



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Mittuniversitetet, Östersund
Samhällsvetenskapliga institutionen
Företagsekonomi, Magisteruppsats

2008-06-02

**Det balanserade styrkortets utbredning
bland jämtländska företag**

Handledare: Jan Hemlin
Examinator: Håkan Boter

Författare: Lina Allmungs
Sara Noréus Magnéli

Förord

Vi vill tacka vår handledare Jan Hemlin som har hjälpt oss att få en förståelse för ämnet och även bidragit till att göra det intressant. Vi vill även tacka Jörgen Söderback för hans hjälp vid sammanställningen av informationen. Vi riktar även ett stort tack till våra respondenter för den givande informationen vi har fått ta del av.

Tack

Östersund, 2 juni 2008

Lina Allmungs

Sara Noréus Magnéli

Abstrakt

Magisteruppsats i företagsekonomi, Mittuniversitetet, Östersund

Författare: Lina Allmungs och Sara Noréus Magnéli

Handledare: Jan Hemlin

Titel: Det balanserade styrkortets utbredning bland jämtländska företag

Bakgrund och problemdiskussion: De senaste två decennierna har den traditionella ekonomistyrningen fått allt mer kritik. Anledningen är att det idag råder andra förhållanden än när den traditionella ekonomistyrningen utvecklades. Kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen ledde till att de båda Harvardprofessorerna Robert S Kaplan och David P Norton i början på 1990-talet utvecklade ett nytt koncept under namnet Balanced Scorecard (balanserat styrkort). De traditionella redovisningsmässiga mätningarna fungerade bra under industrialiseringen men i dagens läge är de i otakt med den skicklighet och kompetens som företag försöker att uppnå. Företagen måste därmed eftersträva en balanserad prestation av de finansiella och operationella mätningarna för att få en snabb och överskådlig bild av verksamheten.

Ovanstående diskussion leder fram till följande frågeställningar:

- Hur utbrett är det balanserade styrkortet bland Jämtländska företag?
- Vilka perspektiv och nyckeltal tillämpas?

Syfte: Studiens syfte var att beskriva och förklara i vilken utsträckning företag i Jämtland använder sig av det balanserade styrkortet. Vi ville undersöka om bransch, antal anställda, omsättning samt årets resultat efter finansnetto har inverkan på valet av att implementera det balanserade styrkortet i verksamheten. Syftet var även att beskriva vilka perspektiv och nyckeltal företagen använder sig av.

Metod: Ett deduktivt (beskrivande) tillvägagångssätt användes, där vi utgick från kända teorier i ett försök att finna en förståelse för att kunna testa fenomenet empiriskt. Vi ansåg att kvantitativ metod lämpade sig bäst för vår undersökning då vi ville nå ut till en stor del av företagen. Kvalitativa inslag förekom då den kvantitativa forskningen genom en enkät hade inslag av verbala analysmodeller.

Resultat och slutsats: Användarna av det balanserade styrkortet runt om i världen inkluderar alla typer av företag. Studier visar även att det balanserade styrkortet är utbrett bland företag i Sverige. Styrkort använder vissa generella nyckeltal som speglar mål som är gemensamma för många strategier och oberoende av bransch och företag. Utifrån vår studies resultat anser vi oss kunna hävda att det balanserade styrkortet inte används i någon större utsträckning bland företag i Jämtlands län. Däremot anser vi oss inte kunna dra några generella slutsatser om vilka perspektiv och nyckeltal som är mest frekvent använda hos företagen.

Abstract

Master Thesis in Business Economy, Mid Sweden University, Östersund

Authors: Lina Allmungs and Sara Noréus Magnéli

Tutor: Jan Hemlin

Title: The prevalence of the Balanced Scorecard among companies in Jämtland

Background to the issue: In the last two decades the traditional Management Accounting System has been criticized. The reason is that it today advises other relations than when the traditional Management Accounting was developed. The criticism led to the developing of the Balanced Scorecard by the two Harvard Professors Robert S Kaplan and David P Norton in the beginning of 1990's. The traditional Management Accounting measures were satisfying during the industrialization but in today's situation they are out of step with that dexterity and competence that companies tries to achieve. The companies must thereby seek a balanced performance of the financial and the operational measurements in order to get an over all picture of the business.

The above discussion leads to the following issues:

- How widespread is the Balanced Scorecard in companies in Jämtland?
- Which perspectives and key figures are applied?

Purpose: The aim of the study is to describe and explain to what extent companies in Jämtland uses the Balanced Scorecard. We want to examine if sector, numbers of employee, turnover and the year's results after financial item have any effect on the choice of implementing the Balanced Scorecard in the business. The aim is also to describe which perspectives and key figures companies use.

Method: A deductive (describing) procedure was used, where we worked on the supposition from well-known theories in an experiment to find an understanding in order to test the phenomenon empirical. We felt that a quantitative approach was best suited for our investigation because we wanted to reach out to a large part of the companies. Qualitative elements occurred when the quantitative research through a questionnaire had elements of verbal analysis models.

Result and conclusion: The users of the Balanced Scorecard around the world include all types of companies. Studies also show that the Balanced Scorecard is widely spread among companies in Sweden. The Scorecard uses certain general key figures and these key figures are for the most part measures that mirrors objectives that are common for many strategies and independent of sector and companies. On the basis of the results of our study, we consider us able to assert that the Balanced Scorecard is not used in a large extent among companies in Jämtland. However, we consider us not able to draw any general conclusions about which objectives and key figures that the companies apply.

Ordlista

Debiteringsgrad: är den del av den debiteringsbara tiden som är upptagen av arbete åt kunderna. Begreppet förekommer i konsultföretag och andra tjänsteföretag.

Kassaflöde (Cash Flow): skillnaden mellan in- och utbetalningar som görs i bolagets löpande verksamhet.

Konsolideringsgrad: ett nyckeltal som främst används i försäkringsbolag och i samband med kreditbedömning. Konsolideringsgraden är ett mått på ett företags förmåga att klara framtida förluster. En hög konsolideringsgrad innebär till exempel att ett försäkringsbolag har stora möjligheter att kunna uppfylla sina garanterade och ej garanterade åtaganden.
$$\text{Konsolideringsgrad} = (\text{s:a eget kapital} + \text{obeskattade reserver}) \times 100 / \text{balansomslutning}$$

Return On Investment (ROI): är ett resultatmått som ställs i förhållande till kapitalmått. Resultatet före räntekostnader/totala tillgångar.

Soliditet: betyder ekonomisk styrka på lång sikt.

Suboptimering: innebär att de anställda inom en del av ett företags verksamhet strävar efter att uppnå det bästa möjliga, utan att ta hänsyn till helheten – som därmed kan bli lidande.

Täckningsbidrag: är skillnaden mellan särintäkter och särkostnader för ett visst handlingsalternativ. Om täckningsbidraget är positivt är alternativet lönsamt.

Vinstmarginal: är ett mått på företagets lönsamhet. Vinstmarginalen kan beräknas som vinst efter finansnetto dividerat med omsättning.

Innehåll

1	Inledning.....	1
1.1	Problembakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	2
1.3	Problemformulering	3
1.4	Syfte	3
1.5	Avgränsning	3
1.6	Disposition	4
2	Metod	5
2.1	Metodval.....	5
2.2	Enkäten.....	5
2.2.1	Enkätens utformning	6
2.2.2	Enkätutskick	7
2.2.3	Enkätens sammanställning	7
2.3	Datansamling.....	8
2.4	Urval och undersökningsenheter	8
2.4.1	Generaliserbarhet	9
2.5	Operationalisering	9
2.6	Analysmodell	10
2.6.1	Bortfall	11
2.7	Studiens trovärdighet.....	11
2.7.1	Validitet.....	11
2.7.2	Reliabilitet	12
2.8	Källkritik	12
3	Teori	14
3.1	Uppkomsten av balanserat styrkort	14
3.2	Det balanserade styrkortets användare	14
3.3	Balanserat styrkort.....	15
3.3.1	Strategi och vision	16
3.3.2	Mått och nyckeltal	17
3.4	Perspektiven	18
3.4.1	Finansiellt perspektiv	18
3.4.2	Kundperspektiv	19
3.4.3	Processperspektiv	19
3.4.4	Innovation och inlärningsperspektiv	20
3.4.5	Medarbetarperspektiv	21
3.5	Balanserade styrkortets fördelar.....	21
3.6	Balanserade styrkortets nackdelar	22
3.7	Alternativa metoder	23
4	Empiri och analys	24
4.1	Enkätens resultat	24
4.1.1	Bransch.....	25
4.1.2	Antal anställda.....	26
4.1.3	Omsättning	27
4.1.4	Årets resultat efter Finansnetto	28
4.2	Separat bivariat analys	29
4.2.1	Antal anställda.....	29
4.2.2	Omsättning	30

4.2.3	Årets resultat efter finansnetto	30
4.3	Mann – Whitney Test	31
4.3.1	Antal anställda	31
4.3.2	Omsättning	31
4.3.3	Årets resultat efter finansnetto	32
4.4	Företag med balanserat styrkort	32
4.4.1	Perspektiven	33
4.4.2	Finansiellt perspektiv	33
4.4.3	Kundperspektiv	34
4.4.4	Processperspektiv	34
4.4.5	Innovation och inlärningsperspektiv	35
4.4.6	Medarbetarperspektiv	35
4.4.7	Övriga perspektiv	35
4.4.8	Balanserade styrkortets fördelar	36
4.4.9	Balanserade styrkortets nackdelar	36
4.5	Företag utan balanserat styrkort	37
5	Slutdiskussion.....	38
5.1	Reflektioner	38
5.2	Avslutande diskussion	40
5.3	Begränsningar i undersökningen	41
5.4	Förslag till vidare forskning	42
	Figur 1-1 Disposition	4
	Figur 3-1 Balanserat styrkort med exempel på typiskt innehåll för varje perspektiv.	16
	Figur 4-1 Använder företagen sig av det balanserade styrkortet?.....	24
	Figur 4-2 Bransch.....	25
	Figur 4-3 Antal anställda.....	26
	Figur 4-4 Omsättning	27
	Figur 4-5 Årets resultat efter finansnetto	28

Referenslista

Bilagor:

Bilaga 1: Missiv

Bilaga 2: Exempel på nyckeltal inom perspektiven

Bilaga 3: Enkätfrågor

Bilaga 4: Enkätens öppna frågor

1 Inledning

I det här avsnittet ger vi en förklaring till varför vi har valt ämnet. Vi redogör för uppsatsens problembakgrund, syfte, avgränsning och disposition.

1.1 Problembakgrund

De senaste två decennierna har den traditionella ekonomistyrningen fått allt mer kritik. Anledningen är att det idag råder andra förhållanden än när den traditionella ekonomistyrningen utvecklades.¹ Ökad global konkurrens, nya informationssystem, förändringar i organisationsstrukturer och ett ökat kundfokus är bidragande faktorer till att ändringar i företags styrsystem är nödvändiga.² Företag började inse att om de skulle vara konkurrenskraftiga krävdes en mer fullständig rapportering av verksamhetens olika delar. Kunderna blir alltmer krävande och företag har blivit mer medvetna om vikten av att mäta andra värden än enbart finansiella för att kunna styra verksamheten på ett mer effektivt sätt. De har förstått betydelsen av att upprätthålla en hög kundservice och att snabbt kunna identifiera och utveckla de produkter som de nya kraven ställer. Det är viktigt att företag lyckas med det om de vill kunna bibehålla och stärka den egna konkurrenskraften. Finansiella mått visade effekter av redan tagna beslut och gav inte ett tillräckligt underlag för långsiktig strategisk inriktning. En stor del av kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen är på grund av att den inte tar hänsyn till icke-finansiella mått som till exempel produktkvalitet, kundtillfredsställelse och kompetens.³ Kritiken ledde till att de båda Harvardprofessorerna Robert S Kaplan och David P Norton i början av 1990-talet utvecklade ett nytt koncept under namnet Balanced Scorecard (balanserat styrkort). Grundtanken med det balanserade styrkortet baseras på fyra verksamhetsperspektiv och introducerar ett nytt tillvägagångssätt som gör strategin till en kontinuerlig process som genomsyrar hela verksamheten från ledning ner till den enskilde medarbetaren.⁴

¹ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB: Malmö. s 25

²R Scapens, M Ezzamel, J Burns, G Baldvinsdottir. (2003) *The Future Direction of UK Management Accounting Practice*, Elsevier- Cima Publishing, Great Britain. s 35

³ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s 25-26

⁴ Kaplan S. Robert, Norton P. David. (2001) *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America. s 2

1.2 Problemdiskussion

Det balanserade styrkortet är ett exempel på senare års utveckling inom ekonomistyrningsområdet som har rönt stort intresse världen över.⁵ Tanken bakom det balanserade styrkortet är att länka samman och upprätthålla en balans mellan de olika verksamhetsperspektiven i en sammanhängande process. De fyra perspektiv som från början föreslogs av Norton och Kaplan är finansiellt-, kund-, process samt innovation och inlärningsperspektiven. Under senare tid har även medarbetarperspektivet fått stor genomslagskraft framförallt i Norden. Styrkortets syfte är att skapa ett viktigt verktyg som genomsyrar hela verksamheten och som genererar en förståelse och förankring för företagets situation. Det innebär bland annat att företag ska koppla styrkortet mot sina strategier och visioner.⁶ Styrkortet ska baseras på orsak-verkansamband som härleds ur strategin.⁷ Varje mått som väljs ut att ingå i ett balanserat styrkort bör även ingå i en kedja av orsak-verkansamband som kommunicerar meningen med affärsenhetens strategi till organisationen.⁸ Ett företags strategi som bygger på att de anställda ska kontrollera och styra processer som tillfredsställer kundens behov ligger inte i linje med det kortsiktiga tänkandet som lätt blir följderna om företag endast fokuserar på de finansiella måtten. Nya strategiska inriktningar ställer krav på information vid planering, beslutsfattande, kontroll och styrning. Den ekonomiska styrningen måste därför även innehålla strategisk information som indikerar om verksamheten även i framtiden kommer att vara konkurrenskraftig eller inte.⁹ De traditionella redovisningsmässiga mätningarna fungerade bra under industrialiseringen men i dagens läge är de i otakt med den skicklighet och kompetens som företag försöker uppnå. Företag är medvetna om att de hela tiden måste utvecklas och ligga steget före på marknaden för att få kunder. I dagens samhälle är även de anställdas kompetensutveckling en viktig del i organisationen. Företagen måste eftersträva en balanserad prestation av de finansiella och operationella mätningarna för att få en snabb och överskådlig bild av verksamheten.¹⁰ Både positiva och negativa åsikter har framkommit om det balanserade styrkortet.¹¹ En av fördelarna är att det balanserade styrkortet ger en mer rättvisande information då de beslut

⁵ Ax C, Johansson C, Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a upplagan, Författarna och Liber AB, Malmö. s 670

⁶ Kaplan S. Robert, Norton P. David. (2001) *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America. s 2

⁷ Kaplan S. Robert och Norton R. David. (1999) *The Balanced Scorecard- från strategi till handling*. Översättning Pär Svensson, ISL förlag AB. s 25-26

⁸ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1996) *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, Issue 1. s 31

⁹ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB: Malmö. s 25-26

¹⁰ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1992) *The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Vol. 70, Issue 1, jan-feb 1992. s 75

¹¹ Bengtsson Lars, Skärvad Per Hugo. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund. s 252

som fattas är baserade på en helhetsbild av företaget och inte enbart på de finansiella måtten.¹² Bland nackdelarna nämns att styrkortet presenterar en alldeles för harmonisk bild av företaget.¹³ Kring år 2000 visade undersökningar att stora delar av företagen i USA, Storbritannien och Skandinavien använde styrkort eller åtminstone avsåg att göra det inom en snar framtid. Andra undersökningar visade istället en lätt nedgång. Idén om styrkort har fått ett starkt genomslag, samtidigt har ett stort antal misslyckanden rapporterats och många företag har gett upp sina satsningar på styrkort.¹⁴

1.3 Problemformulering

Ovanstående diskussion leder fram till följande frågeställningar:

- Hur utbrett är det balanserade styrkortet bland jämtländska företag?
- Vilka perspektiv och nyckeltal tillämpas bland jämtländska företag?

1.4 Syfte

Studiens syfte är att beskriva och förklara i vilken utsträckning företag i Jämtland använder sig av det balanserade styrkortet. Vi vill undersöka om bransch, antal anställda, omsättning samt årets resultat efter finansnetto har inverkan på valet av att implementera det balanserade styrkortet i verksamheten. Syftet är även att beskriva vilka perspektiv och nyckeltal företag använder sig av.

1.5 Avgränsning

Vi har valt att avgränsa studien till att endast behandla det balanserade styrkortet. Det gjorde vi för att begränsa uppsatsens omfattning. Fokus har lagts på de olika perspektiven och deras nyckeltal.

