

Avveckling av Balanced Scorecard

- En förklaring till avveckling av etablerade BSC

Handledare:
Sven-Olof Yrjö Collin

Författare:
Åsa Nilsson
Linda Rihm

Förord

Vi vill tacka vår handledare Sven-Olof Collin för hans engagemang i vårt uppsatsämne, bra och konstruktiv handledning samt alla de roliga stunder vi har haft tillsammans under våra handledningstillfällen.

Vi vill även tacka våra respondenter för att de ställde upp på intervjuer med så kort varsel, eftersom jul och nyår kom emellan. Ett stort tack riktas till Mikael Efverman, Ifö Sanitär AB, Roger Lundberg, PTC AB, Torbjörn Brannemo, CV Control, Hans Lundberg, Luleå Universitet och Tommy Liljenberg, Olofströms kommun.

Ett stort tack till våra familjer, som har stöttat och ställt upp för oss under denna intensiva tid. Ett särskilt tack till Ann-Mari Rihm som har hjälpt oss med ovärderliga inlägg i skrivandet av vår uppsats, samt Christian Malm som läst och korrigerat vår intervjumall.

Kristianstad den 12 januari 2007

Åsa Nilsson

Linda Rihm

Sammanfattning

Vårt syfte med uppsatsen är att tillföra kunskap om vad det är som gör att ansvariga i en organisation väljer att avveckla Balanced Scorecard (BSC) när det är under drift.

Vi har genomfört fem intervjuer med respondenter i olika organisationer för att försöka förklara varför de ansvariga i organisationen väljer att avveckla ett BSC under drift.

I vår avslutande figur har vi visat att avveckling av BSC finner sin grund i tre olika stadier som påvisar att BSC avvecklas. Det är inte enbart i implementeringen som BSC avvecklas, utan även i den föregående fasen och framförallt under driften av BSC. Den föregående fasen som vi valt att kalla förutsättningarna syftar på det som rådde vid införandet, det vill säga den kunskap och information som de ansvariga hade innan de började implementera BSC.

Det har länge forskats kring vilka implementeringsmisslyckanden som ansvariga i organisationer kan utsättas för. Vi har i vår uppsats kommit fram till att misslyckanden under driften också kan vara orsak till avveckling av BSC.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte.....	11
1.4 Disposition.....	11
1.5 Kapitelsammanfattning - Inledning.....	12
2. METOD.....	13
2.1 Vetenskaplig utgångspunkt.....	13
2.2 Val av teori.....	16
2.3 Kapitelsammanfattning - Metod.....	17
3. BALANCED SCORECARD.....	18
3.1 Balanced Scorecard.....	18
3.2 Kapitelsammanfattning – Balanced Scorecard.....	20
4. TEORI.....	21
4.1 Implementeringsmisslyckande genom imitation.....	22
4.2 Institutionell tröghet.....	25
4.3 Ägarbyte.....	27
4.4 VD-byte.....	29
4.5 Institutionell leda.....	31
4.6 Organisatoriska förutsättningar.....	32
4.7 BSC-företrädaren.....	33
4.8 Slutfört uppdrag.....	34
4.9 Otillräcklig uppföljning.....	35
4.10 Kapitelsammanfattning - Teori.....	36

5. EMPIRISK METOD	37
5.1 Undersökningsmetod.....	37
5.1.1 Fallstudier.....	37
5.1.2 Datainsamlingsmetoder.....	38
5.2 Urval.....	39
5.3 Datainsamling.....	41
5.3.1 Primärdata.....	42
5.3.2 Sekundärdata.....	43
5.4 Operationalisering.....	44
5.4.1 Beroende variabel.....	44
5.4.2 Oberoende variabel.....	44
5.5 Validitet och Reliabilitet.....	51
5.5.1 Validitet.....	51
5.5.2 Reliabilitet.....	52
5.6 Kapitelsammanfattning – Empirisk metod.....	52
6. ANALYS	54
6.1 Inledning.....	54
6.2 Våra företag.....	56
6.2.1 Ifö Sanitär.....	56
6.2.2 PTC AB.....	56
6.2.3 ABB – CV Control.....	57
6.2.4 AB Centek.....	57
6.2.5 Olofströmshus AB.....	58
6.3 Hypotesernas utfall.....	58
6.3.1 Implementeringsmisslyckande genom imitation.....	58
6.3.2 Institutionell tröghet.....	59
6.3.3 Ägarbyte.....	60
6.3.4 VD-byte.....	61
6.3.5 Institutionell leda.....	63

6.3.6	<i>Organisatoriska förutsättningar</i>	64
6.3.7	<i>BSC-företrädaren</i>	66
6.3.8	<i>Slutfört problem</i>	68
6.3.9	<i>Otillräcklig uppföljning</i>	69
6.3.10	<i>Styrinstrumentet dog ut</i>	70
6.3.11	<i>Omständligt instrument</i>	72
6.3.12	<i>För lite tid åt BSC</i>	74
6.3.13	<i>För hög ambitionsnivå</i>	75
6.3.14	<i>Implementeringsmisslyckanden i övrigt</i>	76
6.4	Samband och mönster.....	80
6.5	Kapitelsammanfattning - Analys.....	82
7.	SLUTSATSER	84
7.1	Slutsats.....	84
7.2	Kategorisering av hypoteser.....	92
7.3	Slutliga reflektioner.....	94
7.4	Egna reflektioner	95
7.5	Förslag till fortsatt forskning	95
7.6	Kapitelsammanfattning - Slutsatser.....	97
8.	REFERENSER	98

BILAGOR 1 - 3

1. Inledning

*Ämnet som vår uppsats kommer att behandla, är vilka faktorer som påverkar de ansvariga i olika organisationer att avveckla **Balanced Scorecard** (BSC) när det är under drift. Vi har valt att behandla orsaker till avvecklingen av BSC, eftersom tidigare forskning till stor del behandlar vilka problem som de ansvariga i organisationerna kan stöta på under implementeringen av BSC. Vi kommer utifrån bakgrunden att diskutera orsaker som kan göra att ansvariga i organisationerna väljer att avveckla BSC, det är också grunden i vårt syfte. En disposition över uppsatsens kapitel finns i slutet av inledningen.*

