

**KANDIDATUPPSATS**

**HÖSTTERMINEN**

**2004**

# **BALANCED SCORECARD OCH BUDGET**

**- ÄR DET MÖJLIGT ATT SKAPA  
ETT GEMENSAMT STYRVEKTYG?**



**EKONOMIHÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

**FÖRETAGSEKONOMISKA  
INSTITUTIONEN**

**FÖRFATTARE:**

KATARINA BERTILSSON  
ANNELI BRAMSTEDT  
ANGELICA TYRANDER

**HANDLEDARE:**

PER MAGNUS ANDERSSON  
CARL R. HELLBERG

# FÖRORD

Vi vill tacka alla de personer som hjälpt oss under studiens gång. Först och främst vill vi tacka Mikael Garnow, Björn Lindfors och Pontus Witt på Länsförsäkringar Skånes huvudkontor i Helsingborg. Vi uppskattar deras välvilja att svara på våra frågor samt deras vänliga bemötande och engagemang.

Vi vill även tacka våra handledare Per Magnus Andersson och Carl R. Hellberg, företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet, för råd, inspiration och konstruktiv kritik under uppsatsens gång.

Lund den 18 januari 2005

---

Katarina Bertilsson

---

Anneli Bramstedt

---

Angelica Tyrander

# SAMMANFATTNING

- UPPSATSSENS TITEL:** Balanced Scorecard och budget - är det möjligt att skapa ett gemensamt styrverktyg?
- SEMINARIEDATUM:** 12 januari 2005
- ÄMNE/KURS:** Kandidatuppsats, FEK 582, 10 poäng
- FÖRFATTARE:** Katarina Bertilsson, Anneli Bramstedt, Angelica Tyrander
- HANDLEDARE:** Per Magnus Andersson, Carl R. Hellberg
- NYCKELORD:** Balanced Scorecard, budget, Länsförsäkringar Skåne, styrverktyg, kunskapsintensivt företag
- SYFTE:** Syftet är att beskriva och analysera ett kunskapsintensivt företags gemensamma årliga Balanced Scorecard- och budgetprocess samt studera om ett gemensamt verktyg för dessa kan uppnås.
- METOD:** Studien grundar sig på den kvalitativa metoden och en fallstudie har genomförts på ett kunskapsintensivt företag. För att få en djup inblick i företaget har kvalitativa intervjuer utförts på tre personer inom området. Då inte tillräcklig teori finns om ämnet vi behandlar valde vi att även skapa ett eget teoristycke.
- TEORI:** Vi har valt att använda oss av och beskriva de två styrverktygen Balanced Scorecard och budget. För att uppnå syftet har vi själva skapat en egen teori om deras gemensamma årliga process. I det här teoristycket har vi utgått från budgetens teoretiska processer och applicerar dessa på Balanced Scorecard för att de båda styrverktygen ska få en gemensam process.
- EMPIRI:** Företaget som studeras är Länsförsäkringar Skåne som är ett kunskapsintensivt företag. I dagsläget har deras Balanced Scorecard och budget en gemensam process, men de betraktar dem ändå som två separata styrverktyg.
- SLUTSATSER:** Vi har kommit till slutsatsen att då Balanced Scorecard och budget har mycket gemensamt kan de integreras till ett styrverktyg. Genom att studera vårt fallföretag har vi kommit fram till att det är möjligt för Balanced Scorecard att följa budgetens årliga processer. En gemensam process för styrverktygen underlättar en hopslagning till ett styrverktyg. Det hopslagna styrverktyget kommer att följa budgetens strukturer och uppställningsmetoder samtidigt som Balanced Scorecardets perspektiv finns kvar men modifieras.

# ABSTRACT

- TITLE:** Balanced Scorecard and budget – is it possible to create a jointed management control tool?
- SEMINAR DATE:** 12th of January 2005
- COURSE:** Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15 ECTS)
- AUTHORS:** Katarina Bertilsson, Anneli Bramstedt, Angelica Tyrander
- ADVISORS:** Per Magnus Andersson, Carl R. Hellberg
- KEY WORDS:** Balanced Scorecard, budget, Länsförsäkringar Skåne, management control tool, knowledge intensive company
- PURPOSE:** The purpose is to describe and analyse a knowledge intensive company's joint yearly Balanced Scorecard- and budget process and study if a jointed tool can be achieved for both of them.
- METHODOLOGY:** The study is based upon the qualitative method and a case study has been carried out on a knowledge intensive company. To get a deep insight in the company, qualitative interviews have been performed with three people within the field. Since not enough theory about the subject we are dealing with is available, we chose to also create an own theory section.
- THEORY:** We have chosen to use and describe the two management control tools Balanced Scorecard and budget. To achieve the purpose we have created an own theory about their joint yearly process. In this theory section we have started from the theoretical processes of the budget and apply these on the Balanced Scorecard, so that the both management control tools will get a jointed process.
- EMPIRICAL FOUNDATION:** The company that is being studied is Länsförsäkringar Skåne which is a knowledge intensive company. At this moment their Balanced Scorecard and budget have a jointed process, but they regard them anyway as two separate management control tools.
- CONCLUSIONS:** We have come to the conclusion that since Balanced Scorecard and budget have a lot in common they can be integrated to one management control tool. By studying our case company, we have come to the conclusion that it is possible for Balanced Scorecard to follow the yearly processes of the budget. A jointed process for the management control tools simplifies a fusion to one management control tool. The united management control tool will follow the structures and formation methods of the budget at the same time as the perspectives of the Balanced Scorecard are remaining but modified

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 BAKGRUND.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 PROBLEM .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 SYFTE .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 POSITIONERING .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 DISPOSITION .....</b>	<b>5</b>
<b>2. METOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 FALLSTUDIE .....</b>	<b>7</b>
2.1.1 VAL AV FALLFÖRETAG .....	7
<b>2.2 KVALITATIV INTERVJU .....</b>	<b>8</b>
2.2.1 INTERVJUPERSONER.....	9
<b>2.3 KVALITATIV RESPEKTIVE KVANTITATIV METOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2.4 GENOMFÖRANDE AV STUDIE .....</b>	<b>11</b>
<b>2.5 KRITIK TILL STUDIENS GENOMFÖRANDE .....</b>	<b>12</b>
<b>2.6 VALIDITET OCH RELIABILITET .....</b>	<b>13</b>
2.6.1 VALIDITET .....	13
2.6.2 RELIABILITET.....	14
2.6.3 RELIABILITET OCH VALIDITET I SAMBAND MED STUDIEN .....	14
<b>2.7 KÄLLKRITIK .....</b>	<b>15</b>
<b>2.8 VAL AV TEORI .....</b>	<b>16</b>
<b>3. TEORI.....</b>	<b>17</b>
<b>3.1 BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>17</b>
3.1.1 BESKRIVNING AV MODELLEN .....	17
3.1.1.1 Utvecklingsperspektivet .....	19
3.1.1.2 Medarbetarperspektivet.....	20
3.1.1.3 Processperspektivet .....	20
3.1.1.4 Kundperspektivet .....	20
3.1.1.5 Finansiella perspektivet.....	21
3.1.2 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER OCH STYRTAL .....	21
3.1.3 UTFORMNING AV BALANCED SCORECARD.....	22
3.1.4 ORSAK-VERKAN-SAMBAND .....	24
3.1.5 UPPFÖLJNING, FEEDBACK OCH INLÄRNING.....	25
3.1.6 KRITIK, PROBLEM OCH FALLGROPAR .....	26
<b>3.2 BUDGET .....</b>	<b>27</b>
3.2.1 BUDGETUPPSTÄLLNING .....	27

3.2.2 BUDGETSTRUKTUR .....	30
3.2.2.1 <i>Fast budget</i> .....	31
3.2.2.2 <i>Reviderad budget</i> .....	31
3.2.2.3 <i>Rullande budget</i> .....	31
3.2.3 BUDGETUPPFÖLJNING .....	32
3.2.4 NEGATIVA ASPEKTER MED BUDGET .....	32
<b>3.3 GEMENSAM PROCESS FÖR BALANCED SCORECARD OCH BUDGET .....</b>	<b>33</b>
3.3.1 UPPSTÄLLNINGSFÖRM.....	33
3.3.2 STRUKTUR .....	34
3.3.2.1 <i>Fast Balanced Scorecard och budget</i> .....	34
3.3.2.2 <i>Reviderat Balanced Scorecard och budget</i> .....	34
3.3.2.3 <i>Rullande Balanced Scorecard och budget</i> .....	35
3.3.3 MÄTNING .....	35
3.3.4 UPPFÖLJNING .....	35
<b>3.4 EGENSKAPER HOS KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG .....</b>	<b>37</b>
<b>4. FALLSTUDIE – LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNE.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING.....</b>	<b>38</b>
<b>4.2 AFFÄRSPLAN .....</b>	<b>39</b>
<b>4.3 BUDGET .....</b>	<b>39</b>
4.3.1 BUDGETFORMER OCH DESS UPPSTÄLLANDE .....	40
4.3.2 BUDGETSTRUKTUR .....	40
4.3.3 UPPFÖLJNING .....	41
4.3.4 AVVIKELSER .....	42
4.3.5 IT - SYSTEM .....	42
<b>4.4 BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>42</b>
4.4.1 LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNES UTFORMNING AV BALANCED SCORECARD .....	43
4.4.2 PERSPEKTIV OCH MÅL .....	44
4.4.3 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER OCH STYRTAL .....	45
4.4.4 ORSAK-VERKAN-SAMBAND .....	46
4.4.5 TIDSHORISONT .....	47
4.4.6 MÄTNING.....	47
4.4.7 UPPFÖLJNING OCH AVVIKELSER .....	48
4.4.8 IT - SYSTEM .....	49
4.4.9 FRAMTIDSUTSIKTER.....	50
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>51</b>
<b>5.1 ANALYS AV LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNES AFFÄRSPLAN.....</b>	<b>51</b>
5.1.1 ANALYS AV LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNES UTFORMANDE AV BALANCED SCORECARD OCH BUDGET .....	51
5.1.1.1 <i>Perspektiven och målen</i> .....	52
5.1.1.2 <i>Styrtalen</i> .....	55
5.1.2 ANALYS AV ORSAK-VERKAN-SAMBANDET .....	56
5.1.3 ANALYS AV UPPSTÄLLNINGSMETODERNA FÖR DEN GEMENSAMMA PROCESSEN.....	57
5.1.4 ANALYS AV STRUKTURERNA INOM AFFÄRSPLANEN .....	58
5.1.5 ANALYS AV MÄTNING .....	60
5.1.6 ANALYS AV UPPFÖLJNING OCH AVVIKELSER.....	61
5.1.7 ANALYS AV LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNES FRAMTIDSUTSIKTER .....	62
<b>6.1 BALANCED SCORECARD OCH BUDGET GÅR ATT HA SOM ETT GEMENSAMT STYRVERKTYG ...</b>	<b>64</b>

<b>6.2 HUR DET NYA STYRVERKTYGET SER UT.....</b>	<b>65</b>
<b>6.3 GENERALISERBARHET .....</b>	<b>66</b>
<b>6.4 ÅTERSTÅENDE STUDIER.....</b>	<b>66</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>68</b>
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>72</b>
<b>BILAGA 2 .....</b>	<b>75</b>
<b>BILAGA 3 .....</b>	<b>77</b>

# 1. INLEDNING

*Detta första kapitel är tänkt att skapa en grundläggande förståelse för uppsatsen. Först kommer vi ge en bakgrund om Balanced Scorecard och budget och sedan övergå till att förklara problemet som ska utredas i uppsatsen. Därefter följer uppsatsens syfte samt positionering och till sist en disposition med en kort förklaring till uppsatsens innehållande kapitel.*

## 1.1 BAKGRUND

Balanced Scorecard och budget är två styrverktyg som företag kan använda sig av vid styrning av verksamheten. Då företag använder sig utav dessa kan de välja att se dem som enskilda styrverktyg som hålls isär. När så är fallet sätts både ett Balanced Scorecard och en budget upp och de ses som två olika processer. Företag kan emellertid välja att se de två styrverktygen som en gemensam process eller att integrera de båda till ett verktyg. I denna uppsats kommer de tre tillvägagångssätten att presenteras. Balanced Scorecard och budget kommer förklaras var och en för sig, och dessutom kommer vi att beskriva den gemensamma processen och visa huruvida de framgångsrikt kan slås ihop till ett gemensamt styrverktyg.

Det företag som studeras i denna uppsats är Länsförsäkringar Skåne, vilket är ett kunskapsintensivt företag som har för avsikt att fullt ut integrera sitt Balanced Scorecard och sin budget. Då vi som ovan nämnts ska utvärdera om de två styrverktygen kan slås ihop, så kommer vi att med hjälp av Länsförsäkringar Skåne kunna studera detta utifrån ett verkligt exempel.

Sedan Balanced Scorecard introducerades i början av 1990-talet, har styrverktyget blivit populärt bland många företag. Undersökningar visar att största delen av företagen i Skandinavien år 2000 använde Balanced Scorecard eller hade för avsikt att implementera det inom de närmaste åren.<sup>1</sup> Detta tyder på att modellen har fått stor genomslagskraft bland dagens företag och att intresset finns att mäta ett företags prestationer utöver de finansiella nyckeltalen. Frågan om det är en modefluga som alla företag med självaktning borde ha eller om det verkligen har hjälpt företag i sin verksamhetsstyrning är omtvistat.<sup>2</sup>

Den traditionella ekonomistyrningen som använts genom tiderna, exempelvis budget, har framförallt inriktat sig på finansiella mått. Genom att endast belysa dessa finns risken att det leder till ett kortsiktigt tänkande och att hänsyn inte tas till de mjuka icke-finansiellt mätbara

---

<sup>1</sup> Olve, N-G; Petri, C; Roy, J & Roy, S (2003) s. 11

<sup>2</sup> Ibid. s. 11-12



måtten. Grundmodellen om Balanced Scorecard fokuserar på fyra olika perspektiv inom företaget, där det finansiella perspektivet är ett utav dem. De andra är kundperspektivet, utvecklingsperspektivet och processperspektivet, vilka alla fokuserar på de mer mjuka måtten. Filosofin bakom Balanced Scorecard är att alla dessa perspektiv ska ha ett orsak-verkan-samband och vara beroende av varandra för att ett företag ska kunna vara väl fungerande. På så sätt kan Balanced Scorecard ses som ett varningssystem. Då ett av perspektiven försämras riskerar även de andra perspektiven, inklusive det finansiella perspektivet, att försvagas.

Anledningen till att Balanced Scorecard-modellen utvecklades var att önskan om att kunna mäta värdet på de immateriella tillgångarna ökade under 1970- och 1980-talen.<sup>3</sup> Flera nya modeller utvecklades för att kunna fokusera på just detta, exempelvis nöjd-kund-index, samt för att se processorientering och kvalitet som något av stor betydelse. Dessa modeller binder emellertid inte samman de olika perspektiven. Den största kritiken mot den traditionella ekonomistyrningen framförde Jonson och Kaplan som ansåg att ekonomistyrningen var för anpassad till den externa redovisningen och enbart fokuserade på finansiella mått.<sup>4</sup> De var även av åsikten att denna har ett kortsiktigt tänkande, vilket kan ge ett bristfälligt beslutsunderlag. Robert S. Kaplan och David P. Norton i sin tur ansåg att ekonomistyrningen ska vara förståelig för medarbetarna i en organisation. Detta försökte Kaplan och Norton förbättra i början av 1990-talet genom att utveckla modellen Balanced Scorecard.

Kaplan, professor vid Harvard University, och Norton, konsult, blev ombudda av KPMG att ta fram en ny modell som företag skulle kunna använda sig av i sin styrning av företaget. Modellen skulle inte bara se till finansiella mått utan även inkludera icke-finansiella.<sup>5</sup> Författarna har i dagsläget gett ut böcker och flertalet artiklar om ämnet. Balanced Scorecard-modellen är således något som utvecklats inom praktiken och är ingen teori.

Balanced Scorecard är ett managementsystem där styrverktygets nyckeltal på ett bra sätt avspeglar det viktigaste i Balanced Scorecard; visionen, affärsidén och strategin. Enligt Kaplan och Norton fordras det att flertalet faktorer samverkar och detta gör det komplicerat att utveckla Balanced Scorecard till ett fullkomligt managementsystem.<sup>6</sup> Balanced Scorecard baserar sig på tre olika tidsdimensioner: igår, idag och imorgon. Styrverktyget lägger betoning på att företagets kortsiktiga verksamhetsstyrning och deras långsiktiga vision samverkar på ett framgångsrikt sätt. Företagen tvingas på så sätt att inte bara koncentrera sig på det som sker just nu, utan måste dessutom tänka på den framtida utvecklingen. För att skapa en uppfattning om företagets helhet är en implementering av Balanced Scorecard av största vikt.<sup>7</sup>

<sup>3</sup> Olve, N-G; Petri, C; Roy, J & Roy, S (2003) s. 16

<sup>4</sup> Johnson, T & Kaplan, R (1987)

<sup>5</sup> Lindvall, J (2001) s. 210

<sup>6</sup> Kaplan, R & Norton, D (1996)

<sup>7</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999)

Balanced Scorecard är som tidigare nämnts en relativt ny företeelse, men trots det har mycket information om modellen publicerats genom bland annat böcker, artiklar och avhandlingar.

Budgeten som nämndes ovan har mycket gemensamt med Balanced Scorecard. Styrverktyget blev populärt i svenska företag under 1960-talet. Budgeten hjälpte företagen att tänka mer långsiktigt och de använde budgeten för att planera och analysera företagets framtida utveckling.<sup>8</sup> Efter cirka 40 års användande av verktyget finns det mycket nedskrivit och förklarat om vilka olika varianter av budget det finns och hur en budget ska användas under ett verksamhetsår. Exempel på olika budgetvarianter är fast och rullande. Budgeten kan byggas upp efter olika metoder, vilka är uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden, den iterativa metoden och kombinationsmetoden. Valet av metod påverkas av företagets syfte med budgeteringen samt vad de vill uppnå med sin budgetering.<sup>9</sup> De flesta företag använder sig idag av någon sorts budget eller prognos inför framtiden. Detta för att hjälpa företaget att uppnå medvetenhet om vad de ska rikta sin energi på och vad pengarna kommer att gå till.

## 1.2 PROBLEM

Största delen av den litteratur som finns om Balanced Scorecard behandlar tillvägagångssättet vid införandet av styrverktyget i verksamheten och dess olika beståndsdelar. Däremot finns det inte mycket skrivit om hur den årliga processen av ett Balanced Scorecard ser ut. Exempel på detta kan vara hur mätning utav styrtalen sker samt uppföljningen av dem. Däremot finns det mycket nedskrivit om de olika budgetstrukturerna som finns och hur de ska behandlas under ett verksamhetsår.

Budget och Balanced Scorecard har gemensamt att de planerar inför framtiden. Budgeten behandlar de troliga kostnaderna och intäkterna som förväntas uppstå under året, medan Balanced Scorecard förutom detta fokuserar på exempelvis företagets kunder och medarbetare. Ytterligare aspekter som de båda styrverktygen har gemensamt är just att de är styrverktyg med mål och mått som ska strävas efter att bli uppnådda. Även tidsperioden kan vara lika för de båda. Oftast görs ett Balanced Scorecard och en budget med ett års framförhållning. Mätning och uppföljning är också mycket viktigt för både Balanced Scorecard och budget. Mätningar görs för att kontrollera hur de ligger till jämfört med planeringarna och uppföljning sker därefter för att ta reda på orsaken till en eventuell avvikelse.

---

<sup>8</sup> Arwidi, O & Samuelson, L (1991)

<sup>9</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 69-71

Som ovan nämnts finns det olika sätt att gå tillväga vid användandet av Balanced Scorecard och budget. De kan ses som två helt skilda styrverktyg med olika strukturer och processer. Samtidigt kan de ses som två verktyg med en gemensam process vilket är fallet i dagsläget för Länsförsäkringar Skåne. De skulle också kunna slås ihop så som Länsförsäkringar Skåne avser att göra, och då fungera som ett gemensamt verktyg.

Efter ovanstående diskussion framträder följande problemformulering:

- *Är budgetens olika strukturer och processer så pass lika ett Balanced Scorecards att de båda styrverktygen kan slås ihop till ett gemensamt verktyg? Vilka faktorer gör i så fall att detta är möjligt, samt finns det något som hindrar detta? Hur skulle det sammanslagna styrverktyget i sådana fall se ut och fungera?*

### 1.3 SYFTE

Syftet är att beskriva och analysera ett kunskapsintensivt företags gemensamma årliga Balanced Scorecard- och budgetprocess samt studera om ett gemensamt verktyg för dessa kan uppnås.

### 1.4 POSITIONERING

Som nämnts ovan finns det redan mycket skrivet om Balanced Scorecard och budget. Det finns författare som har nämnt att budgeten och Balanced Scorecard kan samverka och komplettera varandra. Om detta har författare så som exempelvis Kaplan och Norton skrivit mest övergripande. Dock finner flera andra författare att Balanced Scorecard ska ersätta den traditionella ekonomistyrningen. När budget eller Balanced Scorecard förs in i en verksamhet skulle det kunna leda till att verksamheten frångår det sedan tidigare använda verktyget, men det har genom en studie visat sig att det inte finns något generellt samband mellan införandet av Balanced Scorecard och avskaffandet av budget.<sup>10</sup> Detta är dock inget som studeras närmre i denna uppsats eftersom vi har valt att inte studera implementering av styrverktygen. Vi kommer istället att mer ingående beskriva huruvida de två styrverktygens processer går att samordna.

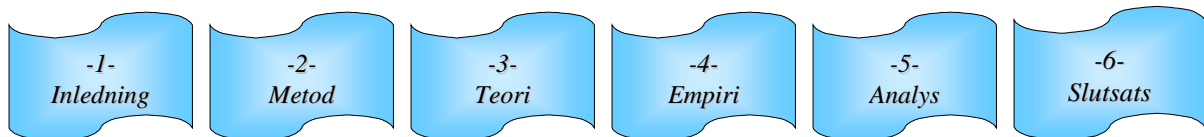
Vid Lunds universitet har uppsatser skrivits om kopplingen mellan Balanced Scorecard och den offentliga sektorn, privata sektorn och ideella föreningar. Många uppsatser är även

---

<sup>10</sup> Johansson, C (1998/1999)

inriktade på sambandet mellan Balanced Scorecard och exempelvis belöningsystem och budgetering. I dessa uppsatser har däremot inte verksamhetsåret studerats eller hur budget och Balanced Scorecard skulle kunna samverka i en gemensam process. Inte heller har det studerats om de kan slås ihop till ett verktyg. Det gör att de problemområden som behandlas i den här uppsatsen inte tidigare har stötts på. Därför anses undersökningen vara av största vikt. Genom att studera budgetens och Balanced Scorecardets gemensamma verksamhetsår i praktiken kommer en mer ingående förståelse att skapas, till skillnad från att endast studera det teoretiskt.

## 1.5 DISPOSITION



### ***Kapitel 1***

I det inledande kapitlet har det givits en bakgrundsinformation om Balanced Scorecard och budget med avsikt att skapa en grundläggande förståelse för det valda ämnet. Vidare har en diskussion förts vilken har lett fram till uppsatsens problemformulering och syfte. Genom positionering har uppsatsen avskilts gentemot andra uppsatser.

### ***Kapitel 2***

Kapitlet börjar med att betona fallstudien och dess väsentlighet för den här uppsatsen för att öka läsarens förståelse och sedan ges en förklaring och motivering till valet av fallföretag. Därefter presenteras studiens metodologiska övervägande samt en redogörelse av studiens genomförande. Dessutom granskas genomförandet kritiskt för att visa att vi har tagit eventuella problem i beaktning. För att styrka studiens tillförlitlighet diskuteras därefter validitet och reliabilitet och dess anknytning till uppsatsen. Källkritik har behandlats för att skapa en medvetenhet om att litteratur kan vara vinklad. Sist i kapitlet motiverar vi valet av aktuell teori.

### ***Kapitel 3***

Det tredje kapitlet inleds med en beskrivning av de aspekter av Balanced Scorecard-modellen som är relevanta för den här uppsatsen. Dessa beskrivs mer ingående än i det första kapitlet. Även olika budgetvarianter och budgetuppställningar beskrivs. Därefter förklaras hur Balanced Scorecard och budget skulle kunna se ut i en gemensam process. Slutligen förklaras kunskapsintensiva företag och dess egenskaper.