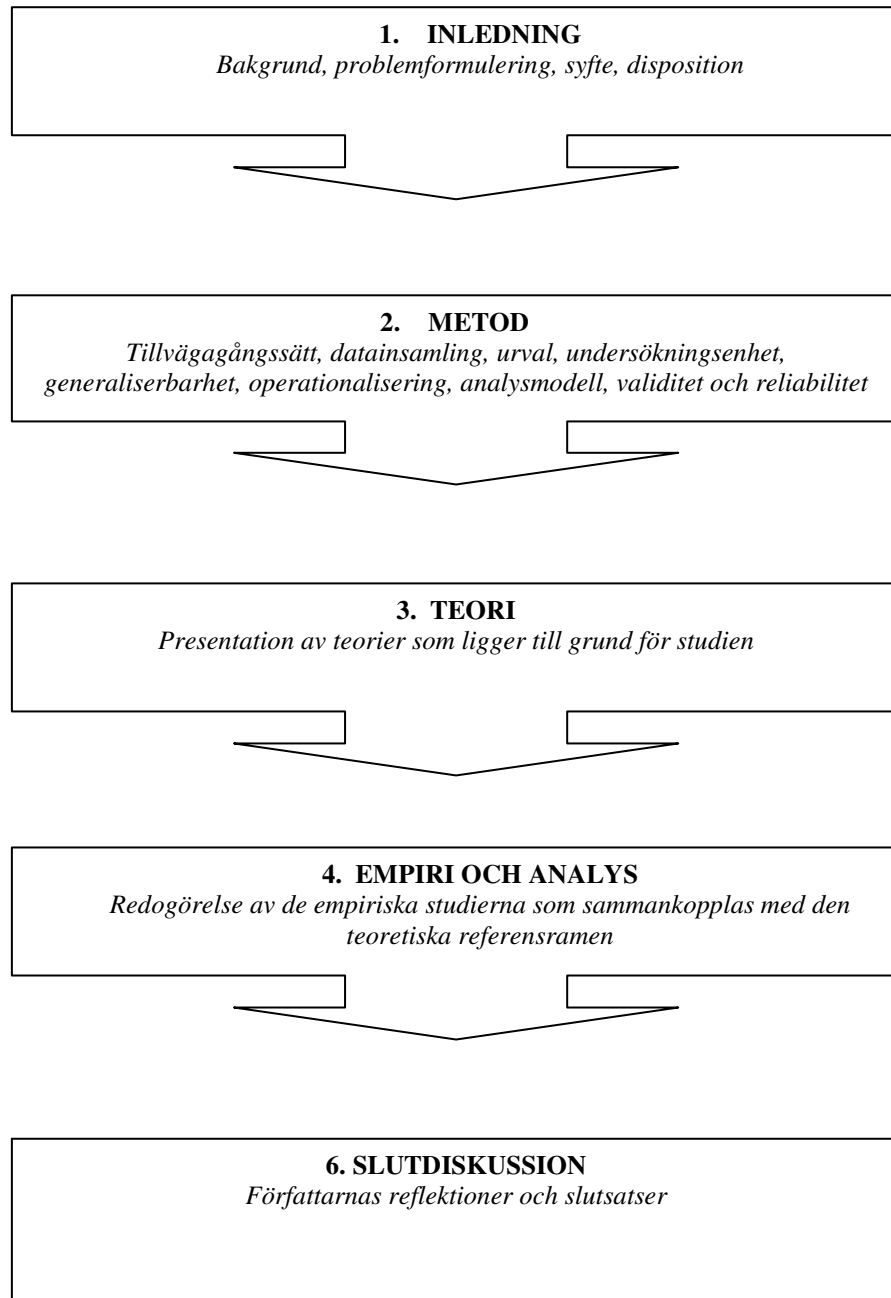
¹² Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB: Malmö. s 27-29

¹³ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review [0017-8012], Vol. 71, Issue 5, p 134 -142

¹⁴ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Petri Carl-Johan, Roy Sofie. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete - metoder och erfarenheter*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad. s 11

1.6 Disposition

Här redovisar vi uppsatsen disposition.



Figur 1-1 Disposition

2 Metod

I det här avsnittet presenteras det metodval och enkätens tillvägagångssätt som vi har valt till grund för uppsatsen. Vidare beskrivs datainsamling, urval och undersökningsenheter, generaliserbarhet, operationalisering, analysmodell, bortfall, validitet och reliabilitet samt källkritik.

2.1 Metodval

Det finns åtskilliga områden inom ämnet ekonomistyrning. Tillsammans med vår handledare diskuterade vi fram vad studien skulle innefatta samt från vilken synvinkel vi skulle angripa problemet. Vi valde att koncentrera oss på det balanserade styrkortet och de perspektiv det består av. Ett deduktivt (beskrivande) tillvägagångssätt användes, där vi utgick från kända teorier i ett försök att finna en förståelse för att kunna testa fenomenet empiriskt. Studiens syfte var avgörande för vårt metodval. Vi ansåg att kvantitativ metod lämpade sig bäst för vår undersökning då vi ville nå ut till en stor del av företagen. Kvalitativa inslag förekom då den kvantitativa forskningen genom en enkät hade inslag av verbala analysmodeller.¹⁵ Det synsätt vi valde att utgå ifrån var det positivistiska eftersom det strävar efter en förklaring till skillnad från det hermeneutiska som syftar till en förståelse.¹⁶

2.2 Enkäten

Genom kursen Management Accounting AV fick vi en djupare inblick i ämnet Ekonomistyrning. Det ledde till att vi ville fördjupa oss inom ämnet verksamhetsstyrning. Valet blev, efter att vi hade studerat olika vetenskapliga artiklar, att fokusera på det balanserade styrkortet som styrverktyg. Det gjorde vi för att begränsa undersökningen från att bli allt för bred. Vidare bestämde vi oss för att utforma en webbaserad enkät som hade för avsikt att undersöka i vilken utsträckning företag i Jämtland använde sig av det balanserade styrkortet. Vi fann det även intressant att se vilka perspektiv och nyckeltal som tillämpades bland de företag som valt att implementera styrkortet i sin verksamhet. Arbetet inleddes med att söka efter relevanta teorier för att få mer kunskap inom ämnet. Av tidigare erfarenhet visste vi att det finns mycket litteratur inom området vilket tvingade oss att skilja mellan teorierna och välja ut det vi ansåg vara mest intressant att undersöka. I empirin använde vi oss av en webbaserad enkätundersökning som skickades ut till 130 stycken företag i Jämtlands län. Resultatet sammanställdes sedan i empiri och analysdelen i uppsatsen.

¹⁵Patel Runa, Davidsson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund. s 12

¹⁶ Ibid. s 28

2.2.1 Enkätens utformning

Vid arbete med frågor för att samla in information måste två aspekter beaktas, grad av strukturering och grad av standardisering. Grad av strukturering handlar om vilket "svarsutrymme" respondenterna får utifrån deras egna inställningar och tidigare erfarenheter. Grad av standardisering berör frågornas utformning och inbördes ordning. Enkäter har en hög grad av standardisering och strukturering. Vi ville försäkra oss om att vi täckte alla delområden med frågor och såg till att svarsalternativen var relevanta.¹⁷ När det gällde vilken ordning vi skulle ha på frågorna i enkäten försökte vi finna en lämplig sekvens utifrån problemområdets olika delområden. Det var viktigt att det blev systematiskt upplagt och att frågorna konstruerades kring varje delområde för sig för att täcka det preciserade området. Det gjordes eftersom vi var medvetna om att enkäten inte gav några möjligheter till kompletteringar och vi ville att företagen skulle bli rättvist utvärderade. Enkäten inleddes med frågor om de bakgrundsvariabler vi var intresserade av att veta mer om. Mellan inledningen och avslutningen ställdes de frågor som rörde det preciserade problemet. Enkäten avslutades med en fråga till de företag som hade uppgett att de inte använde sig av det balanserade styrkortet. Vi valde att undvika frågor som var långa, ledande och som innehöll negationer, dubbla frågor samt förutsättande frågor. Vi var även noggranna med vilket språk vi använde oss av och undvek därför fackuttryck, värdeladdade ord samt svåra ord.¹⁸ Vi var noga med att inte ställa för många frågor då det kunde leda till ett större bortfall. I största mån bör öppna frågor undvikas då de är mer tidsödande att handskas med samt att de öppna frågorna har att göra med de svarande och deras synsätt och beteende.¹⁹ Vi arbetade för att ta hänsyn till det men anser att vi utifrån vår frågeställning och syfte var tvungna att använda oss av frågor med öppna svar i enkäten (Bilaga 3). En pilotundersökning gjordes genom att vi testade enkäten på tio stycken ekonomstudenter. Det genomfördes innan vi skickade ut enkäten till företagen. Främsta syftet med pilotundersökningen var att kontrollera om något var oklart i frågeställningarna.²⁰ De synpunkter vi fick från testpersonerna var att de ansåg att den var välgjord och tydlig vilket stärkte vår tro på att använda oss av den. Med hjälp av affärsverktyget www.surveymonkey.com konstruerade vi enkäten via Internet enligt ovanstående resonemang.

¹⁷Patel Runa, Davidsson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund. s 61

¹⁸ Ibid. s 65-66

¹⁹ Trost Jan. (2001) *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund. s 75-76

²⁰ Yin Robert K. (2003) *Case Study Research- Design and Methods*, 3:e upplagan, Sage Publications Ltd, USA. s 80

2.2.2 Enkätutskick

Vi valde att skicka enkäten till ekonomiansvarig alternativt VD i respektive företag då vi ansåg att de troligtvis hade mest kunskap om det vi ville undersöka. Enkäten var konfidentiell vilket innebar att vi visste vilka som hade svarat och att endast vi hade tillgång till uppgifterna.²¹ Vi var medvetna om att bortfall är vanligt förekommande och vi skickade ut påminnelser till dem som inte besvarat enkäten. Påminnelser skickades ut i tre omgångar med en veckas mellanrum. En åtgärd för att minimera bortfall var att vi valde att informera respondenterna om att deras svar var konfidentiella. Ett missiv (Bilaga 1) skickades med i samband med enkätutskicken för att ytterligare motivera respondenterna att besvara enkäten. I missivet redogjorde vi kort och koncist för vårt syfte med uppsatsen samt delgav information om det balanserade styrkortet. Vi informerade respondenterna om hur de skulle besvara enkäten och hur lång tid det ungefär skulle beräknas ta. Missivet innehöll även kontaktuppgifter till oss för att respondenterna skulle kunna kontakta oss om de hade några frågor. För att ytterligare minimera missförstånd bland respondenterna bifogade vi i samband med enkätutskicken exempel på nyckeltal (Bilaga 2). Det gjorde vi på grund av att några frågor i enkäten behandlade nyckeltal och vi ville förtydliga vad vi menade med det.²²

2.2.3 Enkätsammanställning

När svarstiden hade gått ut sammanställdes enkäten. Bakgrundsvariabeln bransch var en öppen fråga, vilket innebar att företagen själva fick fylla i vilken bransch de tillhörde. För att bakgrundsvariabeln sedan skulle kunna sammanställas i statistikprogrammet Minitab var vi tvungna att själva dela in företagen i fyra olika branscher. Branschindelningen valdes enligt SNI (Svenskt Näringsgrens Indelning) och blev följande: industri-, handel- tjänst- samt övrig bransch. Affärsverktyget www.surveymonkey.com som vi konstruerade enkäten i sammanställde de fasta svaren automatiskt. Svaren på de öppna frågorna tolkade och analyserade vi själva medan svaren på bakgrundsvariablerna sammanställdes med hjälp av statistikprogrammet Minitab.

²¹ Trost Jan. (2001) *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund. s 63-64

²² Ibid. s 98-102

2.3 Datainsamling

Datainsamling förklarar hur vi har gått tillväga för att samla in information till studien. Den information som har samlats in har bestämts utifrån frågeställningen. Primärdata är den data vi själva har bidragit med.²³ Vårt empiriska material baseras på de enkäter vi skickat ut till företag i Jämtlands län. För att få fram relevant fakta studerades litteratur och forskningsartiklar. Vi använde oss av artikelbaserna: Google Scholar, Jstore, ScienceDirect samt Social Sciences Citation Index (SSCI). Följande sökord användes: *Balanced Scorecard, balanserat styrkort, effektiv verksamhetsstyrning samt traditionell ekonomistyrning*. De böcker och artiklar vi studerade berörde uppkomsten av det balanserade styrkortet, de olika nyckeltal som finns inom varje perspektiv samt de för- och nackdelar som nämns med det balanserade styrkortet. Delar av den litteratur som studerades behandlade ämnet metod, både det kvantitativa och kvalitativa tillvägagångssättet. Vi ansåg det relevant att studera olika metodval för att få en djupare förståelse för utformningen av vår studie. Innan vi konstruerade enkäten granskade vi litteratur om enkätupplägg. Det gjordes för att få en bredare uppfattning för hur vi skulle gå tillväga. Litteraturen inhämtades från Mittuniversitetets bibliotek i Östersund och Almedalens bibliotek i Visby.

2.4 Urval och undersökningsenheter

Företagen valdes ut genom att vi sökte i databasen Affärsdata. Vi gjorde ett systematiskt urval, vilket innebär att vi valde ut företag systematiskt i listan över företagen i populationen.²⁴ Kraven på undersökningsobjekten var att de skulle vara verksamma inom Jämtlands län och ha minst tio stycken anställda. Vi valde att dra gränsen vid tio anställda för att vi ansåg att företag med färre antal anställda blev för små för att undersöka. Orsaken till det var att vi ansåg att små företag varken har behov eller resurser för att använda sig av ett balanserat styrkort och att de därmed inte var intressanta för vår undersökning. De bakgrundsvariabler som vi ville skulle ingå i enkäten var bransch, antal anställda, omsättning och årets resultat efter finansnetto. Vi ansåg att de bakgrundsvariablerna skulle vara intressanta att studera eftersom vi ville se om de påverkade valet av att använda styrkort. Sökresultatet i Affärsdata resulterade i 373 stycken verksamma företag. Tillsammans med vår handledare kom vi fram till att vi skulle skicka ut enkäten till 130 stycken av de 373 företagen. Det systematiska urvalet innebär att vi valde vart tredje företag ur listan. Dock fick fem företag slumpmässigt väljas ut efteråt då urvalet med vart tredje företag endast resulterade i 125 stycken företag. Företagen kontaktades sedan via email där vi förklarade vår undersökning, skickade med enkäten samt bifogade förklaringsmaterial.

²³Holme Idar Magne, Solvang Krohn Bernt. (1996) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund. s 181

²⁴Patel Runa, Davidsson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund. s 91

2.4.1 Generaliserbarhet

Ur databasen Affärsdata fick vi fram en population av företag. Vi listade dem i bokstavsordning och valde ut vart tredje företag att delta i enkäten. Det innebar att vi gjorde ett systematiskt urval av populationen.²⁵ Vi fick in 81 svar av 130 utskickade enkäter. Utav de inkomna svaren var det endast sju av respondenterna som uppgav att de använde sig av det balanserade styrkortet i sin verksamhet. Vår ambition var att vi genom studien skulle kunna göra en generalisering på de företag som använder sig av balanserat styrkort. Då det senare visade sig att det endast var sju stycken företag innebar det att vi inte kunde göra en generalisering baserat på de bakgrundsvariabler som vi var intresserade av. Däremot kunde vi med hjälp av bivariata analyser se tendenser till vilka bakgrundsvariabler som påverkade valet av att implementera styrkort. På grund av att ett par företag besvarade enkäten baserat på deras hela verksamhet i Sverige fick vi extremvärden. Det innebar att informationen inte var representativ för hela populationen. Däremot kunde vi efter att vi hade gjort signifikanstester dra slutsatser baserat på testet.

2.5 Operationalisering

Operationaliseringen har sin utgångspunkt i den teori vi utgår ifrån, det vill säga den mer eller mindre komplexa bild av samband som vi har ställt upp och vill undersöka. Det innebär att teorin ska knytnas samman med empirin. Övergången kan vara en kritisk fas i studien och avståndet mellan teori och empiri kan variera stort beroende på vilken frågeställning vi behandlar. Operationaliseringen innebär en förbindelselänk mellan vår egna och undersökningspersonernas verklighetsuppfattning. Vid en enkätundersökning kan det vara svårt att sammanlänka dem. Därmed har vi i vårt försök att knyta teorin till empirin valt att ställa för ämnet relevanta frågor. Det gjordes för att minska avståndet mellan teori och empiri.²⁶ Vi har arbetat för att den röda tråden lätt ska kunna följas genom hela arbetet.

Enkätfrågor (se bilaga 3)

Fråga 1-4: ställdes för att få kunskap om bakomliggande variabler.

Fråga 5: ställdes för att få reda på hur många företag i Jämtland som använder sig av ett balanserat styrkort.

Fråga 6: ställdes för att få en bredare bild av varför de började använda det balanserade styrkortet.

Fråga 7-8: ställdes för att få en överblick av hur många perspektiv företagen använder sig av och vilket/vilka de anser är viktigast.

