhetsutvecklingschefen, även om det är mindre justeringar av en treårsplan det handlar om. Vidare anser hen att BSC fungerar väl som ett strategiskt management verktyg. Respondenten säger ”Jag tycker ju att BSC är ett utmärkt så att säga, verktyg för att främja strategierna, rätt använt då givetvis”. Om BSC kopplas ihop med strategierna och inte bara blir något som är samma över tid, fungerar det väldigt bra. Respondenten uttrycker detta på följande vis: ”använder man det rätt så är det verkligen ett starkt verktyg för att få rätt strategi att hända”. Ett vanligt problem i stora organisationer är enligt respondenten att strategiutveckling och BSC arbetet bedrivs till viss del som separata processer och av olika personer. Bäst är det om allt är en fungerande process. Om så inte är fallet måste det finnas en tydlig överlämning mellan strategi och BSC. När personerna som arbetar med strategin börjar närma sig sin slutfas är det viktigt att de sitter ner och diskuterar med de som ska ta vid med BSC arbetet, hur KPI:erna och BSC kan användas för att genomföra strategin på bästa sätt, menar respondenten.

#### **4.2.8 Innovation**

Som Verksamhetsutvecklingschefen tidigare nämnde så kan det vara svårt att mäta innovation. Men hen anser att det i grunden handlar om att tänka positivt om människan och försöka lösgöra den innovationskraft som medarbetaren besitter. Visserligen kan BSC, rätt använt hjälpa till att underlätta detta. BCS kan ha en bra påverkan på innovation som hen säger ”Det är en del i kraften med att använda detta till att lösgöra innovation”. Det hjälper inte att peka ut områden och börja mäta, utan om verksamheten ska nå nya nivåer och medarbetarna ta initiativ så är det inte bara metoden i BSC det handlar om, utan mer om ledarskap, anser respondenten. Fungerar detta väl skapas också engagemang, vilket respondenten uttrycker som jätteviktigt. Respondenten sammanfattar innovation kopplat till BSC på följande vis: ”Det är ju inte BSC metoden i sig utan metoden ger möjlighet att ha rätt ledarskap”.

#### **4.2.9 Verksamhetsstyrning utan BSC**

Handlar det om en mindre organisation där det finns rutiner, det sker inga extrema förändringar i omvärlden, strategierna ändras lite från år till år eller vartannat år samt att

ledningen har stenkoll på verksamheten finns inte behovet av ett BSC. Då vet ledningsgruppen vad som behöver mätas, de har koll på verksamheten, de ser förändringar och kan agera om det händer något. Hen jämför med att kappsegla över Atlanten, där medlemmarna på båten har tänkt igenom exakt hur de ska jobba ihop, hur de ska jobba med delarna, de har tydliga roller och om någon faller ifrån så finns det en process alla känner till. ”De har en process att prestera på hög nivå utan BSC” som respondenten uttrycker det. Men annars om en verksamhet ska styras på ett hållbart, effektivt och balanserat sätt så säger Verksamhetsutvecklingschefen att BSC: ”nästan den enda metoden som funkar”. Respondenten anser att det behövs olika perspektiv för att balansera upp det kortsiktiga finansiella och även koppla ihop strategin med det dagliga arbetet och få strategin att hända.

### **4.3 Stabschef (Respondent 3)**

Stabschefen har mer än 20 års yrkeserfarenhet i ledande roller och nästa lika många år som chef i olika stabsfunktioner, där hen har arbetat med balanserad verksamhetsstyrning och Balanced Scorecard i stora svenska organisationer inom logistik och produktion.

#### **4.3.1 Process**

Med utgångspunkt i organisationens vision tas en övergripande strategi fram som ska leda till måluppfyllnad. Strategin bryts sedan ner i ett antal KPI:er som analyseras och följs upp. Stabschefen har erfarenhet av större tertial rapportering samt med en mindre genomgång på månadsbasis. Det består av tre komponenter. Rapportering av resultat uppåt i organisationen, genomgång i den egna ledningsgruppen samt kommunicera ut till alla medarbetare i organisationen. Olika roller är av betydelse där var roll har sitt ansvar. De ansvariga cheferna delegerar till underordnade chefer vilket Stabschefen sedan sammanställer och rapporterar till högre ledning. Strategier kommer uppifrån från högre nivåer till chefer som har en nyckelroll att bygga engagemang kring BSC hos medarbetaren. Det genom att göra de strategiska målen påverkbara för den enskilda individen.

#### **4.3.2 Engagemang**

För att upprätthålla engagemang i verksamheten menar respondenten på att ledningen måste bryta ner ansvar för KPI:erna på ansvariga chefer i olika projekt, vilket följs upp kontinuerligt. Hen säger ”vi jobbar väldigt mycket med att bryta ned ansvaret för dessa mål på ansvariga chefer i projekt och så är det ju så att ifall man får ett utpekat ansvar så är det klart att man känner mycket mer engagemang”

För att öka engagemanget i verksamheten är det viktigt att under medarbetarsamtal fråga hur medarbetaren kan bidra till uppsatta KPI:er. Genom att medarbetaren får känna sig delaktig i processen ökar både motivation och engagemang, respondenten påpekar ”Det är en bra grej att bryta ner det hela vägen till medarbetaren i medarbetarsamtalet och inte bara sitta och följa upp det med cheferna”. Respondenten anser att om verksamhetens uppdrag är enkla att konkretisera, är BSC en bra metod att använda. Vidare menar hen att det blir svårare att arbeta med BSC och få till ett engagemang bland medarbetarna om KPI:erna i stor utsträckning kan påverkas av externa faktorer.

#### **4.3.3 Belöningsystem**

Hen är negativt inställd till belöningsystem generellt kopplat till BSC och tror inte på att det skulle bidra till ökad motivationen i en verksamhet. Respondenten anser att de faktorer som främjar engagemang istället är stimulerande arbetsuppgifter, ansvar och en bra arbetsmiljö. Högre löner är inte en ensam parameter som avgör en medarbetares engagemang. Stabschefen uttrycker detta på följande vis: ”Jag tror inte så mycket på det, och ofta säger de att lönen inte

spelar så stor roll, det är klart att den spelar roll till en viss del men om man ändå får välja är det mycket stimulerande arbetsuppgifter, ansvar, bra arbetsmiljö”. Vidare nämner respondenten att en medarbetare som gör ett bra jobb har större möjligheter till befordran.

#### **4.3.4 Perspektiv**

Stabschefen är kritisk till att det används för många perspektiv i organisationens BSC och säger ”då säger man att det är fyra perspektiv, varför måste det just vara fyra, känns som man nästan kan krysta fram ett fjärde.” och menar att det hellre räcker med tre olika snarare än att riskera att ett fjärde perspektiv tvingas fram. Hen anser att det har stor betydelse vilken typ av organisation det rör sig om men inom offentliga sektorn är uppdragsgivaren ett perspektiv som ska tas i beaktande. Angående vilka perspektiv som är viktiga säger respondenten ”Den som äger företaget, kunden som vi levererar våra produkter till, medarbetarna ska absolut få finnas med, det är ju de som levererar. Sen kan man väl diskutera då vem den fjärde skulle vara, det beror ju på vad man har för verksamhet och så”. Hen menar på att medarbetare och kunder är två viktiga perspektiv. Enligt respondenten kan miljö vara ett bra alternativ om man vill lägga till ytterligare ett perspektiv.

#### **4.3.5 KPI**

Respondenten anser även att antalet KPI:er inte får vara för många. Hen har erfarenheter av att för många mått försvårar och krånglar till styrprocessen. Det räcker att fokusera på två till tre stycken för att framgångsrikt arbeta mot strategin. Medarbetarna behöver få en förståelse för strategierna som ligger bakom varje KPI. Har man för många riskerar man att tappa denna förståelse och därmed ”vart man ska” i styrningen. ”Hur som helst kan jag ju tycka att det viktiga är ju att alltid jobba enkelt och inte göra det så tillkrånglat”. Så jag hade ju velat ha att man kanske jobbade med två eller tre KPI:er för att nå en strategi”.