1.1 Bakgrund

Kaplan och Norton (2004) utvecklade BSC i början av 90-talet. BSC skulle hjälpa organisationerna att fokusera på fyra olika viktiga perspektiv, för att få en bättre förståelse för den egna organisationen. Olve, Roy och Wetter (1999) menar att BSC används för att komma fram till vilken inriktning som organisationen kommer att använda och som de sedan ser till att följa. Nordstrand och Högsta (2000) påstår att organisationen får förståelse för hur BSC fungerar, genom arbetet med instrumentet. I rapporter som genereras via BSC, ser de ansvariga i organisationen vad det är som driver dem framåt och framförallt ser de hur alla faktorer påverkar varandra (Nordstrand och Högsta, 2000). BSC försöker koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga strategin och visionen, genom att man ser organisationen ur fyra olika perspektiv. Perspektiven är det finansiella perspektivet, kundperspektivet, processperspektivet och förnyelse- och utvecklingsperspektivet. Man försöker genom perspektiven få de ansvariga i organisationen att fokusera på väsentliga målområden genom ett fåtal nyckeltal. (Olive et al, 1999) (För mer information om BSC – se kapitel 3).

Genom att använda ett styrinstrument som ledningen och medarbetarna litar på, skapas stabilitet i organisationen. Instrumentet fungerar som ledningens förlängda

arm. Vidare skapar BSC rapporter som ledningen kan använda för att styra organisationen, så att de överlever bland den mångfald av organisationer som finns i samhället.

Att välja rätt instrument som passar till organisationen kan inte vara lätt när det finns andra styrinstrument att arbeta med, till exempel TQM (Total Quality Management). Konsulterna trängs på marknaden och alla har något bra att tillföra genom sina styrinstrument.

Vårt syfte med uppsatsen är att försöka ta fram olika orsaker till avveckling av ett styrinstrument, som i vårt fall är BSC. Genom att formulera lämpliga hypoteser kommer vi att försöka utvärdera huruvida våra antaganden har uppfyllts.

1.2 Problemdiskussion

Många författare har en positiv syn på BSC och tenderar att övervärdera fördelarna och undervärdera nackdelarna. En del av författarna som skriver om BSC, försöker täcka över problemen som finns genom att peka på fördelarna med styrinstrumentet.

I Olve, Petri, Roy och Roy (2003) kan vi läsa att författarna är medvetna om att de är partiska i frågan om BSC, eftersom det är något de tror på och vill att organisationerna använder. De anser även att styrinstrumentet är nödvändigt för strategisk styrning i vissa organisationer.

De flesta som skriver om BSC har enligt Olve et al (2003) stort förtroende för styrinstrumentet, vilket innebär att de glömmet att ta upp de problem och svårigheter som de ansvariga i organisationerna kan möta under driften av BSC. Författarna skriver att de hört talas om implementeringar som inte fick det resultat som de ansvariga i organisationen förväntade sig. Vidare skriver Olve et al (2003) att de bekymmer och problem som kan uppkomma kan vara typiska vid både implementeringen och under driften, eftersom det inte bara är avvikelser som

dyker upp till följd av dålig implementering. Problemen kan uppkomma på grund av olämpliga val och de ansvariga behöver vara beredda att ta ställning till problemen så att de snabbt kan lösas. Nackdelarna är minst lika viktiga att beröra som fördelarna med ett styrinstrument, det för att ge allmän kunskap om BSC. Ledningen väljer styrinstrument med omsorg och efter det behov som organisationen har.

I Schneiderman's (1999) artikel kan vi utläsa olika orsaker till varför BSC avvecklas genom misslyckande. Bland annat kan det vara att problemet som styrinstrumentet baseras på är dåligt definierat och därmed en dålig motivationsfaktor för nya intressenter. Det kan även vara att mätvärdena inte är tillräckligt preciserade eller att målen grundas på felaktiga faktorer. Andra orsaker kan vara att ett system saknas för att bryta ner övergripande mål till processnivå, där befintliga förbättringsaktiviteter äger rum, det för att göra målen mer lätthanterliga. En ytterligare orsak kan vara att det inte finns en länk mellan finansiella- och icke-finansiella resultat.

Enligt Olve et al (2003) kan problem uppstå under det inledande utvecklingskedet av BSC. De problem som kan uppstå är nära kopplade till att medarbetarna inte litar på sig själva. Det medför att BSC inte tas på allvar och det skapas en osäkerhet mot BSC, eftersom medarbetarna saknar information och kunskap till arbetsuppgifter som till exempel hur BSC tillämpas. Det är viktigt att BSC och strategin för att uppnå mål och mätvärden är sammankopplade, annars kan de vara en bidragande orsak till BSCs avveckling. När de ansvariga arbetar med BSC sätter de upp mål som de försöker uppnå och de ersätts sedan med nya mål efterhand som de uppfylls. Målen kan vara ojämnt fördelade mellan de som ledningen sätter och de som sätts utav medarbetarna. När medarbetarna försöker nå uppsatta mål, använder de sig av olika mätvärden. Mätvärdena kan bli för många och det kan blir svårt att utläsa vad de ansvariga vill uppnå med dem.

Olve et al (2003) säger vidare att i de fall beslutsfattarna ger de som arbetar med BSC dåligt stöd och om medarbetarna inte känner engagemanget uppifrån kan det

kännas trögt att arbeta med styrinstrumentet. Det kan även vara att det finns medarbetare som har lite kunskap om BSC men ändå arbetar med styrinstrumentet, vilket kan skapa en störning bland de som har mer kunskap om styrinstrumentet. Det ger indikationer på att BSC är dåligt förankrat bland medarbetarna och att de känner att BSC kräver en högre prestation.

Olve et al (2003) tar även upp de problem som kan uppstå vid användningen av BSC. De domineras av att det inte finns något intresse och allt går på rutin, genom det skapas problem i styrinstrumentet. Till att börja med kan implementeringen vara ofullständigt genomförd eller att studierna av alternativa användningsområden av BSC har avstannat. Det kan även finnas ett ointresse för BSC som kan bestå i att medarbetarna har andra arbetsuppgifter som anses vara av större betydelse, eller att de helt enkelt inte har gjort en tidsplanering som ger BSC den tid som det behöver. De kan även se att BSC blir en rutin och upplevs som något som försvinner i mängden, till exempel när det gäller värderingen av mätvärdena och kopplingen till strategin.