#### ***Kapitel 4***

I det här kapitlet beskrivs fallföretaget och därefter en redogörelse av de fakta som framkommit under intervjuer, vilka har genomförts med relevanta personer inom företaget. Vi beskriver ingående dess användande av affärsplanen som består av deras Balanced Scorecard samt budget. De två verktygen förklaras dessutom var och en för sig.

#### ***Kapitel 5***

Under kapitel fem analyseras de fakta som framkom i föregående kapitel. Först analyseras Länsförsäkringar Skånes affärsplan och därefter diskuterar vi sambandet mellan Balanced Scorecard- och budgetprocesserna.

#### ***Kapitel 6***

I det avslutande kapitlet behandlas de slutsatser som synliggjorts vid den genomförda undersökningen samt vid analysen. Problemformuleringen knyts på så sätt samman med det resultat som tydliggörs.

## 2. METOD

*Vi inleder med att förklara varför det är meningsfullt att bygga uppsatsen utifrån en fallstudie. För att beskriva och förklara undersökningens tillvägagångssätt kommer sedan en utförlig redogörelse av de synsätt och metoder som använts vid studiens genomförande. Metoderna och synsätten som valts för att angripa problemet har påverkat hur undersökningen har utförts. Sist i kapitlet förklarar och motiverar vi valda teorier och hur vi gått tillväga för att tillförskaffa samt skapa teorierna.*

### 2.1 FALLSTUDIE

Fallstudier kan användas för att utveckla och testa teorier, i synnerhet om de är komplexa.<sup>11</sup> Balanced Scorecard är ett komplext system som påverkar många delar av ett företag och för att få den bästa förståelsen för ämnet anser vi att en fallstudie är bästa sättet att angripa problemet. Anledningen till att fallstudier blivit ett vanligt arbetsredskap beror på att många forskare nu för tiden vill se helheten. För att förstå ett system och dess uppdelningar måste helheten förstås. Helheten betraktas som viktigare än delarna.<sup>12</sup>

I en fallstudie undersöks ett eller ett fåtal fall, som alla studeras detaljerat eller i flera dimensioner.<sup>13</sup> Ett fall kan exempelvis vara en grupp av något, så som till exempel en grupp av företag, en händelse eller ett förlopp. Den här undersökningen har inriktat sig på ett förlopp, vilket i det här fallet är hur ett Balanced Scorecard och en budget används under ett år. Att endast använda sig av ett praktiskt fall är den bästa förutsättningen för en djupgående studie med många infallsvinklar.<sup>14</sup> Det är anledningen till att endast ett företag har valts ut som fall till den här undersökningen. Syftet med uppsatsen är att studera Balanced Scorecard- och budgetprocessen i ett företag och inte i flera företag inom samma bransch eller en jämförelse av olika företag. Detta för att få en djupare och mer ingående insyn i det enskilda företaget, till skillnad från att erhålla ett mer övergripande och generellt perspektiv.

#### 2.1.1 VAL AV FALLFÖRETAG

Det valda företaget för den här uppsatsen är som ovan skrivits Länsförsäkringar Skåne. Anledningen till valet av företag ligger i intresset att studera ett företag som har en gemensam

---

<sup>11</sup> Kjellén, B & Söderman, S (1979)

<sup>12</sup> Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) s. 185

<sup>13</sup> Ibid. s. 187

<sup>14</sup> Ibid. s. 191

process för Balanced Scorecard och budget. En förutsättning vid val av företag var därför att de använder sig av en gemensam process, vilket Länsförsäkringar Skåne gör. Då Länsförsäkringar Skånes huvudkontor ligger i Helsingborg fanns möjligheten till personliga djupintervjuer samt en inblick i verksamheten. Den positiva inställningen från företagets ekonomichef och controller stärkte viljan att samarbeta med det utvalda företaget.

Vi har valt att studera ett kunskapsintensivt företag för att se hur den sortens företag använder sig av Balanced Scorecard och hur de väljer att utforma modellen. I den ursprungliga modellen finns inget perspektiv som enbart fokuserar på medarbetarna. Då kompetensen hos dessa är väldigt viktig för ett kunskapsintensivt företag, vill vi ta reda på om de väljer att ändra modellen eller om de håller sig till den ursprungliga som ställts upp av Kaplan och Norton.

Nackdelen med att endast ett företag studeras är att studien kan bli för specifik för just en situation för att kunna intressera andra aktörer. Medvetenhet finns om det här problemet och problemformuleringen har därför generaliserats i den mån det är möjligt. Detta för att inte sjunka in i just det valda företagets detaljer allt för mycket. Studiens problemformulering som studeras i fallföretaget är generell och kan appliceras på flera företag och branscher. Därmed har problemet med en för specifik problemformulering som bara stämmer överens med en situation eller ett företag i görligaste mån undvikits.

## **2.2 KVALITATIV INTERVJU**

Eftersom Länsförsäkringar Skåne inte har så mycket nedskrivet om sitt Balanced Scorecard och sin budget, ansåg vi det lämpligast att intervjua de personer inom företaget med mest kunskap om dessa styrverktyg.

Valet av respondenter är av stor vikt eftersom de är en stor del av studien. Vid en kvantitativ undersökning intervjuas många personer och svaren som ges går att generalisera. Så är inte fallet vid en kvalitativ intervju där färre personer intervjuas och de enskilda svaren är av större vikt. Om fel undersökningsspersoner väljs ut kan studien bli oanvändbar. Det är viktigt att personer som är berörda och innefattas i problemformuleringen intervjuas och inga andra. Det är viktigt att intervjuaren inte påvisar sina egna åsikter vid samtalet och att den låter respondenten tala fritt. Det är även av stor väsentlighet att uppfatta icke-verbala reaktioner. För bästa möjliga intervjusituation är det viktigt att parterna får tillit till varandra. Att delta i en intervju måste vara frivilligt och de måste få reda på vad det är som ska undersökas. Detta kan räcka för att få tillräckligt med tillit för att intervjun ska bli resultatrik. Miljön där

intervjun sker är betydelsefull. Omständigheter så som tid, plats, förberedelser och tekniska hjälpmedel påverkar hur intervjun artar sig.<sup>15</sup>

Den kvalitativa intervjuens starka sida är att undersökningssituationen sker på ett vardagligt sätt genom ett vanligt samtal. Detta medför att det är den intervjuform där intervjuaren minst styr respondenterna. Vid användning av den här intervjuformen låter intervjuaren personerna som undersöks styra samtalet och dess utveckling. Vid den kvalitativa intervjun används inte standardiserade frågeformulär, så som vid kvantitativa undersökningar. Även detta för att personen som ställer frågorna inte ska styra samtalet mer än nödvändigt. Däremot är det viktigt att ha med de viktigaste punkterna så att samtalet täcker de områden som ska undersökas.<sup>16</sup>

### **2.2.1 INTERVJUPERSONER**

Undersökningen genomfördes genom att tre personer som alla har mycket stor kunskap inom området djupintervjuades enligt den kvalitativa intervjumetoden. Eftersom en kvalitativ undersökning går ut på att få ut så mycket kunskap som möjligt, anpassade vi frågorna till de olika personerna och deras arbetsområden. Dock fick de relativt lika frågor så att svaren inte skulle påverkas för mycket av vad en person sa, utan att en mer objektiv och rättvis bild kunde uppnås. Anledningen till detta var att få en så stor kunskap och inblick i området som möjligt. Personerna som intervjuades arbetar alla på Länsförsäkringar Skåne och har anknytning till Balanced Scorecard och budgeten.

Björn Lindfors intervjuades den 29 november 2004. Han började arbeta inom Länsförsäkringar 1976 och hos Länsförsäkringar Skåne 1998. Nu arbetar han inom affärsområdet privat och hans titel är controller. Arbetsuppgifterna är inom helt skilda områden och innefattar bland annat affärsplanering, budgetering och avtalsmodeller.

Pontus Witt intervjuades den 2 december 2004. Han började arbeta inom Länsförsäkringar Skåne den 1 oktober 2000 efter att tidigare arbetat på bank. Han är försäljningschef för sak inom affärsområdet privat och hans arbetsområden är bland annat personalfrågor, marknadsfrågor, försäljningsfrågor, tillväxt samt utveckling av arbetssätt och arbetsmetodik.

Mikael Garnow intervjuades även han den 2 december 2004. Han har arbetat inom Länsförsäkringar Skåne i fyra år och är controller inom staben. En del av hans arbetsuppgifter

---

<sup>15</sup> Holme, I & Solvang, B (1997) s. 101-107

<sup>16</sup> Ibid. s. 99-101



går ut på så som han själv sa det, ”att vara bollplank till de andra som arbetar som controller”. Balanced Scorecard och budget tar också stor del av hans tid samt att informera styrelsen och VD:n om olika händelser i företaget.

## 2.3 KVALITATIV RESPEKTIVE KVANTITATIV METOD

Fallstudier är en mycket vanlig kvalitativ metodform.<sup>17</sup> Inom samhällsforskningen är det kvalitativ eller kvantitativ metod som det huvudsakligen fokuseras på. Den kvalitativa metoden karakteriseras av närheten till undersökningsobjekten.<sup>18</sup> Tvärtom är det vid användningen utav den kvantitativa metoden, där forskaren inte ska vara en del av det som studeras utan stå på avstånd och observera.<sup>19</sup>

De två metoderna har flera skillnader och den största av dem är syftet. När den kvalitativa metoden används är det primära syftet att kunna förstå ett problem. Då den kvantitativa metoden istället används, är själva huvudsyftet att orsaksförklara ett problemområde eller ett visst fenomen.<sup>20</sup> En annan skillnad mellan kvalitativ och kvantitativ metod är på vilket sätt data samlas in. Metoderna för datainsamlingen påverkas av såväl primär- som sekundärdata.<sup>21</sup> De två sorters data är mängdbestämd/talmässig (kvantitativ) och artbestämd (kvalitativ).<sup>22</sup>

Kvalitativ metod anses ofta vara flertydig och ger personen som använder sig av den en möjlighet att tolka och dra sina egna slutsatser. Detta gör att den associeras med uttrycken tolkning och reflektion.<sup>23</sup>

Då den här uppsatsens syfte är att analysera hur en Balanced Scorecard- och budgetprocess fungerar inom företag, framstår den kvalitativa metoden som den bäst lämpade. Detta på grund av att den används för att en djupare förståelse ska uppstå. Vid användandet av den kvalitativa metoden förklaras innebörd, sammanhang samt symboler, och faktorer som inte kan mätas i tal, så som till exempel känslor.<sup>24</sup>

Kvantitativ metod används ofta inom naturvetenskaplig forskning och det väsentliga vid användandet är statistik och matematik.<sup>25</sup> Det tillvägagångssättet lämpar sig inte för denna

<sup>17</sup> Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) s. 185

<sup>18</sup> Holme, I & Solvang, B (1997) s. 92

<sup>19</sup> Ibid. s. 151

<sup>20</sup> Andersen, I (1998) s. 31-32

<sup>21</sup> Ibid. s. 150

<sup>22</sup> Ibid. s. 24

<sup>23</sup> Alvesson, M & Sköldberg, K (1994) s. 11-14

<sup>24</sup> Wallén, G (1996) s. 73

<sup>25</sup> Andersen, I (1998) s. 24

uppsats. En beskrivning av kvantitativ metod så som att ett mindre antal upplysningar söks av ett stort antal enheter, är ytterligare en förklaring till att metoden i detta arbete kommer vara den kvalitativa.<sup>26</sup> Detta för att en djupare förståelse ska kunna uppstå. För att det ska kunna uppnås krävs en närmre kontakt med de objekt som undersöks samt kvalitativa undersökningar, som exempelvis djupintervjuer eller fallstudier, vilka är vanligt förekommande vid kvalitativa studier.<sup>27</sup>

## 2.4 GENOMFÖRANDE AV STUDIE

För att öka förståelsen för ämnet har många böcker om Balanced Scorecard och budget studerats. Ett passande fallföretag har valts ut för att kunna studera problemformuleringen praktiskt.

För att personerna vi intervjuade skulle vara motiverade att medverka på intervjun och ha den kunskap som krävs, lät vi kontrollern Mikael Garnow skicka ut en förfrågan via e-mail till de personer han ansåg vara passande och som har tillräckligt med kunskap inom området. De personer som svarade var därför villiga att ställa upp på en djupintervju. På det sättet skapades tillit. Intervjuerna ägde rum på Länsförsäkringar Skånes huvudkontor i Helsingborg. Konferensrum var uppbookade så att ingen skulle störa under intervjun och mobiltelefonerna var dessutom avstängda. Vi anser att respondenterna kände sig mer säkra då de fick vara i sin egen miljö. Intervjuerna med Björn Lindfors och Pontus Witt varade vardera ungefär en timme medan intervjun med Mikael Garnow varade över en och en halv timme. Alla respondenter hade gott om tid och intervjuerna fick fortgå till alla frågor var ställda och vi hade fått svar på det vi ville veta.

De två första intervjuerna var semistrukturerade, vilket innebär att frågorna inte var helt fasta utan anpassades med följdfrågor under samtalets gång. Frågor hade förberetts vilka respondenterna besvarade.<sup>28</sup> Intervjupersonerna fick inte tala helt fritt. Detta för att inte komma ifrån ämnet för mycket och på så sätt gå miste om kunskap som är viktig för studien. Samtalet med Mikael Garnow genomfördes däremot fritt där endast ett antal punkter hade förberetts. Anledningen var att få honom att inte känna sig bunden till att enbart svara på frågorna utan mer djupgående beskriva verksamhetsåret. Eftersom den här intervjun utfördes sist kändes det som att det var viktigt att få en djupare kunskap om företaget som inte endast frågorna kunde ge svar på. Dessutom ansåg vi att Björn Lindfors och Pontus Witt hade gett tillräckliga svar på de frågor som förberetts.

---

<sup>26</sup> Halvorsen, K (1992) s. 82

<sup>27</sup> Wallén, G (1996) s. 75

<sup>28</sup> Frågorna finns som bilagor sist i arbetet.

En och samma person intervjuade Björn Lindfors och Pontus Witt. Då medvetenhet finns att intervjuaren kan påverka respondenten med miner och gester ansågs det viktigt att samma person intervjuade båda personerna. Detta för att få en så lik intervjusituation vid alla tillfällen som möjligt. För att inte påverka respondenten genomfördes en provintervju innan mötena. Detta gjordes för att intervjuaren skulle kunna frågorna och inte staka eller haka upp sig, vilket också kan påverka respondentens svar. Vid samtalet med Mikael Garnow var det fritt för oss alla tre att ställa frågor. Inga tekniska hjälpmedel så som till exempel diktafon användes under de tre intervjuerna. Orsaken till detta var medvetenheten att det finns en risk att respondenterna inte talar lika fritt och öppet då det finns en mikrofon. Viktig information kan då försummas. För att ändå få så mycket information som möjligt och inte undgå betydande information skrev två personer ner allt Björn Lindfors och Pontus Witt sa. De två personerna som antecknade ställde även kompletterande frågor då de märkte att något var oklart eller behövde utvecklas. Vid samtalet med Mikael Garnow gjorde vi alla tre anteckningar och alla ställde dessutom frågor. På så sätt hjälptes vi åt att få med all, för den här studien viktig, information.

För kompletterande information kontaktades respondenterna via e-mail och telefon. Detta för att få ytterligare information som inte framkom vid intervjutillfällena.

## **2.5 KRITIK TILL STUDIENS GENOMFÖRANDE**

Vi är medvetna om att det näst intill är omöjligt att genomföra en studie helt felfritt. Vi anser att det är viktigt att vara medveten om att ifrågasätta de metoder som använts under studiens gång. Då intervjupersoner valdes ut lät vi Mikael Garnow själv välja ut vilka som skulle vara mest passande. På så sätt finns det en risk att Mikael Garnow valt ut och skickat e-mail endast till de personer som han vet delar hans åsikter. Det är inte säkert att olika åsikter på Länsförsäkringar Skåne kommit till tals. Viktigt att tillägga är att studien handlar om tillvägagångssätt och inte deras personliga åsikter. Dock kan deras åsikter påverka vad de även berättar om tillvägagångssättet.

Vid intervjutillfällena användes inget tekniskt hjälpmedel, så som exempelvis diktafon. Risken med det är att allt som skrivs ner och noteras är tolkat av personen som antecknar. Dessutom kan det bli att allt som sägs inte hinns med att skrivas ned.

## 2.6 VALIDITET OCH RELIABILITET

För att kunna förklara studiens koppling till dessa två begrepp ges först en förklaring av dem. Därefter binds de samman med vår undersökning. Validitet och reliabilitet är två mått på hur undersökningen genomförs. Dessa mått kan också ses som vägledning och förslag på hur en undersökning ska genomföras väl och på ett korrekt sätt. Det är dock omöjligt för alla undersökningar att innehålla alla reliabilitetens och validitetens kriterier.<sup>29</sup> Vid utförandet av undersökningen för den här uppsatsen fanns reliabilitetens och validitetens kriterier med i åtanke och följdes i den mån det var möjligt. Detta för att få en så välgjord studie som möjligt.

### 2.6.1 VALIDITET

Validitet är ett mått på pålitligheten av ett undersökningsresultat.<sup>30</sup> Validitet kan även definieras som ”frånvaro av systematiska mätfel”.<sup>31</sup> Det som är avsett att mätas ska bli mätt. Validitet kan också ses som det mest betydelsefulla kriteriet vid en undersökning.<sup>32</sup>

Det finns tre olika typer av validitet; intern, extern och ytvaliditet.<sup>33</sup> Den interna validiteten lägger betoningen på det som mäts och om det är relevant för den aktuella undersökningen. Överensstämmelsen ska vara hög mellan det teoretiska och det operationella begreppet.<sup>34</sup> Det är svårt att uppnå en total intern validitet i en undersökning, men det är av mycket stor betydelse att vara medveten om i hur stor grad mätinstrumenten mäter felaktigt.<sup>35</sup>

Den externa, även kallad yttre, validiteten definierar i vilken grad resultaten från en speciell undersökning går att tillämpa även på andra undersökningar, hur pass generaliserad den är. Den externa validiteten är en anledning till varför kvantitativa forskare är så angelägna att skapa representativa undersökningar.<sup>36</sup>

Ytvaliditet innebär att en rimlighetsbedömning av resultaten genomförs. Detta kan göras av respondenter, utomstående experter i ämnet eller av dem som utfört undersökningen med avsikten att få fram acceptansen i undersökningen.<sup>37</sup>

---

<sup>29</sup> Bryman, A & Bell, E (2003) s. 78

<sup>30</sup> Ibid. s. 33

<sup>31</sup> Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) s. 150

<sup>32</sup> Bryman, A & Bell, E (2003) s. 33

<sup>33</sup> Arbnor, I & Bjerke, B (1994) s. 256

<sup>34</sup> Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) s. 150

<sup>35</sup> Ibid. s. 151

<sup>36</sup> Bryman, A & Bell, E (2003) s. 33

<sup>37</sup> Arbnor, I & Bjerke, B (1994) s. 256

## 2.6.2 RELIABILITET

Reliabilitet är ett mått på i vilken omfattning en undersökning är tillförlitlig.<sup>38</sup> En undersökning betraktas som en väl genomförd undersökning med hög reliabilitet då den inte har påverkats av de utförande personerna, eller av olika yttre förhållanden så som till exempel oväsen utifrån eller telefonsamtal. För att mätningen ska anses ha hög reliabilitet ska den inte heller ha slumpmässiga fel. Reliabilitet krävs för att få validitet. Om mätinstrumenten används fel spelar det ingen roll hur bra mätningen har genomförts.<sup>39</sup>

Reliabilitet är viktigare vid kvantitativa än vid kvalitativa undersökningar.<sup>40</sup> Detta beror på att i kvalitativa undersökningar är inte statistiken det grundläggande, utan att skapa en djupgående förståelse för vissa händelser. Eftersom undersökningen görs med en kvalitativ metod, är reliabiliteten inte lika central som validiteten.

## 2.6.3 RELIABILITET OCH VALIDITET I SAMBAND MED STUDIEN

För att respondenten ska påverkas så lite som möjligt av yttre omständigheter utfördes intervjuerna som ovan beskrivits i ett avskilt tyst rum. Det är även av stor vikt att intervjuerna sker på ungefär samma sätt. Det var därför beslutet togs att en person skulle hålla i alla intervjuerna och de två andra skulle föra anteckningar vid intervjutillfällena. Då en person utför alla intervjuerna blir intervjusituationerna mer lika än då olika personer intervjuar vid varje tillfälle.

Eftersom hög reliabilitet är viktigare vid kvantitativa studier än vid kvalitativa, finns medvetenhet om att reliabiliteten sjönk då frågorna var anpassade till de olika personerna. Att få en djupare kunskap inom de olika personernas arbetsområden motiverar en lägre reliabilitet. Att tillägga är att de flesta frågorna som ställdes till Björn Lindfors och Pontus Witt var samma. Detta för att höja reliabiliteten och inte vara för beroende av en persons svar.

Validiteten har vi däremot försökt att hålla så hög som möjligt. Genom att ha förberett frågor till Björn Lindfors och Pontus Witt och punkter till Mikael Garnow höll sig samtalen till det som skulle undersökas. De frågor som valts att ställas till de olika personerna anses alla vara relevanta för studien. Detta för att uppnå en så hög intern validitet som är tänkbart. Den externa validiteten ökar med anledning av att studiens problemformulering och syfte är

<sup>38</sup> Rosengren, K & Arvidsson, P (2002) s. 47

<sup>39</sup> Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) s. 152

<sup>40</sup> Holme, I & Solvang, B (1997) s. 94

mycket generellt. Studiens problemformulering som undersöks anses också vara allmän bland fler företag än Länsförsäkringar Skåne.

## 2.7 KÄLLKRITIK

Källkritik definieras som ”granskning av dokument”.<sup>41</sup> Kritisk granskning utav källor gäller all slags källor, bland annat intervjuer, uppsatser och statistik. De källor som används i denna uppsats är såväl primära, exempelvis djupintervjuer, som sekundära källor, till exempel böcker och artiklar. Nedan följer en granskning utav dessa.

Vid val av källuppgifter är det av stor betydelse att ta hänsyn till följande kriterier<sup>42</sup>:

- Samtidskrav
- Tendenskritik
- Beroendekritik
- Äkthet

Samtidskriteriet uppfylls då källorna är tidsmässigt aktuella och fortfarande tillämpbara. Tidsaspekten har tagits hänsyn till vid val av källor för detta arbete. Detta genom att alltid använda senaste upplagan av en bok och inte använda allt för gamla och inaktuella källor.

Tendenskritik innebär att följande fråga ska ställas vid val av källuppgifter: ”*Vilka egna intressen har uppgiftslämnaren i den här frågan?*”<sup>43</sup> De referenser som använts bör anses neutrala och inte vinklade då författarna inte har någon egen vinning i att framställa något felaktigt. Dock kan den litteratur av Kaplan och Norton som använts vara något vinklad eftersom författarna vill framhäva sin egen modell positivt.

Beroendekritik innebär att källornas oberoende ska kontrolleras. Då Kaplan och Norton är de som konstruerade Balanced Scorecard, är det utifrån deras litteratur den största delen av all information i andra böcker är hämtad. Det innebär att några källor inte är helt oberoende av varandra. Att helt undvika detta är näst intill omöjligt då Kaplan och Norton i form av grundare utav modellen är viktiga att hänvisa till och hämta information från. Litteraturen om budget är mer oberoende på grund av att det inte finns en lika tydlig grundare av modellen då det finns flertalet olika varianter.

---

<sup>41</sup> Eriksson, L & Wiedersheim-Paul, F (2001) s. 150

<sup>42</sup> Ibid. s. 151

<sup>43</sup> Ibid. s. 151

Äkthet betyder att källan som används är trovärdig och att all information är tillförlitlig. De källor som använts får betraktas som sanningsenliga då den sekundära information som nyttjats i stor del är vetenskapliga böcker, vilka torde vara granskade innan de publicerades. De primära källor som framkommer i uppsatsen har uppfattats som trovärdiga och sanningsenliga.