#### **4.3.6 Revidering**

Stabschefen anser att det räcker att se över BSC med ingående KPI:er årligen eftersom dessa ska vara långsiktiga och säger ”Jag tyckte det räckte med varje år, man ska ju inte hålla på att förändra för mycket heller.” och säger ”Det blir lite rörigt”. Det är viktigt att inte gå in och göra små förändringar i KPI:erna då dessa ska vara konsekventa och lättbegripliga. På så vis minimerar ledningen risken för förvirring bland medarbetarna. Vidare anser respondenten att perspektiven ska vara samma, även om KPI:erna justeras.

#### **4.3.7 BSC som strategiskt verktyg**

De övergripande strategierna tas fram för verksamheten i stort och bryts sedan ner på lägre nivåer i organisationen ”för att kunna jobba med det på vår nivå”. Genom att koppla ihop BSC med underliggande KPI:er till strategierna främjar det möjligheten hos medarbetaren att förstå ”hur kan jag hjälpa till och hur ska vi uppnå den övergripande strategin?” Det bidrar i sin tur också till engagemang. Stabschefen anser att det är en utmaning att upprätthålla en god och effektiv målstyrning i en stor organisation då det är en konst att bryta ner målen så att de blir relevanta på alla olika organisatoriska nivåer. Hen menar att riktningen är viktig och understryker detta flera gånger genom att säga ”Vart ska vi”. Vidare fortsätter respondenten ”Keep it simple, så att verksamheten verkligen förstår vad det är vi pratar om, de krånglar till det så mycket att ingen förstår vad strategi ens är”. Respondenten anser att BSC fungerar väl som ett stöd att omvandla strategier till den dagliga verksamheten, förutsatt att ledningen tänker till hur BSC kan användas för att nå sitt syfte och hur det kan stödja uppsatta strategier. Det underlättas genom konkreta och påverkbara KPI:er.

### **4.3.8 Innovation**

Respondenten anser att fokus på innovation över lag har ökat i samhället och säger ”det har blivit mycket mer fokus på innovation över huvud taget i samhället”. Det finns en tilltro till de man köper tjänster av löser de åtaganden som de tagit sig an. När organisationen använder sig utav underleverantörer står inte innovation i fokus. Underleverantören vill tjäna pengar och om de ska presentera innovativa lösningar vill de få mer betalt annars använder de sig av beprövade lösningar och system då detta kostar mindre.

### **4.3.9 Verksamhetsstyrning utan BSC**

För att verksamhetsstyrningen ska hålla sig balanserad utan användning av BSC kan fokus ligga på vad organisationen ska leverera och då lägga upp mål för hur verksamheten ska bidra till dessa leveranser. Vidare är det ledarens ansvar att konkretisera målen och ställa krav. Respondenten använder sig av mallar för att styra de underleverantörer som anlitas för att mål, regler och standarder ska upprätthållas. Respondenten kopplar an till dagens organisation där verksamheten idag har gått ifrån BSC och anser att styrmetoden är stelbent i en organisation som arbetar där genomförda projekt är i fokus, men poängterar att styrningen många gånger ändå influeras av BSC-modellen. Det genom att organisationen ändå arbeta med medarbetarens nöjdhet och engagemang, kvalitet i projekt samt har en tydlig kostnadsuppföljning.

## **4.4 Platschef (Respondent 4)**

Platschefen har cirka 20 års yrkeserfarenhet, varav 18 år som chef, inom ledning, balanserad styrning och Balanced Scorecard i organisationer inom produktion, logistik och kvalitet, både i Sverige och utomlands. Detta hos ett flertal stora internationella koncerner.

### **4.4.1 Process**

Arbetet med att ta fram nästkommande års strategi tar sin början året innan. Då sätter organisationen upp en flerårsplan kopplat till BSC som säger vart organisationen vill befinna sig då. Det syftar till vart organisationen strävar mot snarare än vad de uppnår. Diskussioner förs på ledningsnivå kring vilka KPI:er organisationen i helhet ska ha. De strategiska målen är kopplade till aktiviteter där centrala direktiv från en högre ledning ligger till grund. Ett sätt att bygga engagemang i organisationen och ta fram aktiviteter på team- och individnivå är att genomföra en Workshop där organisationen presenterar vad ledningen ska göra och vad medarbetarna förväntas bidra med. En viktig del av det ansvaret, vad individen själv kan bidra med, ligger på den enskilda medarbetaren. När huvudplanen är satt arbetar var team med aktiviteter. Vidare fokuserar organisationen mycket på förbättringsarbete kopplat till BSC. Underliggande mätningar och aktiviteter kopplade till KPI:erna tas fram och presenteras på en puls-tavla i den dagliga verksamheten för att kontinuerligt säkerställa progress. Varje månad görs en sammanställning av dessa som diskuteras i ledningsgruppen och presenteras för samtliga medarbetare. Varje kvartal är det vanligt med en mer omfattande kvartalsrapport. Respondenten menar att om de lyckas med utvalda KPI:er så går det bra för verksamheten och poängterar vikten att ha aktiviteter kopplade till varje KPI.

### **4.4.2 Engagemang**

Genom att medarbetarna får möjlighet att vara med och påverka anser respondenten att det bidrar till ökat engagemang. Ledningens engagemang är viktigt för att sätta riktning och fokus men respondenten säger att ”Vi är helt beroende av hur motiverade medarbetarna är”. Det för att få kraft och uppnå en väl fungerande organisation där det löper på i den dagliga verksamheten. Genom att ta upp och följa förbättringsförslag som hela avdelningen kan ta del av kan de tillsammans hjälpas åt att arbeta fram en lösning av ett konkret problem. Tavlan

följs upp löpande. Vid större problem där beslut på högre nivå krävs, lyfts det uppåt i organisationen. Genom att involvera medarbetarna och låta dem påverka det dagliga arbetet uppnås engagemang. ”Det är när vi ser att samtliga bidrar som vi får den stora utväxlingen”. De som gör något bra premieras vilket i sig också leder till en drivkraft och engagemang. När bra lösningsförslag fångas upp kan de spridas i alla team.

#### **4.4.3 Belöningsystem**

Respondenten har erfarenhet av bonussystem direkt kopplat till KPI:erna. För att bonus ska utgå krävs dessutom ett positivt finansiellt resultat, vilket betyder att medarbetarna är direkt beroende av hur det går för verksamheten. Vidare anser respondenten att det är viktigt att hitta parametrar som den enskilda medarbetaren kan påverka. ”Det finns ju inget jobbigare än att ha en bonus men känna att du inte kan påverka den”.

#### **4.4.4 Perspektiv**

Scorecardet beskrivs och visualiseras som en blomma med fem perspektiv. Dessa är finans, -kvalité, - leverans, - säkerhet, - och medarbetarperspektiven. De perspektiv som organisationen väljer ska inte strida mot varandra och respondenten poängterar särskilt att balansen mellan dessa perspektiv är viktiga med extra betoning på säkerheten. Ingen ska skada sig på arbetet eller vid användning av produkten. Ett perspektiv som Platschefen anser vara viktigt är miljöperspektivet. Det finns inte med i dagens verksamhets BSC ”för där är vi extremt bra”. Andra perspektiv som Platschefen ser som viktiga för organisationer som verkar i en omgivning där efterfrågan fluktuerar, blir marknadsperspektivet viktigt att förstå och ta hänsyn till.

#### **4.4.5 KPI**

Nuvarande verksamhet är uppbyggt i en KPI struktur där de mäter 17 olika strategiska mått som är standardiserade för verksamheten. Av dessa 17 KPI:er har de valt ut fem stycken som de styr verksamheten med vilka återkommer på daglig,-vecka och månadsbasis. De försöker hitta KPI:er som är lätta att mäta och som täcker hela verksamheten. Vidare berättar respondenten att de strategiska måtten är direkt kopplade till aktiviteter. Där täcker verksamheten in de fem olika perspektiven. Tidigare tittade de på alla 17 KPI:er men insåg att det blev för omfattande och bröt därför ner dem till fem stycken. Platschefen anser att för många KPI:er leder till att medarbetarna inte tar till sig dem. Respondenten menar att det är lätt att mäta och rapportera resultat utan att det blir aktiviteter, vilket är något organisationer bör akta sig för. Det fyller ingen funktion att enbart mäta för mätandets skull. Det tar bara onödig tid. Platschefen har erfarenhet av att ledningen bör undvika att styra för många KPI:er mot var funktion i organisationen och betonar vikten av att ha övergripande strategiska mått, vilket annars ökar risken för suboptimering och anser istället att organisationen ska ses som en helhet.