De problem som BSC kan medföra rör enligt Schneiders (1999) artikel endast problem som dyker upp i en organisations implementeringsfas av BSC. Detsamma gäller några av de problem som Olve et al (2003) nämner. Frågan är om de problem som kan komma fram i implementeringsfasen är samma problem som kommer fram upp under driften av BSC, det är inte definierat.

Organisationer har enligt Kaplan och Norton (2000) börjat använda sig av BSC i allt större utsträckning de senaste åren, eftersom de har hittat nya sätt som de kan använda styrinstrumentet på. Det tror vi kan vara en orsak till att nya utmaningar och problem dyker upp i organisationerna, som kan leda till avveckling av BSC.

BSC har enligt Amaratunga, Baldry och Sarshar (2001) använts med bra resultat i olika organisationer i USA och alla tillämpningar har enligt utgivna rapporter varit lyckade. Läser vi sedan Venkatraman och Gering (2000) redovisas att trots

populariteten för BSC, kan vi se att det finns lika delar lyckade som misslyckade implementeringar.

Författarna har visat på att det finns lyckade implementeringar, men även misslyckade, där organisationen har fått avveckla BSC. De problem som kommer fram vid implementeringen kan troligtvis även användas på situationer när BSC är under drift, eftersom vissa av problemen säkert inte beror på styrinstrumentet i sig utan yttre faktorer som till exempel ägar- eller VD-byte eller institutionell tröghet. Det visar på att det antagligen finns en okunskap om orsakerna till problemen med BSC eller att de inte vill visa på att BSC även har en annan sida.

1.3 Syfte

Syftet med examensarbetet är att tillföra kunskap om vad det är som gör att ansvariga i en organisation väljer att avveckla Balanced Scorecard när det är under drift.

1.4 Disposition

I kapitel 2 ger vi en förklaring till varför vi har valt att utgå ifrån det material som finns idag om befintliga teorier, som till exempel institutionell teori

För att få material att jämföra våra hypoteser med har vi valt att göra fallstudier i en kombination av intervjuer och dokumentstudier. Resultatet av fallstudierna kommer att jämföras mot vår beroende variabel som är varför de ansvariga i organisationer väljer att avveckla BSC när det är under drift och våra oberoende variabler som är hypoteserna till avvecklandet.

Tredje kapitlet innehåller en kort beskrivning av BSC och de fyra vanligaste perspektiven som de ansvariga i organisationerna använder sig av vid arbetet med styrinstrumentet.

Kapitel 4 tar upp de hypoteser som vi har tagit fram och som försöker förklara varför de ansvariga i organisationerna väljer att avveckla BSC när det är under drift. Hypoteserna som är implementeringsmisslyckande genom imitation, institutionell tröghet, ägarbyte, VD-byte, institutionell leda, organisatoriska förutsättningar, BSC-företrädaren, slutfört uppdrag och otillräcklig uppföljning har vi fått fram genom den teori hänvisning som gjorts till varför hypoteserna kan vara troliga orsaker till avvecklandet av BSC.

I kapitel 5 beskriver vi det tillvägagångssätt vi har använt för att få fram information till de tänkbara hypoteserna om varför de ansvariga i organisationerna väljer att avveckla BSC när det är under drift. Vi visar hur vi har operationaliserat våra intervjufrågor till mätbara enheter.

I kapitel 6 finns vår analys av det som framkommit vid våra intervjuer. Här finns en beskrivning av de organisationer som vi har använt i vår uppsats. Vi beskriver även de hypoteser som vi tagit upp i kapitel fyra, samt en förklaring till de hypoteser som har framkommit i intervjuerna.

I kapitel 7 finns våra slutsatser angående avvecklingen av BSC. Vi kommer även att diskutera olika förslag till vidare forskning.

1.5 Kapitelsammanfattning - Inledning

I vårt första kapitel har vi försökt ge läsaren en kort introduktion till vår uppsats. Vi har i uppsatsen valt att försöka förklara varför de ansvariga i organisationerna väljer att avveckla BSC. Vi har fört en diskussion kring vår problemställning, för att ge en inblick i att avvecklingen av BSC under driften är ett problem för organisationen. Syftet med examensarbetet är att tillföra kunskap om vad det är som gör att de ansvariga i en organisation väljer att avveckla BSC när det är under drift.

2. Metod

För att finna orsak-verkan samband mellan organisationers agerande, inre omständigheter och avvecklingen av BSC, har vi valt att utgå ifrån ett positivistiskt synsätt. I vår undersökning har vi valt en abduktiv ansats, genom att vi applicerar befintliga teorier på verkligheten och genom att vi utgår ifrån empirin. För att ta reda på vad som påverkar ansvariga i en organisation till att avveckla BSC, har vi använt oss av bland annat institutionell teori. Vi har genom förankring i teorin formulerat hypoteser om förväntade utfall på avvecklingen av BSC. Hypoteserna har formulerats i syfte att utföra en systematisk undersökning.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

Vårt mål med uppsatsen är att försöka förklara varför organisationer väljer att avveckla BSC när styrinstrumentet är under drift. Genom att studera olika faktorer som kan påverka ansvariga i organisationer att avveckla BSC, försöker vi finna samband som gör att vi kan realisera vårt syfte. I uppsatsen ser vi på faktorer som ansvariga i organisationerna stöter på under driften och inte bara under implementeringen, vilket har varit den dominerande litteraturen om BSC. Vi vill i vår uppsats försöka finna samband mellan den beroende faktorn (avvecklandet av BSC) och de oberoende faktorerna (våra hypoteser).

Vi har valt att använda oss av en abduktiv ansats. Det innebär enligt Andersen (1998) och Saunders, Lewis och Thornhill (2007) att vi utgår ifrån både deduktiv och induktiv ansats. Den deduktiva ansatsen används genom att befintliga teorier appliceras på empiriska data och den induktiva ansatsen används för att basera undersökningen utifrån empirin, i ett försök att skapa nya faktorer som kan förklara varför ansvariga i organisationen avvecklar BSC. Den teoretiska förankring som vi kopplar till vårt syfte är bland annat institutionell teori. Anledningen till att en abduktiv ansats är relevant i vår uppsats, är den bristfälliga forskningen på avveckling under driften. Det medför att vi måste lämna utrymme

för faktorer som skapas genom vår analys. Att vi inte endast valde att utgå ifrån induktion, beror på att det finns teori att förankra till de flesta av våra hypoteser.