## **2.8 VAL AV TEORI**

Eftersom syftet med den här uppsatsen är att beskriva och analysera hur ett kunskapsintensivt företags Balanced Scorecard- och budgetprocess fungerar under ett verksamhetsår, har valet av teorier och modeller utifrån detta fallit på Balanced Scorecard och budget. Viktigt att påpeka är att Balanced Scorecard inte är någon teori, utan en modell och det är den litteratur som finns om modellen som här avses som teori. Det är endast de delar av Balanced Scorecard och budget som anses vara relevanta för denna uppsats problemformulering och syfte som har använts. Då det inte finns någon litteratur om Balanced Scorecard-processen som följer under ett år har en beskrivning av modellens innehåll och utseende gjorts för att kunna skapa en förståelse för verktyget. Valet av budget som redskap för att framställa en gemensam process för Balanced Scorecard och budget togs eftersom vi vet att båda är styrverktyg och i vissa avseenden lika. Det gemensamma för dessa två är att de följer en liknande struktur vid utformandet, vilket innebär att de utgår från visionen och affärsidén. I båda styrverktygen ingår mål, såväl övergripande som utfallsmål, samt mått som ska verka för att nå målen. Dessa mål och mått ska avspeglas i företagets vision. Därutöver arbetar Balanced Scorecard och budget efter liknande metoder vad gäller mätning och uppföljning.

Eftersom det som ovan beskrivits inte finns någon teori skriven om en gemensam process för Balanced Scorecard och budget har vi utformat ett eget teoristycke utifrån våra egna tankar och idéer. Vi har här använt oss av budgetens olika processer som utgångspunkt. Detta beskrivs mer ingående i nästkommande kapitel.

## 3. TEORI

*Detta kapitel innehåller våra teoristycken. Först inleds det med att vi berättar om Balanced Scorecard och beskriver samt identifierar brister och problem som ingår i styrverktyget. Sedan följer teorier angående olika budgetprocesser och därefter kommer ett teoristycke som vi skapat helt själva. Där förklaras hur budgetprocesserna kan samverka med Balanced Scorecard. Sist kommer ett stycke om kunskapsintensiva företag och hur de påverkar studien.*

### 3.1 BALANCED SCORECARD

I slutet av 1980-talet minskade de amerikanska företagens konkurrenskraft på världsmarknaden och då framförallt i förhållande till Japan. Den traditionella ekonomistyrningen som amerikanska företag har använt sig av resulterade i ett kortsiktigt tänkande hos företagens ledning. Kritik riktades mot att styrningen kunde locka till manipulation av data, för att på så sätt kunna påvisa ett bättre resultat för perioden och därtill även att informationen som gavs till beslutsfattare var vilseledande.<sup>44</sup>

1990 gav forskningsenheten inom KPMG, Nolan Norton Institute, i uppdrag till Robert S. Kaplan och David P. Norton att framställa ett nytt styrverktyg som skulle ta hänsyn till inte bara finansiella mått utan även icke-finansiella. Anledningen till detta var att främja det långsiktiga tänkandet som bör finnas inom företag. Kaplan, professor vid Harvard University, och Norton, konsult, utförde en studie av användandet av nya mätetal i en mängd framgångsrika amerikanska verksamheter.<sup>45</sup> Studien följdes 1992 av den första publicerade artikeln om Balanced Scorecard av Kaplan och Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". Artikeln poängterar att verksamheter är tvungna att komplettera med icke-finansiella mått som driver lönsamhet och tillväxt för att kunna vinna konkurrenskraft, det vill säga att det inte är tillräckligt att bara styra ett företag efter finansiella mått.<sup>46</sup>

#### 3.1.1 BESKRIVNING AV MODELLEN

Balanced Scorecard handlar inte bara om att utöka de finansiella måtten som används i en verksamhet med icke-finansiella mått, utan om att binda samman den kortsiktiga

---

<sup>44</sup> Lindvall, J (2001) s. 210-211

<sup>45</sup> Ibid. s. 210-211

<sup>46</sup> Bengtsson, L & Skärvad, P-H (2001) s. 245



verksamheten med den långsiktiga. Detta innebär att den dagliga verksamheten kopplas samman med företagets vision, affärsidé och strategi.<sup>47</sup> Då det oftast är ledningen inom ett företag som framställer dessa kan det vara svårt för övrig personal att effektivt arbeta efter dem. Balanced Scorecard är ett verktyg som framställer visionen, affärsidén och strategin i ett företag på ett sätt som ska skapa bättre förutsättningar för personalen att kunna förstå innebörden av dessa och därigenom kunna uppnå dem.<sup>48</sup>

Balanced Scorecard beaktar:<sup>49</sup>

- En fullständig framställning av det som är av värde att veta om företaget
- De olika tidsdimensionerna; dåtid, nutid och framtid
- Företagets interna och externa aspekter

Balanced Scorecard-modellen bör enligt Kaplan och Norton bestå utav ungefär fyra olika perspektiv.<sup>50</sup> Syftet med de olika perspektiven som används av företag är att ge komplett information om verksamheten. Styrverktyget ser till företagets lönsamhet och utveckling liksom dess kunder. Den traditionella ekonomistyrningen tar endast hänsyn till de finansiella mål som satts upp av företaget och ser då endast till det som redan har hänt i organisationen. Balanced Scorecard å andra sidan beaktar utöver dåtid även det som sker i dagsläget och det som antas ske i framtiden. Den vinst som uppstått idag kan ha varit en följd av något som gjordes förra året och tillförs något idag, exempelvis ett nytt dataprogram, kan detta få följder för senare perioder. Ännu en aspekt som skiljer de båda styrverktygen åt är att Balanced Scorecard inte bara ser till effektiviteten av de interna processerna, utan även ser till de externa processerna, som exempelvis företagets kunder.<sup>51</sup>

Kaplan och Nortons modell över Balanced Scorecard är konstruerad utifrån fyra perspektiv: det finansiella perspektivet, processperspektivet, utvecklingsperspektivet och kundperspektivet. Benämningarna på de olika perspektiven varierar mellan författare beroende på hur de valt att tolka och översätta dem. De praktiska tillämpningarna av Balanced Scorecard i den svenska företagsmiljön har utvecklat en praxis, vilken innebär att ett femte perspektiv oftast tas med i styrverktyget: medarbetarperspektivet.<sup>52</sup>

<sup>47</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1997) s. 43, s. 58

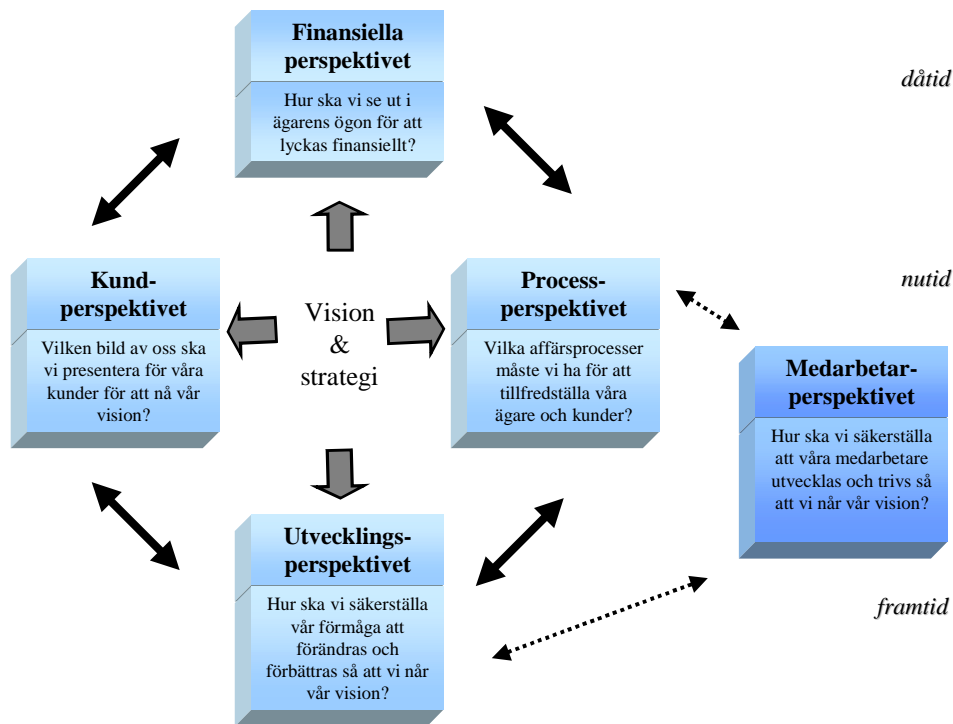
<sup>48</sup> Hallgärde, U & Johansson, A (1999) s. 10, s. 21

<sup>49</sup> Olve, N-G; Petri, C; Roy, J & Roy, S (2003) s. 14

<sup>50</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 40

<sup>51</sup> Olve, N-G; Petri, C; Roy, J & Roy, S (2003) s. 14

<sup>52</sup> Lindvall, J (2001) s. 217-218



Figur 3.1 De fem perspektiven<sup>53</sup>

Utvecklingsperspektivet är framtidsinriktat medan process- och kundperspektiven fokuserar mer på vad verksamheten gör idag. De två sistnämnda ser också till de externa och interna faktorerna där processperspektivet är internt orienterat och kundperspektivet externt.<sup>54</sup> Mellan utvecklingsperspektivet och processperspektivet ligger medarbetarperspektivet. Detta perspektiv ser både till framtiden och vad verksamheten gör idag. Det finansiella perspektivet betonar det traditionella ägarperspektivet och visar därmed vad som redan har skett i organisationen. Som beskrivits fokuserar perspektiven på olika tidsdimensioner. Denna tidsuppdelning tas hänsyn till vid följande framställande av de olika perspektiven.

### 3.1.1.1 Utvecklingsperspektivet

Syftet med utvecklingsperspektivet har att göra med den debatt som pågick i USA då Balanced Scorecard grundades. Företagets långsiktiga utveckling skadades på grund av att ambitionen hos amerikanska chefer var att den kortsiktiga finansiella avkastningen skulle hållas uppe. Agerandet resulterade i att lönsamma investeringar för företaget ej genomfördes.<sup>55</sup> Den grundläggande tanken med perspektivet är att för att ett företag ska kunna erhålla konkurrensfördelar krävs det ett fortlöpande framsteg av processer, produkter och tjänster. Det är av yttersta vikt att den kunskap som finns i verksamheten tas tillvara men

<sup>53</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1997) s. 14 med modifieringar

<sup>54</sup> Lindvall, J (2001) s. 214-215

<sup>55</sup> Ibid. s. 216

också att den utvecklas för att produktiviteten och effektiviteten ska kunna upprätthållas. För att kunna nå detta krävs investeringar i såväl produktion som de anställdas kompetens.<sup>56</sup>

### ***3.1.1.2 Medarbetarperspektivet***

Detta perspektiv har vuxit fram ur utvecklingsperspektivet och innebär att medarbetarnas framgångsfaktorer lyfts ur och bildar ett eget perspektiv.<sup>57</sup> Maisel förde fram idén om att ersätta utvecklingsperspektivet fullt ut med det här perspektivet, vilket endast fokuserar på medarbetarna. Detta för att ett företag ska kunna uppmärksamma den del av företagets framgång som beror på personalens prestationer. Perspektivet belyser även att medarbetarna är av stor betydelse för företaget och dess välgång.<sup>58</sup> Att detta perspektiv inte uppmärksammats lika mycket i USA där Balanced Scorecard utvecklades beror till stor del på skillnader i förhållandet mellan arbetsgivare och löntagare i USA och Sverige. Ska detta perspektiv läggas till i styrverktyget är det av högsta angelägenhet att perspektivet och företagets strategi är starkt relaterade till varandra.<sup>59</sup>

### ***3.1.1.3 Processperspektivet***

För att ha möjlighet att skapa de rätta kundvärdena är det viktigt att den interna processen kartläggs. Det är av största intresse för företag att beakta de faktorer som kan påverka kundtillfredsställelsen. Analys av tiden fram till dess att produkten är levererad eller tjänsten utförd är betydelsefull, då det är denna process som påverkar kundens uppfattning om företaget.<sup>60</sup> Processperspektivet lägger tyngdpunkt på alla delar av verksamheten inom ett företag och inte bara på produktionen.<sup>61</sup> Perspektivet leder till att en verksamhetsprocess som inte leder till ökade kundvärden ska kunna rensas bort.<sup>62</sup>

### ***3.1.1.4 Kundperspektivet***

I den traditionella ekonomistyrningen ser företaget endast till dess yttre effektivitet och låter sig informeras om kunderna genom att mäta sammanlagda intäkter. Då kunderna i dagens samhälle har större inflytande och kräver mer utav företagen har kundlojaliteten fått ett allt viktigare fäste. Vad kunden uppskattar och efterfrågar av företaget sätts mer i fokus.<sup>63</sup> Tillfredsställelse av till exempel den kvalitet som efterfrågas på produkter, den service som ges

<sup>56</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 119-137

<sup>57</sup> Lindvall, J (2001) s. 217-218

<sup>58</sup> Maisel, L (1992)

<sup>59</sup> Lindvall, J (2001) s. 217-218

<sup>60</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 91-118

<sup>61</sup> Lindvall, J (2001) s. 215

<sup>62</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 91-118

<sup>63</sup> Lindvall, J (2001) s. 214

av företaget eller leveranstider är nyckelfaktorer som beskrivs i perspektivet. Här ligger fokus på hur företagets intäkter har skapats och sägs ibland vara hjärtat i styrverktyget. De relationer som byggs upp med kunderna är viktiga att bevara då det sägs att kostnaderna är större för att skaffa nya kunder än att behålla befintliga. Förändringar hos kunderna vad gäller bland annat preferenser och värderingar kan fångas upp på ett tidigt stadium och de åtgärder som krävs kan då vidtas.<sup>64</sup>

### ***3.1.1.5 Finansiella perspektivet***

De fyra föregående perspektiven uppfattas vara de redskap som ska föra verksamheten fram till ett resultat som är accepterat av ägarna. För att detta ska vara möjligt krävs att balans finns mellan dessa fyra.<sup>65</sup> Det finansiella perspektivet ska se till att aktieägare och ledning får information om företagets ekonomiska ställning, till exempel dess avkastning och lönsamhet.<sup>66</sup> Enligt Kaplan och Norton bör budgeten finnas kvar i styrningen men att den istället ska vara aktivitetsbaserad.<sup>67</sup> Andra författare menar att styrverktyget inte ska kompletteras med den traditionella ekonomistyrningen utan helt ersätta den.<sup>68</sup> Kaplan och Norton framför även att det är viktigt att anpassa mätetalen efter vilken strategisk position företaget befinner sig i.<sup>69</sup>

## **3.1.2 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER OCH STYRTAL**

Ett företags kritiska framgångsfaktorer ska beskriva vad verksamheten är tvungen att vara bra på för att överleva och lyckas på marknaden.<sup>70</sup> Faktorerna arbetas fram inom varje enskilt perspektiv och utgår ifrån ett företags vision, affärsidé och dess strategier. Dessa ska sedan vara underlag till de styrtal som väljs ut inom respektive perspektiv. De framgångsfaktorer som väljs ut, ska vara de som anses inverka mest på verksamheten för att företaget ska kunna följa sin strategi och uppnå sin affärsidé och vision.<sup>71</sup> Exempel på olika framgångsfaktorer kan vara tillgänglighet, kompetens, kundorientering och utbildning.<sup>72</sup>

Styrtalen, även kallade mått, ses som en form av kommunikationsmedel för företaget. Dessa ska ge signaler på skillnader mellan det som är planlagt, men även fungera som ett redskap för

<sup>64</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 65-89

<sup>65</sup> Lindvall, J (2001) s. 216-217

<sup>66</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1997) s. 64

<sup>67</sup> Lindvall, J (2001) s. 217

<sup>68</sup> Ahn, H (2001)

<sup>69</sup> Lindvall, J (2001) s. 217

<sup>70</sup> Hallgårde, U & Johansson, A (1999) s. 33

<sup>71</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1999) s. 80

<sup>72</sup> Olve, N-G; Petri, C; Roy, J & Roy, S (2003) s. 82

motivation av företagets anställda. Ännu ett användningsområde för styrtalen är att de ska hjälpa till vid olika beslutsfattande.<sup>73</sup> Det är viktigt att de mått som i högsta grad speglar verksamhetens vision, affärsidé och dess strategi väljs ut. Styrtalen ska vara så enkla och precisa som möjligt för att underlätta användandet av dem för medarbetarna.<sup>74</sup> Det finns många åsikter om hur många mått som bör tas fram inom respektive perspektiv. Det är viktigt att styrverktyget inte blir svårt att arbeta med och sköta, så antal mått bör inte vara så pass många så detta blir fallet.<sup>75</sup> Ledningen i ett företag ska genom Balanced Scorecard också kunna få en genomgripande och innehållsrik syn av företaget och dess läge på ett snabbt sätt.<sup>76</sup> Fortlöpande utvärdering och uppdatering av styrtalen är viktigt för att ett företags Balanced Scorecard inte ska bli inaktuellt.<sup>77</sup>

### 3.1.3 UTFORMNING AV BALANCED SCORECARD

Då ett Balanced Scorecard ska upprättas i en verksamhet är första steget att verksamheten har en tydlig och klar utarbetad affärsidé och vision då det är de som hela modellen utgår ifrån. En noggrant genomarbetad strategi utifrån visionen och affärsidén krävs då denna ska brytas ner i konkreta strategiska målsättningar för vart och ett av de fyra eller fem perspektiven.

Ett företag kan ta fram sina strategier utifrån olika metoder. En utav dessa är den så kallade SWOT-analysen som utvecklades under 1960-talet. Modellen har för avsikt att identifiera ett företags styrkor och svagheter samt dess möjligheter och hot i omvärlden. Utifrån de identifierade faktorerna formuleras sedan strategier vilka ska hjälpa företaget att nå deras vision. Det viktiga är att förstärka styrkorna och eliminera svagheter men även att utnyttja möjligheterna eller motarbeta hoten.

Skulle förutsättningarna för företaget förändras bör företaget se över om den långsiktiga strategin är i behov av en ändring, vilket då också påverkar målsättningarna. Nästa steg i utformandet av ett Balanced Scorecard är att ur de strategiska målen för respektive perspektiv ta fram de framgångsfaktorer som är mest kritiska för företaget. Dessa faktorer har till syfte att verksamheten ska nå de strategiska mål som är uppsatta och i sin tur affärsidén och visionen. Efter att de kritiska framgångsfaktorerna tagits fram ska de styrtal som anses vara mest väsentliga för verksamheten tas fram ur varje perspektiv. Här är det av största vikt att företaget tar hänsyn till det orsak-verkan-sambandet som måste finnas. Det sista som måste

<sup>73</sup> Ax, C; Johansson, C & Kullvén, H (2002) s. 674-675

<sup>74</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1999) s. 128-133

<sup>75</sup> Hallgårde, U & Johansson, A (1999) s. 39

<sup>76</sup> Kaplan, R & Norton, D (1992)

<sup>77</sup> Bredberg, M; Andersen, A & Kusoffsky, J (1997)

göras vid upprättandet av ett Balanced Scorecard är att utarbeta en handlingsplan som ska hjälpa företaget hur det ska arbeta för att uppnå sina valda mått.<sup>78</sup>

I en verksamhet är det viktigt att medvetenheten om ett företags strategi sträcker sig ner till personalen. Detta för att den ska kunna efterlevas av alla i företaget. Det av stor betydelse att arbetet med styrverktyget får stöd hos styrelsen och cheferna. Stödet är viktigt då det är de som bestämmer vilka resurser som ska ges och vilken prioritering styrverktyget har i företaget.<sup>79</sup> I en artikel skriven av Kaplan och Norton anser de att en nedbrytningsmodell är det bästa vid utformandet av ett Balanced Scorecard. Denna modell innebär att det är de som innehar de högsta positionerna i ett företag som tar fram det första preliminära styrverktyget. Arbetet med utformandet går sedan nedåt i organisationen.<sup>80</sup>

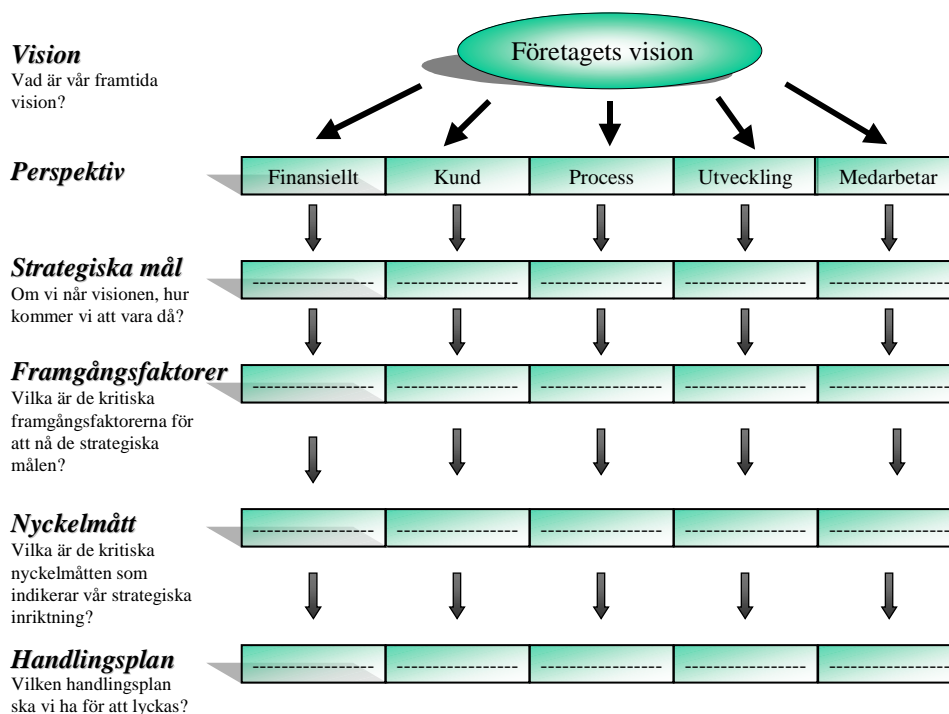
Det är viktigt att finansiella och icke-finansiella mått samt kortsiktiga och långsiktiga mål står i balans till varandra liksom interna och externa perspektiv för att Balanced Scorecard ska verka på ett tillfredställande sätt. Balansen mellan måtten i modellen utvinns genom att det existerar mått av både finansiell och icke-finansiell karaktär. Då modellen innefattar olika tidsdimensioner; igår, idag och imorgon, erhålles en balans mellan modellens mål. Jämvikt i perspektiven internt och externt skapas genom att styrverktyget omfattar processperspektivet och kundperspektivet.