²⁵ Patel Runa, Davidsson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund. s 91

²⁶ Holme Idar Magne, Solvang Krohn Bernt. (1996) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund. 159

Fråga 9-13: ställdes för att få en djupare inblick i vilka nyckeltal inom varje perspektiv företagen anser är viktigast.

Fråga 14-15: Ställdes för att belysa de för- och nackdelar som företagen anser att det balanserade styrkortet har.

Fråga 16: ställdes för att få kunskap om varför företag inte använder det balanserade styrkortet.

2.6 Analysmodell

Vi utgick från inkomna svar från respondenterna för att kunna sammanställa enkäten. Allt material som samlades in sammanställdes i uppsatsens empiri och analysavsnitt. Vidare sorterade vi informationen efter teoridelens uppbyggnad. Underrubrikerna till det balanserade styrkortet i teorin har sammanslagits i empiri och analys samt slutdiskussion. Det gjordes efter att vi under enkätundersökningens gång insåg att respondenterna som använde ett balanserat styrkort var få och att det därmed var svårt att sammanställa svaren enligt teoriindelningen. Vi valde att presentera resultatet i ett empiri och analyskapitel för att underlätta läsningen för läsaren och för att förtydliga resonemangen.

Definitioner för empiri och analys:

Separat bivariat analys: består av oberoende och beroende variabler som gör att vi i vår undersökning kan studera hur enheters värde på den beroende variabeln varierar utifrån det värde enheten har på den oberoende variabeln.²⁷

Mann-Whitney Test: är ett icke-parametriskt test som är speciellt lämpligt då variabeln är kvantitativ men har sned fördelning och/eller extremvärden. Det är även användbart vid jämförelse av grupper med varandra.²⁸

Statistikprogrammet Minitab användes för att sammanställa delar av det insamlade materialet. Jörgen Söderback, universitetsadjunkt i statistik vid Mittuniversitetet i Östersund, hjälpte oss med sammanställningen för att säkerställa att det vi mätte var det vi avsåg att mäta och för att hjälpa oss att genomföra testerna. Vi började med att visa tabeller och stapeldiagram över hur många av respondenterna som använde ett balanserat styrkort. Sedan sammanställdes medelvärdet samt medianen för varje bakgrundsvariabel i tabellform. Bakgrundsvariablerna visades även i stapeldiagram. Vidare använde vi oss av separata bivariata analyser för att få fram ett medelvärde de kvantitativa variablerna (anställda, omsättning, årets resultat efter finansnetto) för att undersöka om vi kunde se ett samband mellan dem och användandet av ett balanserat styrkort. Det innebar att vi använde oss av två variabler för att söka sambandet.

²⁷ Holme Idar Magne, Solvang Krohn Bernt. (1996) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund. s 221

²⁸ Lee Cheng F, Lee John C, Lee Alice C. (2000) *Statistics for Business and Financial Economics*, 2:a upplagan, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, London. s 765-769

Eftersom respondenterna med ett balanserat styrkort var få var vi även tvungna att göra signifikansprövningar. Det gjorde vi genom ett icke-parametriskt test som kallas Mann-Whitney Test. Det testade om medianvärdena på de kvantitativa värdena skiljde sig åt mellan de kvantitativa variablerna. Det vi undersökte var om det fanns några signifikanta skillnader mellan de som har ett balanserat styrkort och de som inte har ett och om slumpen hade inverkan på skillnaderna. Det resulterade i att våra hypoteser var: H0: det finns ingen skillnad mellan medianerna och H1: det finns skillnad mellan medianerna. Testet hade signifikansnivå 0,05 (5%) vilken är den vanligaste nivån inom statistiken. Det innebär att om våra värden var mindre än 0,05 (5%) förkastade vi vår H0-hypotes och antog H1-hypotesen istället. Om vi skulle behålla vår H0-hypotes innebär det att slumpen har inverkan på skillnaden. Om vi istället skulle förkasta hypotesen och anta H1-hypotesen innebär det att slumpen inte har inverkan på skillnaden.

2.6.1 Bortfall

Vi var från början medvetna om att vi kunde få bortfall på enkäten då den kunde uppfattas som tidskrävande att besvara. Vi var även medvetna om att det kunde krävas att vi gjorde en bortfallsanalys innan vi bearbetade vårt insamlade material, såvida vi inte fick en mycket hög svarsfrekvens. Enligt metodlitteraturen kunde vi förvänta oss en svarsfrekvens på mellan 50-75%.²⁹ Vår svarsfrekvens låg på cirka 62.3% och vi ansåg att det var tillfredsställande. Vi valde att inte göra en bortfallsanalys. Vi gjorde det bästa utav de förutsättningar och den tid vi hade till vårt förfogande och ansåg att det räckte. Vi var dock medvetna om att en viss missvisning kunde finnas.

2.7 Studiens trovärdighet

Målet med studien var att den information som återgavs skulle ha en hög grad av tillförlitlighet. Vikt har lagts vid att studien skulle utföras på ett korrekt och noggrant sätt samt att rätt mätverktyg användes.

2.7.1 Validitet

Att veta vad vi undersöker handlar om överensstämmelsen mellan vad vi säger att vi ska undersöka och vad vi faktiskt undersöker. Att försäkra sig om att validiteten är hög kan dels göras genom att säkerställa innehållsvaliditeten. Innehållsvaliditet kan vi åstadkomma genom en logisk analys av innehållet i instrumentet. När vi själva har konstruerat instrumentet är vi förmodligen övertygade om att vi undersöker det vi avser att undersöka och ser inte våra egna misstag. Den logiska analysen för att säkerställa innehållsvaliditeten bör därför göras av

²⁹ Trost Jan. (2001) *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund. s 118

någon utomstående.³⁰ Vi har i samråd med vår handledare fört studien framåt. Uppbyggnaden av enkäten baserades på den teoretiska referensramen.³¹ Vi måste veta att vi undersöker det vi avser att undersöka, det vill säga vi måste veta att vi har god validitet. Vi gjorde en pilotundersökning innan vi skickade ut enkäten till respondenterna, för att få synpunkter och tips på vad vi kunde göra för att förbättra den. Det gjordes för att ytterligare försöka säkerställa att vi mätte det vi avsåg att mäta.

2.7.2 Reliabilitet

Hög reliabilitet har vi om olika och oberoende mätningar av ett och samma fenomen ger samma eller ungefär samma resultat. Reliabiliteten bestäms av hur mätningarna utförs och hur noggranna vi är vid bearbetningen av informationen.³² När vi använder oss av enkät har vi den minsta möjligheten att kontrollera tillförlitligheten i förväg.³³ Vi har i största mån försökt att försäkra oss om att respondenterna som besvarade enkäten verkligen uppfattade den som vi hade tänkt oss. Det gjordes genom att vi var noga med instruktionerna till enkäten. I samband med att vi skickade ut enkäterna bifogade vi ett missiv samt exempel på nyckeltal. Det gjordes för att ytterligare minimera missförstånd. För att vår undersökning skulle få en högre grad av reliabilitet valde vi att inte använda negationer, krångliga ord eller omvändningar i våra frågor för att respondenterna inte skulle missuppfatta dem.³⁴

2.8 Källkritik

Vid användning av sekundärdata är det viktigt att vara källkritisk på grund av att litteraturen kan vara menad för en annan undersökning med ett annat syfte. Det kan vara svårt att få tillgång till rätt material. Brister och fel i källmaterial kan även finnas. I den mån aktuell litteratur och artiklar har funnits har vi försökt att använda dem. Exempel på felkällor som kan ha uppstått är bland annat: respondentfel som kan ha uppkommit i de fall respondenterna inte har svarat sanningsenligt på frågorna, urvalsfel som kan ha uppstått om respondentvalen har gjorts på felaktigt sätt, tolkningsfel som innebär att vi kan ha misstolkat källan vilket i sin tur har lett till att felaktiga slutsatser har dragits. Analysfel kan ha inträffat då data kan ha analyserats felaktigt eller om olämplig analysmodell har använts.³⁵ Vi har i största mån

³⁰ Patel Runa, Davidsson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund. s 85

³¹ Holme Idar Magne, Solvang Krohn Bernt. (1996) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund. s 94-95

³² Holme Idar Magne, Solvang Krohn Bernt. (1996) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund. s 163

³³ Patel Runa, Davidsson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund. s 87-88

³⁴ Patel Runa, Davidsson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund. s 85-88

³⁵ Holme Idar Magne, Solvang Krohn Bernt. (1996) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund. s 134-136

försökt att arbeta för att undvika att felkällor ska ha uppstått. Det är dock svårt att i samband med en enkätundersökning till exempel garantera att respondenterna har svarat sanningsenligt. För att säkerställa att vi använde oss av rätt analysmetod tog vi hjälp av Jörgen Söderback som är universitetsadjunkt i statistik vid Mittuniversitetet i Östersund. Tidigare kunskap, utbildning och egna upplevelser kan ha påverkat vår studie till viss del, men vi har arbetat för att inte låta studien genomsyras av förutfattade meningar.

3 Teori

I det här avsnittet behandlar vi uppsatsens teoretiska referensram. Vi behandlar först det balanserade styrkortet i allmänhet för att sedan fördjupa oss i de olika perspektiven. Avsnittet avslutats med för- och nackdelarna med styrkortet och vi nämner även alternativa styrmetoder.

3.1 Uppkomsten av balanserat styrkort

”What you measure is what you get”. Med de orden inledde Robert S Kaplan och David P Norton den banbrytande artikeln i Harvard Business Review 1992 i vilken det balanserade styrkortet för första gången presenterades för en större publik.³⁶ Kaplan och Norton utvecklade styrkortet för att lösa de mätningproblem som de ansåg fanns i den traditionella ekonomistyrningen samt för att öka företagets konkurrenskraft och lönsamhet på långsikt.³⁷ De menade att den traditionella styrningen i organisationen utgår i för stor utsträckning från ekonomiska mått som de anser är både kortsiktiga och ensidiga.³⁸ Enligt Kaplan och Norton har de företag som implementerat det balanserade styrkortet ”frodats och blomstrat” genom att använda styrkortet som en central del i deras styrsystem och processer.³⁹

3.2 Det balanserade styrkortets användare

Användarna av det balanserade styrkortet runt om i världen inkluderar både små och stora företag, tillverknings- och serviceföretag, mogna och snabbt växande företag, publika och privata företag samt icke-vinstdrivande företag.⁴⁰ Kaplan och Norton uppger att när de initialt introducerade det balanserade styrkortet började de med att arbeta med stora företag. Sedan dess har de sett lyckade implementeringar av balanserat styrkort i många olika typer och storlekar av företag.⁴¹ En studie av Kald och Nilsson (2000) visar att det balanserade styrkortet blivit utbrett i Norden. 27% av 800 tillfrågade företag i Danmark, Finland, Norge och Sverige använder styrkortet. 61% av företagen svarade att de inom två år troligtvis skulle börja använda det balanserade styrkortet. Det visar att 20% av företagen i Norden använder ett

³⁶ Bengtsson Lars, Skärvad Per Hugo. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund. s 245

³⁷ Olve Nils- Görän, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s 21

³⁸ Kaplan S. Robert, Norton P. David. (2001) *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America. s vii-viii

³⁹ Olve Nils- Görän, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s 21

⁴⁰ Ibid. s 2

⁴¹ Olve N-G, Petri C-J. (2002) *Balanced scorecard i svenska teknikföretag*, Rapport till teknikföretagen., s 18

rapportssystem som integrerar både finansiella och icke-finansiella mått.⁴² Rapporter talar även om att 55 % av företagen i Sverige idag använder styrkortet. Det finns dock viss skepsis mot uppgifterna då det kan finnas missuppfattningar om vilken typ av styrkort som rapporterna baseras på.⁴³ Enligt Kaplan (kommentar fälld vid seminarium i Stockholm 2000) förefaller tillämpningen av det balanserade styrkortet i Sverige ha varit mer omfattande än i många andra länder.⁴⁴ Det är även uppskattat att ungefär 60 % av de 1000 mest framgångsrika företagen i USA antingen har implementerat det balanserade styrkortet eller känner till det.⁴⁵ Studier påstås stödja att det balanserade styrkortet används brett inom industriverksamheter men de misslyckas med att visa informationen om att implementeringen mestadels sker i större företag.⁴⁶ Huvudfrågan för alla organisationer oberoende av storlek är den inriktning som individer och processer har på strategin. Både små och stora företag har fördelar av att alla förstår strategin och att den implementeras i deras dagliga arbete. Det gäller att anpassa styrkortet till den valda organisationen.⁴⁷ Företag av olika storlekar arbetar ofta efter förutsättningar som skiljer sig åt avseende kapital, behov av styrning och ansvarsfördelning samt påtryckningar från ägare och medarbetare. Det innebär även att företagen använder det balanserade styrkortet på olika sätt.⁴⁸

3.3 Balanserat styrkort

Genom att se företaget ur fyra perspektiv försöker det balanserade styrkortet koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen till den långsiktiga visionen och strategin. På det sättet fokuserar företagen på ett fåtal kritiska nyckeltal inom väsentliga målområden. Nyckeltal av olika slag finns det gott om i företag och förvaltning. Företag bör även fokusera på medvetet valda och överblickbara mått och använda dem för att enas om och kommunicera strategisk inriktning.⁴⁹ Begreppet styrkort har alltsedan det först introducerades blivit allmänt accepterat som en ny metod för verksamhetsstyrning både inom den privata och offentliga sektorn.⁵⁰

⁴² Kald M, Nilsson F. (2000) *Performance Measurement at Nordic Companies*, European Management Journal, Vol. 18, Issue 1, February 2000. s 12

⁴³ Olve Nils- Görän, Roy Jan, Petri Carl-Johan, Roy Sofie. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete - metoder och erfarenheter*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad. s 26

⁴⁴ Bengtsson Lars, Skärvad Per Hugo. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund. s 253

⁴⁵ S. Silk. (1998) *Automating the Balanced Scorecard*, Management Accounting, Vol. 79, Issue 11, s 38–44

⁴⁶ Fernandes Kiran Jude, Raja Vinesh, Whalley Andrew. (2006) *Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization*, Technovation, Vol. 26, Issues 5-6, May-June 2006, s 623-634

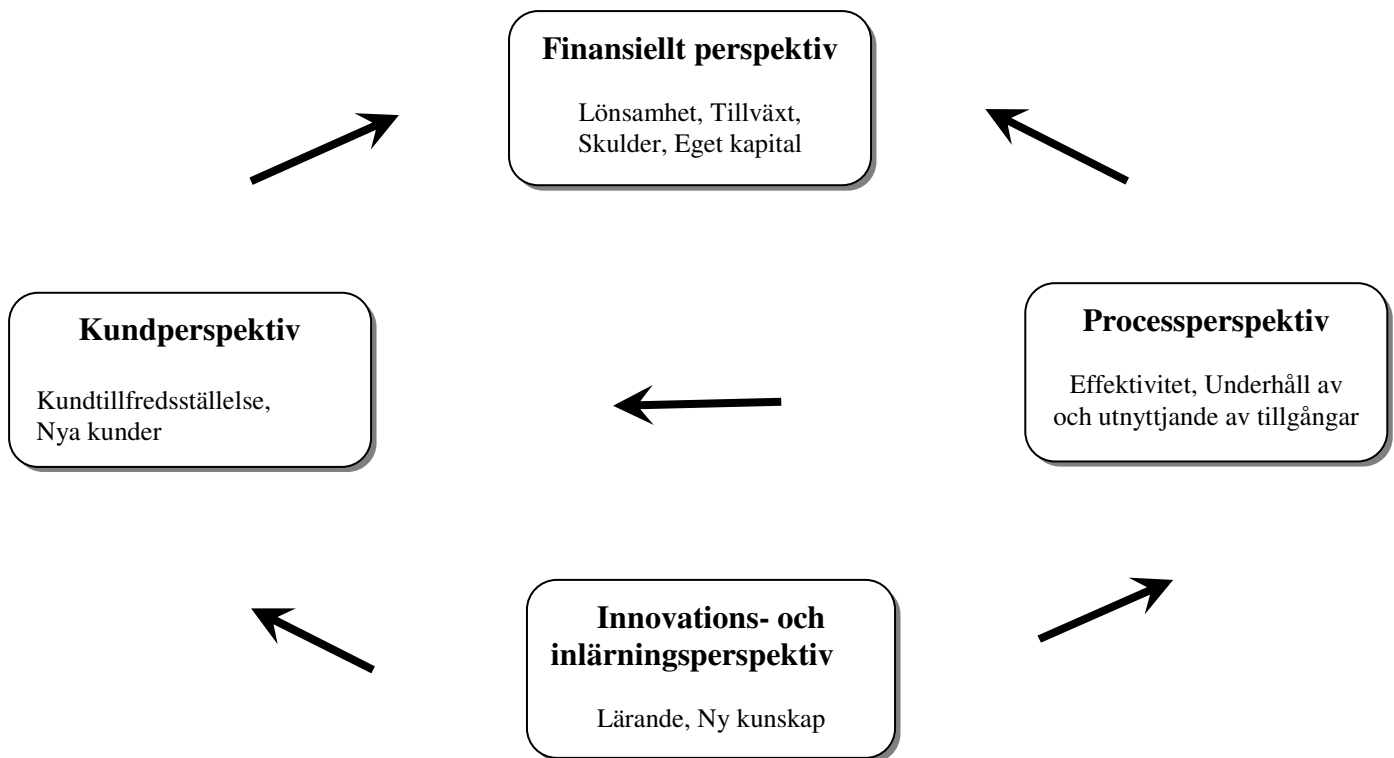
⁴⁷ Kaplan S. Robert, Norton P. David. (2001) *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America. s 369-370

⁴⁸ Olve N-G, Petri C-J. (2002) *Balanced Scorecard i svenska teknikföretag*, Rapport till teknikföretagen. s 18

⁴⁹ Olve Nils- Görän, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB: Malmö. s 21

⁵⁰ Olve Nils- Görän, Roy Jan, Petri Carl-Johan, Roy Sofie. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete - metoder och erfarenheter*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad. s 13-15

Ett förenklat balanserat styrkort kan se ut som figur 3-1.