Vi avser att göra fallstudier genom intervjuer och dokumentstudier. Genom dokumentstudier försöker man få en samlad bild av olika organisationer genom att läsa bland annat årsredovisningar. Anledningen till att vi valt dokumentstudier är att det inte finns så mycket forskning om avvecklingen av BSC under driften, utan det mesta av forskningen handlar om implementeringen av BSC. Det är inte lätt att hitta respondenter till undersökningen. Det gör att vi måste öka andelen dokumentstudier, genom att läsa gamla uppsatser som handlar om BSC. Det för att om möjligt utläsa resultat som går att använda i vår uppsats.

Genom att göra intervjuer hoppas vi på att få en nära kontakt med respondenter i olika organisationer. Enligt Saunders et al (2007) är fallstudier speciellt intressanta om man vill förklara innehållet i en undersökning. De former av intervjuer som vi har planerat att använda är i första hand strukturerade intervjuer som bygger på användandet av färdigkonstruerade intervjufrågor. Vi kommer under intervjun även att använda oss av en semistrukturerad intervju, eftersom vi kan variera ordningen i frågeformuläret och ställa följdfrågor för att få utförligare svar på våra frågor (Saunders et al, 2007). Anledningen till att vi valt att använda oss av strukturerade intervjufrågor är att den ger en bra grund och att den ser till att man håller sig inom ramarna för ämnet, medan den semistrukturerade intervjun ger oss möjlighet att ställa följdfrågor. Öppna intervjuer används enligt Andersen (1998) för att få förståelse för en persons beteende, motiv och personlighet. Öppna intervjuer ställer höga krav på intervjuaren, de är tidskrävande och energikrävande. Vi insåg att det inte fanns utrymme till det i vår uppsats, eftersom den endast sträcker sig över en period på tio veckor.

Våra förhoppningar är att kunna ta fram möjliga faktorer till avvecklandet av BSC. Det genom att använda oss av litteraturstudier som tar fram teorier om avvecklandet av BSC, samt en empirisk undersökning där intervju och dokument-

studier kombineras. Anledningen till att vi har valt att använda den abduktiva ansatsen är att vi har utgått ifrån hypoteser som dels har stöd i teorin, men även hypoteser som vi får söka inspiration till genom observation (Andersen 1998, Saunders et al 2007).

På grund av att forskningen har varit inriktad på implementeringsmisslyckanden, medförde det att vi sökte information från annan litteratur. Det är begränsat med litteratur, vilket gör att vi vill lämna utrymme för att kunna använda oss av observationer om det skulle behövas för att upptäcka något nytt. Genom vissa typer av observationer ges möjligheten till att inducera nya hypoteser. Det är därför som vi väljer att använda oss av fallstudier, eftersom de lämpar sig bra till att prova om teorin stämmer. Det kan också vara för att vi inducerar studier från vår observation och finna nya samband mellan organisationer alternativt organisatoriska enheter (Saunders et al, 2007). Antalet respondenter till vår studie är få, därför kommer vårt resultat bli mer tillförlitligt om vi genomför intervjuer.

En annan datainsamlingsmetod är surveyundersökning som görs genom enkäter. Enligt Saunders et al (2007) är det lämpligt vid stora urval. Valet att ha en enkät påverkas av variationen av faktorer som påverkar forskningsfrågan. Vi valde bort denna metod, eftersom vi anser att vi har för få respondenter för att resultatet ska bli tillförlitligt.

Den utgångspunkt som vi har valt i vår uppsats är av förklarande karaktär. Saunders et al (2007) menar att det innebär att man studerar situationer eller problem i syfte att förklara relationer mellan olika variabler. Vi försöker hitta nya inblickar i företeelser och bedöma fenomen i ett annat ljus. Vi kunde också valt att ha en undersökande karaktär, eftersom den enligt Saunders et al (2007) används för att få nya insikter i ett problem. Anledningen till att vi inte valde att utgå ifrån en undersökande karaktär är att vi har ett definierat problem som vi vill studera. Eftersom det redan har forskats inom området implementerings- problematik, lämpar sig den förklarande karaktären bättre.

Vi har vidare valt att utgå ifrån positivism, eftersom den positivistiska ansatsen vill förklara sambanden mellan beroende och oberoende variabler. För att utveckla en forskningsstrategi att samla in tillförlitlig information med, kommer vi använda befintliga teorier och utifrån dem göra hypoteser enligt Saunders et al (2007). Vidare säger han att hypoteserna senare kommer att prövas och resultatet kan ge oss nya hypoteser som möjligen kan testas i framtida forskning. Vi har valt att inte använda oss av en hermeneutisk ansats, eftersom Hartman (2001) menar att i den hermeneutiska ansatsen är man inte ute efter att formulera hypoteser. Vi strävar efter är att formulera teorier som förmedlar en förståelse för hur en grupp människor uppfattar verkligheten. Den hermeneutiska ansatsen ansåg vi inte vara den mest väsentliga ansatsen för oss, eftersom vi hade en beroende variabel att utgå ifrån. Det föll sig naturligt att den positivistiska ansatsen var mer lämplig att använda i vår uppsats.

2.2 Val av teori

När vi skulle utforma våra hypoteser valde vi bland annat att utgå ifrån institutionell teori. Enligt DiMaggio och Powell (1983) sker påverkan genom tre isomorfismer nämligen tvingande-, imiterande-, och normativ isomorfism. Den imiterande isomorfismen berör delar som gör att en organisation ibland väljer att härma en institution som många organisationer kan finnas i. Det beror på att ledningen vill att det ska gå lika bra för den egna organisationen som det gör för den organisation som de försöker efterlikna. Genom att använda oss av institutionell teori kan vi bygga upp en förståelse för hur till exempel en imitation av ett styrinstrument kommer att påverka organisationen. Vi kan även förstå hur ett påtvingat användande av BSC kan leda till motstånd bland medarbetarna.

Det finns inte en enhetlig teori att applicera på våra hypoteser, därför har vi samlat in teorifragment. Vi har valt att plocka fragmenten i olika teorier, eftersom det ger en bättre grund till våra hypoteser. Mångfalden av teorier i denna uppsats kan ge läsaren en större förståelse för att det finns många spridda orsaker till att organisationerna väljer att avveckla BSC.

2.3 Kapitelsammanfattning - Metod

Kapitlet innehåller en beskrivning av vår vetenskapliga metod. Syftet med uppsatsen är att tillföra kunskap om vad det är som gör att ansvariga i en organisation väljer att avveckla BSC.