---

<sup>78</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1997) s. 78

<sup>79</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1999) s. 57-58

<sup>80</sup> Kaplan, R & Norton, D (1993)



Figur 3.2 Exempel på utformning av Balanced Scorecard<sup>81</sup>

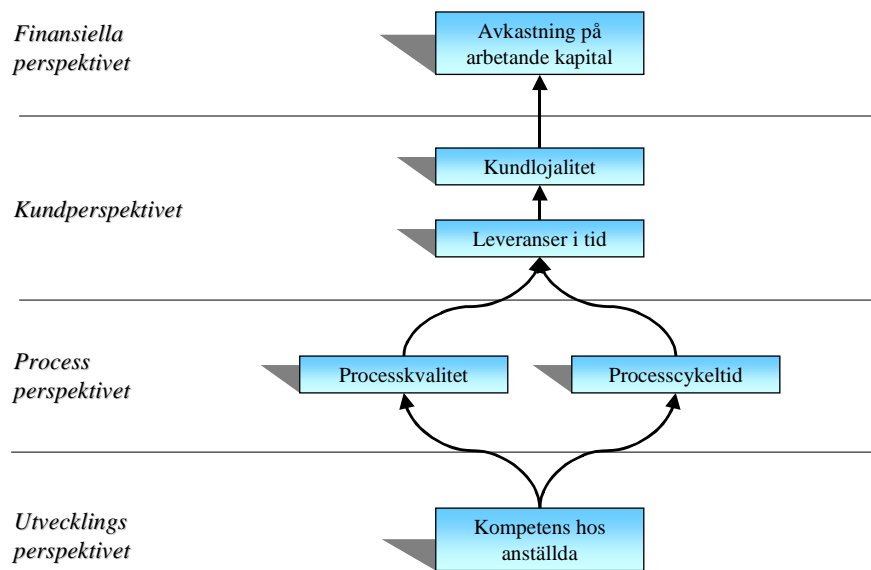
### 3.1.4 ORSAK-VERKAN-SAMBAND

I användandet av ett Balanced Scorecard är det inte enbart viktigt att ta fram ett företags mål, kritiska framgångsfaktorer och styrtal, utan verksamheten tvingas även ta hänsyn till det orsak-verkan-samband som måste finnas mellan dessa. Detta innebär enligt Kaplan och Norton att målen och styrtalen som tagits fram bör vara sammanlänkade, men också konsekventa och ömsesidigt förstärkande.<sup>82</sup> Detta samband har till syfte att måtten och till följd av det, perspektiven, ska länkas ihop och få till resultat att ett företags strategi, affärsidé och vision uppnås. Det är viktigt att de länkar som hittas är i balans och inte orsakar motverkningar mellan de kortsiktiga och långsiktiga målen. Då nyckeltal väljs ut är det viktigt att de ingår i den orsakskedja som bör finnas i respektive perspektiv då det är den som ska förklara innebörden av ett företags strategi. Vid val av styrtal som ej ingår i denna kedja kan en suboptimering uppstå och följderna blir att måtten inte bär upp den övergripande strategin.<sup>83</sup>

<sup>81</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1999) s. 54 med modifieringar

<sup>82</sup> Kaplan, R & Norton, D (1999) s. 36-38

<sup>83</sup> Ibid. s. 153-154



Figur 3.3 Orsak-verkan-sambandet<sup>84</sup>

### 3.1.5 UPPFÖLJNING, FEEDBACK OCH INLÄRNING

Enligt Kaplan och Norton är de viktigaste aspekterna i Balanced Scorecard-processen feedback och lärande. Återkoppling av styrverktyget ger ledningen förmågan att kontrollera och justera företagets strategi vid behov. Den strategi ett företag har kan snabbt bli inaktuell då många av dagens företag verkar i en turbulent miljö. De förhållanden och omständigheter som rådde för företaget vid upprättandet av strategin kan ha ändrats. Det är inte bara strategin som bör ses över kontinuerligt, utan även respektive del i styrverktyget så som perspektiven, de strategiska målen, de kritiska framgångsfaktorerna och måtten. Detta innebär att det är viktigt att uppmärksamma att Balanced Scorecard inte är ett statiskt verktyg, utan hela tiden måste uppdateras efter nya förutsättningar.<sup>85</sup> Feedback innebär att styrverktyget kopplas till strategisk inläring.<sup>86</sup>

Stöd av IT vid uppföljning och feedback av Balanced Scorecard är viktigt. IT-stöd kan innebära användandet av exempelvis ett intranät. Med IT-stöd underlättas insamlandet av relevant information samt kommunikationen till medarbetarna. Jämförelse av olika enheters

<sup>84</sup> Ibid. s. 37 med modifieringar

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Kaplan, R & Norton, D (1996)



Balanced Scorecard via ett system gör det lättare för ett företag att få en snabbare överblick över de olika enheternas prestationer under ett visst mått.<sup>87</sup>

### 3.1.6 KRITIK, PROBLEM OCH FALLGROPAR

En framgångsrik vision och strategi garanteras inte bara för att ett företag inför ett Balanced Scorecard i verksamheten. Av den litteratur som finns skrivet om Balanced Scorecard har den dominerande delen en positiv uppfattning av modellen. Dock finns det författare som har en kritisk inställning till modellen och anser att den har en del brister.

Risken är stor att det är det finansiella perspektivet inom styrverktyget som hamnar i fokus. Det är marknaden som är utgångspunkt då ett företag tar fram sin vision och sin affärsidé och det är den effekt företaget vill nå hos sina kunder och konkurrenter som visas i visionen och affärsidén. Det är här det finansiella perspektivet kommer i fokus då pengar krävs för att affärsidén och visionen ska kunna uppnås. Detta gör att själva idén med Balanced Scorecard åsidosätts, vilken innebär att samtliga perspektiv i modellen ska ha lika stort värde. Men då värdet ska vara jämbördigt kan det leda till att det tas fram alltför många styrtalet, vilket i sin tur kan leda till försvårad uppföljning. Ännu en konsekvens är att det kan bli svårt för en verksamhet att se det som är av större väsentlighet. Om fallet är att för få styrtalet tas fram uppkommer istället en situation där de kritiska framgångsfaktorerna kan komma att förbises.<sup>88</sup>

Ett annat problem som kan uppstå då ett företag använder sig av Balanced Scorecard är suboptimeringsproblemet. Företag kan lägga tonvikten fel i måtten vilket kan innebära att kvaliteten försvinner. Ett exempel på det här kan vara det styrtalet som ser till antalet utbildningstimmar per anställd. Tonvikten kan då läggas på att få ett så högt antal timmar som möjligt och då förbises aspekter som hur mycket de anställda tar till sig utav utbildningen, vilket egentligen är viktigare.

Ännu ett problem som har uppmärksammats vad gäller styrtalet är mätningar. Enligt Kaplan och Norton uppmärksammas viktiga förhållanden i verkligheten genom mätningar.<sup>89</sup> Lindvall är dock kritisk till detta då han anser att risken finns att fokus på verkligheten kan gå förlorad. Mätningar utförs i första hand för att de är möjliga att genomföra, inte för att de anses vara viktiga för företaget. Situationen kan vara sådan att de förhållanden som anses vara viktiga för

---

<sup>87</sup> Olve, N-G; Petri, C; Roy, J & Roy, S (2003) s. 319

<sup>88</sup> Sundin, L (1998)

<sup>89</sup> Kaplan, R & Norton, D (1992)

att ett företag ska nå framgång, är allt för svåra att mäta och då istället utesluts från styrverktyget.<sup>90</sup>

## 3.2 BUDGET

Budgetens viktigaste och mest väsentliga uppgift är att planera företagets finansiella framtid. Budgeten har under väldigt lång tid varit det huvudsakliga instrumentet för att styra en verksamhet i önskad riktning.<sup>91</sup> Förutom att planera den finansiella styrningen, kan den även ses som ett stöd vid delegering av ansvar samt ett program att följa som innehåller företagets mål och handlingsplaner.<sup>92</sup> Budgeten avser en bestämd tidsperiod vilken ofta är den samma som kalenderåret. Inom stora företag är budgeten ofta uppdelad på avdelningar, divisioner eller liknande, medan det inom mindre företag oftast bara förekommer en övergripande budget.

I Sverige kom budgetens stora genombrott på 1960-talet. Innan dess bestod budgetering till störst del av kontrollinriktning. Under 1960-talet användes budgeten ett steg längre och samordningen av budgeteringen kopplades till centrala avdelningar. Under detta årtionde började företag att tänka mer långsiktigt och använde budgeten för att planera och analysera utvecklingen. Under de sista tio åren har budgeten blivit mer anpassad efter företagets behov och önskemål. De största syftena med budgetering är nu liksom vid budgetens genombrott: planering, samordning, kontroll och prognos. De sista åren har även kommunikation, motivation och åtagande blivit viktiga syften.<sup>93</sup>

### 3.2.1 BUDGETUPPSTÄLLNING

Vid uppställande av budget finns huvudsakligen fyra olika metoder att använda sig av: uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden, den iterativa metoden och kombinationsmetoden. Vilken metod företaget väljer att använda beror på syftet med budgeten och vad företagsledningen önskar uppnå.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Lindvall, J (2001) s. 208

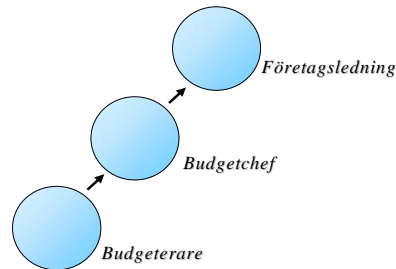
<sup>91</sup> Arwidi, O & Samuelson, L (1993)

<sup>92</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 11

<sup>93</sup> Arwidi, O & Samuelson, L (1991)

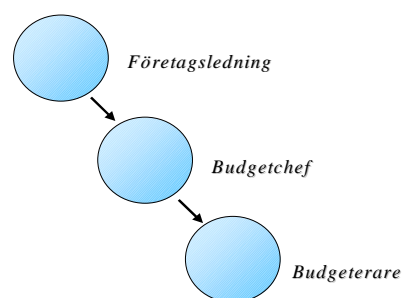
<sup>94</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 69-71

Uppbyggnadsmetoden, även kallad bottom-up, innebär att budgetuppställningen utförs av de lägst budgetansvariga i organisationen. De får direktiv och anvisningar om bland annat övergripande mål från ledningen och utifrån dessa utför de beräkningar för budgeten. Denna metod ställer höga krav på kompetensen hos medarbetarna då företagsledningen spelar en tämligen underordnad roll. Detta tillvägagångssätt används då företagsledningen vill skapa motivation hos de anställda. De får en stor och viktig roll eftersom de utformar budgeten och har möjlighet att utforma verksamheten.<sup>95</sup>



Figur 3.4 Uppbyggnadsmetoden<sup>96</sup>

Nedbrytningsmetoden är motsatsen till uppbyggnadsmetoden. Metoden kallas även för top-down metoden. Det är i detta fall företagsledningen som arbetar fram de första budgetförslagen för nästkommande år. I nästa steg bryter budgetchefen ner den stora budgeten till delbudgetar. Därefter fortsätter processen längre och längre ner i organisationen. Denna metod ställer stora krav på ledningen och det krävs att den har en central roll och är en stark auktoritet. Nedbrytningsmetoden är inte lika motiverande för de anställda så som uppbyggnadsmetoden. Om budgeten inte överensstämmer med hur verkligheten ser ut, så kan det leda till att de känner att de uppsatta målen är omöjliga att nå.<sup>97</sup>



Figur 3.5 Nedbrytningsmetoden<sup>98</sup>

En tredje metod är den iterativa metoden. Den är vanlig i större företag där det kan vara svårt för företagsledningen att vara insatt i hela verksamheten och ha en inblick i förhållandena på

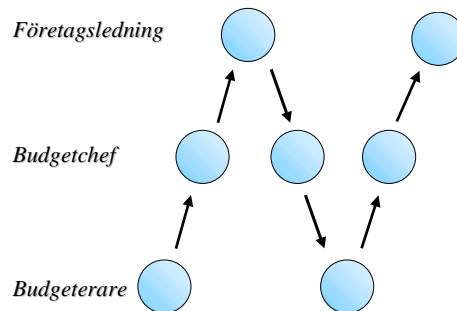
<sup>95</sup> Ibid. s. 63-67

<sup>96</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 64 med modifieringar

<sup>97</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 63-67

<sup>98</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 64 med modifieringar

de lägre nivåerna. Arbetet med budgetuppställandet börjar på den lägsta budgetnivån och de får inga direktiv från företagsledningen utan ledningen yttrar sig först efter att budgetförslaget är framställt. Företagsledningens åsikter och yttranden ligger sedan till grund för en fortsatt omarbetning av budgeten. Flera omarbetningar kan förekomma och det leder till en större precision i budgeten än vad som är möjligt vid användning av uppbyggnadsmetoden eller nedbrytningsmetoden. Metoden har en motiverande effekt och uppfyller samordningssyftet, dock kräver den mycket tid och arbete.<sup>99</sup>



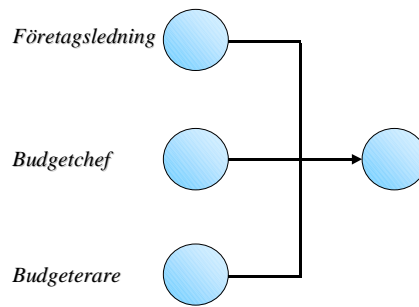
Figur 3.6 Den iterativa metoden<sup>100</sup>

Ytterligare ett tillvägagångssätt vid uppställandet av budget är kombinationsmetoden. Denna metod innebär att både företagsledningen och de budgetansvariga på olika nivåer i företaget tillsammans diskuterar och utarbetar de målsättningar och budgetramar som är aktuella för det aktuella budgetåret. Efter detta sätts de in i modellen för uppbyggnadsmetoden. På så sätt uppnås en hög precision och ledningen har kontroll över budgetarbetet. Fördelarna med kombinationsmetoden är att samarbetet verkar motiverande och metoden besparar de anställda de tids- och arbetskrävande omarbetningar som den iterativa metoden för med sig. Samtidigt förbättras prioriteringsförmågan och besluten rörande resursallokering blir bättre. Dock krävs det dyrbar tid från företagsledningen då en förutsättning är att ledningen verkligen engagerar sig i budgetarbetet.<sup>101</sup>

<sup>99</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 67-68

<sup>100</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 68 med modifieringar

<sup>101</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 68-69



Figur 3.6 Kombinationsmetoden<sup>102</sup>

Vid val av tillvägagångssätt spelar flera faktorer en avgörande roll. En av dem är företagsklimatet. Hur de anställda behandlar varandra och lyssnar på varandras åsikter i den existerande verksamheten spelar en stor roll, då det avgör huruvida de accepterar andras åsikter eller starkt ifrågasätter varandras framlagda förslag. Lönsamheten på en avdelning påverkar också hur strängt avdelningen kommer granskas. Om avdelningen har en god lönsamhet ökar avsevärt möjligheten att få en budget godkänd i ett tidigare skede. Företagsledningen måste dessutom ta under beaktning att det är vanligt att de budgetansvariga överskattar kostnader för att vid uppföljningen få avdelningen att framstå som mer lönsam än den egentligen är.<sup>103</sup>

### 3.2.2 BUDGETSTRUKTUR

Budgetutformandet täcker i de flesta företag ett kalenderår. Det innebär dock inte att arbetet är lika fördelat över hela året, utan utformningsarbetet påbörjas ofta under sommaren eller i början av hösten. På senare år har dock tendensen visat sig att påbörja utförandet så sent som möjligt. Detta med avsikten att budgeten ska vara aktuell när budgetåret inleds. Med hjälp av datorstöd och den ökade tendensen att budgeten är mindre detaljrik har detta sätt blivit möjligt.<sup>104</sup>

Vid budgetering bör det avgörande tillvägagångssättet vara det som bäst passar företagets förutsättningar och karaktär. Det kan dock vara svårt att helt anpassa utformningen till företagets bästa på grund av krav från koncernnivå samt traditioner och sambandet med företagets redovisning.<sup>105</sup> Att budgetutförandet och val av tidsperiod är ungefär det samma för flertalet företag kan hänga samman med att det är en stor process som kräver mycket tid och

<sup>102</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 69 med modifieringar

<sup>103</sup> Arwidi & Samuelsson (1991)

<sup>104</sup> Bergstand, J & Olve, N-G (1996) s. 68

<sup>105</sup> Ibid. s. 39, s. 73

arbete. Med utvecklingen av IT-system ökar flexibiliteten och företagen får större möjlighet att anpassa processen efter verksamheten.<sup>106</sup>

### **3.2.2.1 Fast budget**

Den vanligaste formen av en budget är den fasta varianten. Det mest förekommande är att den följer ett kalenderår och sträcker sig från årets början till årets slut. Budgeten omarbetas inte under årets gång utan behålls i sin ursprungliga form oavsett vad som inträffar.<sup>107</sup>

Mycket på grund av den kritik som budgeten har mött har den utvecklats och omarbetats till varianter som är tänkta att kompensera bristerna. En stor del av kritiken mot budgeten har varit den långa tidsperioden mellan den inledande prognosen i budgetprocessen och slutdatumet för budgeten. Kritiken har bland annat betonat att förändringar under året gjort budgeten oanvändbar som jämförelseredskap och i vissa fall även skadlig.<sup>108</sup> Varianter som har uppkommit är följande:<sup>109</sup>

### **3.2.2.2 Reviderad budget**

Användandet av den här budgetstrukturen är ett sätt för företag att gardera sig om det händer något omfattande, vilket leder till att mycket av innehållet i budgeten blir inaktuellt. En ny budget görs eller den befintliga arbetas om. Detta sker då avgörande förändringar inträffar som gör att förutsättningarna som fanns vid utformningen av budgeten avsevärt har förändrats. Eftersom budgeten hela tiden revideras löpande under året förblir den hela tiden aktuell. Den reviderade budgeten är ofta ett komplement till den fasta budgeten, men utfallet jämförs inte bara med den fasta budgeten utan även med den reviderade.

### **3.2.2.3 Rullande budget**

En rullande budget innebär att varje budget görs för ett år och de arbetas fram kontinuerligt under året. Oftast görs en ny budget varje kvartal. Den största skillnaden mot reviderad budget är att den reviderade budgeten har samma sluttidpunkt som den fasta budgeten. Det har inte den rullande budgeten eftersom varje budget görs för ett år och sluttidpunkten hela tiden flyttas framåt. Att använda den här formen av budget för med sig att budgeten är mer verklighetstrogen. Den mängd arbete som läggs ner på varje budget är den samma som den som investerats i utformningen av budgeten, dock sker det vid rullande budget tre gånger oftare om företaget arbetar fram en ny budget kvartalsvis. Detta leder till att budgetarbetet blir

---

<sup>106</sup> Bergstrand, J (2003)

<sup>107</sup> Bergstrand, J (2003) s. 108

<sup>108</sup> Wallander, J (1995)

<sup>109</sup> Greve, J (1996) s. 194-195

mer tidskrävande och mer kostsamt. En fördel är att betoningen inte längre ligger på den externa redovisningens räkenskapsår som oftast inte stämmer överens med hur verksamheten fungerar. Dessutom främjas det långsiktiga tänkandet då det enskilda året inte får lika stor uppmärksamhet.

### **3.2.3 BUDGETUPPFÖLJNING**

Det finns många syften med att följa upp en budget. Exempel på anledningar är att visa vilka avvikelser som skett från budgeterat samt att fungera som underlag för bonus. Då utfall avviker negativt från budget ska åtgärder vidtas för att minska problemen. För att de ansvariga ska kunna komma till rätta med problemen är det av största vikt att de hålls uppdaterade om vad som sker och vad som skiljer sig från det som de budgeterat. Uppföljning bör ske månadsvis eller kvartalsvis och dessutom bör det rapporteras om ändrade förutsättningar. Den ansvarige bör lämna kommentarer till utfallet och detta ska vara tillgängligt för företagsledningen. Budgetuppföljning är ett verktyg för att ta reda på om den ansvarige genomfört det den ansvarar för, det vill säga att uppnå en viss finansiell lönsamhet. Den respons och feedback som den ansvarige lämnar bidrar till att utfallet ses ur även denna persons perspektiv.

Det är upp till företaget att utifrån tid och behov att välja vilken form av budgetuppföljning som företaget vill tillämpa. I de fall då budgeten följs upp månadsvis är de rapporter som lämnas oftast enklare rapporter som enbart innehåller några nyckeltal. Kvartalsrapporter är väl genomarbetade och innehåller mer information än de rapporter som lämnas månadsvis.<sup>110</sup>

### **3.2.4 NEGATIVA ASPEKTER MED BUDGET**

Som ovan nämnts finns det flera syften och fördelar med budget, de största är planering, samordning, kontroll och prognos. Vissa ställer sig dock kritiska till användandet av budget och den största förespråkaren för att använda sig av alternativa metoder är Jan Wallander, tidigare chef för Handelsbanken. Han ser flera problem med att budgetera, exempelvis att det leder till tron att allt ska bli som förr, eller i alla fall som budgeterat, och att det är väldigt tidskrävande.<sup>111</sup> Tid läggs på något som inte är relevant och Wallander menar att

---

<sup>110</sup> Samuelsson, L (1996) s. 222-226

<sup>111</sup> Wallander, J (1995)

*”Budgeten och långtidsplanen ger oss dessutom underlag för att tala om framtiden och befriar oss från obehaget att diskutera nutiden.”*<sup>112</sup>

### **3.3 GEMENSAM PROCESS FÖR BALANCED SCORECARD OCH BUDGET**

Balanced Scorecard och budget har flera gemensamma aspekter. Exempel på det är att båda styrverktygen har sin utgångspunkt i visionen och affärsidén och utifrån dessa tas strategiska mål och mått fram. Båda planerar inför framtiden eftersom mål sätts upp, vilka ska uppnås inom den av verksamheten bestämda tiden. Därutöver används de två styrverktygen även för resursfördelning och hur prioriteringar ska göras mellan olika verksamhetsområden.<sup>113</sup>

Som tidigare nämnts har det skrivits om de gemensamma aspekterna men inget om hur ett gemensamt år med Balanced Scorecard och budget ser ut. Den litteratur som finns tillgänglig om Balanced Scorecard behandlar mer aspekter som exempelvis hur styrverktyget ställs upp, dess olika delar och hur det implementeras i en organisation. Om budgeten finns det som ovan nämnts mycket skrivit om olika strukturer och hur processen ska se ut under ett år. För att skapa en gemensam process för de båda styrverktygen känns det därför naturligt att utgå från budgetens olika strukturer och applicera dem på Balanced Scorecard.

Hela det här stycket har tagits från teorier om budget och sedan ändrats och anpassats av oss själva. De begrepp om Balanced Scorecard som framkommer är begrepp vi själva skapat och använder i uppsatsen och finns inte omskrivna någon annanstans. Vi avser att beskriva den gemensamma processen för Balanced Scorecard och budget och styrverktygen ses som två skilda verktyg. Det som behandlas i detta stycke kommer vi att komma tillbaka till senare i analysen för att ta reda på huruvida det fungerar i praktiken.

#### **3.3.1 UPPSTÄLLNINGSFORM**

Då en verksamhet ställer upp sin budget kan som ovan beskrivits fyra olika tillvägagångssätt användas; uppbyggnadsmetoden, nedbrytningsmetoden, den iterativa metoden och kombinationsmetoden. Då Balanced Scorecard och budget följer en gemensam process skulle det kunna fungera så som följer. Det kan vara att bestämmandet angående styrverktygen och

---

<sup>112</sup> Ibid. s. 124

<sup>113</sup> Johansson, C (1998/1999)



dess innehåll kommer ifrån toppen av organisationen, det vill säga nedbrytningsmetoden, eller att ledningen endast ger direktiv om mål och riktlinjer till de underordnade och att dessa själva får sätta ihop avdelningens Balanced Scorecard och budget, uppbyggnadsmetoden. I större företag där det kan vara svårt för ledningen att få en översikt över hela företaget kan det vara lämpligt att den iterativa metoden används istället. Det Balanced Scorecard och den budget som ska utformas börjar långt ner i organisationen, utan direktiv om mål och riktlinjer från ledningen, och vandrar uppåt till ledningen. När de har granskat budgetens och Balanced Scorecardets innehåll vänder det och går tillbaka ner till de på den lägre nivån. Den fjärde metoden, kombinationsmetoden, innebär att ledningen och de på lägre nivåer tillsammans diskuterar fram mål, riktlinjer och ramar till verksamhetens årliga budget samt Balanced Scorecard. Metoden utmynnar sedan i uppbyggnadsmetoden.

### **3.3.2 STRUKTUR**

Det är dock enligt oss inte enbart de olika tillvägagångssätten vid uppställandet som vi anser går att samordna med Balanced Scorecard. Även de olika strukturerna som en budget kan ha och de olika faserna detta innefattar under ett år kan samordnas med Balanced Scorecard. De begrepp som följer nedan är inte kända sedan tidigare, utan är begrepp som vi valt att tillämpa och är tagna från budgeten.

#### ***3.3.2.1 Fast Balanced Scorecard och budget***

Den kanske vanligaste formen, som vi väljer att kalla den fasta, innebär att ett Balanced Scorecard tas fram i samband med den fasta budgeten och behålls i dess ursprung under året, det vill säga att inga ändringar görs även om något skulle inträffa. Arbetet för upprättandet sker under hösten för att vara klart till det nya året. Balanced Scorecard-året skulle vara det samma som ett fast budgetår, det vill säga ett kalenderår.

#### ***3.3.2.2 Reviderat Balanced Scorecard och budget***

Om en verksamhet vill säkra sig mot omfattande förändringar vilka kan äventyra dess befintliga Balanced Scorecard och budget, kan de revidera sina styrverktyg efterhand som något inträffar. Precis som fast budget och Balanced Scorecard upprättas företagets styrverktyg under hösten. Om något skulle hända under året som skulle påverka ett utav styrverktygen eller båda i sådan utsträckning att de förutsättningar som fanns vid upprättandet är inaktuella sker en revidering. Innebörden av detta är att ett nytt Balanced Scorecard och/eller en ny budget utvecklas utifrån de nya förutsättningar som råder och det tidigare

upprättade upphör att gälla eller att det redan befintliga arbetas om. Ett företag kan även välja att behålla det ursprungliga Balanced Scorecard och budget och använda de reviderade som ett komplement. De nya reviderade budget och Balanced Scorecard sträcker sig till årets slut. Då styrverktygen revideras löpande under året förblir de aktuella hela tiden.