Figur 3-1 Balanserat styrkort med exempel på typiskt innehåll för varje perspektiv.⁵¹

3.3.1 Strategi och vision

Det balanserade styrkortet länkar ihop företagets vision, affärsidé, mål och strategi med den operativa verksamheten. Det utgår från visionen och affärsidén och understryker att strategin ska preciseras i ett antal perspektiv.⁵² Företagets vision och strategi är utgångspunkten för styrningen och styrkortet är ett medel att kommunicera den med. Styrkortet som beskrivningsform leder ofta till nya tankar kring företagets visioner och en omprövning av strategin.⁵³

⁵¹ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Petri Carl-Johan, Roy Sofie. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete - metoder och erfarenheter*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad. s 14

⁵² Bruzelius Lars H & Skärvad Per-Hugo. (2000) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund. s 406-408

⁵³ Blooinquist, Peg, Yeager, Julia. (2008) *Using the Balanced Scorecard to Align Organizational Strategies*, Healthcare Executive, Vol. 23, Issue 1, p24-28, Jan/Feb2008. s 24

3.3.2 Mått och nyckeltal

Det balanserade styrkortet upptar mått på olika viktiga förhållanden runt en verksamhet. Måtten är centrala och det är viktigt att företagen konkret försöker lyfta fram indikatorer på en rad förhållanden som inte syns tillräckligt väl i den traditionella ekonomistyrningen.⁵⁴ Alla balanserade styrkort använder vissa generella nyckeltal och mått som speglar mål som är gemensamma för många strategier och oberoende av bransch och företag. De generella prestationsmått är oftast utfallsmått som lönsamhet, marknadsandel, kundtillfredsställelse, återköpsbenägenhet och medarbetarnas färdigheter. De drivande måtten är mestadels unika för en viss affärsenhet. Exempel på drivande mått är: de faktorer som styr företagets lönsamhet, de marknadssegmenten de väljer att verka på samt de unika mål för de interna processerna som krävs för att företaget ska kunna rikta sitt värdeerbjudande till målgrupperna. Ett bra balanserat styrkort bör innehålla en blandning av utfallsmått och drivande mått som anpassas till företagets strategi.⁵⁵ Antal mått som bör användas per styrkort och perspektiv varierar beroende på vilken nivå i företaget man befinner sig. Vanligast är 15-25 mått per styrkort på bolags- och affärsenhetsnivå. På avdelnings- och funktionsnivå är det mer vanligt att endast använda 10-15 mått. På grupp- och individnivå brukar behovet av antal mått vara ännu färre och ligger någonstans mellan 5-10 stycken. Att antalet kritiska mått minskar ju längre ned i företaget som styrkortet bryts ned beror till stor del på måttens relevans till vilken grad de kan påverkas av avdelningen eller individen.⁵⁶

⁵⁴ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB: Malmö. s 128-130

⁵⁵ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1999) *The Balanced Scorecard- från strategi till handling*. Översättning Pär Svensson, ISL förlag AB. s 141

⁵⁶ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB: Malmö. s 134

3.4 Perspektiven

Antalet perspektiv och benämningarna på dem som används skiljer sig åt mellan företag.⁵⁷ Från början introducerades fyra perspektiv av Kaplan och Norton, men andra tillämpningar visar att en del företag använder fler. Beroende på olika branschvillkor och affärsenheternas strategi kan det behövas något eller några fler perspektiv.⁵⁸ Praktiska erfarenheterna talar för att antalet perspektiv ska begränsas till högst fem, i undantagsfall sex. Med fler perspektiv än så finns det en ökad risk för uppkomsten av situationer präglade av informationsöverflöd vilket kan leda till en splittrad bild av verksamheten.⁵⁹

3.4.1 Finansiellt perspektiv

I det finansiella perspektivet gäller det att identifiera och definiera mål relaterade till företagets ägare, investerare och finansiärer. Målen och de till målen relaterade nyckeltalen ska ge intressenterna information om huruvida företagets vision och strategi fungerar.⁶⁰ Måtten i perspektivet belyser effekterna av strategin och strategins genomförande på finansiella mål som resultat, lönsamhet, tillväxt och kassaflöde.⁶¹ De finansiella målsättningarna och nyckeltalen måste uppfylla två syften: de definierar det ekonomiska resultatet som strategin väntas leda till och de fungerar som högsta referens för målsättningarna och nyckeltalen i de andra perspektiven.⁶² Nyckeltalen kan variera kraftigt mellan de olika stadierna i ett företags livscykel. Kaplan och Norton identifierar tre olika stadier som företag kan befinna sig i: växa, mogna och skörda.⁶³ Exempel på mål inom det finansiella perspektivet är: höjd lönsamhet, ökat positivt kassaflöde, reducerad kostnadsnivå samt bibehållen aktieutdelning. Exempel på nyckeltal är: räntabilitet på eget kapital, kassaflöde från driften, kostnad per debiterad timme, vinstmarginal, täckningsbidrag/intäkter, soliditet samt avkastning per aktie.⁶⁴ Att mäta företagets verksamhet med endast finansiella mål har dock ifrågasatts i allt större utsträckning. Många menar att det finansiella perspektivet är ett allt för kortsiktigt sätt att styra en verksamhet. Andra perspektiv som i högre grad

⁵⁷ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Petri Carl-Johan, Roy Sofie. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete - metoder och erfarenheter*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad. s 15

⁵⁸ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1999) *The Balanced Scorecard- från strategi till handling*. Översättning Pär Svensson, ISL förlag AB. s 40

⁵⁹ Lindvall Jan. (2001) *Verksamhetsstyrning - från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund. s 217

⁶⁰ Bruzelius Lars, Skärvad Per Hugo. (2000) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund. s 409

⁶¹ Bengtsson Lars, Skärvad Per Hugo. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund. s 249

⁶² Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1999) *The Balanced Scorecard- från strategi till handling*. Översättning Pär Svensson, ISL förlag AB. s 51

⁶³ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1996) *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, Issue 1. s 58

⁶⁴ Ax C, Johansson C, Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a upplagan, Författarna och Liber AB, Malmö. s 675

fokuserar verksamhetens framtida status, i motsats till verksamhetens historiska status, måste komplettera de finansiella målen.⁶⁵

3.4.2 Kundperspektiv

Kundperspektivet är ett externt perspektiv som beskriver hur framgångsrik organisationen är på att nå och samverka med alla kontakter i företaget.⁶⁶ I perspektivet fokuserar företaget ur kundernas synvinkel och strävan är att skapa kundvärde.⁶⁷ Många företag i dagens samhälle har som mål att fokusera på kunderna, hur företag uppför sig ur kundens perspektiv har därför blivit prioritet för ledningen. Styrkortet tillåter ledningen att översätta deras generella mål på kundservice till specifika mått som reflekterar de faktorer som verkligen betyder något för kunderna.⁶⁸ Kundperspektivet gör det lättare för företag att samordna sina viktigaste kundmått. Norton och Kaplan preciserar följande mått inom ramen för kundperspektivet: *marknadsandel* - mått på marknadsposition, *kundackvisition* - mått på förmågan att attrahera nya kunder, *kundstabilitet* – mått på förmågan att behålla kunder, *kundtillfredsställelse* – mått på förmågan att tillgodose kundernas krav och önskemål samt *kundlönsamhet* – mått på enskilda kunders och kundgruppers lönsamhet.⁶⁹ Exempel på mål inom kundperspektivet är: fler nöjda kunder, förkortade ledtider, förkortad ärendehantering och minskat icke-värdeskapande arbete. Exempel på nyckeltal är: kundtillfredsställelseindex (NKI), antal kundbesök, upplevd kundnytta samt antal reklamationer.⁷⁰

3.4.3 Processperspektiv

Perspektivet avspeglar företagets interna verksamhet och fokuserar på de processer som är kritiska för att företaget ska kunna skapa värde för ägarna och kunderna.⁷¹ Processperspektivet påminner företag om att bakgrundsarbetet som drivs av resultat och mål måste finnas på plats för att försäkra att de finansiella perspektiven och kundperspektiven uppnås.⁷² Perspektivet lyfter även fram de processer som är nödvändiga för att företagets strategi ska förverkligas.⁷³ I processperspektivet identifierar företagsledningen de processer som organisationen måste behärska till fulländning för att lyckas. Det är tack vare de

⁶⁵ Bruzelius Lars, Skärvad Per Hugo. (2000) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund. s 409

⁶⁶ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Petri Carl-Johan, Roy Sofie. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete - metoder och erfarenheter*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad. s 15

⁶⁷ Ax C, Johansson C, Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a upplagan, Författarna och Liber AB, Malmö. s 673

⁶⁸ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1992) *The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Vol. 70, Issue 1, jan-feb 1992. s 71

⁶⁹ Bruzelius Lars, Skärvad Per Hugo. (2000) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund. s 246

⁷⁰ Ax C, Johansson C, Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a upplagan, Författarna och Liber AB, Malmö. s 675

⁷¹ Ibid. s 675

⁷² Nair Mohan. (2004) *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc, New York .s 21

⁷³ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1996) *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, Issue 1. s 58

processerna som företaget kan erbjuda de värden som lockar och håller kvar kunder i de utvalda marknadssegmenten och som tillgodoser aktieägarnas förväntningar. Nyckeltalen rör de interna processer som har störst inverkan på kundernas tillfredsställelse och på möjligheterna att nå de finansiella målen.⁷⁴ Exempel på nyckeltal och mått är: produktivitet, kvalitet, kapacitetsutnyttjande, leveranstid, köbildning och väntetider,⁷⁵ färre kassationer, ökad arbetsproduktivitet samt förkortad ärendehantering.⁷⁶

3.4.4 Innovation och inlärningsperspektiv

Innovation och inlärningsperspektivet är basen för de andra perspektiven och tjänstgör som en påminnelse för företagen att grunden för alla resultat inom det finansiella-, kund- och processperspektivet kommer från lärandet och växandet av människor inom verksamheten. Perspektivet, som vidkänner möjligheten att utföra interna verksamhetsprocesser på nya och olika sätt, baseras på organisationens infrastruktur, skicklighet, kapacitet, kunskap om de anställda och den teknik de använder samt det arbetsklimat som råder.⁷⁷ Strategier för utmärkta prestationer kräver i allmänhet betydande investeringar i medarbetare, system och processer som bygger upp organisationens kompetens. Målsättning och nyckeltal för de prestationshöjande variablerna bör ingå i alla företags balanserade styrkort. En kärngrupp med tre personalbaserade nyckeltal, tillfredsställelse, produktivitet och lojalitet erbjuder mått på investeringar i medarbetarna, system och samordning.⁷⁸ Exempel på nyckeltal inom perspektivet är: FoU-kostnader, nedlagda timmar för FoU, investeringar i utbildning och support av nya produkter, utbildningskostnad/anställd, Nöjd Anställd Index,⁷⁹ medarbetarnas genomsnittliga antal arbetsår samt prognoser. Exempel på mål är: höjd medarbetarkompetens, bättre personalpolitik samt mer lyckad introduktion av nya tjänster.⁸⁰

⁷⁴ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1999) *The Balanced Scorecard- från strategi till handling*. Översättning Pär Svensson, ISL förlag AB. s 33-34

⁷⁵ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s 297

⁷⁶ Ax C, Johansson C, Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a upplagan, Författarna och Liber AB, Malmö. s 675

⁷⁷ Kaplan S. Robert, Norton P. David. (2001) *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America. s 76

⁷⁸ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1999) *The Balanced Scorecard- från strategi till handling*. Översättning Pär Svensson, ISL förlag AB. s 137

⁷⁹ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s 298

⁸⁰ Ax C, Johansson C, Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a upplagan, Författarna och Liber AB, Malmö. s. 675

3.4.5 Medarbetarperspektiv

Medarbetarperspektivet innefattar mål, mått och nyckeltal avseende medarbetare, kompetens och lärande.⁸¹ Vill företag ha ett särskilt medarbetarperspektiv bör det relateras till vilka aspekter på personalen som anses strategiskt viktiga. Hit hör personalens kompetens men också deras sammansättning när det gäller, ålder, kön och bakgrund, till exempel yrkeserfarenhet och nationalitet. Även personalomsättning, attityder, och intern arbetsmarknad inom koncernen hör hit. Måtten bör även belysa resurserna. Exempel på nyckeltal är: ledarskapsindex, motivationsindex, antal anställda, personalomsättning, genomsnittlig anställningstid, genomsnittlig frånvaro, årlig utbildningskostnad samt andel permanent heltidsanställda.⁸²

3.5 Balanserade styrkortets fördelar

Grundarna av det balanserade styrkortet, Kaplan och Norton, menar att en viktig styrka med styrkortet är att varje affärsenhet i organisationen har sitt eget styrkort som är speciellt skraddarsytt för just den enheten.⁸³ Genom noggrann implementering av styrkortet kan många fördelar komma fram. Till exempel kommer företagen att bättre kunna utnyttja den kunskap som finns i olika delar av organisationen och medarbetarna får en bättre förståelse för avsedda strategier. De eliminerar onödiga utgifter på utvecklingsinsatser i lokala enheter som kan bli värdelösa därför att andra delar av företaget inte förbereder sig för samma framtid. Den horisontella kommunikationen kommer även att förbättras och chefer samverkar för helhetens bästa i stället för att fokusera på enhetens framsteg.⁸⁴ De anställda får med hjälp av styrkortet en bättre överblick över organisationen och arbetar tillsammans för att uppnå de totala målen för organisationen istället för enbart deras enhet. Det balanserade styrkortet ger en mer rättvisande information då besluten som fattas är baserade på en helhetsbild av företaget och inte enbart de finansiella måtten.⁸⁵ Genom perspektiven möjliggörs en balans mellan korta - och långsiktiga mål mellan resultat och prestationsdrivare mellan hårda och mjuka mått samt mellan objektiva och mer subjektiva mått. Det leder till att styrkortet ger en snabb men grundlig bild av företaget och förhindrar suboptimering, att kunderna och de anställda blir missnöjda samt att kvaliteten sjunker.⁸⁶

⁸¹ Bruzelius Lars, Skärvad Per Hugo. (2000) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund. s 410

⁸² Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s 299

⁸³ Gascho Lipe Marlys, Salterio Steven E. (2000) *The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures*, American Accounting Association, Vol. 75, Issue 3, p 283-298, jul 2000. s 287

⁸⁴ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Petri Carl-Johan, Roy Sofie. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete - metoder och erfarenheter*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad. s 281

⁸⁵ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s 27-29

⁸⁶ Bengtsson Lars, Skärvad Per Hugo. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund. s 252

3.6 Balanserade styrkortets nackdelar

Många diskussioner förs om ett balanserat styrkort presenterar en allt för harmonisk bild av relationerna inom företag. Företagsledare har bland annat frågat sig i fall det balanserade styrkortet är användbart vid till exempel extern rapportering. Styrkortet ger huvudsakligen mening för affärsenheter och divisioner med en väldefinierad strategi. Men många företag har olika divisioner, där varje division har sina egna mål och strategier. I de fallen går styrkortet inte att sammanföra till ett gemensamt styrkort som ska gälla för hela verksamheten.⁸⁷ Ett balanserat styrkort innebär inte att det plötsligt har blivit enklare än tidigare att hitta bra beskrivningsmått på det som är viktigt i verksamheten. Det är snarare enklare att hitta för många mått som ändå inte ger en heltäckande bild.⁸⁸ En åsikt som ofta vädras är att förändringen tar lång tid och mycket energi. Det är ett nytt tänkande kring verksamhetsstyrning som ska åstadkommas och det berör i en del fall flertalet av företagets medarbetare.⁸⁹ Det är viktigt med tydligt ansvar och att måtten kan brytas ned eller åtminstone relateras till mer övergripande nivåer. Det är svårt för en del företag, särskilt mindre företag, att hinna med att utveckla styrkort eftersom processen är tidskrävande och kräver både resurser och kompetens.⁹⁰ Det finns väldigt få systematiska undersökningar gjorda angående implementeringen av balanserade styrkort i små och medelstora företag. En av de större bristerna i kunskapen inom implementeringsprocessen är de olika åsikter som finns angående definitionerna av det som karaktäriserar det balanserade styrkortets koncept. Trots att Kaplan och Norton hävdar att tillvägagångssättet kan användas av mindre företag erbjuder de ingen praktisk lösning för att implementera styrkortet i små och medelstora företag som har begränsade resurser och kunskap. Mångfalden av litteratur om det balanserade styrkortet har designats för stora företag och är därmed inte anpassad för små och medelstora företag.⁹¹ Det balanserade styrkortet är även relativt kostsamt att utveckla och fördelarna med implementeringen beror på hur mycket det förbättrar ledarnas beslut.⁹²

⁸⁷ Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review [0017-8012], Vol. 71, Issue 5. s 134 -142

⁸⁸ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s 173

⁸⁹ Ibid. s 120

⁹⁰ Ibid. s 146

⁹¹ Fernandes Kiran Jude, Raja Vinesh, Whalley Andrew. (2006) *Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization*, Technovation, Vol. 26, Issues 5-6, May-June 2006. s 623-634

⁹² Gascho Lipe Marlys, Salterio Steven E. (2000) *The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures*, American Accounting Association, Vol. 75, Issue 3, jul 2000, s 283-298

3.7 Alternativa metoder

Tanken att samla alla mått i ett kompakt dokument är inte ny, och det är inte särskilt stor skillnad mellan det balanserade styrkortet och tidigare försök till nyckeltalsrapporter, kvalitetsmått med mera. Mätning är central i en rad av läror som dykt upp på senare år under namn som ABC (Activity Based Costings), EVA (Economic Value Added) och TQM (Total Quality Management). Personal- och marknadsavdelningar mäts också i större utsträckning än tidigare.⁹³ Det finns även ett antal modeller som liknar Kaplan och Nortons. De har alla gemensamt att de försöker mäta verksamheten och koppla måtten till företagens övergripande strategi.⁹⁴

⁹³ Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö. s149

⁹⁴ *Ibid.* s 33-36

4 Empiri och analys

I det här avsnittet presenterar vi vårt empiriska material som löpande kopplas samman med den teoretiska referensramen.