#### **4.4.6 Revidering**

Respondenten anser att en översyn av BSC bör göras en gång om året vilket kan leda till en revidering av Scorecardet och strategin. Då berättar Platschefen att ledningen går igenom policys, processrevisioner, KPI:er och aktiviteterna kopplade till dessa, likväl uppföljning av föregående års aktiviteter. Genom att verksamheten använder sig av en flerårsplan minskar behovet av en stor revidering och istället räcker det med en mindre revidering och uppföljning där planen förlängs med ytterligare ett år. Mål som är uppfyllda tas bort och de mål som ej är uppfyllda rullas vidare. Det är ett arbetssätt som underlättar för ledningen i revideringen av BSC. Revidering mer än en gång per år anser Platschefen inte vara nödvändigt då många av de strategiska målen är långsiktiga.

#### **4.4.7 BSC som strategiskt verktyg**

Arbetet med att ta fram nästkommande års strategi tar sin början året innan. Platschefen säger att BSC modellen främjar nedbrytning av strategin och kommunikation ”Den gör det ju mycket enklare, helt klart”. Genom att ha en tydlig koppling mellan strategiområde och BSC främjar det den röda tråden i organisationen. Ett sätt att göra detta är att benämna strategiområdena på samma sätt som perspektiven i BSC. Vidare säger hen att för att nå strategin är BSC och KPI:er en bra väg att gå. ”Då är det ju de här valda nyckeltalen vi ska driva för att komma dit, så helt klart”. Genom anpassade nyckeltal kan strategin leda till måluppfyllelse och det underlättar arbetet längs vägen för att komma dit organisationen vill, enligt respondenten.

#### **4.4.8 Innovation**

BSC-modellen bidrar till att fånga upp avvikelser och utveckla standardiserade processer. Avvikelseerna ligger sedan till grund för förändringsarbetet. Respondenten tror inte att BSC modellen påverkar innovationskraften utan menar på att det är arbetet kring avvikelserna som är nyckeln. Genom att välkomna avvikelser och vara öppna för förändring tror ledaren att det bidrar till innovation, lärande och framgång.

#### **4.4.9 Verksamhetsstyrning utan BSC**

Oavsett verksamhetsstyrningsmodell är balans viktigt, även om inte balanserad verksamhetsstyrning uttryckligen används finns det olika perspektiv eller områden som organisationen fokuserar på, menar respondenten. Platschefen belyser återigen förändringsarbete och vikten att fånga upp förslag på förbättringar och poängterar den struktur som behövs för att ta hand om dessa, oavsett om BSC som modell används eller inte. Fokus på att få till förbättringskulturen samt att organisationer för diskussioner kring det de gör, hur de gör det och förbättrar verksamheten.

### **4.5 Senior Business Controller (Respondent 5)**

Finanschefen har ungefär 25 års yrkeserfarenhet i ledande roller, balanserad styrning och Balanced Scorecard, varav 15 år som chef. Detta inom olika finansiella och ekonomiska organisationer med globalt ansvar inom logistik och produktion, teknik och affärsutveckling. Detta mestadels i en stor internationell koncern. Varit med och implementerat och format arbetet med Balanced Scorecard.

#### **4.5.1 Process**

Ju större organisationen eller koncernen är, desto mer komplex är verksamheten och dess styrning. På koncernnivå ges en övergripande målbild av hela verksamheten men varje affärsverksamhet ges mer eller mindre möjlighet till att anpassa lämplig styrmetod och arbetssätt efter verksamheten anser Senior Business Controller:n. Respondenten berättar att alla verksamheter styrs genomgående med inslag av någon form av Managementstyrningssystem, med ett antal övergripande KPI:er och med månadsvisa rapporter. Det är först på affärsområdes nivå som BSC metoden blir än tydligare. Numera är det ökat fokus på balansrapportens olika delar, jämfört med för några år sedan vilket ger en mer överskådlig bild av verksamheten och inte enbart fokus på resultat. Hen berättar att det i den strategiska planen finns ett antal teman. Om en specifik satsning ska genomföras i ett visst segment eller marknad brukar det följas upp av än hårdare uppföljning under en period med en kombination av de vanliga KPI:erna och ytterligare några tillsatta. 70 % av KPI:erna är grunden och resterande procent avser KPI:er som i större grad varierar. Respondenten förespråkar inte ett för hårt KPI-styrt styrsätt. Uppföljning och rapportering sker månadsvis eller kvartalsvis.

## 4.5.2 Engagemang

Rapportering bör ske på månads- eller kvartalsbasis, både i organisationen och uppåt. Genom att ingen vill presentera sämre resultat skapas ett väldigt stort engagemang hos medarbetarna och exemplifierar detta genom att säga ”Så på nått sätt är man ganska motiverad att visa hur det går, och även om man inte har ett mål så är det en kurva som går åt fel håll så är det aldrig roligt att prata om”. Medarbetarna kan genom rätt KPI:er själva jobba mot rätt håll. Respondenten fortsätter sedan sitt resonemang genom att säga “Har man hittat rätt KPI:er är det där ganska självförsörjande, tycker jag”.

## 4.5.3 Belöningsystem

För att belöningsystem ska fungera, enligt Senior Business Controller:n, krävs att KPI:erna, som belöningsystemet är baserade på, är mätbara och verifierbara. Respondentens erfarenheter bygger på att belöningsystem baseras på rent finansiella KPI:er. På ledningsnivå bygger belöningsystemet på det finansiella resultatet även om respondenten menar på att det är diskuterbart ifall detta är det bästa systemet. ”Finansiella intressent-program har sina nackdelar kan man säga. Fördelarna med det är ju att om det går bra så får alla en del av det. Det kanske inte är det bästa styrningsmässigt alla gånger men man kan ju göra jättebra saker. Men sen av någon anledning går valutan åt fel håll eller vad det kan vara och så får man inte en del av det. Det där har vi haft ganska mycket diskussioner om”. Används BSC eller andra långsiktiga parametrar finns risken att även om det går dåligt finansiellt för verksamheten, men BSC och KPI:erna går bra, skapas en svår situation. Särskilt om det är VD:n som ska stå tillsvars för verksamheten, menar respondenten. Fördelen med belöningsystemet är att, går det bra komma, så får alla en del av det. Längre ner i organisationen baseras ofta belöningsystemen på medarbetarens arbetsroll. Respondenten menar att exempelvis en säljares belöningsystem bör vara volymberoende och de som sitter i marknadsbolagen kan ha en bonus baserad på hur stor marknadsandelen är. Vidare säger hen att det dock är viktigt att kontinuerligt se över dessa system “så fort det ska tas ut pengar, i någon form av ersättning, måste det finnas en kontroll på det på något sätt”.

## 4.5.4 Perspektiv

Det är viktigt att täcka in organisationen som helhet. Vanligtvis finns det ett finansiellt perspektiv, ett medarbetarperspektiv, interneffektivitet som avser tid och kvalitet, ett perspektiv som avser efterfrågan samt kundperspektivet. Respondenten har erfarenhet av att organisationen utgår från resultaträkningen och bryter i detalj ner intäkter och kostnader i olika delar. Det kan exempelvis vara volym och produktkostnader etc. Vidare tas lämpliga KPI:er fram för det finansiella perspektivet med ursprung från resultatrapporten samt ett antal mjukare KPI:er fram kopplade till balansrapporten. Ett annat perspektiv är medarbetaren och dess syn på hur den enskilda trivs i organisationen. Respondenten anser att det finns ett behov av att genomföra medarbetarundersökningar med tillhörande uppföljningar på årsbasis. Intern effektivitet i form av antal producerade enheter per timme och kvalitet används exempelvis i mera produktionsnära verksamheter. Vidare berättar hen om kundperspektivet “Och sen har vi ju då löpande också enkäter kring kund; kundnöjdhet, image och sådant.” och fortsätter ”Så man försöker täcka in helheten där på nått sätt”. Viktigt är således att lägga fokus på helhetsperspektivet och verksamheten i stort. Makroekonomin är viktigt att följa menar respondenten. Andra viktiga riktiga perspektiv som respondenten ser som tänkbara att följa på BSC är miljö och CSR. Om det är en verksamhet som i större grad är styrd av policys, anser hen att CSR och miljö istället passar bättre att styras och följas uoo på annat sätt genom revisioner och presentera det i årsredovisningen.