Utifrån vårt syfte ansåg vi att den positivistiska ansatsen var lämplig att använda, eftersom vi försöker förklara sambanden mellan vår beroende variabel och våra oberoende variabler. För att få kunskap om sambanden mellan våra variabler valde vi att utgå ifrån en abduktiv ansats.

Vi valde att göra fallstudier med en kombination av intervjuer och dokumentstudier. Intervjuerna som vi har valt att göra är både strukturerade och semistrukturerade, eftersom vi har klara frågor och att det ges möjligheter till att ställa frågor utöver intervjumallen.

Vi försöker finna orsak-verkan samband mellan organisationers agerande, inre omständigheter och avvecklingen av BSC. Med hjälp av olika teorier hoppas vi kunna nå målet med vår uppsats.

3. Balanced Scorecard

Vi redogör i kapitlet för vad BSC handlar om. Det för att ge läsaren inblick i hur styrinstrumentet fungerar. Vi berör endast kort de fyra vanligaste perspektiven som organisationer vanligtvis väljer att arbeta utifrån, när de tillämpar BSC. Det finns även andra perspektiv som kan väljas om man vill använda BSC inom andra områden.

3.1 Balanced Scorecard

Kaplan och Norton (2004) utvecklade Balanced Scorecard (BSC) tidigt under 90-talet. Styrinstrumentet används bland annat till att lösa problem med mätningar av osynliga värden i organisationen. BSC kan även hjälpa organisationer med att fokusera på strategin, så att de ansvariga kan styra organisationen på ett bättre sätt.

Olve et al (1999) menar att BSC uppstod första gången 1992 och lyfts fram som en metod som används för att komma överens om den inriktning som verksamheten kommer att ha. Huvudtanken med BSC är att beskriva hur en verksamhet lyckas.

Nordstrand och Högsta (2000) påstår att genom att arbeta med BSC skapas förståelse för hur organisationen fungerar, vad det är som driver organisationen framåt och framförallt hur alla faktorer påverkar varandra. Allt detta sammantaget kan vara orsaker till varför en organisation väljer att arbeta med BSC och inte med något annat styrinstrument.

BSC försöker koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga strategin och visionen, genom att se organisationen ur fyra olika perspektiv. Genom att göra det, fokuserar organisationen på väsentliga målområden med ett fåtal kritiska nyckeltal. Enligt Olve et al (1999) är perspektiven:

Finansiella perspektivet – Det finansiella perspektivet fastställer flera av de långsiktiga målen, vilket innebär de övergripande spelreglerna samt förutsättningarna för resterande perspektiv. Perspektivet visar de övriga perspektivens resultat av sina strategiska val.

Förnyelse- & utvecklingsperspektivet – Försäkrar dels företagets överlevnadsförmåga, men också organisationens långsiktiga förnyelse. Perspektivet är viktigt att hålla fast vid och utvecklar kunskap som behövs för att kundernas behov tillfredsställs och att det skapas en förståelse för deras behov.

Kundperspektivet – I det här perspektivet beskrivs kundvärdena. Medarbetarna ser på hur och vilka kundvärde som tillfredsställs, men också varför kunderna får vara beredda att betala för värdena.

Processperspektivet – Perspektivet behandlar hur de ansvariga i organisationen skapar rätt kundvärden, men samtidigt leder det till att aktieägarnas förväntningar blir tillfredsställda. Viktigt är att beskriva hur kundbasen ökas och hur kundernas behov förankras genom en produktutvecklingsprocess.

Igelström (2004) menar att BSC kan kompletteras med flera perspektiv. Bland annat nämns medarbetarperspektivet, miljöperspektivet, leverantörsperspektivet och huvudmannaperspektivet. Igelström menar vidare att många tror att perspektiven kommer att bli en del av organisationens BSC, men det går att arbeta med perspektiv som bara används en kort period.

Att använda sig av en SWOT-analys i BSC anser Nordstrand och Högsta (2000) gör så att man kan komma åt verksamhetens starka och svaga sidor, samt verksamhetens hot och möjligheter. Utifrån det fortsätter de ansvariga att utveckla strategiska mål som kopplas till kritiska framgångsfaktorer, styrmått och handlingsplaner.

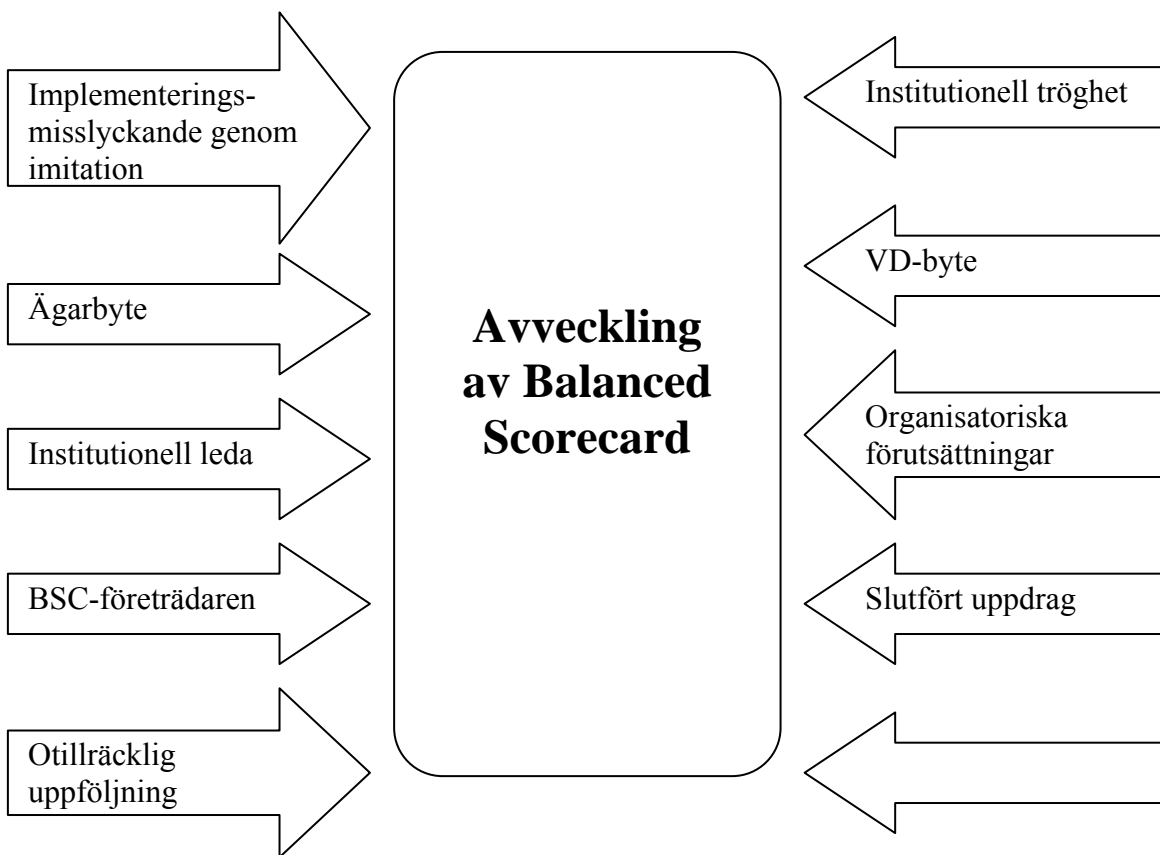
3.2 Kapitelsammanfattning – Balanced Scorecard