4.1 Enkätens resultat

I de följande avsnitten kommer vi att redovisa hur bakgrundsvariablerna ser ut för de respondenter som har svarat på enkätundersökningen. Vi har för att få fram relevant data gjort separata bivariata analyser och signifikansprövningar i form av Mann-Whitney Test. I samband med de bivariata analyserna har vi valt att bortse från medelvärdet och maximivärdet då några företag som besvarade enkäten angav uppgifter för sin verksamhet i hela landet. Medelvärdet och maximivärdet ger därför en missvisande bild av populationen i Jämtlands län. Vi väljer istället att presentera medianen som är det tal i en mängd som storleksmässigt ligger i mitten. Medianen visar därmed en bättre bild av vad som är ”normalt” än vad medelvärdet gör. Vi presenterar även minimivärdet då de inte påverkas av extremvärdena.

I diagrammet nedanför presenterar vi fördelningen på hur många som besvarade enkäten.

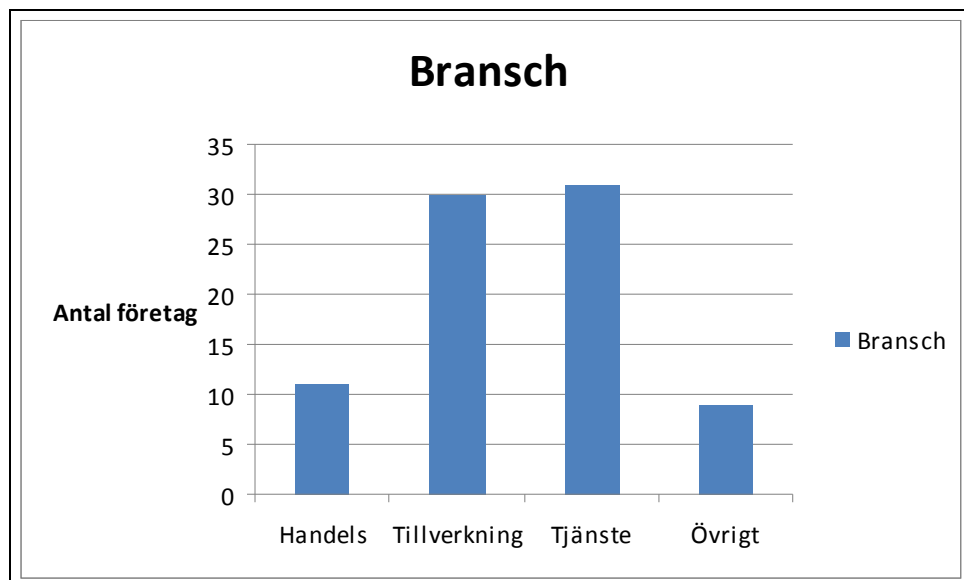


Figur 4-1 Använder företagen sig av det balanserade styrkortet?

Svaret på frågan om hur många företag i Jämtlands län som använder sig av ett balanserat styrkort fick följande resultat. Enkätundersökningen resulterade i 81 svar av 130 utskickade, det ger en svarsfrekvens på 62.3 %. Av 81 svar var det endast sju respondenter som uppgav att de använde sig av ett balanserat styrkort.

4.1.1 Bransch

I diagrammet nedanför presenterar vi branschfördelningen på de företag som besvarade enkäten.



Figur 4-2 Bransch

Resultaten visar att det är främst företag inom tillverknings- och tjänstebranschen som har besvarat enkäten.

Tabellstatistik: Bransch; Använder företagen sig av ett balanserat styrkort?

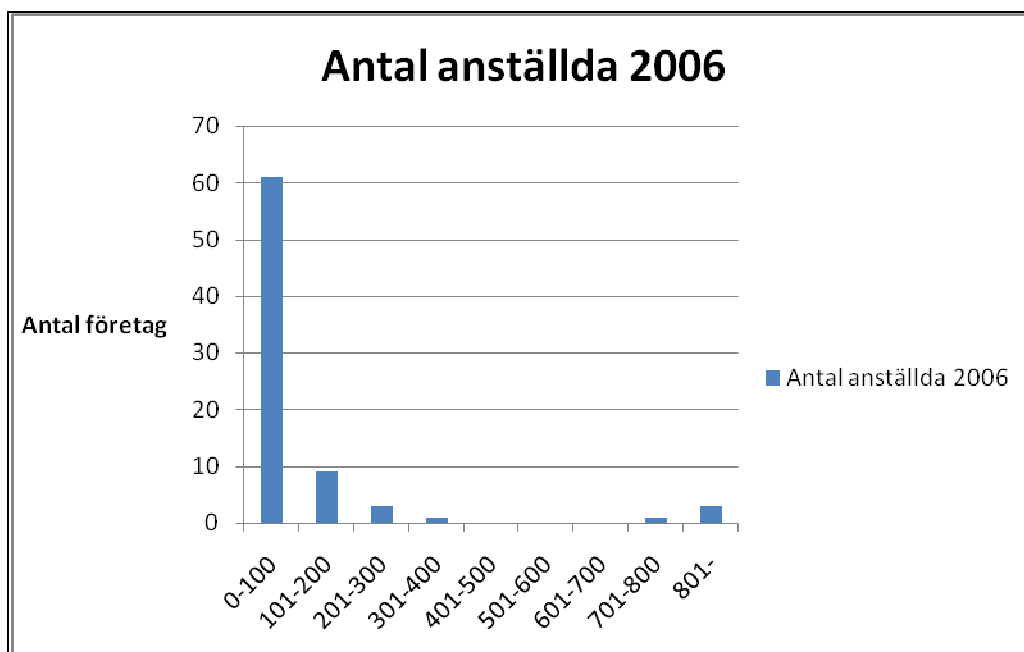
	Ja	Nej	Alla företag
Handels	1	10	11
	9,1	90,9	100,00
Tillverkning	1	29	30
	3,3	96,7	100,00
Tjänst	3	28	31
	9,7	90,3	100,00
Övrigt	2	7	9
	22,2	77,8	100,00
All	7	74	81
	8,6	91,4	100,00

Tabellen ovan visar att sju stycken av företagen som deltog i enkäten använder sig av ett balanserat styrkort. Av de företagen är ett verksamt i handelsbranschen, ett i tillverkningsbranschen, tre i tjänstbranschen, och två av dem i övriga branscher. Vi kan se att av företag i handelsbranschen använder 9,1 % ett balanserat styrkort. Inom tillverkningsbranschen använder 3,3 % styrkort, inom tjänstebranschen använder 9,7 % styrkort och inom de övriga branscherna använder 22, 2 % balanserade styrkort. Totalt kan vi se att av alla respondenterna använder 8,6 % det balanserade styrkortet.

Det är enligt teorin färre procentuellt sett än vad som tidigare har visats i studier av bland annat Kald och Nilsson (2000). Enligt Kaplan och Norton uppges användarna av det balanserade styrkortet finnas inom alla branscher, men det finns även studier som påstås stödja att styrkortet används mer frekvent bland tillverkningsföretag. Våra resultat stämmer inte helt överens med tidigare studier eftersom det endast var ett av 29 företag inom tillverkningsbranschen som svarade att de använde sig av styrkortet.

4.1.2 Antal anställda

Vidare redogör vi för fördelningen över antal anställda som företagen hade 2006. Vi visar även genom en tabell medianen för antalet anställda.



Figur 4-3 Antal anställda

Stapeldiagrammet visar att de företag som besvarade enkäten har följande antal anställda: 61 företag har mellan 0-100 anställda, nio företag har mellan 101-200 anställda, tre företag har mellan 201-300 anställda, ett företag har mellan 301-400 anställda, ett företag har mellan 701-800 och tre företag har fler än 801 anställda. Vi har även ett bortfall på tre företag som inte har angett hur många anställda de har. Antal företag varierar i figurena 4-3, 4-4 och 4-5 på grund av att svarsfrekvensen varierade.

Hur många anställda hade företagen 2006?

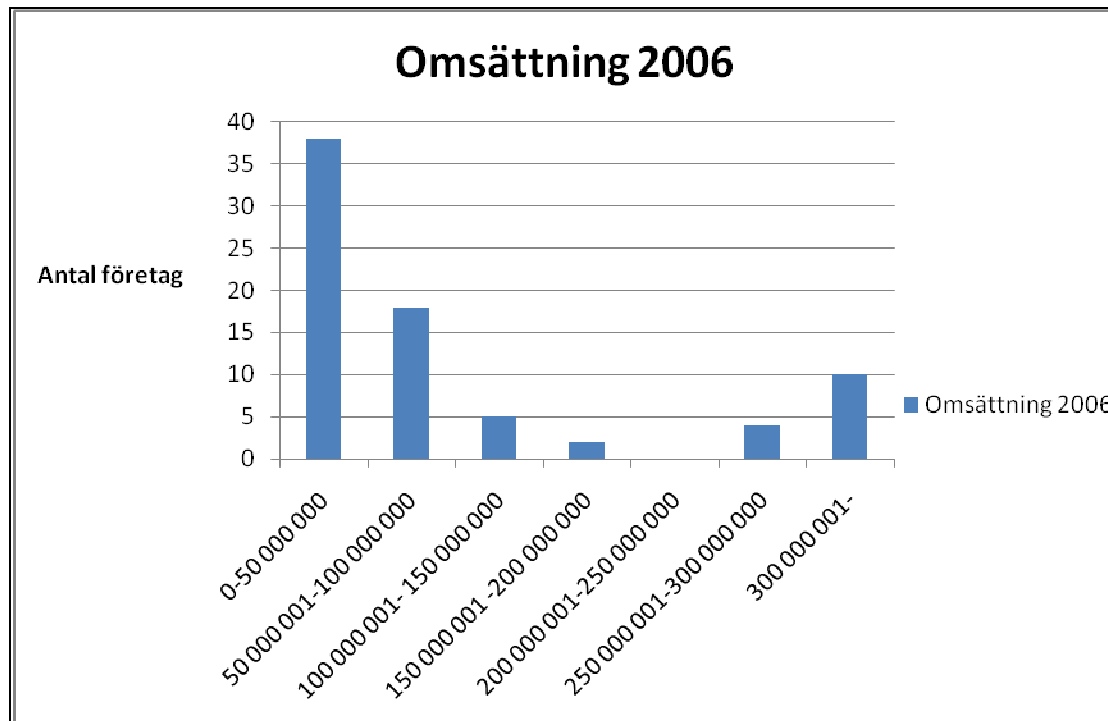
Variabel: Hur många anställda hade företagen 2006?

Svarsfrekvens	Bortfall	Minimum	<u>Median</u>
78	3	3,0	32,5

Tabellen visar att medianen för antal anställda bland företagen är 32,5.

4.1.3 Omsättning

Vidare redogör vi för den omsättning som företagen hade 2006. Vi visar även genom en tabell medianen för omsättningen.



Figur 4-4 Omsättning

Stapeldiagrammet visar att 38 stycken av företagen i enkäten har en omsättning på mellan 0-50.000.000 kronor, 18 företag har en omsättning på mellan 50.000.001-100.000.000 kronor, fem företag har en omsättning på mellan 100.000.001-150.000.000 kronor, två företag har en omsättning på 150.000.001-200.000.000, fyra stycken har en omsättning på 250.000.001-300.000.000 och tio stycken företag har en omsättning på mer än 300.000.001 kronor. Vi är här medvetna om att de företag som har den högsta omsättning är missvisande för populationen då några företag har angett uppgifter för deras verksamhet i hela landet.

Vilken omsättning hade företagen 2006?

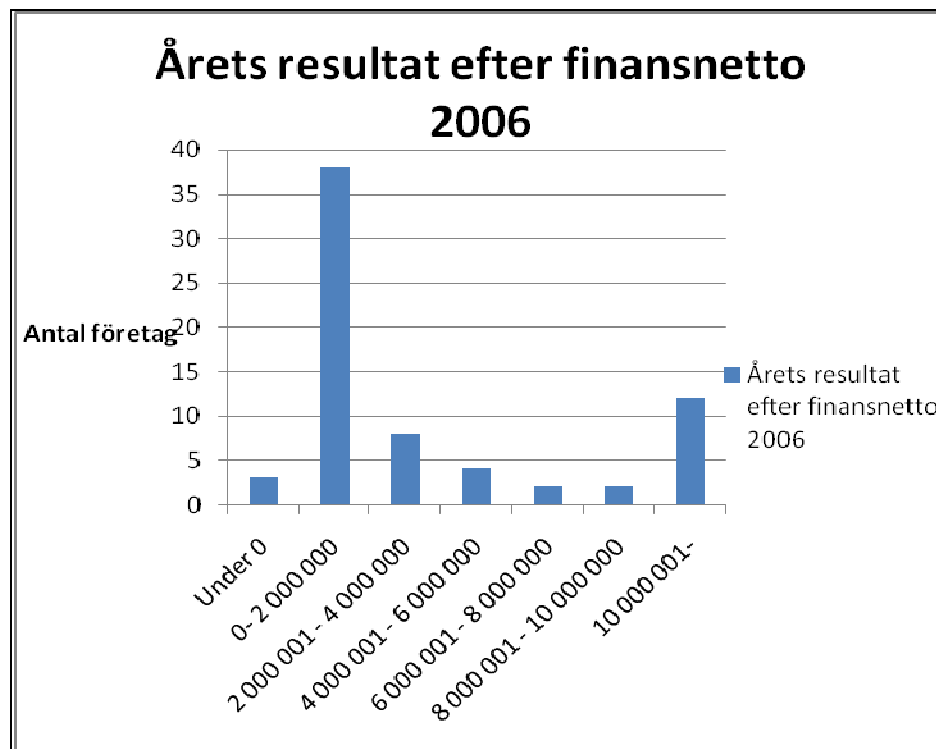
Variabel: Vilken omsättning hade företagen 2006?

Svarsfrekvens	Bortfall	Minimum	<u>Median</u>
77	4	3.000.000	53.500.000

Medianen visar att företagen hade en omsättning på 53 500 000 kronor.

4.1.4 Årets resultat efter Finansnetto

Vidare redogör vi för det årsresultat efter finansnetto som företagen hade 2006. Vi visar även genom en tabell medianen för årets resultat efter finansnetto.



Figur 4-5 Årets resultat efter finansnetto

Stapeldiagrammet visar att tre företag hade ett negativt årsresultat efter finansnetto det vill säga att de gjorde ett minusresultat. 38 av företagen hade ett årsresultat på mellan 0-2.000.000, åtta företag hade mellan 2.000.001-4.000.000, fyra företag hade mellan 4.000.001-6.000.000, två företag hade mellan 6.000.001- 8.000.000, två företag hade mellan 8.000.001-10.000.000 och tolv av företagen hade ett årsresultat efter finansnetto på över 10.000.001 kronor. Vi är här medvetna om att de företag som har de högsta årsresultaten efter finansnetto är missvisande för populationen då några företag har angett uppgifter för deras verksamhet i hela landet.