#### **4.5.5 KPI**

Respondenten beskriver i allmänna ord hur många KPI:er som behövs på ett BSC på följande vis ”Om jag är ansvarig för någonting, så om någon frågar mig någonting, så kanske jag tycker att jag behöver ha ett visst antal för att följa verksamheten. Men det är inget problem, det handlar om sunt förnuft”. Senior Business Controller:n menar att det finns en hysteri gällande att det inte ska vara för många KPI:er utan hänvisar till att en stor verksamhet kräver att många saker följs. På ledningsnivå räcker det med tio KPI:er enligt respondenten, men för en stor koncern med flera verksamheter är tio för få totalt sett på olika organisatoriska nivåer. Det viktiga är att kunna urskilja vilka KPI:er som är viktiga i sammanhanget och säger ”jag har ju problem med om man har en timmes styrelsemöte och man går igenom alla 60 KPI:er på samma möte”. Respondenten menar vidare att det är viktigt att ha etablerade KPI:er just för att ha jämförande referenspunkter.

#### **4.5.6 Revidering**

Hur ofta strategierna som sedan ger påverkan på BSC ska ses över beror helt på vad det är för typ av verksamhet menar respondenten. I en organisation där produkten är relativt konstant över tid krävs det färre revideringar, men ändras något i grundaffären eller i affärsplanen behöver BSC ses över. Den erfarenheten respondenten har är att KPI:er och strategier förändras bland annat när en ny VD tillsätts och ny styrelse väljs. Vidare menar hen att ca 70 procent ändå är samma över tid men att resterande 30 procenten är mer flytande. Exempelvis kan KPI:er lyftas till ledningsnivå under en period ifall man sett att det finns problem inom detta område. Respondenten menar att verksamheten hellre bör fokusera på de KPI:er som finns istället för att skapa nya ”Man hittar inte på helt nya KPI:er utan ökar bara trycket på det specifika KPI:et under en period”. En annan anledning till att inte ändra KPI:erna för ofta, enligt respondenten är risken att referenspunkterna försvinner ”Referenspunkterna för varje KPI eftersträvar vi och därför vill man inte ändra för ofta”. Respondentens erfarenheter är att det inte behöver finnas en process för hur ofta strategier och KPI:er ska revideras, utan menar istället på att det finns faktorer som triggar en revidering och att det ej behöver finnas någon planerad översyn av själva BSC.

#### **4.5.7 BSC som strategiskt verktyg**

Respondenten har erfarenhet av strategiarbete med omfattande kopplingar till BSC med spridning ut i organisationen och hen upplever att en verksamhet med allt för omfattande styrning mot KPI:er och BSC istället hämmar verksamheten ”men kanske inte styra verksamheten för hårt på KPI:er”. Respondenten berättar att BSC över lag främjar ett väl strukturerat arbete med aktivitetsplaner och mätningar men en för hårt KPI-styrd produktion kan resultera i att medarbetaren tappar motivation. Vidare anser Senior Business Controller att KPI:er med fördel kan användas till att, inte bara i syfte att styra verksamheten, analysera hur väl den valda styrningen fungerar. När strategin ska landa ner i verksamheten måste det inte vara genom BSC. Istället kan det handla om att strategin kopplas till specifika program som ska genomföras och där den vanliga verksamheten styrs genom BSC. Eftersom stora organisationer tar flera år ”som en oljetanker att vända” har BSC ändå sin roll i den strategiska processen menar respondenten.

#### **4.5.8 Innovation**

Senior Business Controller:n säger att innovation är svårt att mäta ”det är oftast svårt att följa upp det där”. Vidare säger hen ”det är ju väldigt viktigt att vi har en väl utstakad plan vad vi vill göra och att den innovation som kommer stödjer det”. Hen anser inte att BSC är en drivande faktor vad gäller innovation och säger ”Vi mäter ju hur många patent och sådant där.” och fortsätter ”Men vi gör inte så jättemycket kring innovationsdelen som vi mäter i

våra BSC”. Som respondenten tidigare förklarat så är relativt konstanta produkter över tid inte lika stort behov av innovation. Dock kan det komma innovationer inom olika delar och hen fortsätter med att berätta att hen har erfarenhet av koncerner med specifika avdelningar som provar nya koncept men avslutar med att säga “jag kopplar det inte direkt till BSC”.

#### **4.5.9 Verksamhetsstyrning utan BSC**

Oavsett om organisationen har en styrmodell som Balanced Scorecard eller inte förespråkar respondenten ändå att dela in verksamheten och dess mått och mål i olika perspektiv för att säkerställa att helheten täcks upp. Verksamheter som hen verkat i där det inte funnits BSC saknades balansen och verksamhetsstyrningen fungerade inte bra. Hen uttrycker det på följande vis ”Det var inte en bra idé att ha det så”. Oavsett styrsätt säger Senior Business Controller:n “det kan ju gå fel ganska fort om vi inte har en kommandobrygga med instrument som visar vart vi är på väg”. I vissa verksamheter som inom vården är det svårare att inte ha ett BSC, anser respondenten, då det inte enbart kan handla om det finansiella perspektivet ens i det korta tidsperspektivet.

## 5 Analys och Resultat

I det här kapitlet analyserar vi de svar som respondenterna givit oss kopplade till teorin och vår analysmodell. Analysmodellen, med utgångspunkt i bibehållandet av BSC, är uppdelad utifrån en teknik- och människodimension där analysdelarna främjar eller riskerar bibehållandet av BSC.

### 5.1 Tekniskdimensionen

När organisationen sätter KPI:er behöver ledningen vara eftertänksamma på vilka beteenden som kommer skapas hos medarbetaren. Finns det i åtanke är det lättare att uppnå önskat resultat och bibehålla BSC menar respondent 1. *Processerna* kring BSC tenderar att leva kalenderårsvis men respondent 1 anser att det istället bör följa den dynamiska omvärlden. Respondent 1, 2 och 5 anser det viktigt att anpassa lämplig styrmetod efter verksamhetens komplexitet och organisation och menar vidare att alla områden inte passar in på ett BSC som t.ex. lagkrav och certifieringar. Det gäller att ha förståelse för att olika intressenter har olika krav och önskemål på BSC. Respondent 1, 2, 4 och 5 menar att om *strategin* kommuniceras och det finns en tydlig koppling från strategi till BSC och vidare ut till aktiviteter går det att få BSC att fungera som ett hjälpmedel för att säkerställa strategin. Både respondent 1 och 2 anser att om arbetet är fördelat på olika individer måste det finnas en tydlig överlämning mellan strategi och BSC. Respondent 2 och 3 menar att BSC fungerar väl som verktyg för att genomföra och bibehålla strategin.

Enligt respondent 5 är det inte nödvändigt med en process eller tidsplan för varje *revidering* av BSC, däremot bör BSC revideras då "faktorer" så som byte av VD och ledning. Hen anser att förändring av verksamhet, produkt eller affärsplan initierar en revision av BSC. Vid revidering av BSC är det viktigt med referenspunkter där större delen bör vara samma över tid. Respondent 2, 3 och 4 anser att en revidering av BSC en gång per år räcker eftersom att strategierna är långsiktiga. Flerårsplaner minskar behovet av större revisioner och på så vis räcker det med mindre justeringar varje år menar respondent 4. Däremot anser respondent 1 att BSC bör revideras oftare eftersom att omvärlden är dynamisk. Då en strategi eller KPI uppnås föranleds en revision enligt respondent 3 och 4.