### ***3.3.2.3 Rullande Balanced Scorecard och budget***

Om ett Balanced Scorecard däremot skulle vara ett så kallat rullande, skulle det innebära att först utarbetas ett exemplar under hösten i samband med budgeten. Styrverktygen sträcker sig då ett år framåt. Kontinuerligt under året arbetas det sedan parallellt fram nya Balanced Scorecard och budgetar. Detta sker oftast kvartalsvis och sträcker sig ett år framåt. Tiden som läggs ner på arbetet med att ställa upp nya Balanced Scorecard och budgetar varje kvartal blir fyra gånger så stor jämfört med att ha fasta som endast ställs upp en gång per år. En fördel med att ha rullande Balanced Scorecard och budget är att det långsiktiga tänkandet främjas ytterligare eftersom uppmärksamheten inte bara riktas mot det enskilda året.

### **3.3.3 MÄTNING**

Mätning utav måtten i Balanced Scorecard och budget bör ske regelbundet under verksamhetsåret. Hur ofta är beroende på vad det är som ska mätas. Det finansiella perspektivet och budgetmåtten bör mätas månadsvis. De tre andra perspektiven i Balanced Scorecard kräver mer omfattande mätning och behöver därför inte ske lika frekvent. I de fall då kund- och medarbetarundersökningar är stora och omfattande vore årliga undersökningar mest lämpligt, men det vore allra bäst för företag att genomföra mindre undersökningar och mer frekvent. Detta för att hela tiden hålla sig uppdaterade på attitydförändringar. Processperspektivet bör även det utvärderas mer än en gång per år, hur ofta är beroende på verksamheten. Då företaget är beroende av sina kunder är det väldigt viktigt att mäta tillgängligheten mer regelbundet än årsvis. Mätningar som utförs i samma intervall ska genomföras samtidigt för de båda styrverktygen.

### **3.3.4 UPPFÖLJNING**

Som skrivits tidigare i teoriavsnitten om Balanced Scorecard och om budget, är uppföljning utav styrverktygen av stor betydelse. Det är viktigt att se vilka avvikelser som finns från de uppsatta målen för måtten, speciellt de negativa avvikelserna, och vad som kan vara

anledningen till dem. Det är även viktigt att studera om avvikelserna är en trend som kommer hålla i sig, eller om det bara är en enstaka händelse som har inträffat. Uppföljning kan ske vid olika tidpunkter beroende på bland annat vilken sorts struktur ett företag har på sitt Balanced Scorecard och sin budget. Uppföljning bör genomföras i samband med att mätning av budgetmått och Balanced Scorecardets styrtalet sker, och därför blir det oftast årsvis, kvartalsvis eller månadsvis.

Det är inte bara viktigt att göra en uppföljning av Balanced Scorecard och budget, utan även att förmedla dess utfall och avvikelser längre ner i organisationen. Feedback på medarbetarnas jobb är viktigt för till exempel deras motivation. Förmedling och respons kan ske genom ett så kallat intranät som bör finnas tillgängligt för alla på arbetsplatsen men även genom kvartals- eller månadsrapporter. Det sistnämnda ska framförallt upprättas för ledningen och styrelsens intresse.

Då företag arbetar med en gemensam process för Balanced Scorecard och budget är det för Balanced Scorecard inte nödvändigt att ändra så mycket på hela dess innehåll år efter år. Det är onödigt att lägga ner lika mycket tid på de olika delarna, så som till exempel de kritiska framgångsfaktorerna, samt dess innehåll som till exempel på styrtalet. Visionen är ett exempel på något som inte behöver ses över i de båda styrverktygen om inte företagets inriktning skulle ändras drastiskt. Det samma gäller för de strategiska målen som satts upp för budgeten och respektive perspektiv i Balanced Scorecard. De får dock inte glömmas bort helt och bör ses över någon gång då och då så företaget fortfarande är på rätt spår.

Det som bör ses över mer kontinuerligt är de mått verksamheten använder sig av i de båda styrverktygen. Anledningen till detta är att omständigheterna som påverkar måtten ändras oftare. Vissa mått kanske inte är lika aktuella längre då det har uppstått en situation som gör ett annat mått mer intressant att mäta. Det kan också vara fallet att det som avses att mäta inte längre används av företaget. Ett exempel skulle vara om ett företag har slutat att erbjuda telefonsupport och endast erbjuder sina tjänster över internet, i det fallet är mätning av telefontillgängligheten inte längre aktuell. Budgeten och det finansiella perspektivet i Balanced Scorecard däremot är viktigare att hålla aktuell med nya mål varje år. Budgeten samt det finansiella perspektivet bör ändras oftare än de tre andra perspektiven. Dessa mått och styrtalet är mer kortsiktiga eftersom de fokuserar mer på hur årets resultat och kostnad förväntas bli.

### 3.4 EGENSKAPER HOS KUNSKAPSINTENSIVA FÖRETAG

Företag blir allt mer kunskapsintensiva. Mycket på grund av att även arbetsintensiva och kapitalintensiva företag är i behov av kunskap för att bland annat locka till sig kunder.<sup>114</sup> Kunskapsintensiva företag domineras till skillnad från arbetsintensiva och kapitalintensiva företag av humankapital. Personalen är de som innehar den centrala kunskapen i företaget. Företagen är starkt individberoende och i stor grad arbetar personalen självständigt.<sup>115</sup> Kunskapen hos personalen påverkar på så sätt företagets vinstpotential. De kunskapsintensiva företagen kännetecknas även av att de har stora inslag av problemlösning med icke-standardiserade svar. De kritiska elementen hos företaget finns bland annat i huvudet på de anställda, i nätverk samt i relationer till kunderna.<sup>116</sup>

Affärsidéns betydelse skiljer sig inte mycket åt mellan kunskapsintensiva, arbetsintensiva och kapitalintensiva företag, utan personalens kunskap utgör den största skillnaden.<sup>117</sup> Den vanligaste strukturen för kunskapsintensiva företag är någon form av delägarskap, till exempel att kunder eller anställda äger företaget.<sup>118</sup>

En stor risk för kunskapsintensiva företag är avhopp av anställda inom företaget och då framförallt hela grupper. Det är viktigt att på olika sätt försöka behålla personalen, vilket kan göras på flera olika sätt. Exempel på detta är genom lönen, personlig utveckling och delägarskap. De nyckelpersoner med störst kunskap om verksamheten besitter en stor makt då företaget är starkt beroende av dem.<sup>119</sup> Det som är viktigt att poängtera är att även om personalen är kärnan i företaget behövs trots allt det finansiella kapitalet. Att ha en kunnig personal är inte allt ett företag kan bygga sin verksamhet på.<sup>120</sup>

Att kunskapsintensiva företag arbetar på ett annat sätt än vad exempelvis arbetsintensiva och kapitalintensiva företag gör, påverkar även i viss mån styrningen av företaget. Styrtalen som sätts upp i Balanced Scorecard är anpassade till företaget och därmed också till ett kunskapsintensivt företag. I nästa kapitel kommer en beskrivning av Länsförsäkringar Skåne och dess Balanced Scorecard och budget. Det är då viktigt att ha i åtanke att företaget är ett kunskapsintensivt företag och att det påverkar styrningen av företaget.

---

<sup>114</sup> Stewart, T (1999) s. 47

<sup>115</sup> Alvesson, M (2000) s. 13

<sup>116</sup> Alvesson, M (2000) s. 13

<sup>117</sup> Jäghult, B (1989) s. 14

<sup>118</sup> Jäghult, B (1989) s. 77

<sup>119</sup> Jäghult, B (1989) s. 44-47

<sup>120</sup> Gummesson, E (1990) s. 45

## 4. FALLSTUDIE – LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNE

*I detta fjärde kapitel beskriver vi det fallföretag som vi har valt att fördjupa oss i. Vi inleder med en allmän beskrivning av företaget och övergår sedan till att berätta om hur företaget använder sig av sin affärsplan, vilken innehåller deras budget och Balanced Scorecard. För att närmare kunna ge en mer detaljerad bild av företagets styrverktyg ges därefter en beskrivning av de båda styrverktygen var och en för sig. Vi börjar med att beskriva budgeten eftersom Länsförsäkringar Skåne har haft budget under längre tid än Balanced Scorecard. På så sätt har budgetens strukturer påverkat strukturerna för deras Balanced Scorecard.*

### 4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING

I Sverige finns det idag 24 lokala och självständiga länsförsäkringsbolag vilka ingår i federationen Länsförsäkringsgruppen. Länsförsäkringar Skåne är ett av de bolagen. Alla bolagen äger tillsammans Länsförsäkringar AB som är en gemensam service- och utvecklingsverksamhet. Ägarförhållandet är således det omvända jämfört med många andra företag. Länsförsäkringar Skåne har sitt ursprung ur 1800-talets första hälft. Idag har de cirka 400 anställda och en omsättning på 1 163 miljoner kronor. Huvudkontoret ligger i Helsingborg men företaget har även kontor i Malmö, Lund och Ystad.<sup>121</sup>

Länsförsäkringar Skånes verksamhet är uppdelad i tre avskilda affärsområden; privat, företag och lantbruk. Inom varje område tillhandahålls skade-, djur- och personförsäkringar samt finansiella tjänster så som bank och fond. De sistnämnda tjänsterna upprättades så sent som 1996 och är således relativt nya.<sup>122</sup>

Länsförsäkringar Skåne är ett ömsesidigt försäkringsbolag, vilket innebär att det är kunderna i Länsförsäkringar Skåne som är delägare i företaget. Verksamhetens huvudsakliga mål är inte att tjäna pengar på kunderna och att göra stora vinster, utan att istället hålla låga premier för kunderna.<sup>123</sup>

---

<sup>121</sup> Länsförsäkringar Skåne, Årsredovisning 2003

<sup>122</sup> Länsförsäkringar Skåne, Ett kundägt försäkringsbolag - så funkar det (2004)

<sup>123</sup> Ibid.

## 4.2 AFFÄRSPLAN

Länsförsäkringar Skåne använder sig av gemensamt namn för budget och Balanced Scorecard, affärsplan. De ser budget och Balanced Scorecard som ett trots att de i dagsläget fungerar som två kompletterande styrverktyg inom företaget. Det är en stor anledning till att många inte tänker i begreppen Balanced Scorecard och budget, utan de använder sig enbart av ordet affärsplan. Balanced Scorecard och budget ses som samma process och följs åt under året. Balanced Scorecard och budget är i framtiden tänkta att fungera som ett styrverktyg.

Vart tredje år fastställer styrelsen tillsammans med ledningen en långsiktig plan. Här fastställs den önskade inriktningen och de olika målen. De framlägger vad som kan förbättras, till exempel ökad lokal närvaro, ökad företagskänedom, förstärkning av varumärket och aktiviteter som ska genomföras. Detta blir till ett omfattande kompendium som finns tillgänglig för personalen inom Länsförsäkringar Skåne. Dessutom publiceras årligen ledningens mål och riktlinjer för det följande året och dessa bygger på styrelsens långsiktiga krav. De mål och riktlinjer som sätts ligger sedan till grund för uppförandet av budget och Balanced Scorecard, det vill säga affärsplanen. Länsförsäkringar Skånes affärsplan ses som ett delmål på ett år i den långsiktiga planen. För att så bra som möjligt kunna uppnå riktlinjerna och målen diskuteras dessa bland medarbetarna inom de olika affärsområdena och de sätter upp planer för att nå målen. Att omvandla ledningens ambitioner till en affärsplan som innefattar budget och Balanced Scorecard är enligt intervjupersonerna en lång och tidskrävande process.

De olika affärsområdena har fria händer i viss mån, ledningen bryr sig inte om hur avdelningarna arbetar i detalj, det viktiga är att målen för affärsplanen uppnås. Det leder till att avdelningarna arbetar på olika sätt samtidigt som de får mer ansvar för att nå upp till sina mål. Ledningen sätter upp ramar som de ansvariga ska hålla sig inom för att få en gemensam samsyn.

## 4.3 BUDGET

Budget är ett styrverktyg som Länsförsäkringar Skåne har använt sig av sedan många år tillbaka och är väl förankrat i organisationen. Budgeten utgår ifrån företagets vision men även deras affärsidé, vilket innebär att de mått och mål som är uppsatta avspeglas i visionen och affärsidén. Det budgetsystem som förekommer i Länsförsäkringar Skåne sedan många år tillbaka är att de använder sig av en fast budget som följer kalenderåret.

### 4.3.1 BUDGETFORMER OCH DESS UPPSTÄLLANDE

Inom Länsförsäkringar Skåne uppförs många budgetar, en för varje affärsområde och avdelningar, bland annat kostnadsbudgetar och försäljningsbudgetar. Vilken budget de olika avdelningarna ställer upp beror på vad för slags ansvar de har. Budgeten anpassas till ansvarsområdet och de flesta har kostnadsansvar, vilket bidrar till att kostnadsbudget är den vanligaste formen. Budgeten är en omfattande process där tidigare till och med olika konton budgeterades. Ett exempel på detta är hur mycket som beräknades behövas för utbildning av personalen, det skulle framgå exakt vad pengarna var tänkta att investeras i. År 2004 tog de bort kontobudgeteringen och varje affärsområde får nu själva hitta den kostnadsram som motiverar sin ekonomiska budget. Kostnaderna släpps fortfarande inte fria, utan varje enhet måste redogöra för hur de har tänkt sig att uppfylla målen de fått. Därefter ska affärsområdena via intäkter och kostnader kunna uppvisa att de uppsatta ekonomiska mål som de fått uppfylls. Detta har gjorts för att budgeten ska bli mindre detaljrik och inte vara lika tidskrävande som tidigare. Det leder även till mer frihet och möjlighet att använda resurserna efter eget önskemål eller till oförutsedda utgifter. De olika budgetarna som används inom företaget utformas enligt uppbyggnadsmetoden. Ledningen inom Länsförsäkringar Skåne utformar en ram som de budgeterande ska hålla sig inom och sedan bestämmer varje enhet själv hur budgeten ska utformas för att de ska uppnå de uppsatta målen. En av de intervjuade anser att det är viktigt att någon samordnar verksamheten och verkar för att alla affärsområdena fungerar bra ihop.

### 4.3.2 BUDGETSTRUKTUR

Det budgetsystem som förekommer i Länsförsäkringar Skåne sedan många år tillbaka är att de använder sig av en fast budget som följer kalenderåret. Uppförandet av budgeten inleds efter semestern och ska vara färdig senast vid årsskiftet. De är dock av åsikten att en fast budget inte är det lämpligaste för företaget, eftersom det ibland har inträffat något stort efter två månader in på det nya året och då har hela budgeten sats ur spel. Att i ett sådant fall behöva vänta tio månader tills en ny budget framställs är orimligt. Det har även hänt att budgetmålen har varit uppnådda redan i oktober, och då har allt gått på sparlåga de sista månaderna. För att undvika detta och att inte enbart fokusera på kalenderåret, ska de efter 2004 års slut införa en rullande tolv-månadersbudget. En annan anledning till införandet av den nya budgetvarianten är att det inte enbart ska vara en väldigt stor och omfattande process en gång under verksamhetsåret utan en bättre arbetsfördelning under hela året.

Länsförsäkringar Skånes främsta syfte med att övergå till den rullande budgeten är att de vill göra budgeteringen enklare, mindre tidskrävande och att den ska leda till ett mer långsiktigt tänkande hos medarbetarna. Vägen mellan uppsättande av mål och fastställande av budget är tänkt att bli kortare och tyngdpunkten ska läggas på att plocka ut de viktigaste sakerna. Länsförsäkringar Skånes rullande tolv-månadersbudget innebär att budgeten nu ska göras kvartalsvis och fokuseringen ska läggas på ett mer långsiktigt perspektiv. Detta innebär att budgeten således korrigeras när en omständighet förändras och hänsyn tas inte först vid nästa årsskifte utan vid varje kvartal. Intervjupersonerna anser att rullande tolv-månadersbudget är den slags budget som är bäst anpassad till försäkrings- och bankbranschen. Detta bland annat på grund av att kapitalet sällan är fast utan rullar.

Även när rullande tolv-månadersbudget har införts kommer Länsförsäkringar Skånes styrelse och ledning att fortsätta titta på den fasta årsbudgeten som gäller från januari till och med december. Det kommer vara den som verkar som underlag för deras beslut och för att fastställa hur mycket skatt som ska betalas. Den rullande tolv-månadersbudgeteringen kommer att användas inom verksamheten och vara den som framhävs om allt går enligt planerna. Mikael Garnow anser att den rullande tolv-månadersbudgeten borde stå mer i centrum och spela en mer avgörande roll.

Alla tre intervjupersonerna anser att väldigt mycket tid läggs på budget och att en stor del av tiden är slöseri med tid. Den vinning som framkommer vid budgetering är mindre än den tid och kraft som läggs ner på budgeten. Det gör att det känns omotiverande att budgetera.

### **4.3.3 UPPFÖLJNING**

Uppföljningen av budget sker månadsvis, tio dagar in i månaden utkommer månadsrapporten med information om utfall och eventuell avvikelse från budgeten. Förhållandevis läggs mycket mindre tid på uppföljningen än på utförandet av budgeten. Uppföljningen sker dock noggrant och det kontrolleras att inte för mycket pengar har förbrukats, verkligt utfall jämförs omsorgsfullt med budgeterat utfall. Hur mycket tid som läggs ner på uppföljningen är olika bland de personer som intervjuats. De hade svårt att uppskatta tidsmängden, men en av dem sa att uppföljningen kräver ungefär en veckas arbete per månad. Uppföljning sker inte bara månadsvis utan även kvartalsvis i samband med kvartalsrapporterna. Kvartalsrapporterna fungerar som avstämning vilket är väldigt viktigt och är en mer ingående avrapportering än månadsrapporterna. För att framställa kvartalsrapporterna har de en och en halv månad på sig.



För att de medarbetare som inte läser månads- och kvartalsrapporterna också ska få en inblick i hur det går för verksamheten i jämförelse med budgeten, använder Länsförsäkringar Skåne sig av ett intranät där de varje månad lämnar en redogörelse. Dessutom går avdelningscheferna igenom utfallet med avdelningens anställda. Inte bara det negativa betonas utan det informeras även om positiv avvikelse. Företaget anser att verbal information är väldigt viktigt, vid dessa informationstillfällen förekommer även verbal feedback.

För att informera styrelsen och ledningen hålls regelbundna budgetmöten där månads- och kvartalsrapporterna läggs fram. Även ledningen och styrelsen har tillgång till intranätet.

#### **4.3.4 AVVIKELSER**

Hur avvikelser från budgeten följs upp är väldigt olika. Enligt Björn Lindfors följs avvikelser från budgeten noggrant upp i de fall de anses vara en trend. Det finns inget reglerat om hur negativa avvikelser ska bemötas, utan det avgör de ansvariga för just den avdelningen som uppvisar avvikelsen. Lindfors använder sig av historisk statistik och det vanliga är att om något inträffar eller avviker tre månader i följd så anses det vara en trend. Budgeten är ett bra verktyg för att kontrollera om viktiga aspekter avviker från det planerade. En av de intervjuade betonade att det är intressant att analysera varför utfallet inte stämmer med budgeterat utfall.

#### **4.3.5 IT - SYSTEM**

Länsförsäkringar Skåne använder sig inte av något speciellt IT-system eller verktyg till deras budget utan det redskap som används är Excel. För att informera de anställda om företagets budget, det vill säga dess mål, utfall etcetera används som ovan nämnts ett intranät.

### **4.4 BALANCED SCORECARD**

Balanced Scorecard har använts i Länsförsäkringar Skåne i ungefär sex år. Styrverktyget infördes hösten 1998 och då i en "light-version" med avsikten att vara en pedagogisk mjukstart. Förslaget att införa Balanced Scorecard kom från dotterbolaget, Länsförsäkringar AB, och ett Balanced Scorecard ställdes upp för de olika företagen inom

Länsförsäkringsgruppen. Hur de olika företagen tagit till sig styrverktyget och hur de använder sig av det skiljer stort, och vissa bolag använder det i dagsläget inte alls. Länsförsäkringar Skåne har dock valt att införa Balanced Scorecard och använder det idag i stor utsträckning. Inom företaget finns flera Balanced Scorecard. Alla inom företaget som upprättar en budget utformar dessutom ett Balanced Scorecard. Det finns flera stycken styrverktyg, så väl på affärsledningsnivå, inom varje affärsområde och ett på varje avdelning. De har försökt att anpassa Balanced Scorecard-modellen efter verkligheten och använda de perspektiv och mål som bäst stämmer överens med företaget. De intervjuade anser dock att om Länsförsäkringar AB inte sagt till om att de skulle implementera Balanced Scorecard, så hade de inte börjat använda det. Länsförsäkringar Skåne har arbetat på samma sätt i ungefär 150 år och det är svårt att införa något nytt när många är av åsikten att det fungerar bra som det är.

#### **4.4.1 LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNES UTFORMNING AV BALANCED SCORECARD**

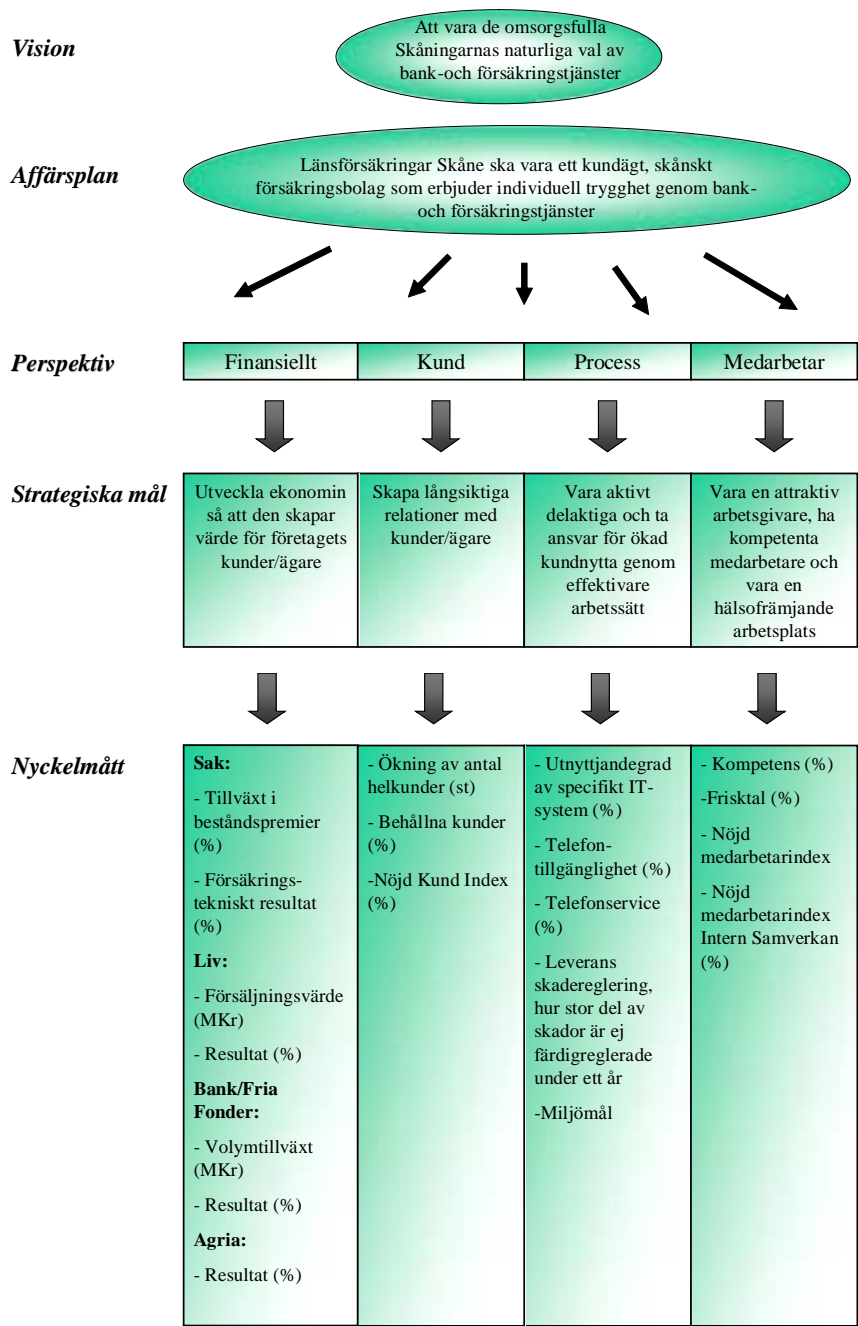
Då Länsförsäkringar Skåne utformar sitt Balanced Scorecard har de valt att utgå ifrån sin vision samt sin affärsidé. Deras uppsatta vision är enligt följande:

*”Att vara de omsorgsfulla skåningarnas naturliga val av bank- och försäkringstjänster.”*

Länsförsäkringar Skånes utarbetade affärsidé lyder:

*”Länsförsäkringar Skåne ska vara ett kundägt, skånskt försäkringsbolag som erbjuder individuell trygghet genom bank- och försäkringstjänster.”*

En långsiktig plan tas sedan fram vart tredje år utifrån visionen och affärsidén. Den långsiktiga planen ska täcka de fyra perspektiven som deras Balanced Scorecard består av. För att ta fram de strategiska målen för respektive perspektiv användes tidigare SWOT-analysen. Idag används inte analysen lika ingående som tidigare, men företaget ser fortfarande till dess styrkor och svagheter, dock inte i samma utsträckning som tidigare. Länsförsäkringar Skåne tar efter framtagandet av företagets mål inte fram några kritiska framgångsfaktorer för perspektiven. De styrkor som används i företagets Balanced Scorecard utvecklas istället så att de ska stödja företaget att uppnå de uppsatta målen.