Hur stort var årets resultat efter finansnetto 2006?

Variabel: Hur stort var årets resultat efter finansnetto 2006?

Svarsfrekvens	Bortfall	Minimum	<u>Median</u>
69	12	-19.600.000	1.347.000

Medianen visar att företagens årsresultat efter finansnetto är 1.347.000 kronor.

4.2 Separat bivariat analys

Vidare använde vi oss av separata bivariata analyser för att få fram medianen för varje kvantitativ bakgrundsvariabel (anställda, omsättning, årets resultat efter finansnetto).

4.2.1 Antal anställda

I tabellen nedanför undersöks om antal anställda har inverkan på om företagen använder balanserat styrkort eller inte.

Hur många anställda hade företagen 2006?

Variabel: Använder sig företagen av ett balanserat styrkort?

		Svarsfrekvens	Bortfall	Minimum	<u>Median</u>
Hur många anställda hade företagen 2006?	Ja	6	1	20,0	80,0
	Nej	72	2	3,0	31,0

Medianen för antalet anställda i de företag som använder det balanserade styrkortet är 80 stycken. Det företag som hade minst antal anställda hade 20 stycken.

Medianen för antalet anställda i de företag som inte använder det balanserade styrkortet är 31 stycken. Det företag som hade minst antal anställda hade 3 stycken.

Enligt Kaplan och Norton började det balanserade styrkortet att implementeras i större företag, men på senare år har lyckade implementeringar skett i många olika typer och storlekar på företag. Vårt resultat visar tendenser till att företag med balanserade styrkort har fler antal anställda än de som inte använder styrkort. Vi ser att det finns ett företag som använder balanserat styrkort som endast har 20 stycken anställda, vilket visar att även mindre företag tillämpar det balanserade styrkortet.

4.2.2 Omsättning

I tabellen nedanför undersöks om omsättningen har inverkan på om företagen använder balanserat styrkort eller inte.

Vilken omsättning hade företagen 2006?

Variabel: Använder sig företagen av ett balanserat styrkort?

		Svarsfrekvens	Bortfall	Minimum	<u>Median</u>
Vilken omsättning hade företagen 2006?	Ja	6	1	22.000.000	99.500.000
	Nej	71	3	3.000.000	44.800.000

Medianen för omsättningen i de företag som använder det balanserade styrkortet är 99.500.000 kronor. Det företag som hade minst omsättning hade 22.000.000 kronor.

Medianen för omsättningen i de företag som inte använder det balanserade styrkortet är 44.800.000 kronor. Det företag som hade minst omsättning hade 3.000.000 kronor. Det visar att det finns en tendens till att företag med högre omsättning i större utsträckning använder sig av styrkortet.

4.2.3 Årets resultat efter finansnetto

I tabellen nedanför undersöks om årets resultat efter finansnetto har inverkan på om företagen använder ett balanserat styrkort eller inte.

Hur stort var företagets årsresultat efter finansnetto 2006?

Variabel: Använder sig företagen av ett balanserat styrkort?

		Svarsfrekvens	Bortfall	Minimum	<u>Median</u>
Hur stort var årets resultat efter finansnetto 2006?	Ja	4	3	190.000	48.300.000
	Nej	65	9	-1.960.000	11.000.000

Medianen för årets resultat efter finansnetto för de företag som använder det balanserade styrkortet är 48.300.000 kronor. Det företag som hade minst årsresultat hade 190.000 kronor. Medianen för årets resultat efter finansnetto för de företag som inte använder det balanserade styrkortet är 11.000.000 kronor. Det företag som hade minst årsresultat hade - 1.960.000 kronor. Det visar att det finns en tendens till att företag med högre årsresultat efter finansnetto i större utsträckning använder sig av det balanserade styrkortet.

4.3 Mann – Whitney Test

Eftersom det var få företag som i enkäten svarade att de använde sig av ett balanserat styrkort valde vi att använda oss av signifikansprövningar. Det gjordes för att ytterligare stärka uppsatsens resultat. Vi gjorde ett icke- parametriskt test som kallas Mann-Whitney Test. Det testar om medianvärdena skiljer sig åt mellan de kvantitativa variablerna. Vi undersökte om det fanns några signifikanta skillnader mellan de som har ett balanserat styrkort och de som inte har ett. Hypoteserna är följande: H_0 : medianerna är lika ($p > 0,05$), H_1 : medianerna är inte lika ($p < 0,05$). Signifikansnivån (felrisknivå) är 0,05 (5%). Gränsen att förkasta nollhypotesen sätts genom signifikansnivån och denna risk skall vara så liten som möjligt.

4.3.1 Antal anställda

Mann-Whitney Test: Hur många anställda hade företagen 2006?

	Svarsfrekvens	Median
Hur många anställda hade företagen 2006 =Ja	6	79,5
Hur många anställda hade företagen 2006 =Nej	72	31,0

Testet är signifikant vid: 0,0860

Signifikansnivån för hur många anställda företagen hade 2006 är 0,086. Det innebär att det är en sannolikhet på 8,6 % ($0,086 > 0,05$) att slumpen har orsakat skillnaden i medianen. Resultatet visar därmed att det inte går att hävda att antalet anställda har någon inverkan i valet av att använda ett balanserat styrkortet eller inte.

4.3.2 Omsättning

Mann-Whitney Test: Vilken omsättning hade företaget 2006?

	Svarsfrekvens	Median
Vilken omsättning hade företagen 2006 =Ja	6	99.500.000
Vilken omsättning hade företagen 2006 =Nej	71	44.800.000

Testet är signifikant vid: 0,1308

Signifikansnivån för vilken omsättning företagen hade 2006 är 0,1308. Det innebär att det är en sannolikhet på 13,08 % ($0,1308 > 0,05$) att slumpen har orsakat skillnaden i medianen. Resultatet visar därmed att det inte går att hävda att omsättning har någon inverkan i valet av att använda ett balanserat styrkortet eller inte.

4.3.3 Årets resultat efter finansnetto

Mann-Whitney Test: Hur stort var årets resultat efter finansnetto 2006?

	Svarsfrekvens	Median
Hur stort var årets resultat efter finansnetto 2006 =Ja	4	48.300.000
Hur stort var årets resultat efter finansnetto 2006 =Nej	65	1.100.000

Testet är signifikant vid: 0,0363

Signifikansnivån för det årsresultat efter finansnetto som företagen hade 2006 är 0,0363. Det innebär att slumpen inte ($0,0363 < 0,05$) har orsakat skillnaden i medianen av årsresultatet efter finansnetto. Det innebär vi kan dra en slutsats om att företag med balanserade styrkort har ett högre årsresultat efter finansnetto än företag som inte har ett styrkort.

Sammanfattning av resultaten:

Antal anställda och omsättning hos de studerade företagen tycks inte uppvisa signifikanta samband i valet av att använda ett balanserat styrkort. Däremot tycks företagens årsresultat efter finansnetto signifikant påverka valet av användningen av det balanserade styrkortet på ett positivt sätt.

4.4 Företag med balanserat styrkort

Vidare presenterar vi resultaten från de öppna frågorna för de företag som har uppgett att de använder sig av det balanserade styrkortet. (Bilaga 4)

Enligt teorin presenterades det balanserade styrkortet 1992 av professorerna Kaplan och Norton. De hävdar att styrkortet har implementerats i mängder av företag runt om i världen som tack vare det har "frodats och blomstrat". Användarna enligt teorin inkluderar både stora och små företag, tillverkande- och service företag, mogna och snabbt växande företag, publika och privata företag samt icke-vinstdrivande företag. Det har i teorin även framkommit att tillämpningen av ett balanserat styrkort varit mer omfattande i Sverige än i många andra länder.

Vår enkätundersökningen visade att respondenterna som använder ett balanserat styrkort började med det under 2000-talet. Det innebär att inget av företagen började använda det i samband med att det fick stor uppmärksamhet då Kaplan och Norton publicerade sin artikel 1992. Undersökningen visade att företagen som använder det balanserade styrkortet är verksamma inom olika branscher, har olika storlekar, är i olika faser samt är både publika och privata. Dessutom visade enkäten att ett företag är icke-vinstdrivande. På frågan i enkäten om varför de började använda styrkortet uppges bland annat att det är för dem ett nytt sätt att affärsplanera, att flera av deras "kollegor" använder det samt att det var deras nya

styrelseordförande som introducerade det. Det var även några företagen som inte uppgav varför de valde att implementera balanserat styrkort i sin verksamhet.

4.4.1 Perspektiven

Enligt teorin baseras det balanserade styrkortet vanligtvis på fyra eller fem perspektiv. De mest förekommande perspektiven är finansiellt-, kund-, process-, innovation och inlärnings- samt medarbetarperspektiven. Företagens verksamhet beskrivs ur de olika perspektiven, varvid ett mindre antal nyckeltal används för vart och ett av dem. Alla styrkort innehåller vissa generella nyckeltal och mått som speglar mål som är gemensamma för många strategier och oberoende av bransch och företag. De olika måtten delas in i utfallsmått och prestationsmått.

Respondenterna har i enkäten uppgett att de använder sig av fyra perspektiv. Två av företagen använder sig av fem perspektiv i sitt styrkort. Alla företag har uppgett att de använder sig av finansiellt-, kund- och medarbetarperspektiven, men endast två företag använder sig av innovation och inlärningsperspektivet. De nyckeltal företagen uppgett att de använder inom respektive perspektiv skiljer sig åt.

4.4.2 Finansiellt perspektiv

Teorin nämner att det i det finansiella perspektivet gäller att identifiera och definiera mål relaterade till företagets ägare, investerare och finansiärer. Målen, och de till målen relaterade nyckeltalen, ska ge intressenterna information om huruvida företagets vision och strategi fungerar. Måtten i det finansiella perspektivet belyser effekterna av strategin och den påverkan på finansiella mål som resultat, lönsamhet, tillväxt och kassaflöde som strategin har. Exempel på frekvent använda nyckeltal inom perspektivet är: totala tillgångar, intäkter från nya produkter eller affärer, vinst/totala tillgångar, räntabilitet på totalt kapital, vinstmarginal, täckningsbidrag/intäkter, cash-flow, soliditet och andel eget kapital.

Enkätundersökningen visade att företagen anser att det finansiella perspektivet är viktigt och något som de i hög grad lägger fokus på. Undersökningen visade att företagen kan använda flera olika nyckeltal beroende på vilken bransch de tillhör. En av respondenterna, verksam inom tjänstebranschen, har speciella nyckeltal som de använder sig av och menar att konsolideringsgrad och totalkostnadsprocent är de två viktigaste nyckeltalen. De nyckeltal respondenterna angav att de använder sig av är: utfall/prognos, omsättning, marginal och täckningsbidrag, arbetsproduktivitet, totalkostnadsproduktivitet, svinn, omkostnader, personalkostnad. Undersökningen visade att företagen använder både utfall och drivande mått i det finansiella perspektivet, vilka i teorin rekommenderas att ett bra styrkort bör innehålla.

4.4.3 Kundperspektiv

Kundperspektivet är ett externt perspektiv som beskriver hur framgångsrik organisationen är i att nå och samverka med alla kontakter i företaget. Enligt teorin är de vanligast förekommande nyckeltalen inom perspektivet: marknadsandel, kundackvisition, kundstabilitet, kundtillfredsställelse, årlig försäljning/kund samt kundlönsamhet. Kundtillfredsställelsen kan mätas genom nyckeltalet NKI (Nöjd Kund Index).

Kundperspektivet ansågs av respondenterna vara ett av det viktigaste perspektivet. Flera företag uppger i enkäten att de lägger stort fokus på kunder. Företagen menar att om de inte har några kunder har de heller ingen verksamhet, andelen kunder är därmed en kärnaffär för dem. Alla företag med ett balanserat styrkort angav att de tillämpar NKI. Det har ingen betydelse vilka bakgrundsvariabler företagen har, utan NKI används i samtliga företag med ett balanserat styrkort. Andra nyckeltal som företagen angav att de använder sig av är: marknadsandelar, kundtillfredsställelse, kundlönsamhet, service, kundbemötande samt stöd i kundens syfte. Ett av företagen som är verksamt inom tillverkningsindustrin uppgav att de förutom kundtillfredsställelse även fokuserar mycket på nyckeltal som leveransberedskap och leveranssäkerhet. Kundperspektivet gör det lättare för företag att samordna sina viktigaste kundmål.

4.4.4 Processperspektiv

Perspektivet avspeglar företagets interna verksamhet. Nyckeltalen rör de interna processer som har störst inverkan på kundernas tillfredsställelse och på möjligheterna att nå de finansiella målen. Enligt teorin ska processperspektivets mål gälla de processer som har störst påverkan på det kunderna värdesätter, varför det är viktigt att identifiera de kärnkompetenser som organisationen har och som ger den konkurrensfördelar. De nyckeltal som enligt teorin är mest frekvent använda är: produktivitet, flödesmål, kvalitet, kapacitetsutnyttjande, leveranstid samt köbildning och väntetider.

Enkätundersökningen visade att fyra av de sju företag med ett balanserat styrkort inte använder processperspektivet. Ett av företagen hade döpt om processperspektivet till verksamhetsperspektivet. De företag som använder processperspektivet ansåg däremot att det är ett viktigt perspektiv. Nyckeltal som nämns i enkäten är: effektivitetsmål, debiteringsgrad samt Return of Investment (ROI) på nya aktiviteter, andelen servicenivådeklarationer som är färdiga mot beställaren och produktion i förhållande till nedlagd tid, effektiv ledtid, ledtid på nya produkter, ledtid på svar till kund samt rätt leverans till kund. Enkätundersökningen visar att inom processperspektivet varierar de nyckeltal som respondenterna tillämpar beroende på vilken bransch som de är verksamma inom.

4.4.5 Innovation och inlärningsperspektiv

Innovation och inlärningsperspektivet är basen för de andra perspektiven och tjänstgör som en påminnelse för företagen att grunden för alla resultat inom det finansiella-, kund- och processperspektivet kommer från lärandet och växandet av människor inom verksamheten. Perspektivet anses vara svårast att hantera praktiskt, men har under senare år fått allt större betydelse då det vidkänner möjligheten att utföra interna verksamhetsprocesser på nya och olika sätt. Perspektivet handlar om att säkerställa organisationens förmåga att förnya och förbättra sina verksamheter. De prestationsmått och nyckeltal som teorin nämner är vanliga inom perspektivet är: FoU-kostnader, nedlagda timmar för FoU, investeringar i utbildning och support av nya produkter, utbildningskostnad/anställd samt nöjd anställd index.

Det var endast ett företag som angav att de i dagsläget använder sig av innovation och inlärningsperspektivet. Ett företag uppgav att det var under framtagning hos dem. Det företag som i sitt styrkort använder sig av perspektivet uppger att de lägger fokus på personalbaserade nyckeltal.

4.4.6 Medarbetarperspektiv

Medarbetarperspektivet innefattar mål, mått och nyckeltal avseende medarbetare, kompetens och lärande. Enligt teorin bör perspektivet relateras till personalen och då bland annat personalens kompetens, personalomsättning samt attityder. De nyckeltal som teorin nämner mer frekvent är: ledarskapsindex, motivationsindex, antal anställda, personalomsättning, genomsnittlig anställningstid, genomsnittlig frånvaro, årlig utbildningskostnad samt andel permanent heltidsanställda.

Enkäten visade att alla de företag som har ett balanserat styrkort använder medarbetarperspektivet. Två nyckeltal förekommer i alla företagen och de är: NMI (Nöjd Medarbetar Index) och sjukfrånvaro även benämnt frisktal eller lågt sjukantal. Andra nyckeltal som företagen uppger att deras styrkort innehåller är: medarbetartillfredsställelse, formell kompetens, stolta medarbetare, personalomsättning samt arbetsintroduktion.

4.4.7 Övriga perspektiv

Enligt teorin kan företag utarbeta andra perspektiv som mer balanserar deras verksamhet.

Enkäten visade att teorin stämmer då tre av företagen som har balanserade styrkort angav att de använder andra perspektiv än de fem vanligaste. Benämningarna på perspektiven var: verksamhetsperspektiv, samhällsperspektiv och helhetsperspektiv.

4.4.8 Balanserade styrkortets fördelar

Enligt teorin tar det balanserade styrkortet hänsyn till de krav som dagens organisationer och strategier ställer. Det levererar information till de anställda och gör systemen mindre komplicerade och medverkar till ett mer flexibelt handlande. De anställda får med hjälp av styrkortet en bättre överblick över organisationen och arbetar tillsammans för att uppnå de totala målen för organisationen istället för målen inom enbart deras enhet. Den horisontella kommunikationen med det balanserade styrkortet kommer även att förbättras och cheferna kommer att samverka för helhetens bästa istället för att endast fokusera på enhetens framsteg.