Enligt respondent 5 skapas *engagemang* genom att ingen vill visa ett dåligt resultat. Går det dåligt vill verksamheten förbättra sig till nästa rapportering. Ledningens engagemang är viktigt för att sätta riktning och fokus enligt respondent 1, 2 och 4. Om verksamhetens uppdrag är enkelt att konkretisera är BSC bra att använda. Vidare menar respondent 3 att det blir svårare att arbeta med BSC och uppnå engagemang kring bibehållande av BSC om KPI:erna i stor utsträckning påverkas av externa faktorer. Sätter ledningen inte riktningen åt rätt håll vet inte medarbetarna vad som är viktigt anser respondent 2. Vidare säger respondent 2 att i konkurrensutsatta organisationer finns det hela tiden en drivkraft som säger att förändring inte är ett alternativ utan ett måste. Respondent 1, 2 och 3 anser att *belöningsystem* ej bör kopplas till BSC. Om en organisation ändå vill göra det bör belöningsystemet baseras på finansiella KPI:er som inte går att manipulera menar respondent 2. Respondent 2 menar även att det finns risk för suboptimering ifall fel KPI:er väljs. Även respondent 4 och 5 belyser vikten av att KPI:erna inte ska kunna gå att manipulera men i övrigt är båda positivt inställda till belöningsystem. Enligt respondent 1 skapar belöningsystem ett felaktigt beteende hos medarbetarna eftersom belöningsystemet är kopplad till en KPI. Både respondent 2 och 4 belyser dock att försiktighet bör iaktas vid införandet av bonussystem. Respondent 4 och 5 menar att BSC inte försämrar *innovation* men att det heller inte är BSC som driver innovation. Respondent 2 och 5 anser att innovation är

svårt att mäta och följa upp. Innovation står mer i fokus idag men vid arbete med underleverantörer står inte innovation högst på agendan utan snarare att tjäna pengar med beprövade lösningar menar respondent 3.

Både respondent 1, 2 och 4 anser att balans mellan valda *perspektiv* är viktigt för att bibehålla en balanserad verksamhetsstyrning. Respondent 2 anser att aktieägaren står i fokus utifrån ett ledningsperspektiv eftersom de måste få avkastning för att vilja investera. Dock måste det finnas en balans så det ej blir för stort fokus på de finansiella och historiska värden. Respondent 3 är av åsikten att perspektiven behöver anpassas efter den typ av verksamhet som bedrivs. Vidare anser även respondent 4, i enighet med respondent 3, att anpassning är viktigt och menar att fokus ej bör läggas på perspektiv där organisationen är framgångsrik. Respondent 1 menar att fler än fem stycken *KPI:er* försvårar styrningen av verksamheten. Respondent 3 och 4 har samma åsikt om att antalet inte bör vara för många, respondent 2 anser att antalet bör vara sex till åtta medans respondent 5 menar att en stor verksamhet kan ha upp emot tio stycken *KPI:er*. Det är viktigt att hitta en balans mellan att ha få *KPI:er* och fokus men samtidigt ha en bredd på valda *KPI:er* för att täcka in hela verksamheten enligt respondent 2 och 4, de anser även att det är viktigt med tvärfunktionella *KPI:er* för en effektiv styrning. Konsekvensen av att ha för många *KPI:er* enligt respondent 1 är att verksamheten tappar fokus vilket kräver att exempelvis fokusprogram behöver sättas in.

## 5.2 Människodimensionen

Respondent 1, 2 och 4 menar att rapportering och kommunikation inte får bli en formsak utan cheferna måste intressera sig för aktiviteter och avvikelser. Vidare får det inte bara handla om att bli mätande och analyser utan det är även leder fram till kopplade aktiviteter. Genomgång av BSC och tillhörande *KPI:er* en gång per månad anser respondent 2 och 3 är lagom. Det för att ge det uppmärksamhet och uppmuntra till lärande. Respondent 3 och 4 menar att det är viktigt att knyta ihop det dagliga arbetet med *KPI* arbetet. Respondent 4 menar att det är viktigt att involvera medarbetaren i *processen* men menar också att ansvaret främst ligger hos medarbetaren och vad hen kan bidra med. Om BSC och *KPI:erna* inte följer den senaste *strategin* finns det risk för frikoppling, där medarbetarna arbetar mot ett håll och ledningen en annan anser respondent 1. Används BSC på rätt sätt anser respondent 2 att metoden fungerar väl som ett strategiskt managementverktyg. Vidare menar hen att om BSC kopplas ihop med strategierna och inte bara rullar vidare utan eftertanke fungerar det väldigt bra. Respondent 3 menar att organisationen kopplar samman BSC med underliggande *KPI:er* främjar det möjligheten för medarbetaren att förstå hur medarbetaren själv kan hjälpa till att bidra till det gemensamma målet. Respondent 4 uttrycker det som att BSC ”främjar den röda tråden i organisationen”. Respondent 3 menar också på att medarbetaren upplever strategi som svårt, så håll det enkelt. Respondent 5 upplever att det finns en risk att en organisation med BSC och ett för hårt *KPI* styrd verksamhet hämmar medarbetaren.

Vid *revidering* av BSC är det viktigt med referenspunkter där större delen (70 %) bör vara samma över tid för, finns det ett större behov på en *KPI* lyfts denna hellre fram än att helt nya *KPI:er* skapas menar respondent 5. En anledning till att BSC inte bör revideras för ofta enligt samtliga respondenter är att styrningen måste vara konsekvent för att den lättare ska uppfattas av medarbetaren. Respondent 2 menar att det är av stor vikt att då ledningen flyttar fokus från något till ett nytt perspektiv måste det förklaras för medarbetarna att övriga perspektiv ej frångås.

Med rätt *KPI:er* är BSC självförsörjande menar respondent 5. Genom att involvera, efterfråga feedback, följa upp resultat och premiera medarbetarna leder detta till ökat *engagemang* och

drivkraft enligt respondent 1, 2, 3 och 4. Respondent 3 menar även att ledningen måste bryta ner ansvar på ansvariga chefer, följa upp arbetet kontinuerligt samt bryta ner KPI:er på medarbetarnivå med regelbunden uppföljning. Vidare anser respondent 1 att bryta ner ansvaret men också att som ledare vara transparent. Både respondent 1, 2 och 3 anser att *belöningsystem* ej bör kopplas till BSC. Om medarbetaren gör ett bra jobb kan detta istället uppmärksammas i den vanliga lönediskussionen menar respondent 1 och 3. Respondent 3 menar att belöningsystem inte fungerar som en sporre för medarbetarna utan att de motiveras av faktorer som bra arbetsmiljö och stimulerande arbetsuppgifter. Respondent 2 och 4 menar att belöningsystemen ska baseras på enbart finansiella KPI:er för att elimineras möjliga orättvisor. Genom att vara öppen för förändring genom att ta hand om avvikelser i KPI arbetet kopplat till BSC bidrar det till *innovation* och lärande enligt respondent 4. Respondent 1 och 2 menar att finns det en tro på att det går att lösgöra den innovationskraft som medarbetaren besitter, vilket BSC kan underlätta. Vidare anser respondent 1 och 2 att ledarskap främjar innovation.

Respondent 1 har en tydlig koppling människodimensionen, då hen anser att medarbetarperspektivet är det viktigaste samt det ihop med övriga *perspektiv* i balans leder fram till resultat i det finansiella perspektivet. Vidare är respondent 2, 3 och 5 av samma åsikt som respondent 1 och lyfter fram medarbetarperspektivet för bibehållandet av BSC. Ännu ett perspektiv som saknas enligt respondent 2, för att kunna möta en dynamisk omvärld, är miljöperspektivet. Respondent 1 och 4 menar att fler än fem stycken *KPI:er* försvårar förståelsen hos medarbetarna. Respondent 3 är av samma åsikt och förklarar att styrning och KPI:er måste vara enkla att förstå, de ska dessutom vara möjliga för medarbetaren att påverka. Respondent 2 och 5 anser att KPI:er är ett maxantal. Samtliga respondenter är eniga om att för många KPI:er leder till att organisationen riskerar att tappa medarbetarnas förståelse.

### 5.3 Summering

Då det gäller *processen* har respondenterna lyft olika aspekter. Tre av fem respondenter anser i linje med Bourne och Bourne (2012) samt Petri och Olve (2014) att processen bör anpassas efter situation. För att uppnå önskad effekt av BSC menar tre av fem respondenter att det inte enbart får handla om mätande och analyser utan koppling till aktiviteter. Samtliga respondenter, förutom en, anser att BSC fungerar väl i egenskap av hjälpmedel att säkerställa *strategin* och stödjer nedbrytningen av strategier till den dagliga verksamheten. Detta stöds av Lindvall (2014) samt Petri och Olve (2014). Vidare menar tre av fem respondenter att *revidering* av BSC en gång per år räcker eftersom att strategierna är långsiktiga. Samtliga respondenter anser att revidering av BSC inte ska ske för ofta eftersom styrningen bör vara konsekvent vilket är i enighet med Petri och Olve (2014) vilka menar att ledningen annars kan ge intrycket av att tidigare styrning var felaktig. Respondenterna nämner olika orsaker som triggar en revidering, dessa kan vara omvärldstrender, teknikskiften och strategiförändring.