BSC används för att komma fram till vilken inriktning som organisationen kommer att använda sig av, därefter följs inriktningen. Genom att organisationer använder BSC får de förståelse för verksamheten, samt för hur olika faktorer påverkar varandra.

BSC bygger på fyra perspektiv, nämligen det finansiella-, förnyelse och utvecklings-, kund- och processperspektivet. När BSC används fokuserar man på väsentliga målområden genom att använda nyckeltal. Perspektiven kan kompletteras om de ansvariga vill fokusera på andra målområden än de som ursprungligen valts ut.

4. Teori

För att bygga en modell kring våra antaganden om varför organisationer väljer att avveckla BSC under driften, beskriver vi den teori samt de teorifragment som vi har arbetat med. Med en figur visualiserar vi inledningsvis de orsaker som vi tror påverkar de ansvariga i organisationerna att avveckla BSC. Där det inte finns några teorier att applicera på våra hypoteser, förs istället ett logiskt resonemang om varför hypotesen kan anses rimlig samt kan vara orsak till avvecklandet av BSC under driften.



Bildtext 1: Figuren visar hur olika oberoende variabler påverkar en beroende variabel. Faktorerna, det vill säga de oberoende variabelerna, kan medföra en avveckling av BSC.

Figuren visar tio olika pilar som illustrerar faktorer som kan vara möjliga orsaker till att de ansvariga i en organisation avvecklar BSC. De olika faktorerna är implementeringsmisslyckande genom imitation, institutionell tröghet, ägarbyte,

VD-byte, institutionell leda, organisatoriska förutsättningar, BSC-företrädaren, att uppdraget som BSC används i är slutfört och otillräcklig uppföljning av BSC.

Den tomma pilen i figuren representerar osäkerheten, eftersom vi inte kan vara säkra på att alla hypoteser som kan påverka avvecklandet av BSC tagits med. Pilen är ett uttryck för vår abduktiva ansats, där vi kan skapa nya hypoteser.

En utförligare förklaring till pilarna i figuren ges under respektive rubrik.

4.1 Implementeringsmisslyckande genom imitation

Institutionell teori utgår ifrån att människor och organisationer anpassar sig till lämpliga beteenden i syfte att undvika kaos och oordning. Eriksson-Zetterquist, Kalling och Styhre (2005) beskriver institutionell teori som att det som händer i en organisation främst påverkas av hur saker har gjorts tidigare, men också av dess omgivning.

Människor försöker upptäcka hur de ska uppträda vid nyanställning i en organisation, parallellt med inläring av nya regler. De försöker jämföra med tidigare erfarenheter, eftersom reglerna för de gamla situationerna känns välbekanta. Institutionen bidrar med ordning, stabilitet och förutsägbarhet, men också med flexibilitet och förmåga till anpassning. Institutioner är produkter av mänskligt handlande, men det innebär inte att de är medvetet utformade. De institutioner som finns idag, är resultat av behovet att skapa mönster i sättet vi handlar.

Det finns tre olika former av isomorfismer inom institutionell teori, det är tvingande, imiterande och normativ. Isomorfismerna förklarar varför allting tenderar att bli likartat. (Eriksson-Zetterquist et al, 2005) I denna hypotes har vi valt att använda oss av den imiterande isomorfismen, eftersom imiterande isomorfism anser Eriksson-Zetterquist et al (2005) komma ur känslan av osäkerhet. Enligt DiMaggio och Powell (1983) är osäkerheten avgörande när de

ansvariga väljer att imitera andra organisationer. Vidare säger DiMaggio och Powell (1983) att vid imitation av andra organisationer uppstår det väsentliga fördelar. Det vill säga när problem uppkommer med dåligt definierad bakgrund och tvetydiga lösningar, kan sökning efter problem ge förtur till lösningar som kan genomföras till låga kostnader.

Enligt Eriksson-Zetterquist et al (2005) imiterar mindre framgångsrika organisationer mer framgångsrika organisationer, istället för att hitta på egna sätt att lösa problem. Genom att imitera andra organisationer kan de möjligen bli lika framgångsrika, men framförallt får den imiterande organisationen motsvarande legitimitet som den organisation de väljer att imitera. DiMaggio och Powell (1983) anser att när valet blir att efterlikna en annan organisation, är den troligtvis inte medveten om att någon imiterar deras beteende och de vill antagligen inte heller bli imiterade. När en organisation väljer att imitera en annan organisation, används den bara som en källa till användning av BSC i praktiken.

Många organisationer vill vara en del av denna institution, eftersom den ses som framgångsrik och de väljer därför att imitera institutionen. Har organisationen till exempel tagit hjälp av konsulter som arbetar med BSC, tycker de självklart att de kan använda det i sin organisation. De kommer att argumentera att det är många framgångsrika organisationer som använder sig av BSC. Institutioner som BSC finns i, hjälper till att organisera vår omvärld genom att det är ett genomtänkt styrinstrument som skapar förståelse och kontroll över organisationen. Institutioner hjälper oss även att hantera det som är osäkert.