Enkäten visade att företag ansåg att en av fördelarna med det balanserade styrkortet var att det lägger fokus på de olika dimensionerna i företaget och att det då blir enklare att styra med flera olika styrparametrar. Enkäten visade att företagen med hjälp av det balanserade styrkortet får en mer övergripande och heltäckande överblick över verksamheten vilket i sin tur leder till bra diskussionsunderlag för ledningen. De anser att ytterliggare fördelar är att det bidrar till mer konkreta, tydliga och gemensamma mål i organisationen för både ledningsgrupp och medarbetare. Företagens svar stämmer bra överens med vad teorin anger, däremot var det några företag som inte ansåg sig redo att utvärdera styrkortet ännu eftersom de nyligen hade implementerat det i sin verksamhet.

4.4.9 Balanserade styrkortets nackdelar

Enligt teorin har det förts diskussioner om att det balanserade styrkortet presenterar en alltför harmonisk bild av relationerna inom företagen. Att komma fram till mål och handling för nästa år eller nästa kvartal blir en fråga om förhandling mellan de olika avdelningarna inom företaget. Målen bör inte knytas till det balanserade styrkortet via isolerade nyckeltal som företagsledningen måste leva upp till. Det finns andra mått- och kontrollsystem som följer upp sådana faktorer bättre. Teorin menar att det är viktigt med tydligt ansvar och att nyckeltalen kan brytas ned eller åtminstone relateras till mer övergripande nivåer.

Enkäten visade att företagen inte anser att de ska sätta alltför höga mål i början eftersom de kan bli svåra att uppnå. De är oroliga att fokus kan komma att läggas på nyckeltal som är enkla att mäta men som inte alltid är de mest viktiga nyckeltalen för verksamheten. En av nackdelarna som företagen uppger sig ha märkt är att styrkortet kräver att de måste hålla sig inom styrkortets "rutor". De menar även att det kan bli obalans om inte alla nyckeltal mäts med samma frekvens. Företagens svar stämmer överens med vad teorin anger, däremot var det några företag som inte ansåg sig redo att utvärdera styrkortet än då de endast hade använt det en kortare tid.

4.5 Företag utan balanserat styrkort

Här presenteras resultaten för de företag som svarade att de inte använder sig av det balanserade styrkortet.

Enligt teorin tar implementeringen av ett balanserat styrkort lång tid och mycket energi och berör flertalet av företagets medarbetare eftersom det är ett nytt tänkande kring verksamhetsstyrningen. Det är viktigt med tydligt ansvar och att måtten kan brytas ned eller åtminstone relateras till mer övergripande nivåer. Det kan vara svårt för en del mindre företag att hinna med att införa styrkortet då processen kräver en del resurser. Det är viktigt att företagen besitter rätt kompetens och att de är beredda att satsa fullt ut och se långsiktigt på implementeringen av ett styrkort. I företag med olika divisioner, där varje division har sina egna mål och strategier går styrkortet inte alltid att sammanslås till ett gemensamt styrkort som gäller för hela verksamheten.

Teorin stämmer överens med skälen till varför företagen i enkäten inte använder det balanserade styrkortet. Utifrån svaren kunde det utläsas att företagen anser att det krävs för mycket energi och disciplin att införa ett balanserat styrkort och att de inte tyckte sig ha tid med det. De anser sig även ha för lite eller ingen kunskap om det balanserade styrkortet och vad det innebär. Behov i form av att deras verksamhet är för liten eller för diversifierad är också några av anledningarna till att de inte anser sig behöva använda styrkortet. De ansåg att det finns andra styrmetoder som passar dem bättre istället. Enkäten visade att några företag som inte hade ett balanserat styrkort var i planerings- eller utvecklingsstadiet för att implementera det redan under sommaren 2008.

5 Slutdiskussion

I det här avsnittet har vi med egna åsikter analyserat resultatet i relation till teorin.

5.1 Reflektioner

Vår uppsats baserades på en enkätundersökning. Vi fick en svarsfrekvens på cirka 62 % vilket vi anser är tillfredsställande i förhållande till populationen. Studiens resultat visade att cirka 8% av respondenterna använde sig av ett balanserat styrkort. I jämförelse med den litteratur och de artiklar vi har tagit del av får det anses vara en låg andel. En anledning till det kan vara att medianen för antalet anställda bland företagen var 33 stycken vilket innebär att det till största delen var mindre företag som besvarade enkäten. Vår uppfattning är att användarna främst finns bland större företag. Vi kunde utifrån vår enkätundersökning utläsa att endast ett tillverkningsföretag använder sig av styrkortet. Det finner vi är märkligt då vi anser att en stor del av användarna finns hos tillverkningsföretagen. Bland de sju företag som svarade att de använde sig av styrkort skilde sig bakgrundsvariablerna åt. De är företag i olika storlekar inom olika branscher, både publika och privata och i en del fall icke- vinstdrivande. Det anser vi är positivt då det visar att styrkortet är gångbart i alla typer av verksamheter. Vi kan dock inte dra några generella slutsatser angående bakgrundsvariablerna eftersom det var för få företag att studera.

Genom att göra en separat bivariat analys jämförde vi medianerna av de kvantitativa bakgrundsvariablerna för dem som använder det balanserade styrkortet och för de som inte gör det. Analysen visar att de finns tendenser till att företag som har svarat att de använder sig av styrkortet har ett högre medianvärde än de som inte använder det. Vi fick fram samma resultat för varje bakgrundsvariabel. Vi kan inte dra några slutsatser med hjälp av den bivariata analysen, men vi kan se tendenser som ytterligare stärker vår bedömning om att det främst är större företag som använder det balanserade styrkortet. När vi tittar på minimivärdet för varje bakgrundsvariabel bland de företag med styrkort fann vi att det hamnar långt under medianvärdet. Det innebär att det finns tendenser till att även mindre företag använder sig av det balanserade styrkortet, men enligt vår bedömning är det inte lika vanligt.

Genom att utföra ett Mann-Whitney Test kunde vi ytterligare studera förhållandet mellan bakgrundsvariablerna. Vi fann att vi inte kan hävda att det är skillnad i medianen av antal anställda och omsättning för dem som använder ett balanserat styrkort och de som inte gör det. Det innebär att vi inte kan dra slutsatser om att bakgrundsvariablerna antal anställda och omsättning har någon inverkan på om företagen använder styrkortet eller inte. Däremot upptäckte vi att det är skillnad i medianen av årets resultat efter finansnetto mellan dem som har ett balanserat styrkort och de som inte har ett. Eftersom testet var signifikant för den variabeln innebär det att vi kan dra en slutsats om att företag med balanserade styrkort har ett högre årsresultat efter finansnetto än företag som inte använder balanserat styrkort.

Vår undersökning visade att alla företag som använde sig av ett balanserat styrkort valt att implementera de under 2000-talet. Flera av företagen uppgav att de började med det 2007. Varför styrkort är en relativt ny företeelse hos företagen i vår undersökning kan vi inte uttala oss om. I enkäten ställdes frågan om varför företagen började använda det balanserade styrkortet. Tyvärr var det endast ett fåtal företag som besvarade frågan och av dem som svarade fick vi inte några konkreta svar. Det innebär att vi inte kan dra några relevanta slutsatser om varför företag väljer att implementera styrkortet. Vi anser det dock underligt att inte fler svarade på frågan då det inte borde ha varit svårt för företagen att motivera varför. Vi anser att frågan var korrekt ställd och att det inte gick att missuppfatta vårt syfte med den.

De företag som svarade att de använder sig av styrkortet i sin verksamhet har uppgett att de använder sig av fyra eller fem perspektiv. Det är enligt teorin det vanligaste och vi anser att det är ett tillräckligt antal perspektiv. Om ett stort antal perspektiv används kan det bli svårt att sammanlänka dem och det leder till att det kan bli för många mått som är svåra att fokusera på. Vi anser att företagen inte heller bör använda sig av för få perspektiv då syftet med styrkortet försvinner. Eftersom det är viktigt att perspektiven är sammanlänkade med varandra anser vi att om företagen utelämnar några perspektiv mister de fokus på betydelsefulla delar inom verksamheten. Däremot anser vi att företagen beroende på vilken bransch de är verksamma inom kan välja att fokusera mer på de perspektiv som de anser är viktigast. Det är då viktigt att de inte förbiser de andra delarna i verksamheten. Vår undersökning visade att företagens syn på vilka perspektiv som de anser är viktigast skiljer sig åt och att varje företag har sitt eget styrkort. Att åsikterna skiljer sig åt antar vi beror på att företagen är verksamma inom olika branscher och har olika strategier, visioner och mål. Vi bedömer att vi hade kunnat dra mer relevanta slutsatser med koppling till bransch om vi hade fått in fler svar.

Vi satte en gräns på att företagen i enkäten endast skulle nämna fyra stycken nyckeltal eftersom vi ansåg att svaren skulle bli för omfattande att sammanställa annars. Det visade sig att i flera fall angav företagen endast ett eller två nyckeltal under varje perspektiv. Vi finner det underligt då teorin uppger att företag vanligtvis använder sig av minst fem nyckeltal per perspektiv. Funderingar finns om en del företag verkligen har få nyckeltal eller om de inte ansåg sig ha tid eller ville ange fler i enkäten.

Undersökningen visade att inom kundperspektivet och medarbetarperspektivet svarade samtliga företag att de använde sig av nyckeltalen Nöjd Kund Index, Nöjd Medarbetar Index och sjukfrånvaro. Det visar att de nyckeltalen anses viktiga oberoende av vilka bakgrundsvariabler företagen har. I de andra perspektiven skiljde sig nyckeltalen åt mellan företagen. Det anser vi inte är konstigt eftersom företag beroende på storlek, strategi och branschtillhörighet fokuserar olika. Att nyckeltalen inte stämmer överens mellan företagen eller med de som teorin nämner anser vi inte har någon betydelse. Endast företagen vet vad de ska fokusera på och vad som är viktigast för just dem.

Företagen verkar vara överens om att styrkortet lett till att de får en bra överblick över sin verksamhet. Vi fann att företagen anser att styrkortet ger dem tydliga och gemensamma mål i organisationen och att det är heltäckande och konkret mätbart. Vår uppfattning var att de verkar nöjda med valet av styrkort. De nackdelar som företagen angav var att de ansåg det besvärligt att de måste hålla sig inom styrkortets ”rutor” och att det kan bli obalans om inte alla nyckeltal mäts med samma frekvens. Det anser vi inte stämmer. Tanken med styrkortet är att det ska vara en modell som de ska arbeta efter, inte en modell som de ska följa till punkt och pricka. Märker företagen att de under implementeringen uppkommer andra mål och nyckeltal som de anser är bättre kan de istället välja att ha dem inom ”rutorna”.

De företag som deltog i enkäten men som inte använder det balanserade styrkortet fick motivera varför de valt att inte använda den typen av verksamhetsstyrning. Vi fann att flera av företagen ansåg att det skulle krävas för mycket tid och resurser att införa styrkortet. Vi är beredda att hålla med företagen till viss del, då styrkortet kräver mycket fokus som kan komma att hindra uppmärksamheten från andra viktiga delar i verksamheten.

5.2 Avslutande diskussion

Vårt syfte med uppsatsen var att undersöka hur utbrett det balanserade styrkortet är i Jämtlands län samt att undersöka om i förväg valda bakgrundsvariabler har inverkan i valet att implementera styrkort. Vi hade som mål med studien att kunna göra en generalisering men då vår enkätundersökning resulterade i endast sju företag med ett balanserat styrkort begränsades det. Vi hade även några bortfall och en del företag som angav uppgifter baserade på deras verksamhet i hela Sverige. Det resulterade i att vi inte kunde titta på medelvärdet för att det var missvisande och vi valde att titta på medianen istället. Vi anser oss utifrån studiens resultat kunna hävda att det balanserade styrkortet inte används i någon större utsträckning bland företag i Jämtlands län. Trots att några företag angav att de planerar att implementera styrkortet i framtiden anser vi att de är för få för att påverka resultatet. Våra uppfattningar om utbredning har ändrats under studiens gång. Vi antog att styrkortet skulle vara betydligt mer utbrett i Jämtlands län och då framför allt i tillverkningsföretag. Vi har haft i åtanke att det troligtvis finns fler företag procentuellt sett i Jämtland som använder styrkortet än vad vår undersökning visar. Det kan bero på att enkäten kan ha uppfattats som tidskrävande och att en del företag därför avstått från att besvara den.

Vidare var syftet med uppsatsen att beskriva vilka perspektiv och nyckeltal som företagen använder sig av. Eftersom alla företag med ett balanserat styrkort, oberoende av bakgrundsvariabel har svarat att de använder sig av finansiellt-, kund- och medarbetarperspektiven anser vi oss kunna säga att de perspektiven är viktigast för företagen. Vi bedömer att vi inte kan dra några generella slutsatser om vilka nyckeltal företagen tillämpar på grund av att vi fick in för få svar från företag med styrkort. I vissa fall var svaren inte utvecklade eller fullständiga vilket gjorde dem svårtolkade. Vi fann dock att tre stycken nyckeltal inom kund- och medarbetarperspektivet var återkommande hos alla företagen med ett balanserat styrkort. De var: Nöjd Kund Index, Nöjd Medarbetar Index samt sjukfrånvaro.

Att de tre används av samtliga företag anser vi visar att de är nyckeltal som är viktiga för företag i allmänhet. Det visar att företagen använder sig av generella nyckeltal som kan vara gemensamma för strategier och oberoende av bransch.

Flera av de undersökningar som gjorts angående styrkortets utbredning har visat på att ett stort antal företag använder sig av det balanserade styrkortet. Det måste dock framhållas att de flesta av de studierna är från början av 2000-talet. Vi har även tagit del av litteratur som menar att styrkortet är på tillbakagång. Med stöd av vårt studieresultat är vi beredda att hålla med.

5.3 Begränsningar i undersökningen

Vi anser att den största begränsningen i uppsatsen var att vi fick in för få svar från företag som använder det balanserade styrkortet. Vi har inte själva kunnat vara med och påverka respondenterna eftersom resultatet grundar sig på en enkätundersökning. Majoriteten av frågorna var öppna med öppna svarsalternativ, vilka vi i förväg visste kunde vara svåra att bearbeta. Vi är medvetna om att vi kan ha missuppfattat företagens svar när vi sammanställde och tolkade dem. Vi anser att det i flera fall har getts otydliga och korta svar, vilket har gjort att de ibland har varit svårt att förstå vad företagen syftar på. Därför anser vi att vi måste vara extra försiktiga med de slutsatser vi drar för att de inte ska vara felaktiga. Några av företagen i enkätundersökningen har även missuppfattat enkäten och angett siffror som gäller för hela sin verksamhet i Sverige. Det ledde till att medelvärdet blev missvisande och vi fick istället titta på medianvärdet. Vi anser dock att enkäten har varit korrekt utformad eftersom vi i missivet förtydligade att det endast gällde verksamheten i Jämtlands län.

Eftersom en del av syftet med uppsatsen var att undersöka vilka nyckeltal som företagen använde sig mest av var det på grund av för få företag svårt att dra några generella slutsatser. I efterhand har vi insett att några av frågorna i enkäten var felformulerade med tanke på vad vi ville ha ut av svaren. Vi skulle till exempel ha bett företagen utveckla de nyckeltal som vi bad dem ange i enkäten. Men vi valde att inte göra det eftersom vi ansåg att enkäten skulle vara för tidskrävande och att en del företag då skulle kunna tappa intresset för att besvara den. Vid sammanställningen av enkäten märkte vi på frågan om antal anställda att vi hade ett bortfall på tre stycken företag. Vad det beror på kan vi inte uttala oss om då vi anser att frågan inte kunde missuppfattas. Vi märkte att några företag angav att de hade färre än tio stycken anställda vilket vi anser är märkligt då vi har skickat enkäten till företag som enligt Affärsdata har minst tio anställda. Det kan bero på att Affärsdata inte uppdateras löpande.

5.4 Förslag till vidare forskning

Vi anser oss ha besvarat frågan om hur utbrett det balanserade styrkortet är i Jämtlands län, men vi känner att det finns mer information att hämta inom ämnet. Vi märkte under uppsatsens gång att det fanns en mängd intressanta infallsvinklar att studera och vi fick ett ökat intresse för de företag som inte använder det balanserade styrkortet och deras anledningar till det. Vi ansåg dock att vi inte kunde gå djupare in på ämnet då det svävade ut från uppsatsens ursprungliga syfte samt att uppsatsen blivit för bred om vi hade undersökt det med. Förslag till vidare forskning är att genom en enkätstudie djupare undersöka varför företagen inte använder sig av det balanserade styrkortet och vilka metoder de istället använder sig av. Det skulle även vara intressant att i en djupare studie undersöka företag som använt styrkortet men som valt att avveckla det och varför. Vi anser att många intressanta åsikter om det balanserade styrkortet som verksamhetsstyrning då skulle uppdagas.