Kaplan och Norton (1996) menar att *engagemang* skapas genom uppmuntran och feedback vilket även fyra av fem respondenter uttrycker. Enligt tre respondenter är ledningens engagemang viktigt för att sätta riktning och fokus vilket överensstämmer med Petri och Olve (2014) samt Bourne och Bourne (2012). Kaplan och Norton (1996) samt Bourne och Bourne (2012) anser att engagemang inom verksamheten kan skapas med hjälp av att koppla ett *belöningsystem* till sitt BSC något tre av fem respondenter inte håller med om. Vidare anser tre respondenter att de KPI:er som kopplas till belöningsystemet ska vara finansiella och ej gå att manipulera. Dock anser Kaplan och Norton (1996) att detta ämne inte är het riskfritt och att det krävs noga utvalda KPI:er att styra bonussystemet på. Att mäta *innovation* är svårt menar Kaplan och Norton (1996) vilket även två respondenter påpekade. Till skillnad från

Ivanov och Avasilcăi (2012), som anser att BSC främjar innovation, anser fyra respondenter att BSC inte är den drivande faktorn vad gäller innovationskraften, de anser dock inte heller att BSC försämrar den.

Balansen mellan *perspektiven* är, enligt tre av fem respondenter, viktig för att bibehålla en balanserad verksamhetsstyrning, vilket även Kaplan och Norton (1996) nämner i sin bok. Vidare betonar fyra av fem respondenter att medarbetarens roll är viktig och lyfter fram det genom ett medarbetarperspektiv. Det i enlighet med Petri och Olve (2014). Enligt Bourne och Bourne (2012) är även miljö ett tänkbart perspektiv, vilket tre av fem respondenter också säger. Samtliga respondenter anser att antalet *KPI*:er inte får vara för många. Fyra av fem respondenter nämner ett antal på lämplig mängd *KPI*:er såsom sex stycken eller färre, den femte respondenter anser att antalet ej bör överstiga tio. Detta talar emot Petri och Olve (2014), Bourne och Bourne (2012) samt Kaplan och Norton (1996) vilka samtliga anser att antalet *KPI*:er bör vara mellan 15 och 20 stycken. Samtliga respondenter förklarar detta med att medarbetarna inte kan ta till sig dem eller förstå vad som är viktigt.

## 6 Diskussion och Slutsatser

*I detta avslutande kapitel diskuterar vi de resultat som kommit ur vår analys av empirikapitlet. Prioritet läggs på de forskningsbidrag som kommit fram och som varit av störst betydelse i förhållande till vårt resultat. Vidare presenterar vi de slutsatser vi kommit fram till baserat på diskussionen. I kapitlet inkluderar vi en reflektion utifrån vår analysmodell.*

En god balanserad verksamhetsstyrning kan uppnås på många sätt. Vilken metod som passar den enskilda verksamheten bäst kan bero på organisationens storlek, organisationsdesign, typ av verksamhet och dess omgivning. Vår studie visar att BSC som metod främjar balans men att det inte är en metod som är självgående utan kräver en god ledare som har förmågan att se styrningen ur olika vinklar. Oavsett vilken metod organisationen väljer för att styra sin verksamhet är det av betydelse att inte enbart se till det finansiella strategiska målen utan också ur andra perspektiv och skapa en balans mellan dessa. För att upprätthålla balanserad verksamhetsstyrning genom BSC har vi hittat olika områden som påverkar, främjar och hämmar balans, vilka behöver tas i beaktning och hanteras utifrån organisationens bästa. Dessa områden har en tydlig koppling till varandra där de fyller en viktig funktion och är betydelsefulla för en balanserad verksamhetsstyrning. Därför ser vi inte att något av de identifierade områdena kan tas bort för att fortsatt behålla styrningen balanserad.

Tidigare styrde och mättes enbart finansiell data men efter BSC förändrades detta genom att hänsyn togs till fler och nya perspektiv, så som lärande och kund. Vilka är något organisationer i dag tar för givet. På så vis har BSC blivit institutionaliserad och därav ser inte organisationer vart dessa perspektiv är hämtade och ser det istället som en självklarhet i verksamhetsstyrningsprocessen. Vidare har BSC lett till att organisationer sett sig om efter fler perspektiv. Ett perspektiv som diskuteras flitigt idag är medarbetare och denna studie visar att medarbetarperspektivet är något samtliga respondenter använder sig utav. Miljö är högst troligt nästkommande perspektiv som läggs till, vilket ligger i linje med det ökade intresset för miljöfrågan i organisationer enligt Bourne & Bourne (2012) och respondenterna i studien. Vi har på så vis BSC att tacka för denna mer öppna syn vilket satt en trend i att mäta och analysera mer än det rent finansiella.

Respondenterna som intervjuats har lång erfarenhet av verksamhetsstyrning med och utan BSC. Studien åskådliggör att de organisationer som respondenterna har erfarenhet av som inte uttalat använder sig av BSC faktiskt har tydliga inslag av BSC. Det i form av mätningar, processer, olika perspektiv, strategier kopplat till mål och aktiviteter. Andra verksamhetsstyrningsmetoder har sin grund hämtad från BSC som är en väletablerad grundmodell. Metoden är stelbent i sitt grundutförande, men väl anpassat efter den egna verksamheten och till den dynamiska omvärlden har den potential att skapa förutsättningar för att bibehålla en balanserad verksamhetsstyrning. Revidering av verksamhetsstyrning är en ytterst viktig komponent i syfte att bibehålla en balanserad styrning samt upptäcka avvikelser från strategin. Oavsett hur ofta en revidering sker behöver även detta anpassas efter den omvärld verksamheten verkar i. En aspekt är att låta de utlösande faktorerna bestämma när revideringen ska äga rum. Organisationer som verkar i en dynamisk värld kräver flera revideringar per år medan organisationer med en relativt konstant produktflora behöver revidering inte ske lika ofta. Däremot tenderar organisationer som verkar i en dynamisk omvärld revidera allt för sällan. Därav ser vi att en revideringsprocess som är enkel och mindre tidskrävande möjliggör revideringar med kortare tidsintervall och på så sätt undviker ett verksamhetsstyrningssystem som frikopplar från strategin. Genom revidering främjas

bibehållandet av verksamhetsstyrningssystemet och blir ett verkligt strategiskt managementverktyg som underlättar styrningen av verksamheten samt främjar bibehållandet av att hålla den balanserad. Oavsett den verksamhetsstyrningsmetod organisationen använder sig utav behöver den anpassas efter verksamheten och miljön den verkar i. Ingen modell kan i sitt grundutförande implementeras i en organisation utan att anpassas. För att lyckas hålla verksamhetsstyrningen balanserad över tid krävs noga anpassning av perspektiven. Därför är det av stor vikt att ledaren hittar strategier för att engagera medarbetarna. Det för att uppnå organisationens vision men också för att bli mer innovativa och på så sätt klara av en konkurrensutsatt miljö.

Under studien såg vi verksamhetsstyrning ur två dimensioner, teknik och människa vilket presenterades i vår analysmodell. Vidare såg vi att organisationer bör balansera mellan dessa dimensioner för att generera en kontinuerlig och väl bibehållen verksamhetsstyrning. Vi frågar oss om ytterligare en dimension är nödvändig. Eftersom samtliga respondenter betonar medarbetaren som en viktig del i att nå framgång ser vi behovet av att inte enbart lyfta upp det som ett perspektiv på BSC utan lyfta upp det som en dimension och låta det återspeglas i alla ingående delar av BSC. Allt från när organisationen väljer ut och sätter KPI:er till att förändra i processen och revidering. Idag ser organisationer medarbetaren mer som en liten del av det hela, i form av ett perspektiv, men för att visa på hur viktig medarbetaren faktiskt är borde det lyftas upp hela vägen till dimensionsnivå. Dock krävs det mer djupgående studier. Vår studie visar på att det finns divergerande åsikter om organisationer faktiskt ska använda ett belöningssystem eller inte. Vidare var detta en fråga som i högsta grad intresserade respondenterna. Framförallt är det flera av respondenterna som menar att det saknas en bra modell för hur ett belöningssystem ska utformas för att det ska kunna bidra till balansering med bibehållet önskvärd beteende hos medarbetarna. Belöningssystem som är rätt utformat fungerar som ett bra stöd till verksamhetsstyrningen enligt flera forskare (Kaplan & Norton 1996 ; Bourne & Bourne 2012) men eftersom vi inte kunnat identifiera något väl utvecklat belöningssystem anser vi att detta borde studeras mer grundligt. Vidare vill vi poängtera att flertalet av respondenterna i vår studie inte höll med ovan nämnda forskare huruvida belöningssystem verkligen fungerar som ett hjälpmedel för att skapa engagemang hos medarbetarna kring verksamhetsstyrningen. Vi tror att det belöningssystem som behöver tas fram byggas upp med inslag av alla perspektiv där belöning inte utgår om inte samtliga perspektiv uppnår satta nivåer. Det är en förutsättning för att inte uppmuntra felaktiga beteenden bland medarbetarna, riskera suboptimering och säkerställa att hela verksamheten utvecklas mot samma målbild i ett gemensamt krafttag.