Resultatet av institutionell isomorfism kan innebära att organisationer blir framgångsrika. Isomorfism har inte direkt med effektivitet att göra, utan handlar mer om att organisationerna blir belönade för att de är lika varandra. (Eriksson-Zetterquist et al, 2005)

Andra orsaker till att styrinstrumentet faller kan finnas även om det finns ett problem att applicera styrinstrumentet på. Av olika anledningar är kanske inte

BSC en bra lösning på det specifika problemet. De kanske provar ett annat styrinstrument som är mer anpassat till liknande problem som finns i organisationen. De kan alltså tvingas avveckla BSC för att det var en framgångsfaktor och inte en lösning på problemet de hade i organisationen.

Benchmarking kan innebära samma sak som imitation och används istället för att benämna att organisationer härmar varandra. Benchmarking innebär enligt Kaplan och Norton (2000) att studera hur andra organisationer lyckas i ett visst avseende. Organisationers prestationer sätts upp som mål och strategin utvecklas för hur målen ska uppnås. Genom benchmarking antas det att marknadens för närvarande bästa lösning kopieras.

Maleyeff (2003) tar i sin artikel upp benchmarking. Han menar att många organisationer tar in benchmarking som en del i sitt styrinstrument. Det gäller att komma ihåg att benchmarking blir ineffektivt om felaktig information samlas in. Kulturella skillnader i organisationer kan vara en typ av felaktig information, eftersom det kan leda till skillnader i hur styrinstrumentet används i verksamheten.

Även om organisationerna vill använda sig av och ha kvar BSC, fungerar inte alltid det. Till exempel kan det bero på att en imitation av en institution inte alltid lyckas, eftersom den imiterande organisationen inte har något specifikt problem att applicera BSC på. Styrinstrumentet faller på grund av att det införs i syfte att efterlikna andra framgångsrika och effektiva organisationer som har BSC, istället för att lösa ett identifierat problem inom organisationen.

Hypotes 1: Organisationer väljer att imitera andra framgångsrika organisationer.

4.2 Institutionell tröghet

Institutionell teori utgår ifrån att människor och organisationer anpassar sig till lämpliga beteenden i syfte att undvika kaos och oordning. Eriksson-Zetterquist et al (2005) beskriver institutionell teori som att det som händer i en organisation främst påverkas av hur saker har gjorts tidigare, men det påverkas också av omgivningen. En institution uppstår eftersom det finns rutiner inom organisationen. Det innebär ett omedvetet handlande som är självklart för medarbetarna. Det ska dock påpekas att de finns tröghet i institutioner, eftersom det är svårt att göra förändringar i dem. Exempel på en förändring kan vara att ledningen i organisationen väljer att införa BSC som styrinstrument. När ledningen gör det försöker medarbetarna jämföra den nya situationen med tidigare erfarenheter, eftersom reglerna för gamla situationer är kända. Institutioner är produkter av mänskligt handlande, men det innebär inte att de är medvetet utformade. BSC är ett instrument i en institution och inte en institution i sig.

Enligt institutionell teori avser användningen av institutioner i många fall organiserade och etablerade sätt att handla på. Handlingarna ses som regler som gäller för ett samhälle. Institutioner kan nästan ses som en vana som är lokalt och individuellt integrerat i samhället. Vid kontakt med en institution som känns osäker, kan återgång ska till tidigare erfarenheter med kända regler. (Eriksson-Zetterquist et al, 2005)

Vanor innebär att individer följer samma mönster och att saker fungerar som de alltid har gjort. Människor är för det mesta styrda av sina vanor, vilket gör det svårt för en organisation att förändra ett inlärt beteende. När medarbetarna håller kvar vid tidigare erfarenheter och inte vill ta del av nya erfarenheter, skapas tröghet i organisationen. Trögheten är svår för organisationer att kringgå och för att lyckas ändra i befintliga system i organisationen, behöver implementeringen av BSC ske med kraft. I annat fall blir implementeringen av BSC och försöket att förändra i organisationen verkningslöst på grund av tröghet.

I en artikel av Romm, Plaskin, Weber och Lee (1991) diskuteras att när ledningen försöker styra en organisation kan de genom att studera organisationens kultur titta på olika vanemönster innanför och utanför organisationen. Desto tidigare de upptäcker en konflikt, desto mindre blir påverkan på organisationen och desto längre tid som går, desto större är risken att delar av organisationen dör ut.

Konflikterna kan orsaka tröghet i organisationen, vilket gör att de ansvariga i organisationen kanske inte klarar av att hålla ett BSC igång. Exempel på konflikter är när medarbetarna i organisationen inte kan komma överens om vilket sätt BSC kan användas på. Mellan avdelningar kan det finnas skiljda sätt att arbeta på och det är inte säkert att de använder samma sorts rutiner. Trögheten uppstår på grund av invanda beteenden i organisationen.

Det är svårt att förändra ett invant beteende hos medarbetarna i en organisation, eftersom de är fast beslutna att det befintliga sättet är det lämpligaste. Det har alltid fungerat och medarbetarna förstår inte meningen med att ändra på systemet. Trots att organisationen inte utvecklas med det befintliga styrinstrumentet, tycker medarbetarna att det fungerar och inte behöver bytas ut. Organisationen borde enligt medarbetarna kunna utvecklas utan att ändra något som fungerar.

När organisationer väljer att byta ut sitt styrinstrument till BSC, kan BSC efter en tids användning övergå till en självklarhet. Det uppstår en rutin i organisationen, eftersom det blir en vana att använda BSC. Det är lätt att hålla fast vid gamla rutiner och vanor, eftersom det skapar en form av trygghet för individen. Medarbetarna påverkas av hur tidigare erfarenheter hanterats och de försöker därefter applicera dem i nya situationer. Om de tidigare erfarenheterna är dåliga kan det ge upphov till tröghet som fördröjer skapandet av nya erfarenheter.

I Pardo del Val's och Fuentes (2003) artikel kan vi utläsa att många författare menar att organisationer misslyckas med förändringar på grund av motståndet mot förändringar. Motståndet för med sig kostnader och förseningar i förändringsprocessen. Motstånd mot förändringar är en faktor som ansvariga i organisationen

tar hänsyn till, eftersom det är nyckeln till om förändringen lyckas eller misslyckas. De hinder som uppstår i början eller under utvecklingen av förändringen har en tendens att fortsätta genom hela processen. Det medför att det är kostsamt att implementera ett styrinstrument i organisationen.

Hypotes 2: Medarbetarna vill inte ändra på invanda mönster.