Figur 4.1 Länsförsäkringar Skånes uppbyggnad av Balanced Scorecard<sup>124</sup>

#### 4.4.2 PERSPEKTIV OCH MÅL

De perspektiv som företaget använder sig av är medarbetarperspektivet, processperspektivet, kundperspektivet och det finansiella perspektivet. Länsförsäkringar Skåne har valt att kalla det finansiella perspektivet för det ekonomiska perspektivet, i uppsatsen väljer vi emellertid

<sup>124</sup> Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1999) s. 54 med modifieringar

att använda oss av termen finansiella perspektivet. Vilka perspektiv som får störst betoning är det olika uppfattningar om. Enligt Björn Lindfors har kundperspektivet en stor roll och det är enligt honom också riktigt då han anser att nöjda kunder leder till förbättrad ekonomi. Pontus Witt menar att kund-, medarbetar- och processperspektiven får stor uppmärksamhet medan det finansiella perspektivet knappt betonas alls. Hans affärsområde lägger tyngdpunkt på utveckling av arbetssättet, att förbättra säljtekniken och att alltid vara medveten om hur viktigt bemötandet av kunder är. Enligt Witt är det dessa tre perspektiv som dessutom är de viktigaste. Mikael Garnow framställer det finansiella perspektivet som det som hela företaget lägger störst fokus på. Han menar att minst 90 % av tiden läggs på detta perspektiv som är det klart dominerande. Det perspektiv som enligt Garnow är det som får näst mest uppmärksamhet är kundperspektivet. De två övriga perspektiven kommer i skymundan mycket på grund av att det är svårt att mäta dessa.

Liksom för budgeten sätts mål och riktlinjer upp utav ledningen. De strategiska målen skiljer sig mellan perspektiven och är som följer:

- ***Kundperspektivet*** – skapa långsiktiga relationer med kunder/ägare
- ***Medarbetarperspektivet*** – vara en attraktiv arbetsgivare, ha kompetenta medarbetare och vara en hälsofrämjande arbetsplats
- ***Processperspektivet*** – vara aktivt delaktiga och ta ansvar för ökad kundnytta genom effektivare arbetssätt
- ***Ekonomiska perspektivet*** – utveckla ekonomin så att den skapar värde för företagets kunder/ägare

#### 4.4.3 KRITISKA FRAMGÅNGSFAKTORER OCH STYRTAL

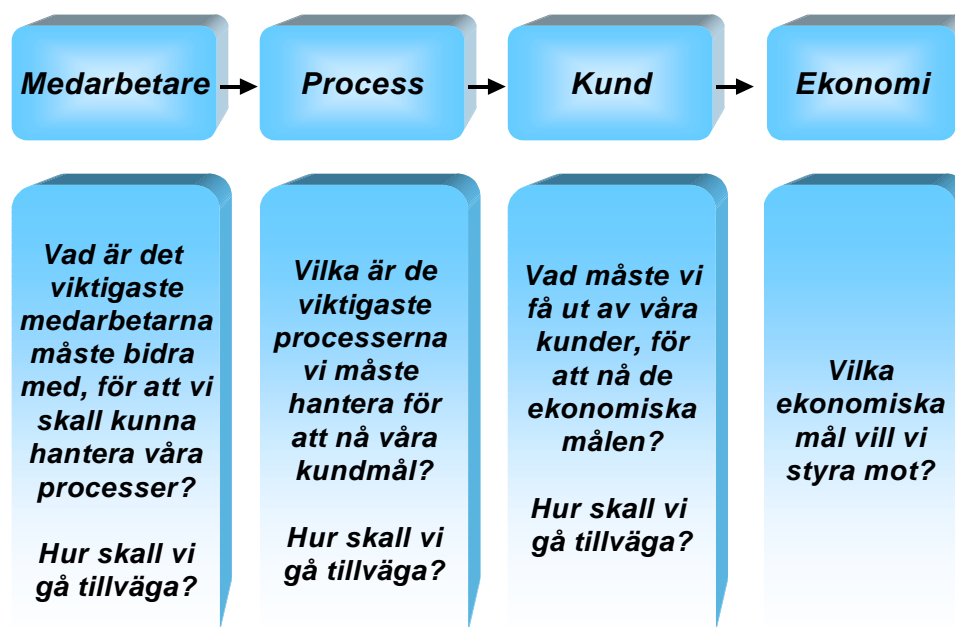
Länsförsäkringar Skåne har inte tagit fram några kritiska framgångsfaktorer för perspektiven i deras Balanced Scorecard. Orsaken till detta anger de vara att de har valt att anpassa Kaplan och Nortons modell till Länsförsäkringar Skåne. Mikael Garnow anser även att då teori omvandlas till handling är det lätt att vissa aspekter av olika slags modeller försvinner på vägen. Garnow menar att Länsförsäkringar Skåne ännu inte har kommit så långt med modellen, utan plockar ut de delar som de tror passar dem för tillfället. I takt med att de blir mer och mer bekväma med modellen, så kan de eventuellt också bygga på med mer teori.

Inom varje perspektiv finns bolagsövergripande mått som är varje affärsområdes ansvar att uppnå. Hur måtten uppnås är varje enskild avdelning ansvarig för, det väsentliga är att de uppnås, inte hur. Varje avdelning skall planera och verka för att dessa styrta uppfylls.

Avdelningarna är dock fria att ha andra mått så länge de stödjer de bolagsövergripande. Varje avdelning ska mot sina styrtal fastlägga relevanta, uppföljningsbara och kommunicerbara handlingsplaner. Även om avdelningarna har fria händer och kan använda andra mått än de fastställda, så sker det inte. De använder endast de som är bolagsövergripande. Dessa styrtal och sättet att arbeta efter dem är en självklarhet för de personer som har intervjuats.

#### 4.4.4 ORSAK-VERKAN-SAMBAND

Länsförsäkringar Skåne har arbetat fram ett orsak-verkan-samband mellan sina perspektiv och sina styrtal. De utgår ifrån medarbetarperspektivet och ser där vad medarbetarna måste göra för att processerna inom företaget, så som till exempel telefonservice, ska fungera. Inom processperspektivet tittar de på vilka processer som är viktiga för företaget att vara bra på för att de ska kunna nå sina kundmål, exempelvis nöjd-kund-index. Vidare betraktar de vad de måste få ut av sina kunder för att de ska kunna nå de ekonomiska mål som är uppsatta för företaget. Slutligen i orsak-verkan-kedjan ser de till vilka ekonomiska mål som är de viktigaste och de vill styra företaget mot. Mikael Garnow anser att det är viktigt att medarbetarna ska ha en förståelse för hur exempelvis deras kompetens i slutändan ska leda fram till ett ekonomiskt resultat som är tillfredställande för företaget.



Figur 4.2 Länsförsäkringar Skånes orsak-verkan-samband

#### 4.4.5 TIDSHORISONT

Länsförsäkringar Skåne utformar i dagsläget sitt Balanced Scorecard under hösten i samband med att budgeten görs. Deras Balanced Scorecard sträcker sig från årets början till årets slut, det vill säga ett kalenderår. Mest arbete läggs under hösten vid årsplaneringen och sedan vid uppföljningen. Efter årsskiftet 2004/2005 då Länsförsäkringar Skåne ska införa en rullande budget ska även deras Balanced Scorecard följa denna process. Detta innebär att styrverktyget uppdateras varje kvartal och alltid sträcker sig ett år framåt.

#### 4.4.6 MÄTNING

Den största svårigheten med Balanced Scorecard är enligt alla intervjupersonerna mätningen utav styrtalen. Alla tre betonar att det är svårt att mäta på rätt sätt samt att använda sig av rätt mått. Björn Lindfors ställer sig tveksam till om de mäter rätt saker; han menar att det är möjligt att ”de kastar pilen rätt, men är det i rätt tavla?” Han ger också exempel på fel sätt att mäta. Länsförsäkringar Skåne använder sig av ett system som kallas ”ett kund-systemet”. Systemet innebär att alla som har kundkontakt ska använda sig av det och rapportera in i det. Tidigare när de mätte hur mycket tid som lades ner på användningen av systemet delade de mängden tid på det totala antalet anställda, vilket de senare insåg att det var felaktigt. Nu har de övergått till att istället bara räkna med de som använder sig av ”ett kund-systemet”.

Flera omständigheter har ändrats inom företaget under åren de använt sig av styrverktyget, men företaget har ändå inte ändrat och anpassat mätningarna till förändringar som inträffat, vilket gör att det som Balanced Scorecard kommer fram till ibland ifrågasätts. Pontus Witt anser att vissa aspekter mäts felaktigt, till exempel antalet sålda produkter. Det beror mycket på att det är väldigt komplext och att det råder begreppsförvirring så att alla affärsområdescheferna ej har samma syn på vad till exempel en tecknad försäkring är. Det gör att det därför är svårt att mäta. Han påpekade även att ”ett kund-systemet” inte används till fullo, där finns mer att mäta. Mikael Garnow framförde också att de har haft mycket stora problem vid mätningen av måtten. Som exempel nämndes tillgängligheten där brev, telefon och internet ingår. För att mäta den totala tillgängligheten krävs att alla dessa tre mäts, vilket inte sker i dagsläget. Telefontillgängligheten som är den största kommunikationskanalen Länsförsäkringar Skåne har med sina kunder mäts och är ett utav styrtalen under processperspektivet. Anledningen till att brev- och internet-tillgängligheten inte mäts, är att systeminstallatören inte har hunnit installera mätutrustningen.

Kompetensen är ett område som Garnow anser är svårt att mäta. Det finns en stor osäkerhet på hur kompetens definieras och vad företaget kan kräva som minimikompetens. Som det är idag får de anställda själva utvärdera sin kompetens på en femgradig skala vilket leder till stor subjektivitet. Det som anses svårast att mäta är de mjuka talen där känslor är involverade. Det som enligt Garnow är lättast att mäta inom de icke-finansiella perspektiven är frisktalet. Det finns enligt Witt vissa aspekter som är lättare att mäta än andra och som också mäts rätt. Det ekonomiska utfallet är lätt att mäta, exempelvis hur mycket pengar som företaget får in, och mäts enligt Witt dessutom korrekt.

Mätning utav styrtalen inom respektive perspektiv sker löpande under året. Kundperspektivet mäts regelbundet med hjälp av enkäter och genom att räkna antalet kunder. En av intervjupersonerna gav exempel på hur ofta mätning sker, han berättade att frisktalet och nöjd-medarbetar-indexet mäts en gång per år. Nöjd-medarbetar-indexet är för närvarande ett väldigt stort projekt och genomförs av ett externt företag. Företaget har planer på att införa en mätning i mindre omfattning som kan göras tre eller fyra gånger om året, men det har ännu inte införts. Företaget ser en fördel med att fort kunna följa upp och mäta igen och det försvåras om undersökningen är för omfattande och tidskrävande. Telefontillgänglighet är däremot ett styrtal som mäts varje dag. Mikael Garnow tycker att process- och medarbetarperspektiven kommer i skymundan mycket på grund av att det är svårt att mäta dessa.

En viktig aspekt som Witt betonar är att samma saker hade mätts och kontrollerats även om företaget inte använt sig av Balanced Scorecard. Han anser att det enda som skiljer är benämningen. Samtidigt anser Garnow att en av de viktigaste poängerna med Balanced Scorecard är att i hela organisationen skapa förståelse för sambanden mellan individuella insatser och utfall på avdelnings-, enhets- och bolagsnivå. Risken finns att det inte görs utan styrverktyget.

#### **4.4.7 UPPFÖLJNING OCH AVVIKELSER**

Uppföljningen av Balanced Scorecard sker liksom uppföljningen av budget i samband med att mätningar har utförts. Rapporteringen om utfallet sker i form av månadsrapporter och även kvartalsvis i kvartalsrapporterna. I månadsrapporterna berättar företaget om resultatet samt övriga ekonomiska aspekter, och dessutom berättas om styrtalen i Balanced Scorecard. Det är fastställt att regelbundna uppföljningar ska ske varje månad av utfallet av försäljningen och det ekonomiska utfallet. Det genomförs dessutom en större uppföljning av lönsamheten kvartalsvis och därutöver görs även halvårsbokslut. Det kan dock ske uppföljningar oftare,

inom Pontus Witts affärsområde följer de upp försäljningen veckovis. De andra perspektiven följs inom företaget inte upp lika regelbundet som det ekonomiska, vissa följs upp årsvis, halvårsvis och andra kvartalsvis.

För att informera om uppföljningen och användandet av Balanced Scorecard rapporterar Mikael Garnow en gång i månaden till ledningen. Vid dessa möten läggs 99 % av tiden på att diskutera de ekonomiska aspekterna, de andra perspektiven nämns knappt alls. Det är inte så att de i ledningen struntar i utfallen i de olika perspektiven, utan de är ovana att diskutera dessa.

Det finns olika syn inom företaget på hur avvikelser ska behandlas. En av intervjupersonerna berättade att den information som kommer fram vid uppföljningen av Balanced Scorecard sammanställs endast till ett protokoll. De avvikelser som framkommer beaktas således inte. En annan berättade att i de fall avvikelser från målet är stora, så vidtas åtgärder av respektive ansvarige i de fall det inte är något snabbt övergående. Han berättade även att han försöker hitta en naturlig förklaring till de avvikelser som finns. Exempelvis att en ökning i sjukfallen i december kan bero på att det är influensatider. Detta tas hänsyn till vid utvärderingen av måtten. Avvikelse betraktas som ofarliga, så länge de inte är en trend. Precis som vid budget använder Björn Lindfors sig utav historisk statistik för att se om det är en trend eller en enskild händelse.

#### **4.4.8 IT - SYSTEM**

Länsförsäkringar Skåne använder sig inte av något speciellt IT-system vad gäller deras Balanced Scorecard utan det är Excel och Power-point som används. Modellerna i Excel görs så att alla kan inrapportera på ett enkelt och smidigt sätt. Garnow är medveten om att det finns speciella IT-program för Balanced Scorecard och att det skulle kunna underlätta vid arbetandet med Balanced Scorecard.

För att informera företagets personal om Balanced Scorecard används ett intranät som finns tillgängligt för all personal.



#### 4.4.9 FRAMTIDSUTSIKTER

En av de intervjuade påpekade att han vill att det ska informeras utförligare om Balanced Scorecard på intranätet, som det är nu innehåller det inte mycket information om styrverktyget. Då information om exempelvis målen skulle vara tillgänglig, så skulle det leda till större förståelse för Balanced Scorecard. Som det är idag har många i personalen ingen kunskap överhuvudtaget om Balanced Scorecard. Björn Lindfors menar att det är de ”närmst frälsta” som är insatta i verktyget och engagerar sig i det. Många ser det enbart som en modell som är enormt tidskrävande. Huruvida personalen känner till Balanced Scorecard och kopplar samman det som utförs med detta styrverktyg beror mycket på chefens åsikt och hur väl verktyget har förankrats i avdelningen.

Mikael Garnow har mål och förhoppningar inför framtiden angående Länsförsäkringar Skånes Balanced Scorecard. Han hoppas att alla resultat som framkommer vid användandet av styrverktyget samt information om verktyget kommer ligga ute på intranätet inom fem till sex år. Förhoppningen är dessutom att alla inom företaget ska förstå hur perspektiven hänger samman och att alla perspektiv är viktiga för att lönsamhet ska kunna uppnås. Det är viktigt att förståelsen är stor för att om exempelvis nöjd-kund-index och nöjd-personal-index försämras, så kommer det gå dåligt även ekonomiskt. Garnow vill att personalen även ska ha egna mål. De ska känna till sin avdelnings mål samt sina egna och förstå hur allt hänger samman. Garnow har förståelse för att förändringar är svåra att genomföra och få att fungera på ett bra sätt. Han betonar vikten av tid och kontinuitet och inser att det krävs tid för att få Balanced Scorecard att fungera fullt ut.

## 5. ANALYS

*Vi analyserar i detta kapitel den information som ingår i föregående kapitel och som framkommit efter genomförda intervjuer. En analys genomförs av Länsförsäkringar Skånes affärsplan. Där förs en diskussion kring vad det är Länsförsäkringar Skåne gör parallellt med sin budget och sitt Balanced Scorecard.*

### 5.1 ANALYS AV LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNES AFFÄRSPLAN

Då Balanced Scorecard och budget studeras utifrån teorin framkommer flera gemensamma nämnare för verktygen. Den största är att båda är verktyg som har tagits fram för att hjälpa till med styrning av en organisation. Avsikterna med de båda styrverktygen är i och med detta de samma, det vill säga att styra en verksamhet i en viss önskad riktning.

Länsförsäkringar Skåne använder som beskrivits ovan i stycket 4.2 ("Affärsplan") ett gemensamt namn för Balanced Scorecard och budget, det vill säga affärsplan. Processerna för de båda styrverktygen ser de som ett. I dagsläget fungerar Balanced Scorecard och budget som två kompletterande styrverktyg inom företaget, men är i framtiden tänkta att vara och verka som ett styrverktyg.

#### 5.1.1 ANALYS AV LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNES UTFORMANDE AV BALANCED SCORECARD OCH BUDGET

Vid utformandet av Balanced Scorecard följer Länsförsäkringar Skåne den modell som är framtagen av Kaplan och Norton och som är beskriven i stycket 3.1.3 "Utformning av Balanced Scorecard". De utgår ifrån sin vision och sin affärsidé, vilket Kaplan och Norton ser som en förutsättning. Det är inte enbart deras Balanced Scorecard som utgår från visionen och affärsidén utan även deras budget. Den övergripande strategin, eller den långsiktiga planen som Länsförsäkringar Skåne valt att kalla den, för de fyra perspektiven i Balanced Scorecard samt för deras budget arbetas fram utifrån visionen och affärsidén och tas fram vart tredje år. Det är enligt oss inte nödvändigt för dem att se över sin övergripande strategi oftare än så. Händer något oförutsett som i hög grad påverkar företaget bör de dock se över den övergripande strategin.

Genom att inte endast utgå från sin vision, utan även använda sig av sin affärsidé, blir det även lättare för Länsförsäkringar Skåne att ta fram sina strategiska mål för respektive perspektiv och för budgeten, vilka ska avspegla vart företaget vill komma. Orsaken till detta är att affärsidén är mer utförlig än vad visionen är.

Genom att de strategiska målen för både Balanced Scorecard och budget tas fram utifrån visionen och affärsidén resulterar det i att de strategiska målen blir enhetliga och har samma innebörd. Det kan även vara så att budgetens strategiska mål och det finansiella perspektivets mål är de samma. Länsförsäkringar Skåne har utarbetat ett mål som de använder sig av till både sin budget och sitt finansiella perspektiv. Detta gör att de båda styrverktygen följer varandra åt.

Som nämnts i stycket 4.4.1 ”Länsförsäkringar Skånes utformning av Balanced Scorecard” använde sig Länsförsäkringar Skåne tidigare av en SWOT-analys för att ta fram respektive strategiska mål till de fyra perspektiven. Idag görs inte en analys av detta slag, utan företaget ser årligen endast till sina styrkor och svagheter. Vi menar att detta är tillräckligt då en analys kräver mycket tid. Dock är det enligt oss viktigt att Länsförsäkringar Skåne inte bara är medvetna om sina styrkor och svagheter, utan att det även är viktigt att se till möjligheterna och hoten som kan påverka dem. Detta för att på ett tidigare stadium kunna uppmärksamma nya förutsättningar och därmed ha möjlighet att ändra målen. I teorikapitlet om Balanced Scorecard betonades att det är av största vikt att de strategiska målen ses över kontinuerligt. Vi är av åsikten att Länsförsäkringar Skåne, under förutsättning att inget oförutsett inträffar, ser över sina strategiska mål tillräckligt ofta. Sker något omfattande som påverkar företagets strategiska mål bör de ses över precis som de övergripande målen.

Några kritiska framgångsfaktorer har inte tagits fram för de fyra perspektiven av Länsförsäkringar Skåne. Deras anledning till detta är att de har valt att tolka Balanced Scorecard-modellen utifrån vilka aspekter i utformandet de anser vara viktigast att ha med i dagsläget och där ingår inte de kritiska framgångsfaktorerna. Vår åsikt är att de behöver använda sig av kritiska framgångsfaktorer och att det inte räcker att de enbart ser till sina styrkor. Företag behöver något att sträva efter. Möjligheten finns dock att Länsförsäkringar Skåne redan har kritiska framgångsfaktorer, men att de inte använder begreppet.

#### ***5.1.1.1 Perspektiven och målen***

Perspektiven är olika för Balanced Scorecard och budget då budgeten enbart fokuserar på den finansiella aspekten medan Balanced Scorecard även lägger tyngdpunkt på medarbetarna, kunderna och processerna. Den här aspekten är det som skiljer de två styrverktygen mest åt och gör dem till två olika styrverktyg. Genom att Balanced Scorecard innehåller förutom det

finansiella perspektivet även de tre andra perspektiven, ser det inte enbart till tidsdimensionen dåtid som budgeten gör utan även till nutid och framtid. Det finansiella perspektivet skiljer sig även från budgeten eftersom budgeten oftast är mer detaljerad. Det finansiella perspektivet kan ses som en förenkling utav budgeten. I Länsförsäkringar Skånes fall har vi fått uppfattningen att deras budget är så pass odetaljerad att den är väldigt snarlik det finansiella perspektivet i deras Balanced Scorecard. Att den inte är så detaljerad beror på att de har gått ifrån kontobudgeteringen. Avdelningen ska sedan nå upp till vissa resultatmått i budgeten precis som i det finansiella perspektivet. Vi bedömer detta som realistiskt då deras framtidsförhoppningar är att de båda styrverktygen ska verka som ett.

Länsförsäkringar Skåne använder sig av fyra perspektiv i sitt Balanced Scorecard: medarbetar-, process-, kund- och finansiella perspektivet. De har valt att inte använda sig av utvecklingsperspektivet utan istället nyttja medarbetarperspektivet. Detta är samma uppställning som Maisel förde fram (se stycke 3.1.1.2 ”Medarbetarperspektivet”). Anledningen till att Länsförsäkringar Skåne gör så här är att de fick just den uppställningen av Länsförsäkringar AB och har valt att behålla det så. Vi tror att medarbetarperspektivet är med i Länsförsäkringar AB:s uppställning av Balanced Scorecard med anledning av att det är ett kunskapsintensivt företag och att personalen därför är en så pass viktig resurs för företaget. Det är viktigt att personalen har hög kunskap om deras produkter och tjänster och även att personalen trivs, då det är de som säljer försäkringarna och är företagets ansikte utåt mot kunderna. När personalen mår bra utför de även ett bra jobb, vilket företaget vinner på.

Vi tror att anledningen till att Länsförsäkringar Skåne inte har valt att ändra Länsförsäkringar AB:s grundmodell, vilket innebär en uteslutning av utvecklingsperspektivet, är att de inte är ett producerande företag och inte gör investeringar i lika stor omfattning. Med detta menar vi investeringar i exempelvis maskiner. Vi anser samtidigt att det är viktigt att de kan behålla sina konkurrensfördelar gentemot andra försäkringsbolag samt banker. Detta görs genom utveckling av processer, produkter och tjänster hos företaget, vilket bör finnas med i Balanced Scorecard på något sätt.