Studiens syfte var att undersöka vad personer i ledande befattning, med erfarenhet av BSC i stora organisationer, ansåg var viktigt i den praktiska användningen för att bibehålla balanserad verksamhetsstyrning genom metoden Balanced Scorecard. Den tillhörande problemformuleringen är ”På vilket sätt har ledningen anpassat sitt BSC och arbetet kopplat till modellen för att upprätthålla balanserad verksamhetsstyrning och vilka motiv ligger bakom?” Studien visar för att bibehålla verksamhetsstyrningen balanserad krävs det att ledningen står bakom och sätter riktningen och utifrån verksamheten och den bransch de verkar i, identifierar perspektiv med tillhörande KPI:er som täcker upp hela verksamheten. Däremot ser vi att organisationer inte ska styra verksamheten för hårt mot KPI:er då det istället hämmar engagemang och innovation. Dessa ska inte vara knutna till en specifik avdelning eller funktion utan ska istället vara tvärfunktionella. Samtidigt får antalet KPI:er inte vara fler än vad ledningen kan kommunicera och medarbetarna ta till sig och förstå de strategiska målen. Engagemang är nyckeln till framgång och ett sätt att säkra engagemang bland medarbetarna blir det därför av vikt att ledningen ställer frågor och ger återkoppling.



Om organisationen tappar engagemang bland medarbetarna blir bibehållandet av verksamhetsstyrningen svår att upprätthålla. BSC är en bra verksamhetsstyrningsmetod om den anpassas och används på rätt sätt.

I en organisation krävs balans mellan engagemanget för att upprätthålla BSC och för mycket engagemang kring BSC och dess bibehållande. Arbetet kring BSC kan enligt Antonsen (2014) leda till överbelastning i form av formalia och strukturer som ska uppfyllas. Risken blir enligt honom att medarbetarna i förlängningen tappar engagemanget. Därav ser vi ett behov av att hitta en balans mellan arbetsbelastningen i arbetet kring BSC och engagemanget. Vidare kommer detta leda till att bibehållandet av verksamhetsstyrningen hålla balanserad. Detta kommer kräva både en tilltro till medarbetaren men även ett enkelt och effektivt arbetsätt med ett tydligt kommunicerat syfte. Vi skulle därför vilja ge förslag på vidare forskning kring ”hur upprätthåller organisationer balans och engagemang i bibehållandet av BSC utan att överbelasta medarbetaren”

Vår studie bygger på erfarenheter personer i ledande befattning har från stora organisationer lokaliserade i Västsverige i syfte att undersöka hur balanserad verksamhetsstyrning bibehålls. Vi ser att resultatet från denna studie kan appliceras på andra stora svenska organisationer men för att användas på organisationer i andra delar av världen krävs det mer omfattande forskning. Vi anser det särskilt intressant att se hur denna studie hade tagits emot i USA där BSC utvecklades.

Slutligen vill vi belysa det faktum att, som tidigare nämnt, har BSC kommit att påverka hur organisationer styr sin verksamhet oavsett ifall organisationen uttryckligen arbetar med BSC eller ej. Modellen har satt sina spår, kanske inte bara i organisationer, utan hur samhället i stort ser på individen i den organisatoriska världen. Både medarbetare och engagemang ter sig allt viktigare. I dagens samhälle och i den organisatoriska världen finns en tilltro till medarbetaren som en tillgång och ett innovativt redskap, vilket även kräver mer av styrningen i stort. Ledare och organisationer har ett allt större krav på sig att hitta sätt att engagera medarbetaren. Vidare ligger detta i linje med vad vi sett i litteraturgenomgången, där yngre publiceringar ter sig lägga allt större vikt vid att diskutera parametrar som inkluderar både medarbetaren och engagemang.

## 7 Källförteckning

- Agostino, D. & Arnaboldi, M. (2011) How the BSC implementation process shapes its outcome. *The international journal of productivity and performance management* : IJPPM. [Online] 60 (2), 99–114.
- Antonsen, Y. (2014). The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway. *Scandinavian Journal of Management*, 30(1), ss. 40-50.
- Anthony, R. N. Govindarajan, V. Hartmann, F.G.H. Kraus, K. Nilsson, G. (2014) *Management control systems*. European edition. London: McGraw-Hill.
- Bourne, M., & Bourne, P. (2012). *Balanced Scorecard*. London: Hodder Education.
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Vol. III). Stockholm: Liber.
- Celavi (2019). *Verksamhetsstyrning*. <http://www.celavi.se/ledningstyrning/verksamhetsstyrning/> [2019-04-23]
- Cheng, M. M. & Humphreys, K. A. (2016). Managing strategic uncertainty: The diversity and use of performance measures in the balanced scorecard. *Managerial Auditing Journal*, 31 (4/5), ss. 512-534.
- Chavan, M. (2009). The balance scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), ss. 393-406
- Dan, A.K. (2017) An empirical study on balanced scorecard as a measurement and management tool for corporate performance. *The IUP journal of business strategy* : IJBS. 14 (4), 7–33.
- Flamholtz, E. G. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*. [Online] 8 (2), 153–169.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., Tsui, A. S. (1985) Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*. [Online] 10 (1), 35–50.
- Gurd, B. & Ifandoudas, P. (2014). Moving towards Agility: The Contribution of a modified Balanced Scorecard System. *Measuring Business Excellence*, 18 (2), ss. 1-13.
- Ivanov, C.-I., & Avasilcăi, S. (2014) Measuring the Performance of Innovation Processes: A Balanced Scorecard Perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. [Online] 1091190–1193.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 1996 (1), ss. 75–85.

- Kraus, K. & Lind, J. (2010). The impact of the corporate balanced scorecard on corporate control, A research note. *Management Accounting Research*, 21(4), ss. 265-277.
- Langfield-Smith, K., (1997). Management Control Systems and Strategy: A Critical Review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, No. 2, ss. 207-232
- Lindvall, J. (2014). *Verksamhetsstyrning*. 2:2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Llach, J., Bagur, L., Perramon, J. & Marimon, F. (2017). Creating value through the balanced scorecard: how does it work? *Management Decision*, 55 (10), ss. 2181-2199
- Madsen, D. & Slåtten, K. (2015) The Balanced Scorecard: Fashion or Virus? *Administrative Sciences*. [Online] 5 (2), ss. 90–124.
- Malagueno, R., Lopez-Valeiras, E. & Gomez-Conde, J. (2017). Balanced Scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 51 (1), ss. 221-244
- Nilsson, F, Olve, N-G., (2015) *Controllerhandboken* (Vol 10). Liber
- Ouchi, W. G., (1977). The Relationship between Organizational Structures and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly* ss. 95-112.
- Perramon, J. & Rocafort, A. Bagur-Femenias, L. Llach, J. (2016). Learning to create value through the 'balanced scorecard' mode: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(9-10), ss. 1121-1139
- Petri, C.-J., Olve, N.-G., (2014). *Balanserad styrning: utveckling och tillämpning i svensk praktik* (Vol. I). Stockholm: Liber.
- Sibbet, D (1997) 75 years of management ideas and practice 1922-1997. *Harvard Business Review*. 1997 (75), ss. 2-12
- Wysocki, J (2016) A BALANCED SCORECARD IN MANAGEMENT OF CONTEMPORARY ENTERPRISE. *Acta Universitatis Nicolai Copernici. Nauki Humanistyczno-Spoleczne. Zarzadzanie*. 43 (4), ss. 51–62.