Referenslista

Teorilitteratur:

Ax C, Johansson C, Kullvén H. (2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2:a upplagan, Författarna och Liber AB, Malmö

Bengtsson Lars, Skärvad Per Hugo. (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund

Bruzelius Lars, Skärvad Per Hugo. (2000) *Integrerad Organisationslära*, Studentlitteratur, Lund

Ewing Per, Samuelsson Lars A. (1998) *Styrning med balans och fokus*, Liber Ekonomi

Hallgårde Ulf, Johansson Andreas. (2000) *Att införa Balanced Scorecard*, Studentlitteratur, Lund

Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1999) *The Balanced Scorecard- från strategi till handling*. Översättning Pär Svensson, ISL förlag AB

Kaplan S. Robert, Norton P. David. (2001) *The Strategy Focused Organization- How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, United States of America

Lindvall Jan. (2001) *Verksamhetsstyrning - från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur, Lund

Nair Mohan. (2004) *Essentials of Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, Inc, New York

Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*, Författarna och Liber AB, Malmö

Olve Nils- Göran, Roy Jan, Petri Carl-Johan, Roy Sofie. (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete - metoder och erfarenheter*, Kristianstads boktryckeri AB, Kristianstad

R Scapens, M Ezzamel, J Burns, G Baldvinsdottir. (2003) *The Future Direction of UK Management Accounting Practice*, Elsevier- Cima Publishing, Great Britain

Metodlitteratur:

Ejlertsson Göran. (2005) *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Holme Idar Magne, Solvang Krohn Bernt. (1996) *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund

Lee Cheng F, Lee John C, Lee Alice C. (2000) *Statistics for Business and Financial Economics*, 2:a upplagan, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd, London

Patel Runa, Davidsson Bo. (1994) *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Trost Jan. (2001) *Enkätboken*, Studentlitteratur, Lund

Yin Robert K. (2003) *Case Study Research- Design and Methods*, 3:e upplagan, Sage Publications Ltd, USA

Artiklar:

Blooinquist, Peg, Yeager, Julia. (2008) *Using the Balanced Scorecard to Align Organizational Strategies*, Healthcare Executive, Vol. 23, Issue 1, p24-28, Jan/Feb2008

Burns, J. Scapens, R.W. (2000) *Conceptualizing Management Accounting Change: an Institutional Framework*, Management Accounting Research, Vol. 11, Issue 1, p 3-25

Fernandes Kiran Jude, Raja Vinesh, Whalley Andrew. (2006) *Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization*, Technovation, Vol. 26, Issues 5-6, p 623-634, May-June 2006

Gascho Lipe Marlys, Salterio Steven E. (2000) *The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures*, American Accounting Association, Vol. 75, Issue 3, p 283-298, jul 2000

Kald M, Nilsson F. (2000) *Performance Measurement at Nordic Companies*, European Management Journal, Vol. 18, Issue 1, p 12, February 2000

Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1992) *The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, Vol. 70, Issue 1, jan-feb 1992, p 71-79

Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review [0017-8012], Vol. 71, Issue 5, p 134 -142

Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1996) *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*, California Management Review, Vol. 39, Issue 1

Kaplan S. Robert och Norton P. David. (1996) *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, Vol. 74, Issue 1, p 75-85

Olve N-G, Petri C-J. (2002) *Balanced Scorecard i svenska teknikföretag*, Rapport till teknikföretagen,

Robert A. Howell, Stephen R. Sourcy. (2000) *The New Manufacturing Environment: Major Trends for Management Accounting*, London: Institute of Cost and Management Accountants, Vol. 73, Issue 7

S. Silk. (1998) *Automating the Balanced Scorecard*, Management Accounting, Vol. 79, Issue 11, p 38–44

Webbsidor:

Affärsdata: http://www.ad.se/ff/ff_main.php?open99

Surveymonkey: <http://www.surveymonkey.com>

Teknikföretagen: http://www.teknikforetagen.se/upload/sve/BSC_rapport.pdf

Bilaga 1

Missiv:

Hej!

Vi är två ekonomstudenter från Mittuniversitetet i Östersund. Vi heter Lina Allmungs och Sara Noréus Magnéli och vi skriver vår magisteruppsats i Företagsekonomi.

Studiens syfte är att genom en enkätundersökning studera i vilken utsträckning företag i Jämtland använder sig av det balanserade styrkortet. Syftet är även att få reda på vilka perspektiv och nyckeltal som företagen använder sig av. Vi vill även undersöka om bakgrundsvariabler som företagets bransch, omsättning och storlek har inverkan på valet att implementera styrkortet.

Det balanserade styrkortet består i grunden av fem, i vissa fall flera, perspektiv (finansiellt perspektiv, kundperspektiv, processperspektiv, innovations och inlärningsperspektiv samt medarbetarperspektiv). Företag kan dock ha sina egna upplägg och olika benämningar på perspektiven. Perspektiven i det balanserade styrkortet tillåter en balans mellan kortsiktiga och långsiktiga mål och mellan önskat resultat och prestationsdrivarna bakom resultatet. Bakom perspektiven ligger en uttalad vision och strategi. För varje perspektiv formuleras mål, nyckeltal och handlingsplaner.

Vi är mycket tacksamma om Ni vill ta er tid att besvara enkäten. Era svar är viktiga även om Ni inte använder Er av ett balanserat styrkort. Det bör inte ta mer än 10 till 15 minuter att fylla i den då enkäten består av 16 frågor och vi inte förväntar oss några mer ingående svar. Vi önskar att Ni fyller i och skickar tillbaka enkäten senast den 25 april 2008.

Era svar kommer att behandlas och sammanställas konfidentiellt. Inga personnamn eller företagsnamn kommer att publiceras i uppsatsen.

(Vi bifogar även exempel på nyckeltal som kan vara till Er hjälp när Ni besvarar enkäten.)

Här följer länken som tar er till undersökningen:

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=dIX94BHAkzQ_2f1o7BW0Ecbw_3d_3d

Tack för Er hjälp!

Har ni några frågor går det bra att kontakta oss antingen via email eller telefon:

Sara Noréus Magnéli: sano0400@student.miun.se 0736-58 85 41

Lina Allmungs: lial0400@student.miun.se 0736-10 18 22

Bilaga 2

Exempel på nyckeltal inom perspektiven:

Finansiellt perspektiv:

- räntabilitet på totalt kapital
- räntabilitet på eget kapital
- räntabilitet på sysselsatt kapital
- andel eget kapital/soliditet

Kundperspektiv:

- kundlojalitet
- kundtillfredsställelse
- kundbevarande
- leveranstider
- pris
- produktkvalitet
- kundlönsamhet
- marknadsandel
- återköpsbenägenhet
- antal kunder
- antal förlorade kunder

Processperspektiv:

- nya produktlanseringar
- tidsåtgång för att generera en ny generation produkter
- andel försäljning från nya produkter,
- andel försäljning från egna produkter,
- nyproduktlanseringstakt i jämförelse med konkurrenterna
- ledtid
- kostnad

Innovation och inlärningsperspektiv:

- andelen FoU utgifter i procent av omsättningen
- andelen utvecklingskostnader i procent av omsättningen
- tillgänglighet till informationssystem
- En kärngrupp med tre personalbaserade styrta, tillfredsställelse, produktivitet och lojalitet, erbjuder mått på investeringar i medarbetarna, system och samordning.

Medarbetarperspektiv:

- personaltillfredsställelse
- genomsnittligt antal år i yrket för nyckelpersoner
- personalomsättning
- fortbildning i antal dagar per år
- genomsnittlig kostnad för fortbildning per anställd och år
- formell examen för nyckelpersoner

Bilaga 3

Enkätfrågor:

1. Inom vilken bransch är företaget verksamt?
2. Hur många anställda hade företaget 2006?
3. Vilken omsättning hade företaget 2006?
4. Hur stort var årets resultat efter finansnetto 2006?
5. Använder företaget sig av ett balanserat styrkort? Om svaret är nej, gå till fråga 16
6. När och varför började företaget användas sig av det balanserade styrkortet?
7. Vilket/vilka perspektiv använder företaget sig av? Fler än ett svar tillåtet.
8. Vilket/vilka perspektiv anser Ni är viktigast?
9. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom det finansiella perspektivet? Ange max 4 stycken nyckeltal
10. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar ni mest på inom kundperspektivet? Ange max 4 stycken nyckeltal
11. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom processperspektivet? Ange max 4 stycken nyckeltal.
12. Vilka nyckeltal anser ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom innovation och inlärningsperspektivet? Ange max 4 stycken nyckeltal.
13. Vilka nyckeltal anser ni är viktigast/fokuserar ni mest på inom human/medarbetarperspektivet? Ange max 4 stycken nyckeltal.
14. Vilka fördelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?
15. Vilka nackdelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?
16. Varför använder företaget sig inte av ett balanserat styrkort? Motivera!

Bilaga 4

Enkätens öppna frågor:

Företag 1

5. Använder företaget sig av ett balanserat styrkort? Om svaret är Nej, gå till fråga 16.

Svar: Ja

6. När och varför började företaget använda sig av det balanserade styrkortet?

Svar: startade 2000. Nytt sätt att affärsplaner. Flera av våra "kollegor" använde då BSC

7. Vilket/vilka perspektiv använder företaget sig av? Fler än ett svar är tillåtet.

Svar: Finansiellt perspektiv

Kundperspektiv

Processperspektiv

Human/medarbetarperspektiv

8. Vilket/vilka perspektiv anser Ni är viktigast?

Svar: Alla perspektiv är viktiga men vi har fokus på Kund och process

9. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom det finansiella perspektivet. (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Försäkringsbranschen har specifika nyckeltal (andra än de på er lista) Viktigast är: konsolideringsgrad och totalkostandsprocent

10. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom kundperspektivet?(Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Marknadsandel Kundtillfredställelse Andelen kunder med mer än en kärnaffär hos oss

11. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom processperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: era ex stämmer inte in i vår verksamhet. vi fokuserar på telefoniprocessen, och effektiviseringsmätt

12. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom innovation och inlärningsperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Inget svar

13. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom medarbetarperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Frisktal medarbetar tillfredställelse Formell kompetens

14. Vilka fördelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Ger oss bra styrning och uppföljning tydligt att förankra när vi väl implementerat i org

15. Vilka nackdelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: att man måste vara inom dessa "rutor"

Företag 2

5. Använder företaget sig av ett balanserat styrkort? Om svaret är Nej, gå till fråga 16.

Svar: Ja

6. När och varför började företaget använda sig av det balanserade styrkortet?

Svar: 2002

7. Vilket/vilka perspektiv använder företaget sig av? Fler än ett svar är tillåtet.

Svar: Finansiellt perspektiv

Kundperspektiv

Human/medarbetarperspektiv

Övrigt perspektiv (vilket/vilka?) -

Samhällsperspektiv

8. Vilket/vilka perspektiv anser Ni är viktigast?

Svar: Alla är viktiga. Går inte att säga vilket som är viktigast, men samhällsperspektivet är helt vitalt.

9. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom det finansiella perspektivet. (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: kostnadsproduktivitet, svinn.

10. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom kundperspektivet?(Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: NKI

11. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom processperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Inget svar

12. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom innovation och inlärningsperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Inget svar

13. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom medarbetarperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: NMI, sjukfrånvaro

14. Vilka fördelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Fokus blir på olika dimensioner i företaget. Lätt att styra på flera olika styrparametrar.

15. Vilka nackdelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Kan bli obalans om inte alla nyckeltal mäts med samma frekvens.

Företag 3

5. Använder företaget sig av ett balanserat styrkort? Om svaret är Nej, gå till fråga 16.

Svar: Ja

6. När och varför började företaget använda sig av det balanserade styrkortet?

Svar: Gemensam Service etablerades hösten 2005

7. Vilket/vilka perspektiv använder företaget sig av? Fler än ett svar är tillåtet.

Svar: Inget svar

8. Vilket/vilka perspektiv anser Ni är viktigast?

Svar: Kundperspektivet, inga kunder ingen verksamhet.

9. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom det finansiella perspektivet. (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Utfall/prognos=budget

10. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom kundperspektivet?(Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Nöjd kund index

11. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom processperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Verksamhetsperspektivet Andel servicenivådeklarationer som är färdiga mot beställaren(då vi är en ny verksamhet) Produktion i förhållande till nedlagd tid

12. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom innovation och inlärningsperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

-

13. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom medarbetarperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Nöjd medarbetarindex Sjukfrånvaro Andel nyttjade friskvårdstimmar

14. Vilka fördelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Ger en god överblick av verksamheten som ger ett diskussionsunderlag för ledningen.

15. Vilka nackdelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Har arbetat för kort tid med att upptäcka nackdelar. Det kan bli lätt att fokusera på nyckeltal som är lätta att mäta men inte mest "viktig"

Företag 4

5. Använder företaget sig av ett balanserat styrkort? Om svaret är Nej, gå till fråga 16.

Svar: Ja

6. När och varför började företaget använda sig av det balanserade styrkortet?

Svar: Implementering påbörjades 2:a halvåret 2007

7. Vilket/vilka perspektiv använder företaget sig av? Fler än ett svar är tillåtet.

Svar: Finansiellt perspektiv

Kundperspektiv

Processperspektiv

Innovation och inlärningsperspektiv

Human/medarbetarperspektiv

8. Vilket/vilka perspektiv anser Ni är viktigast?

Svar: Som svarades ovan påbörjades implementering under 2007. Vi har ej kommit så långt att vi kan dra några slutsatser ännu

9. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom det finansiella perspektivet. (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Ej fastslaget ännu då vi håller på att övergå till en ny kostnadsställestyrning

10. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom kundperspektivet?(Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: NKI Kundgruppens lönsamhet

11. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom processperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Rätt leverans Ledtid Deb.grad

12. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom innovation och inlärningsperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Under framtagning

13.: Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom medarbetarperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: NMI

14. Vilka fördelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Det blir mer konkreta, tydliga och gemensamma mål i organisationen

15. Vilka nackdelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Det gäller att inte sikta för högt, då det blir svårt att leva upp till uppsatta mål.

Företag 5

5. Använder företaget sig av ett balanserat styrkort? Om svaret är Nej, gå till fråga 16.

Svar: Ja

6. När och varför började företaget använda sig av det balanserade styrkortet?

Svar: 2008

7. Vilket/vilka perspektiv använder företaget sig av? Fler än ett svar är tillåtet.

Svar: Finansiellt perspektiv

Kundperspektiv

Human/medarbetarperspektiv

Övrigt perspektiv (vilket/vilka?) - verksamhet

8. Vilket/vilka perspektiv anser Ni är viktigast?

Svar: Inget svar

9. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom det finansiella perspektivet. (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: hålla budget

10. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom kundperspektivet?(Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Nöjda kunder, service, bemötande, Nöjda kunder

11. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom processperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Inget svar

12. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom innovation och inlärningsperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Inget svar

13. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom medarbetarperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: stolta medarbetare låga sjuktal

14. Vilka fördelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: för tidigt att utvärdera

15. Vilka nackdelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Inget svar

Företag 6

5. Använder företaget sig av ett balanserat styrkort? Om svaret är Nej, gå till fråga 16.

Svar: Ja

6. När och varför började företaget använda sig av det balanserade styrkortet?

Svar: Vår nye styrelseordförande introducerade det.

7. Vilket/vilka perspektiv använder företaget sig av? Fler än ett svar är tillåtet.

Svar: Finansiellt perspektiv

Kundperspektiv

Human/medarbetarperspektiv

8. Vilket/vilka perspektiv anser Ni är viktigast?

Svar: Ekonomi

9. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom det finansiella perspektivet. (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Soliditet

10. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom kundperspektivet?(Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Kundlönsamhet

11. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom processperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Kostnad

12. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom innovation och inlärningsperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Personalbaserade styrta

13. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom medarbetarperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Personaltillfredsställelse, personalomsättning

14. Vilka fördelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Heltäckande och konkret mätbart

15. Vilka nackdelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Inget svar

Företag 7

5. Använder företaget sig av ett balanserat styrkort? Om svaret är Nej, gå till fråga 16.

Svar: Ja

6. När och varför började företaget använda sig av det balanserade styrkortet?

Svar: 2008

7. Vilket/vilka perspektiv använder företaget sig av? Fler än ett svar är tillåtet.

Svar: Finansiellt perspektiv

Kundperspektiv

Processperspektiv

Human/medarbetarperspektiv

8. Vilket/vilka perspektiv anser Ni är viktigast?

Svar: Ekonomi

9. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom det finansiella perspektivet. (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Omsättning, TB1, Personalkost, omkostnad, marginal

10. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom kundperspektivet?(Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Leveransberedskap, leveranssäkerhet, kundnöjdhet

11. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom processperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Ledtid på svar till kund, ledtid på nya produkter, ROI på nya aktiviteter

12. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom innovation och inlärningsperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

-

13. Vilka nyckeltal anser Ni är viktigast/fokuserar Ni mest på inom medarbetarperspektivet? (Ange max 4 stycken nyckeltal)

Svar: Introduktion i arbete, sjukfrånvaro

14. Vilka fördelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Har inte fått erfarenhet

15. Vilka nackdelar har Ni upptäckt med det balanserade styrkortet?

Svar: Har inte fått erfarenhet