Utifrån intervjuunderlaget har vi observerat att de tre respondenterna anser att det är olika perspektiv som uppmärksammas mest. Björn Lindfors menar att kundperspektivet spelar störst roll. Pontus Witt anser att process-, kund- och medarbetarperspektivet får stor uppmärksamhet medan det finansiella perspektivet knappt betonas alls. Mikael Garnow finner däremot att det är det finansiella perspektivet som minst 90 % av tiden läggs på. En orsak till att de är så oeniga tror vi beror på att de arbetar på olika avdelningar inom företaget. Att perspektiven får olika uppmärksamhet är ett problem som uppmärksammas (se stycke 3.1.6 ”Kritik, problem och fallgropar”). Händer detta så åsidosätts hela idén med Balanced Scorecard. För att alla perspektiv inom Länsförsäkringar Skånes Balanced Scorecard ska få

samma värde, anser vi att det krävs ett enhetligt intresse för alla fyra perspektiven. En förståelse om sambandet mellan perspektiven erfordras också för att lönsamhet ska kunna uppnås.

Det är ledningen som sätter upp mål och riktlinjer till företagets olika Balanced Scorecard och dess budget. Dock upplever vi att de inte har lika stort intresse vid uppföljningen av de tre icke-finansiella perspektiven inom Balanced Scorecard då fokus läggs på det finansiella till 99 % när Mikael Garnow har möten med styrelsen. Trots att ledningen huvudsakligen betonar det finansiella perspektivet och budgetens ekonomiska mått är detta inget vi upplever påverkar medarbetarna i organisationen eftersom de betonar andra perspektiv mer. Det är dock viktigt att alla inom organisationen, såväl ledning som avdelningschefer, betonar de fyra perspektiven lika mycket. Annars faller idén med Balanced Scorecard.

En av respondenterna anser att medarbetar- och processperspektivet får minst uppmärksamhet och detta på grund av att de är svårast att mäta. Vi anser att detta inte bör vara en orsak till att de får komma i skymundan. Styrtalen inom perspektiven ska vara enkla och precisa så att det lätt ska kunna utföras mätningar på dem (se stycke 3.1.2 "Kritiska framgångsfaktorer och styrtal"). Det Länsförsäkringar Skåne skulle kunna göra för att mer framhäva de två perspektiven är att se över de befintliga styrtalen och kontrollera om de kan omarbete dem så de blir enklare att hantera.

Vi finner att Länsförsäkringar Skånes strategiska mål till perspektiven och till budgeten är väl genomtänkta. Vi har analyserat målen och noterat att dessa stödjer företagets vision och affärsidé. Det står i affärsidén att bolaget erbjuder individuell trygghet och det tycker vi uppfylls i medarbetarperspektivet där ett av målen är kompetenta medarbetare. Att ett företag innehar kompetenta medarbetare innebär en trygghet för kunderna. Även deras strävan efter att vara en attraktiv arbetsgivare gör att duktig personal söker sig till Länsförsäkringar Skåne. Ett av målen i kundperspektivet är att skapa långsiktiga relationer med kunder det vill säga företagets ägare. Detta menar vi avspeglas i företagets vision där de vill att Länsförsäkringar Skåne ska vara skåningarnas naturliga val. Samma mål i kundperspektivet stöds av affärsidén där det står att företaget ska vara kundägt. Inom processperspektivet är ett mål att ha ett effektivt arbetssätt inom organisationen. Ett exempel på detta kan vara att personalen ska svara i telefon inom tre signaler. Uppfylls detta bidrar det till att kunderna blir nöjda och ser Länsförsäkringar Skåne som det naturliga valet, så som det står i visionen. Det finansiella perspektivets mål, vilket även är deras mål för sin budget, är att skapa värde för företagets kunder/ägare. Detta kan kopplas till affärsidén, vilken som nämnts ovan behandlar ägarstrukturen i verksamheten.

### **5.1.1.2 Styrtalet**

De olika affärsområdena har i sina Balanced Scorecard olika finansiella styrtalet, medan de icke-finansiella styrtalet är de samma för alla avdelningar och affärsområden. Vi bedömer att det är bra att de finansiella styrtalet är anpassade till de olika affärsområdena eftersom exempelvis Agria och Bank/Fria fonder är två helt skilda områden med olika förutsättningar. Att de icke-finansiella perspektiven är likadana anser vi också vara bra. Först och främst för att vi bedömer att styrtalet är applicerbara på alla de olika affärsområdena. Som exempel kan ges styrtalet telefontillgänglighet och nöjd-kund-index, vilka båda är viktiga för områdena Sak, Liv, Bank/Fria fonder och Agria. Ytterligare en anledning till att vi tycker att det är bra är att det blir lättare att jämföra de olika affärsområdenas prestationer. Den här fördelen försvinner i det finansiella perspektivet i viss mån då måtten skiljer sig åt. Vi har noterat att de olika avdelningarna och affärsområdena inte har kompletterat med egna mått trots att de har möjlighet till detta. Vår åsikt är att de bör se om det finns något styrtalet som bättre beskriver verksamheten inom respektive avdelning eller affärsområde och om så är fallet utöka sitt Balanced Scorecard med det. Vi är dock medvetna om att framtagandet av nya styrtalet kan vara tidskrävande och kanske inte tillför mer än vad det kostar att ta fram.

Det som synliggörs utifrån Länsförsäkringar Skånes Balanced Scorecard är att företaget är ett kunskapsintensivt företag. Flera av aspekterna i stycke 3.4 "Egenskaper hos kunskapsintensiva företag" stämmer överens med Länsförsäkringar Skåne. Personalen är en mycket viktig del av företagets kontakt med kunderna. Länsförsäkringar Skånes styrtalet inom medarbetarperspektivet visar att företaget är mån om att personalen ska besitta stor kunskap, detta mäts med hjälp av ett kompetensmått. Kunskapsintensiva företag bör dessutom vara medvetna om hur viktigt det är att behålla sin personal och dess kunskap. För att ta reda på hur personalen trivs förekommer i Länsförsäkringar Skånes fall två indexmått på medarbetarnas nöjdhet och ett frisktalet. Detta anser vi vara fördelaktigt eftersom personal som trivs utför ett bra arbete och stannar kvar inom företaget.

Vi anser att de styrtalet som tagits fram inom respektive perspektiv stödjer företagets vision och affärsidé. Som exempel kan nämnas leveranstalet inom processperspektivet, behållna-kundermåttet inom kundperspektivet, frisktalet inom medarbetarperspektivet och resultatmålet inom det finansiella perspektivet. Det förstnämnda avspeglas i det strategiska målet för processperspektivet, det vill säga ökad kundnytta genom effektivare arbetssätt. Genom att de ser till processen för skadereglering kan Länsförsäkringar Skåne om de inte är nöjda med resultatet utveckla denna. Behållna kunder avspeglar sig i målet för kundperspektivet, vilket är att skapa långsiktiga relationer. Detta genom att de kontrollerar hur många kunder som stannar kvar i företaget och hur många som lämnar det. Frisktalet inom medarbetarperspektivet avspeglar sig även det i perspektivets strategiska mål, som är att vara en hälsofrämjande arbetsplats. Genom att mäta frisktalet hos medarbetarna får de en

uppfattning om hur personalen mår och om det är många sjukskrivningar. Det sistnämnda, det vill säga resultatmålet, avspeglar sig i målet för det finansiella perspektivet vilket är att skapa värde för företagets kunder och därmed dess ägare. Genom att uppnå positiva resultat ökar värdet för företagets kunder/ägare.

I sin helhet är vår mening att Länsförsäkringar Skånes styrta för Balanced Scorecard är väl utformade och lätta att mäta. Enligt teorin om Balanced Scorecard bör antal mått inom respektive perspektiv inte vara fler än vad som är överskådligt och går att arbeta efter. Vi upplever att Länsförsäkringar Skåne har lyckats med att upprätta ett lättöverskådligt Balanced Scorecard med två till fyra mått under varje perspektiv. Många av styrta under de icke-finansiella perspektiven mäts på ett subjektivt sätt, vilket kan medföra att rätt bild av företaget inte ges. Medvetenhet om subjektiviteten finns på företaget, men trots detta ser vi en svårighet i att korrigera för den. Vi anser dock att dessa subjektiva styrta bör finnas med då de ändå bidrar till ökad förståelse. I medarbetarperspektivet har vi observerat att tre utav fyra styrta är subjektiva: kompetens, nöjd-medarbetar-index samt nöjd-medarbetar-index intern samverkan. Vi skulle vilja efterlysa ytterligare något mer konkret och objektiva mått under det här perspektivet för att ge en mer rättvis bild av perspektivet. Ett exempel på mått skulle kunna vara antal utbildningstimmar per anställd.

Precis som Balanced Scorecard innehåller budgeten olika mått och mål till dessa som företaget strävar efter att nå. Det som skiljer är att på grund av att ett Balanced Scorecard innehåller fler perspektiv innehåller det således fler mått av olika aspekter. Dock har målen samma syfte, det vill säga att stödja företaget att uppnå sina strategiska mål, sin affärsidé och sin vision.

### **5.1.2 ANALYS AV ORSAK-VERKAN-SAMBANDET**

Länsförsäkringar Skånes orsak-verkan-samband följer det som ställts upp enligt Kaplan och Norton och visas i figur 3.3. De har valt att utgå ifrån medarbetarperspektivet och se vad deras medarbetare måste bidra med för att de ska kunna hantera sina processer. Sedan tittar de på vilka de viktigaste processerna är för att de ska nå sina kundmål. Vidare ser de på vad de måste få ut av sina kunder för att de ska kunna nå de ekonomiska målen som är uppsatta för företaget, för att till sist notera vilka ekonomiska mål de vill styra mot. Vi bedömer att de styrta som finns inom respektive perspektiv är med och stödjer det här sambandet. Medarbetarna måste vara kompetenta för att de ska kunna använda IT-systemet men även friska och nöjda för att telefontillgängligheten och telefonservicen ska kunna fungera

tillfredsställande. Fungerar detta innebär det att kunderna hanteras på ett av företaget bra sätt, vilket medför att de stannar kvar i företaget och de ekonomiska mål som valts ut kan uppnås.

### **5.1.3 ANALYS AV UPPSTÄLLNINGSMETODERNA FÖR DEN GEMENSAMMA PROCESSEN**

Uppställningen av budget och Balanced Scorecard sker på samma sätt inom Länsförsäkringar Skåne. Det är ledningen som ger mål och riktlinjer till respektive styrverktyg i enlighet med uppbyggnadsmetoden som är beskriven i vårt eget skapade teoristycke 3.3.1 ”Uppställningsform”. Enligt vår uppfattning kan alla de olika uppställningsformerna för en budget generellt användas vid uppställandet av ett Balanced Scorecard. I undersökningen har det framkommit att uppbyggnadsmetoden fungerar bra, inte bara på en budget utan även på ett Balanced Scorecard. Enligt Kaplan och Nortons modell rekommenderar de emellertid nedbrytningsmetoden för ett Balanced Scorecard (se stycke 3.1.3 ”Utformning av Balanced Scorecard”). Anledningen till att vi anser att uppbyggnadsmetoden fungerar bra för Länsförsäkringar Skåne är eftersom Balanced Scorecard används på samma sätt som budgeten, det vill säga för att ge information. Mått och mål för budget och Balanced Scorecard sätts upp av ledningen och vilka personalen därefter är fria att ansvara för hur dessa ska uppnås. Sättet som uppbyggnadsmetoden förespråkar är redan väl förankrat i Länsförsäkringar Skåne eftersom budgeten har utförts enligt den här metoden sedan länge. Att direktiv och riktlinjer kommer från ledningen är något personalen redan är väl bekanta med och accepterar. Den här metoden innebär ett ökat ansvar för personalen. Vi tycker att företaget har handlat rätt genom att skapa större frihet och ansvarstagande för sina anställda. Anledningen till detta är enligt oss att människor blir mer motiverade då deras frihet och ansvarstagande ökar. Motivationen att lyckas nå upp till budgetens mål ökar då de själva är ansvariga för utformandet av budgeten och dess handlingsplaner. Dock bedömer vi att det krävs en samordning ovanifrån eftersom Balanced Scorecard liksom budgeten är ett styrverktyg som används på olika avdelningar och inom de olika affärsområdena. Det är således viktigt att få enhetliga mål för alla att sträva efter.

Vår åsikt är att även de tre återstående metoderna, vilka beskrivs i stycke 3.3.1 ”Uppställningsform”, nedbrytningsmetoden, iterativa metoden och kombinationsmetoden, kan fungera i praktiken. Detta är dock inget som vi skulle rekommendera Länsförsäkringar Skåne med hänsyn till att budgeten och Balanced Scorecard redan utformas framgångsrikt i enlighet med uppbyggnadsmetoden. Nedbrytningsmetoden kan användas om ledningen vill ha hårdare kontroll över verksamheten, genom att både sätta upp målen för de två styrverktygen samt



bestämma hur de ska nås. En nackdel med den här metoden är att då målen bestäms av ledningen kan följden bli att personalen blir mindre motiverad att nå upp till dessa mål.

Den iterativa metoden är den metod som vi minst av allt tror skulle fungera hos Länsförsäkringar Skåne. Detta för att vi har fått uppfattningen att de redan tycker att Balanced Scorecard- och budgetprocessen är tidskrävande. Med den iterativa metoden skulle ytterligare tid krävas av både ledning och personal. Metoden kan dock användas i stora företag där ledningen ser en svårighet att överskåda verksamhetens hela komplexitet.

Kombinationsmetoden är enligt oss även den en metod som Länsförsäkringar Skåne inte bör använda sig av, då den liksom den iterativa metoden är mycket tidskrävande på grund av att ledningen och personalen som arbetar med styrverktyget sitter ner tillsammans och diskuterar fram målen och riktlinjerna. Den kan emellertid användas för att ge personalen som arbetar med Balanced Scorecard och budget mer inflytande i framtagningen av måtten och dess mål.

#### **5.1.4 ANALYS AV STRUKTURERNA INOM AFFÄRSPLANEN**

Vi har noterat att Länsförsäkringar Skåne även utöver uppställningsmetoderna använder samma struktur på sin budget och sitt Balanced Scorecard. Detta beror på att de båda ingår i affärsplanen. Eftersom strukturen är den samma så innebär det att direktiven om mål och riktlinjer ges samtidigt.

Länsförsäkringar Skånes Balanced Scorecard upprättas precis som deras budget under hösten för att sedan behållas i dess ursprung under årets gång. Inga ändringar görs vare sig i budgeten eller i Balanced Scorecard då något inträffar, utan organisationen håller sig kvar vid det ursprungliga och fortsätter följa det. Det Balanced Scorecard som används inom Länsförsäkringar Skåne idag sträcker sig från den första januari till årets slut, vilket även deras budget gör. Vi betraktar därför deras affärsplan som fast. Precis som Länsförsäkringar Skåne känner, att om något stort inträffar i mitten av året och budgeten sätts ur spel eller att den är uppnådd innan årets slut vilket gör att de inte längre känner motivation, är vår åsikt att det även gäller deras Balanced Scorecard. Har de nått upp till målet vad gäller exempelvis ökning av antal helkunder, kan motivationen att sträva efter att få fler kunder minska, då verksamheten redan nått det målet som är satt.

För att förhindra att detta inträffar kan ett företag använda sig av antingen en reviderad budget och Balanced Scorecard eller en rullande. En reviderad budget och ett reviderat Balanced Scorecard innebär som ovan nämnts i stycket 3.3.2.2 "Reviderat Balanced Scorecard och

budget”, att då en händelse inträffar som gör budget och Balanced Scorecard inaktuella ändras de befintliga styrverktygen eller nya upprättas. Utifrån intervjumaterialet har vi dragit slutsatsen att Länsförsäkringar Skåne inte bör använda sig utav ett Balanced Scorecard eller en budget som revideras i efterhand. Orsaken till det här beror på att de inte vill ha en fast period under verksamhetsåret där större delen av arbetet läggs utan fördela det mer jämt över året.

Ytterligare ett sätt att komma ifrån problemet med att affärsplanen sätts ur spel är att införa Balanced Scorecard och budget som rullande, det vill säga att nya tas fram varje kvartal. Enligt oss är fördelarna med ett rullande Balanced Scorecard och en rullande budget att organisationen mer kontinuerligt ser över sina styrverktyg. Dock anser vi att alla perspektiven i ett Balanced Scorecard inte påverkas i lika stor utsträckning av en förändring så som budgeten gör då budgetens mått kan förändras snabbare. Det är mest det finansiella perspektivet som påverkas då det har samma ekonomiska innebörd som budgeten. Vid årsskiftet 2004/2005 när Länsförsäkringar Skåne inför en rullande tolv-månadersbudget ska även deras Balanced Scorecard ändras till rullande. Vi finner att en fördel med att ha rullande på både sin budget och sitt Balanced Scorecard är att företaget således arbetar parallellt med styrverktygen. Skulle Länsförsäkringar Skånes Balanced Scorecard fortsätta vara fast tror vi att det skulle få än mindre uppmärksamhet än vad det verkar få i dagsläget.

Anledningen till att Länsförsäkringar Skåne vill införa en rullande budget och ett rullande Balanced Scorecard är att de vill spara tid, göra det enklare och tänka i ett mer långsiktigt perspektiv. Vi bedömer dock att den rullande budgeten är ännu mer tidskrävande än den fasta budgeten då arbete måste läggas ner vid fyra tidpunkter under året istället för vid ett. Enligt oss kommer Länsförsäkringar Skåne inte spara tid, utan tvärtom lägga ner mer tid på sin budget och sitt Balanced Scorecard än vid användandet av den fasta strukturen. Deras tanke med att rullande Balanced Scorecard och budget skulle främja ett långsiktigt tänkande stöds av teorin då de alltid sträcker sig tolv månader framåt och det enskilda året inte ligger i fokus (se det av oss skapade stycket 3.3.2.3 ”Rullande Balanced Scorecard och budget”).

Genom att ha samma struktur på sitt Balanced Scorecard som sin budget menar vi att det skapar gynnsammare förutsättningar för arbetet med de båda styrverktygen. Är strukturen samma så innebär det att de olika arbetsprocesserna, som till exempel uppföljning, sker vid samma tidpunkter. Vår åsikt är även att det ena styrverktyget inte kommer i skymundan för det andra eftersom arbetet följer varandra mer i den dagliga verksamheten.

Vi anser att eftersom Länsförsäkringar Skåne är ett relativt stort företag och uppdelat på olika affärsområden inom vilka det finns klara och tydliga försäkringsavdelningar, så förespråkar det den uppdelning av budget och Balanced Scorecard som är gjord på olika nivåer inom

företaget. Att endast ha en övergripande budget och ett övergripande Balanced Scorecard för hela organisationen skulle inte tydliggöra de olika avdelningarnas finansiella- och icke-finansiella mål och vad de planerar att åstadkomma under perioden. Information som framkommer vid årets slut visar vad varje enskild avdelning presterat, vilket gör det lättare att se till exempel lönsamheten för en enskild avdelning.

### **5.1.5 ANALYS AV MÄTNING**

I Länsförsäkringar Skånes affärsplan, det vill säga deras budget och Balanced Scorecard, följer mätningen av de båda styrverktygen varandra parallellt under året.

Vi har observerat att alla tre respondenterna upplever att det är svårt att mäta styrtalen inom deras Balanced Scorecard på rätt sätt samt mäta rätt saker. Det Björn Lindfors ifrågasätter är om de mäter rätt och om det dessutom är rätt sak de utför mätningen på. Det är de icke-finansiella styrtalen som är de svåraste att mäta eftersom de inte är konkreta och åskådliga i samma utsträckning som de finansiella. Länsförsäkringar Skåne har upptäckt fel med mätningar (se exempel i stycke 4.4.6 "Mätning") som de nu rättat till. Det är viktigt att vara medveten om att den information som framställs kan vara vilseledande och leda till felaktiga beslut. Länsförsäkringar Skåne utesluter två styrtal, internet- och brevtillgängligheten, för att installationen av dataprogrammen går långsamt. De går då miste om information om internetkunderna, bland annat hur snabbt de får svar på sina e-mail samt hur många som använder hemsidan och bör därför påskynda den här installationen. Precis som Lindvall beskriver i stycke 3.1.6 "Kritik, problem och fallgropar" kan företag utesluta mått som kan leda till framgång för företaget bara för att de är svåra att mäta. Eftersom internet är en ständigt växande och viktigt kontakt med kunderna menar vi att internettillgängligheten är ett mått som starkt kan påverka företagets framgång och bör därför mätas.

En av respondenterna är medveten om att styrtalet antal sålda produkter, mäts felaktigt på grund av olika definitioner av begreppet. Vi menar att problemet kan korrigeras genom att en gemensam definition tas fram som alla affärsområden och avdelningar ska använda sig av. Styrtalet blir på detta sätt mer jämförbart mellan de skilda områdena inom företaget.

Vi finner att det är bra att Länsförsäkringar Skåne mäter de olika styrtalen och budgetmåttan regelbundet under året och vid olika tidpunkter, vilket finner stöd i teorin där det beskrivs att mätningar bör ske kontinuerligt under året och hur ofta beror på vad det är som avses att mätas. Måtten är så pass olika att de inte kräver mätning vid samma tidpunkter. Exempelvis nöjd-kund-index, som endast mäts en gång per år, anser vi inte skulle tillföra ytterligare

information om det skulle mätas en gång i månaden. Kostnaden skulle då överstiga nyttan för företaget. Vissa mått inom budgeten är mer utsatta för snabb förändring och kräver därmed mer kontinuerlig kontroll, till exempel kostnader.

Vi anser att det är viktigt att personalen har så pass stor kunskap om Balanced Scorecard att de förstår varför mätningar utförs på dem. Vet de inte varför de ska svara på frågor om deras kompetens finns risken att de känner sig kontrollerade uppifrån i organisationen. Därför bör mer information om Balanced Scorecard förmedlas till personalen, vi har observerat att som det är idag är deras kunskap inte tillräcklig.

### **5.1.6 ANALYS AV UPPFÖLJNING OCH AVVIKELSER**

Det är inte bara mätningen utav budget och Balanced Scorecard som följer varandra parallellt under ett år i Länsförsäkringar Skåne, utan det gör även uppföljningen och rapporteringen av de båda styrverktygen. De behandlar även avvikelser från det som är planerat i både budgeten och Balanced Scorecard på liknande sätt. Uppföljning är en mycket viktig del av processen för både Balanced Scorecard och budget. Sker ingen uppföljning går företaget miste om fördelarna av de båda verktygen, det vill säga att få reda på om företaget uppnår tidigare uppsatta mål.

Uppföljning av de olika perspektiven i Balanced Scorecard samt budgeten och dess utfall sker noggrant i samband med mätningarna. Detta innebär att styrtal som nöjd-kund-index som enbart mäts en gång per år, endast följs upp en gång per år medan telefontillgängligheten och kostnader följs upp mer kontinuerligt. Rapporter med information om uppföljningen av både budget och Balanced Scorecard utkommer varje månad, kvartal, halvår och helår. Alla dessa rapporter förutom den sistnämnda ser dock annorlunda ut beroende på vilka mätningar som har utförts under perioden. Vi är medvetna om att i och med att mätningar sker oftare av de finansiella styrtalen och de ekonomiska måtten inom budgeten, så är det på dessa som tyngdpunkten vid uppföljningen läggs. Vi har uppfattat att de rapporterar resultaten frekvent under året för att alltid hålla sig uppdaterade om vad som händer i verksamheten.

För att all personal ska få tillgång till informationen som lämnas i rapporterna finns även informationen på intranätet som finns tillgängligt för alla inom företaget. Vi anser att detta är bra för då har all personal som är intresserad möjlighet att ta del av informationen. På så sätt kan de känna sig mer delaktiga i företaget. Enligt teorin (se stycke 3.3.4 "Uppföljning") förespråkas ett användande av intranät för att ge respons till medarbetarna.

Avvikelser mellan utfall och de uppsatta målen för styrtalen inom respektive perspektiv samt budgetens mått kan vara svåra att analysera. Endast för att det finansiella perspektivet och budgeten är lättare att mäta betyder inte det att de är lättare att analysera. I vissa fall kan det till och med vara svårare på grund av att det kan vara svårt att härleda varför resultatet sjunker. En orsak kan vara att det finns flera faktorer som kan påverka resultatet.

Som beskrivits ovan i stycke 3.1.5 ”Uppföljning, feedback och inläring” är IT-stöd vid uppföljning och feedback viktigt. De IT-system som idag används för användandet och uppföljningen av Balanced Scorecard och budget inom Länsförsäkringar Skåne är vanliga mjukvaruprogram som Excel och Power-point. För att ytterligare förankra Balanced Scorecard i företaget skulle användandet av ett mer anpassat mjukvaruprogram hjälpa till. Vi upplever det som om att företaget inte har införskaffat detta på grund av att det är en kostsam process. Ytterligare en anledning skulle kunna vara att personalen är nöjd med det nuvarande systemet och känner inget behov av att byta.