## 8 Appendix

### 8.1 Bilaga 1 - Analysmodell

Analysdelar	Teknikdimensionen	Människodimension
PROCESS Hur arbetet går till med BSC	Fyra processer: Process 1: strategiebrytning är väl beskriven (Bourne & Bourne 2012; Petri & Olve 2014) Process 2, 3 & 4: är ej tydligt beskrivna	Anpassa process efter situation (Bourne & Bourne 2012; Petri & Olve 2014) ”Hur” är ej beskrivet.
ENGAGEMANG Kring BSC i olika roller	Engagemang från ledningen sprider sig ner i organisationen (Bourne & Bourne 2012; Petri & Olve 2014) Viktigt i alla nivåer i organisationen (Kaplan & Norton 1996) Utan engagemang fallerar BSC (Bourne & Bourne 2012; Petri & Olve 2014)	Arbetet med BSC riskerar att bli en överbelastning/börda (Antonsen 2014) Engagemang skapas genom uppmuntran och feedback (Kaplan & Norton 1996)
BELÖNINGSSYSTEM Prestationsmätning	Det är inte en fråga om, utan när och hur belöningsystem ska kopplat till BSC (Bourne & Bourne 2012) Risk för obalanserat resultat. En lösning på detta är att använda tröskelvärden för samtliga strategiska KPI:er (Kaplan & Norton 1996)	Finns dock risker med belöningsystem kopplat till BSC (Kaplan & Norton 1996) Lön är en sporre för att skapa engagemang (Kaplan & Norton 1996)
PERSPEKTIV De områden verksamheter väljer att koppla sina KPI:er mot	Behöver utvecklas för att möta en dynamisk omvärld (Chavan 2009). Avsaknad av ytterligare ett perspektiv (Bourne & Bourne 2012) Anpassa efter typ av verksamhet (Petri & Olve 2014) Balans mellan perspektiven (Kaplan & Norton 1996; Petri & Olve 2014; Bourne & Bourne 2012; Llach et al. 2017; Chavan 2009)	Medarbetarperspektivet saknas i Kaplan och Nortons modell. Viktigt och vanligare i skandinaviska organisationer. (Petri & Olve 2014) Balans mellan perspektiven (Kaplan & Norton 1996; Petri & Olve 2014; Bourne & Bourne 2012; Llach et al. 2017; Chavan 2009)
KPI Strategiska mått på BSC	Cirka 16-20 stycken (Petri & Olve 2014; Bourne & Bourne 2012; Kaplan & Norton 1996) Mer är 25 KPI:er är för mycket (Kaplan & Norton 1996)	För många KPI:er leder till tappat engagemang hos medarbetarna och svårt att ta till sig (Antonsen 2014)
REVIDERING Utvärdering av BSC	Antal: En gång per år. Sparar info inför den årliga revideringen (Petri & Olve 2014). Tre gånger per år (Bourne & Bourne 2012) Anledningar: Enligt rutin/process (Bourne & Bourne 2012; Petri & Olve 2014)	Ej för ofta. Skapar förvirring bland medarbetarna. Måste få opinionen med sig (Petri & Olve 2014) Tillräckligt ofta för att koppla strategi till BSC (Bourne & Bourne 2012; Kaplan & Norton 1996)
INNOVATION BSCs påverkan på verksamhetens innovationskraft	Genom att utnyttja immateriella tillgångar med mindre fokus på finansiellt resultat uppnås innovation (Ivanov & Avasilcäi 2014) Innovation är svårt att mäta (Bourne & Bourne 2012)	Möjlig mätning genom att dela med sig, feedback, byta erfarenhet (Bourne & Bourne 2012) BSC främjar innovation (Ivanov & Avasilcäi 2014) Försämrar innovationskraften (Antonsen 2014)
BSC SOM STRATEGISKT VERKTYG Sammankoppling av strategi och verksamhet	BSC fungerar väl som verktyg(förmedla) strategin (Bourne & Bourne 2012; Cheng & Humphreys 2016; Lindvall 2014; Petri & Olve 2014) BSC stödjer översättning mellan strategi till KPI:er och underlättar arbetet att lyfta in strategin i styrningen (Petri & Olve 2014)	Svårt att använda den strategidel av BSC (Lindvall 2014). Medarbetarna är vana vid att jobba kortsiktigt (Bourne & Bourne 2012)

## 8.2 Bilaga 2 - Frågeguide

### Inledande fråga - Bakgrund

Kan du kort beskriva din erfarenhet av ledning och styrning av organisationer och hur länge du har arbetat i en ledande position?

### Fråga 1. Perspektiv

Vilka perspektiv anser Du behövs och varför?

Förtydligande (vid behov):

BSC handlar om att balansera olika perspektiv eller dimensioner, nutid/dåtid/framtid samt finansiella (dåtid) och icke finansiella.

Ytterligare förtydligande: dela in målen i olika vyer, grupper, utifrån olika intressenter.

Följdfrågor:

Vilka har du stött på?

Vilka anser du behövs & varför? (beroende faktorer/påverkande faktorer som gör att att just vissa dimensioner är viktiga)

### Fråga 2. Antal mått

För att bibehålla balans och god verksamhetsstyrning, hur många strategiska mått (KPI) på BSC anser du är lämpligt och varför?

Förtydligande (vid behov):

Kopplat till en balanserad verksamhetsstyrning. Varför just det antalet? Vilka omständigheter ligger till grund för lämpligt antal?

### Fråga 3. Revidering

Vilka är de bakomliggande faktorerna som ligger till grund för att BSC behöver revideras/översyn?

Förtydligande (vid behov):

Alltså inte följa upp resultaten. Vi menar istället vad ni tänker kring uppdatera/förändra vilka mål, dimensioner, målnivåer som finns på Scorecardet och/eller förändring av strategier. Inte hur ofta nyckeltal rapporteras. Vi tänker inte på justering av processen (kommunikation, rapportering) utan själva BSC som modell

Följdfrågor:

När och hur ofta?

#### **Fråga 4. Engagemang**

Hur säkerställer och/eller upprätthåller du som ledare att det finns engagemang i organisationen kring BSC?

Förtydligande (vid behov):

Hur får ni medarbetarna med er på tåget så att ni arbetar åt samma håll? Hur visar du för resten av organisationen att det är viktigt?

Följdfråga:

Vad är viktigt i olika roller och varför? Hur gör man BSC till en naturlig del av kulturen i företaget?

#### **Fråga 5. Process**

På vilka sätt anser du att det praktiska arbetet med BSC, processerna runt BSC ska utformas och anpassas för att bibehålla balanserad verksamhetsstyrning? Vad behöver man ta i beaktande och varför?

Förtydligande (vid behov):

På vilket sätt anser Du det viktigt att man anpassar KPI:er och BSC till verksamheten och på vilket sätt går i så fall denna anpassning till? (Vilka interna och externa faktorer är det som påverkar). Frågan blir som ett kompliment till fråga 4 beroende på vad respondenten svarar.

#### **Fråga 6. BSC som strategiskt verktyg**

Hur anser du att strategiutveckling och spridningen av strategin i organisationen påverkas av BSC?

Förtydligande (vid behov):

Förenklas/försvåras utvecklingen och spridningen (till medarbetarna) av strategin med hjälp av BSC? Motivera varför.

#### **Fråga 7. Balanserad verksamhetsstyrning utan BSC**

Vad är din erfarenhet av verksamhetsstyrning i organisationer där man inte uttalat använder sig av balanserad verksamhetsstyrning genom BSC.

Förtydligande (vid behov):

Hur kan man på annat sätt bibehålla balanserad verksamhetsstyrning?

#### **Fråga 8. Innovation**

Hur anser du att organisationens/medarbetarnas innovationskraft påverkas av BSC?

#### **Fråga 9. Belöningssystem**

Vilka typer av resultat anser du ligger till grund för belöningssystem i organisationer?

Förtydligande (vid behov):

Resultat = vilken typ av perspektiv som utfallet i belöningssystemet baseras på.



# HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: [registrator@hb.se](mailto:registrator@hb.se) · Webb: [www.hb.se](http://www.hb.se)