Det IT-stöd som används för att ge information och feedback från affärsplanen till personalen är deras intranät. Vi har observerat att intranätet används, dock upplever vi det som om det inte används fullt ut av personalen utifrån de uppgifter vi fått vid intervjutillfällena. På så sätt får de inte heller information om resultaten från avdelningen eller affärsområdet. Det verkar som om informationen om Balanced Scorecard och dess innebörd inte är komplett medan informationen om budgeten och dess utfall bättre når personalen. Detta är något som Länsförsäkringar Skåne bör tänka på och de bör försöka bli bättre på att informera personalen om Balanced Scorecard.

Vi anser att Länsförsäkringar Skåne handlar bra då de slår ihop Balanced Scorecard och budgeten till en process. Vi tror att deras Balanced Scorecard på så sätt inte kommer lika mycket i skymundan. Företaget tar fram budget och Balanced Scorecard samt utför mätning och uppföljning vid samma tidpunkter och på så sätt blir Balanced Scorecard en naturlig del i företaget, så som budgeten varit länge.

### **5.1.7 ANALYS AV LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNES FRAMTIDSUTSIKTER**

Som det ser ut idag i Länsförsäkringar Skåne är det endast de som direkt arbetar med Balanced Scorecard som har kunskap om verktyget. Vi finner att orsaker till detta kan vara att informationen inte når ut till de anställda eller att de saknar intresse. Vi upplever det dock som att Mikael Garnow önskar att hela personalen ska bli mer involverad i styrverktygets olika aspekter i framtiden. Detta hoppas han ska förverkligas genom att mer information om

Balanced Scorecard läggs ut på intranätet, vilket det i stor utsträckning inte görs idag. Mikael Garnow har även förhoppningar om att personalen ska förstå det orsak-verkan-sambandet som ska finnas mellan perspektiven. Vi betraktar detta som en bra idé då personalen får förståelse för hur deras prestationer kan påverka olika resultat. Inställningen till Balanced Scorecard är enligt oss god hos Länsförsäkringar Skåne då de försöker utveckla det och få det mer förankrat i organisationen.

Vi tycker att det är bra att Länsförsäkringar Skåne har en realistisk syn på att förändringar av nya förändringar inom företaget kan ta lång tid. Sker en förändring för snabbt finns risken att personalen motarbetar denna på grund av att de känner en osäkerhet om vad förändringen kan innebära för dem.

I framtiden hoppas Länsförsäkringar Skåne att Balanced Scorecard och budget ska slås ihop till ett och samma styrverktyg. Vi upplever inte att detta påverkar den lättöverskådlighet som Balanced Scorecard enligt Kaplan och Norton ska ha. Företagets budget är så pass odetaljerad och förenklad. Faktumet att de båda styrverktygen redan följer varandra åt och ses som ett, anser vi underlättar en hopslagning av budgeten och Balanced Scorecard. Vi är medvetna om att en modell kan ändras och inte behöver följas fullt ut vilket också upphovsmakarna till Balanced Scorecard förespråkar. Vår åsikt är att Länsförsäkringar Skåne handlar rätt då de vill utveckla sin ekonomistyrning genom att slå ihop Balanced Scorecard och budget till ett styrverktyg. De arbetar aktivt med att ta fram ett styrverktyg som är anpassat till deras verksamhet och undviker på så sätt att fastna i gamla mönster.

## 6. SLUTSATS

*I detta kapitel knyts syftet och problemformuleringen samman med de resultat som framkommit från analysen. Vi inleder med att förklara våra slutsatser och sedan följer en beskrivning av hur generaliserbar studien är. Sist kommer förslag på möjligheter till fortsatta studier inom området.*

### 6.1 BALANCED SCORECARD OCH BUDGET GÅR ATT HA SOM ETT GEMENSAMT STYRVERKTYG

Vi har inte funnit någon teori som behandlar den gemensamma processen och huruvida styrverktygen kan integreras till ett styrverktyg. Trots detta anser vi att det är mycket som talar för att en budget och ett Balanced Scorecard kan slås ihop till ett styrverktyg. De är två styrverktyg med många liknande aspekter vilket förespråkar inte bara en gemensam process utan även ett gemensamt verktyg. Både budgeten och Balanced Scorecard utformas på samma sätt utifrån ett företags vision, men även utifrån dess affärsidé och strategi, vilket beskrivits i det av oss skapade teoristycket 3.3 ”Gemensam process för Balanced Scorecard och budget”. I teorin innehåller både en budget och ett Balanced Scorecard perspektiv. Det som dock skiljer dem åt är att budgeten endast ser till ett företags ekonomiska aspekter medan ett Balanced Scorecard innehåller fler perspektiv, vilka ser till bland annat ett företags utveckling och kunder. Ytterligare en likhet mellan styrverktygen är att strategiska mål tas fram för perspektiven i Balanced Scorecard och för budgeten. Länsförsäkringar Skåne har samma strategiska mål för sin budget som för det finansiella perspektivet i Balanced Scorecard, vilket underlättar en hopslagning till ett styrverktyg. Den enda aspekt som skiljer de båda styrverktygen helt åt är att det i ett Balanced Scorecard ska tas fram kritiska framgångsfaktorer för perspektiven, detta görs inte för budgeten. Länsförsäkringar Skåne tar enligt egen utsago inte fram några kritiska framgångsfaktorer för sitt Balanced Scorecard, vilket vi anser underlättar ett ihopslagande. Vi anser att ett företag kan välja att inte ta fram några kritiska framgångsfaktorer alls för sina perspektiv då vi menar att de inte är nödvändiga för att styrverktyget ska fungera.

För båda styrverktygen tas mått fram som företaget ska arbeta efter och de ska uppnå de mål som är satta för respektive mått. Det utförs mätningar av måtten både för ett Balanced Scorecard och för budgeten, samt uppföljning sker. Alla de här aspekterna gör att både budgeten och Balanced Scorecard arbetas fram utefter samma principer. Det är de här aspekterna som gör att vi finner att de båda styrverktygen kan slås ihop eftersom de är uppbyggda och fungerar ungefär likadant. En annan anledning till varför vi anser att de kan

integreras till ett styrverktyg är då vi utifrån materialet av Länsförsäkringar Skåne kommit fram till att deras Balanced Scorecards process ser likadan ut som deras budgets, vilket innebär att de båda styrverktygen således kan följas åt i en gemensam process. Länsförsäkringar Skåne använder sig av samma uppställningsmetod av sin budget och sitt Balanced Scorecard och även av samma slags struktur. De utformar styrverktygen på hösten för att de sedan ska vara giltiga ett år framåt. De utför mätningar parallellt men vid olika tidpunkter beroende på vad det är som ska mätas. Uppföljning av måtten och rapportering om utfallet inom de båda styrverktygen görs även det i en gemensam process.

Det som skulle kunna vara ett hinder för en hopslagning av de båda styrverktygen är att budgeten oftast är kontobaserad och därmed mer detaljerad än det finansiella perspektivet i ett Balanced Scorecard, eftersom detta endast innehåller ett fåtal styrtalet. Att ersätta det finansiella perspektivet med budgeten skulle i så fall innebära att den lättöverskådlighet som ett Balanced Scorecard ska ha försvinner. Länsförsäkringar Skåne har emellertid gjort sin budget mindre detaljerad vilket vi menar kommer underlätta en framtida sammanslagning av de båda styrverktygen.

## **6.2 HUR DET NYA STYRVERKTYGET SER UT**

Vid en sammanslagning av de båda styrverktygen hämtas de mest betydelsefulla aspekterna från respektive verktyg. Det nya styrverktygets process följer budgetens uppställningsformer och strukturer. Innehållet i det nya styrverktyget kommer präglas av Balanced Scorecard eftersom det innehåller fler aspekter, så som kunder och medarbetare, än vad budgeten gör. Balanced Scorecard ser även till fler tidsdimensioner och är på så sätt ett mer övergripande verktyg än budgeten. Det finansiella perspektivet kommer till skillnad från de andra att utvecklas utifrån budgeten. För att inte överskådligheten i perspektivet ska försvinna är det viktigt att det inte är lika detaljrikt som budgeten oftast är. Dock får det inte vara lika odetaljerat som det finansiella perspektivet i Balanced Scorecard, då det endast skulle innebära ett borttagande av budgeten och inte en sammanslagning av de båda styrverktygen.

För att en integrering utav budget och Balanced Scorecard ska fungera framgångsrikt underlättar det om företagets båda styrverktyg följer en gemensam process. Görs inte detta blir en sammanslagning svårare att genomföra. Ett exempel på detta är om budgeten tidigare varit rullande och Balanced Scorecardet fast och företaget väljer att använda sig av den rullande strukturen för det nya styrverktyget så innebär det en omställning utav tillvägagångssättet för såväl ledning som personal. Styrtalet inom Balanced Scorecard som används i det nya styrverktyget kommer således att ses över kvartalsvis istället för årsvis.



### 6.3 GENERALISERBARHET

Studien kan anses ha en hög generaliserbarhet eftersom vi har strävat efter att uppnå hög validitet. Vid genomförandet av intervjuerna valdes relevanta frågor ut och de som intervjuades var kunniga inom området, vilket ledde till att vi fick en klarare bild av företagets processer. Genom att problemformuleringen och syftet är generella och inte direkt kopplade till Länsförsäkringar Skåne kan även andra företag och andra intresserade dra nytta av uppsatsen. Då studien innehåller mycket teori som inte är direkt kopplad till Länsförsäkringar Skåne anser vi att även andra företag skulle kunna använda sig av de förklarade processerna. Vi är dock medvetna om att alla teorierna inte är prövade i praktiken, men då budget och Balanced Scorecard är så pass lika styrverktyg och processerna fungerar på budget, så anser vi att de borde vara tillämpbara även på Balanced Scorecard. På grund av att vi anpassade frågorna vid intervjutillfällena är reliabiliteten lägre än om vi hade använt oss av standardiserade frågor. Detta är dock ett medvetet val för att få fram så mycket djup kunskap som möjligt och lyckas uppnå en god kvalitativ studie.

Sambandet mellan budget och Balanced Scorecard påverkas inte av branschen. Vilken bransch företaget verkar inom spelar enligt oss ingen roll för de som använder sig av denna uppsats, eftersom det är sambandet mellan styrverktygens processer som studien fokuserar på. Samverkan mellan budget och Balanced Scorecard ändras inte på grund av branschen utan dessa verktyg fokuserar på och kräver samma slags rutiner oavsett företagets inriktning. På så sätt är studien inte tillämpbar på enbart kunskapsintensiva företag.

Det som dock kan påverka generaliserbarheten negativt är att vi använt oss av fallstudie och bara ett företag. Men som ovan beskrivits har vi försökt att generalisera problemformuleringen och syftet så långt det är möjligt och anser att resultaten är applicerbara även på andra företag.

Vi har försökt att generalisera slutsatserna i möjligaste mån genom att i så liten utsträckning som möjligt basera dem på fallföretaget. Detta för att andra företag ska kunna dra nytta av studien.

### 6.4 ÅTERSTÅENDE STUDIER

Efter att studien färdigställts har vi uppmärksammat några ytterligare infallsvinklar som vore intressanta att belysa. Då Länsförsäkringar Skåne vid denna tidpunkt inte har slagit samman

budget och Balanced Scorecard till ett styrverktyg, efterlyser vi en studie som undersöker företag som redan har de båda styrverktygen som ett verktyg.

Vi anser dessutom att det vore intressant att genomföra en undersökning hos ett företag som använder sig av en annan variant eller uppställningsmetod för det hopslagna styrverktyget.

Vi är intresserade av att se hur de olika av oss skapade teorierna om de gemensamma processerna fungerar i praktiken. Därför vore det intressant att närmare undersöka ett företag som använder sig av någon av dessa.

Vi skulle gärna vilja veta hur Länsförsäkringar Skåne kommer lyckas med att integrera sitt Balanced Scorecard och sin budget. Detta vore intressant att undersöka om några år för att ta reda på om det fungerar överhuvudtaget och om det fungerar bättre eller sämre än att ha de som två enskilda styrverktyg.

# KÄLLFÖRTECKNING

## PUBLICERADE KÄLLOR

### BÖCKER

Alvesson, M (2000) *Ledning av Kunskapsföretag - en studie av ett datakonsultföretag*. Nordstedts Juridik, Stockholm

Alvesson, M & Sköldbäck, K (1994) *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund

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

Arbnor, I & Bjerke, B (1994) *Företagsekonomisk metodlära*. Uppl. 2. Studentlitteratur, Lund

Arwidi, O & Samuelson, L (1991) *Budgetering i industriföretagets styrsystem*. Sveriges mekanförbund, Stockholm

Ax, C; Johansson, C & Kullén, H (2002) *Den nya ekonomistyrningen*. Uppl. 2. Liber Ekonomi, Malmö

Bengtsson, L & Skärvad, P-H (2001) *Företagsstrategiska perspektiv*. Uppl. 3. Studentlitteratur, Lund

Bergstrand, J (2003) *Ekonomisk styrning*. Studentlitteratur, Lund

Bergstrand, J & Olve, N-G (1996) *Styr bättre med bättre budget*. Liber Ekonomi, Malmö

Bryman, A & Burgess, E (2003) *Business research methods*. Oxford University Press, Oxford

Eriksson, L & Wiedersheim-Paul, F (2001) *Att utreda, forska och rapportera*. Uppl. 7. Liber Ekonomi, Malmö

Greve, J (1996) *Budget*. Studentlitteratur, Lund

Gummesson, E (1990) *Yuppiesnusk eller ledarskapets förnyelse*. SNS Förlag, Stockholm

Hallgårde, U & Johansson, A (1999) *Att införa Balanced Scorecard: en praktisk vägledning*. Studentlitteratur, Lund

Halvorsen, K (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Översättning Sten Andersson. Studentlitteratur, Lund

Holme, I & Solvang, B (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Översättning Björn Nilsson. Uppl. 2. Studentlitteratur, Lund

Johnson, T & Kaplan, R (1987) *Relevance Lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts

Jäghult, Bo (1989) *Värdering och styrning av kunskapsföretag*. Liber, Malmö

Kaplan, R & Norton, D (1999) *The Balanced Scorecard: från strategi till handling*. Översättning Pär Svensson. ISL, Göteborg. Originaltitel: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts. 1996

Kjellén, B & Söderman, S (1979) *Praktikfallsmetodik*. Liber, Malmö

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

Lundahl, U & Skärvad, P-H (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Uppl. 3. Studentlitteratur, Lund

Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1997) *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Liber Ekonomi, Malmö

Olve, N-G; Roy, J & Wetter, M (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Uppl. 3:3. Liber AB, Malmö

Olve, N-G; Petri, C; Roy, J & Roy, S (2003) *Framgångsrikt styrkortsarbete: metoder och erfarenheter*. Liber Ekonomi, Malmö

Rienecker, L & Stray Jørgensen, P (2004) *Att skriva en bra uppsats*. Översättning Harald Nordli. Liber AB, Malmö

Rosengren, K & Arvidson, P (2002) *Sociologisk metodik*. Uppl. 5. Almqvist & Wiksell, Solna

Stewart, T (1999) *Intellektuellt kapital*. Nerenius & Sentérus Förlag, Stockholm

Wallander, J (1995) *Budgeten – ett onödigt ont*. SNS Förlag, Stockholm

Wallén, G (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur, Lund

## ARTIKLAR

Ahn, H (2001) Applying the Balanced Scorecard Concept: an experience report. *Long Range Planning*. Vol. 34, nr. 4, s. 441-446

Arwidi, O & Samuelson, L (1993) The development of budgetary control in Sweden - a research note. *Management Accounting Research*. Vol. 4, nr. 2, s. 93-108

Bredberg, M; Andersen, A & Kusoffsky, J (1997) Vilka mått används i Balanserade styrkort? *Ekonomi & styrning*. nr. 3, s. 37-38

Johansson, C (1998/1999) Budgetering i omvandling – avveckling eller utveckling? *Økonomistyrning och Informatik*, Årgång 14, nr. 5, s. 381-405

Kaplan, R & Norton, D (1992) The Balanced Scorecard: measures that drives performance. *Harvard Business Review*. Vol. 70, nr. 1, s. 71-80

Kaplan, R & Norton, D (1993) Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard business Review*. Vol. 71, nr. 5, s. 134-141

Kaplan, R & Norton, D (1996) Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. Vol. 74, nr. 1, s. 75-86

Maisel, L (1992) Performance measurement: The Balanced Scorecard Approach. *Journal of Cost Management*. Vol. 6, nr. 2, s. 47-52

Sundin, L (1998) Gör styrkortet mer praktiskt! *Ekonomi & Styrning*, nr. 2, s. 24-27

## **OFFICIELLT MATERIAL OM LÄNSFÖRSÄKRINGAR SKÅNE**

Länsförsäkringar Skåne, Årsredovisning 2003

Länsförsäkringar Skåne (2004) Ett kundägt försäkringsbolag – så funkar det

## **MUNTLIGA KÄLLOR**

Garnow, Mikael. Controller, Länsförsäkringar Skåne. 2004-12-02

Lindfors, Björn. Controller inom affärsområdet Privat, Länsförsäkringar Skåne. 2004-11-29

Witt, Pontus. Försäljningschef inom avdelningen Sak inom affärsområdet Privat,  
Länsförsäkringar Skåne. 2004-12-02

# BILAGA 1

## INTERVJUFRÅGOR TILL BJÖRN LINDFORS 29 NOVEMBER 2004

1. Hur länge har du arbetat inom Länsförsäkringar Skåne?
2. Vad är din befattning inom företaget? Arbetsuppgifter?
3. Hur länge har BSC funnits inom Länsförsäkringar Skåne?
4. Vad är enligt din uppfattning fördelar och nackdelar med BSC?
5. Hur använder du dig utav BSC? Är det regelbundet eller sker det vid behov?
6. Har BSC ändrats eller är det samma som det ursprungliga BSC?  
Om förändringar; hur ofta sker de? Tycker du att de ligger i fas med vad som sker i företaget?
7. Vilka direktiv ger dessa angående BSC och hur detaljerade är direktiven?
8. Får ledningen och styrelsen information om resultatet som framkommer efter användandet av BSC?  
Hur ofta, vid behov eller regelbundet?
9. Vi har fått veta att ni använder er av ekonomiska perspektivet, kundperspektivet, medarbetareperspektivet och processperspektivet.  
Varför har ni valt just dem?
10. Vilka mått/styrtal ingår under varje perspektiv i just din avdelning?  
Varför har ni valt just de måtten?  
Hur väljs aktuella mått?
11. Anser du att det finns ett orsak-verkan-samband mellan perspektiven och måtten?  
Om ja; vad för slags samband?
12. Har ni några speciella steg som ni följer vid användandet av BSC?
13. Tilldelas alla perspektiv lika stor uppmärksamhet?
14. Är det något av perspektiven som du anser är viktigare än de andra?
15. Känner du att du har full kunskap om BSC och använder det rätt?
16. Hur stor kunskap anser du att personalen har om ert BSC?
17. Hur engagerar ni personalen i BSC?
18. Har personalen varit med och påverkat utformningen av ert BSC?

19. Ett verksamhetsår med BSC, följer det budgetens arbete? Förankras de i varandra på något sätt?
20. Vem sätter upp BSC och arbetar med att ta fram uppgifter och information till det?
21. Hur ofta mäter ni? Bestämda tidpunkter?
22. Hur mäter ni?
23. Har ni satt upp mål för varje mått och hur ofta ändras dessa?
24. Hur används BSC i den dagliga verksamheten? Funderar du något över BSC eller bara när du arbetar specifikt med det?
25. Hur sker uppföljningen? När?  
Hur lång tid läggs på uppföljning?
26. Hur används den information som kommer fram vid uppföljningen? Finns det någon mall hur detta ska ske?
27. Hur behandlas de avvikelser som förekommer från uppsatta mål? Finns det regler för hur detta ska ske?
28. Informeras personalen om BSC samt vad mätningen kommit fram till? Hur sker detta?
29. Använder ni någon form av IT-stöd eller IT-program vid användandet av BSC?
30. Vilken påverkan har användningen av BSC haft på Länsförsäkringar Skåne?
31. Hur påverkar användningen av BSC dig och på ditt arbete?
32. Anser du att BSC är välförankrat i organisationen?

## **BUDGET**

1. Har ni en budget för hela företaget eller för de olika områdena inom företaget?
2. Vilken typ av budget har ni?
3. Har ni speciella tider/vissa datum vissa saker ska vara klara? Exempel?
4. Fungerar budgetsystemet bra enligt dig?
5. Något som ej fungerar bra?
6. Hur mycket tid lägger du ner på budgetering i månaden?
7. Hur använder du dig av budgeten?



8. Görs ändringar i budgeten och i så fall varför och när?
9. Får ledning/styrelse resultat från budgeten och i så fall hur ofta? Regelbundet eller vid behov?
10. Hur får personalen information om budgeten?
11. Får personalen reda på hur det gått för företaget och budgeten?
12. Hur väljs de aktuella målen i budgeten ut?
13. Hur ofta sker uppföljning?
14. Vad händer med avvikelser? Finns det regler? Vem bestämmer? Hur lång tid tar det innan en ändring i så fall sker?
15. Hur används den information som kommer från budgetering?
16. Har ni IT support för budgetering och uppföljning? Vad i så fall för sorts och är den effektiv enligt dig?

## BILAGA 2

### INTERVJUFRÅGOR TILL PONTUS WITT 2 DECEMBER 2004

1. Hur länge har du arbetat inom Länsförsäkringar Skåne?
2. Vad är din befattning inom företaget? Arbetsuppgifter?
3. Hur ofta kommer du i kontakt med BSC, hur mycket tid lägger du ungefär på BSC per månad?
4. Hur många olika BSC finns i företaget?
5. Anser du att det är värt att lägga den tid på BSC som nu krävs, är vinningen tillräckligt stor?
6. Anser du att ni mäter på rätt sätt och mäter rätt saker?
7. Hur ser ett år med BSC ut? Vilka saker görs och när?
8. Är det bestämda datum när ni ska göra vad eller bestämmer ni själva?
9. Har ni några speciella steg som ni följer vid användandet av BSC?
10. Tilldelas alla perspektiv lika stor uppmärksamhet?
11. Är det något av perspektiven som du anser är viktigare än de andra?
12. Vad anser ni att ni gör bra när det gäller BSC?
13. Känner du att du har full kunskap om BSC och använder det rätt?
14. Hur stor kunskap anser du att personalen har om ert BSC?
15. Hur engagerar ni personalen i BSC?
16. Ett verksamhetsår med BSC, följer det budgetens arbete? Förankras de i varandra på något sätt?
17. Vad är det som gör att BSC kan följa budgetåret?
18. Vem sätter upp BSC och arbetar med att ta fram uppgifter och information till det?
19. Hur ofta mäter ni? Bestämda tidpunkter?
20. Hur genomför ni mätningarna?
21. Hur sker uppföljningen? När?  
Hur lång tid läggs på uppföljning?

22. Hur används den information som kommer fram vid uppföljningen? Finns det någon mall hur detta ska ske?

23. Hur behandlas de avvikelser som förekommer från uppsatta mål? Finns det regler för hur detta ska ske?

24. Vilken påverkan har användningen av BSC haft på Länsförsäkringar Skåne?

## **BUDGET**

1. Vilken typ av budget har ni?

2. Vilken befattning har den person som utformar budgeten? (Förankras den uppifrån eller nerifrån)

3. Hur är budgeten utformad?

4. Hur går utformandet av er budgetering till? Vad sker under året och när?

5. Har ni speciella tider / vissa datum vissa saker ska vara klara? Exempel?

6. Fungerar budgetsystemet bra enligt dig?

7. Något som ej fungerar bra?

8. Ungefär hur länge har Länsförsäkringar Skåne budgeterat?

9. Får personalen reda på hur det gått för företaget och budgeten?

10. Hur sker uppföljningen av budgeten?

## **BILAGA 3**

### **INTERVJUPUNKTER TILL MIKAEL GARNOW 2 DECEMBER 2004**

- Hur ser ett år med Balanced Scorecard ut i Länsförsäkringar Skåne?
- Hur genomförs budgetprocessen inom företaget?
- Hur ser ett verksamhetsår med budgeten ut?