4.3 Ägarbyte

När en organisation (A) blir uppköpt av en annan organisation (B), kan organisationernas verksamhetsstyrning kollidera. Det kan lösas genom att följa den ena organisationens styrinstrument, medan det andra styrinstrumentet får stå tillbaka.

Scenariot kan vara att organisationen A använder BSC, eftersom styrinstrumentet tar hänsyn till alla faktorer som de tycker är viktiga. Organisationen B, som köper upp A, använder ett annat styrinstrument, till exempel Total Quality Management (TQM) och tycker att det fungerar bra. Troligen kommer BSC att avvecklas och organisationen B kommer att fortsätta använda TQM, vilket innebär att A åter får implementera ett nytt styrinstrument.

Schraeder och Self (2003) skriver i sin artikel att organisationer väljer sammanslagningar och förvärv av andra organisationer i ett försök att bibehålla ett konkurrerande övertag. En potentiell orsak till att de lyckas är organisationens kultur. Sammanslagningar innebär en konsolidering av två organisationer som slås samman till en, medan ett förvärv karakteriseras av att ett uppköp av en organisation genomförs och där köparen/förvärvaren bibehåller kontroll i organisationen. Bland medarbetarna finns en rädsla för friställning och förlust av kontroll, identitet och rykte i arbetslivet. Enligt artikeln är det nödvändigt att organisationens ledare och medlemmar tar till sig nya tankar och ett nytt beteende vid förvärv och sammanslagningar mellan organisationer.

Amihud och Lev (1981) tar i sin artikel upp en diskussion om att sammanslagningar av organisationer oftast leder till reducerade risker. I perfekta kapitalmarknader är inte den riskreduceringen fördelaktig för aktieägarna, eftersom de kan åstadkomma en önskad risknivå genom en egen komponerad portfölj. Vidare diskuteras de motiv som ligger bakom fenomenet med samlade sammanslagningar. Några ekonomiska fördelar eller synergier från sammanslagningarna förväntas inte. Vid första anblicken verkade det som den naturliga förklaringen till motiven är riskreducering via diversifiering, men det är som tidigare nämnts inte fördelaktigt för aktieägarna. Motivet till riskreducering leder enligt många hypotetiska situationer till en konflikt mellan företagsledare och aktieägare, eftersom det skapar maktkostnadsproblem. På grund av maktkostnader kan aktiviteterna konkurrera med aktieägarnas intresse. Ledarens motiv för riskreducering kan därför, till viss del förklara sammanslagningar.

Bijlsma-Frankema (2001) diskuterar i sin artikel olika framgångsfaktorer i kulturella förändringsprocesser gällande sammanslagningar och förvärv av organisationer. I organisationerna byggs förtroende upp genom gemensamma mål och normer. När en ny organisation skapas innebär det förändringar och de uppstår på grund av att oberoende organisationer slås ihop. De har olika sätt att hantera till exempel arbetsprocesser och förväntningar på medarbetarna. Kulturen spelar en stor roll i hur medarbetarna ser på nya arbetsrutiner, motstånd och andra former av beteende.

I organisationen måste kulturen anpassas till nya förhållanden. Det kan vara svårt att samarbeta i en ny organisation, beroende på de motstånd mot förändringar som uppstått. Om den organisation som har BSC i sina arbetsrutiner är svagare än den andra, innebär det att BSC avvecklas för att ge plats åt nya rutiner och andra sätt att styra organisationen.

Vid ett ägarbyte vill kanske den nye ägaren visa makt genom att förändra i organisationen, till exempel genom att avveckla ett fungerande BSC.

Förändringen är en symbolisk handling från ägaren, eftersom denne vill att medarbetarna bygger upp förtroende för honom/henne. BSC och dess rutiner kanske passade in i den gamla organisationen, men i den nya organisationen behövs ett annat styrinstrument som är mer anpassat till den nya ägaren.

Hypotes 3: Organisationer väljer att frångå BSC vid ägarbyte.

4.4 VD-byte

Enligt Yukl (2002) försöker man med hjälp av ledarskapsteori förklara hur ledarens beteende kan påverka tillfredsställelse och prestationer i organisationen. Ahltop (2002) menar att en framgångsrik ledare utmärks av det sätt som medarbetarna talar om honom/henne. Yukl (2002) menar vidare att beroende på hur nöjda medarbetarna är påverkas i stor utsträckning av ledaren enligt ledarskapsteorin. Hans/hennes sätt att agera accepteras av medarbetarna, men endast till nivån där de fortfarande ser beteendet som en källa av tillfredsställelse eller ett verktyg för framtida tillfredsställelse. Ahltop (2002) anser att om en ledare verkligen tror på styrinstrumentet han/hon vill använda i sin organisation och till och med är besatt av tanken, kan medarbetarna uppleva detsamma.

När en ny VD kommer in i en organisation kan det ge upphov till osäkerhet bland medarbetarna. Ett sätt VDN kan hantera det på är att genomföra en organisatorisk förändring, till exempel införa BSC i organisationen. Medarbetarna kan därigenom skapa ett förtroende för VDN, eftersom han/hon tydliggör styrningen. Beroende på ledarens beteende i sådana situationer, kan motivation skapas hos medarbetarna som leder till ökade prestationer. Genom att VDN gör en drastisk förändring visar han/hon sin makt när det gäller handlingskraft och ledarskap, vilket kan skapa förtroende.

I artikeln Amihud och Lev (1999) finns en hänvisning till en undersökning, vilket är en observation som undersöker effekterna av VDNs karaktäristik i beslut som påverkar risknivån i organisationen. Undersökningen genomfördes genom att man

använde tre ombud med fullmakter till att söka diversifieringsnivån i ett givet förvärv. Alla undersökningarna baserades på data före förvärvet, som kan ha varit tillgängligt för VDn när han tog beslutet. Sammanfattningsvis är denna artikel konsekvent med den modell och de bevis som Amihud och Lev (1981) presenterar.

Koehler, Kress och Miller (2005) berättar om indikationer som visade på bristfälligheter i ledarskapet i två amerikanska organisationer. Bristfälligheten visade sig när chefen genom sitt ledarskap misslyckades att behandla viktiga frågor. Att frågorna inte riktades tillfredsställande gör att Koehler et al (2005) drar slutsatsen att betydelsefulla ledarskapsfunktioner inte var tillräckligt utförda i organisationerna. Av det kan vi dra paralleller till att det är viktigt att en ledare och chef ser till hela organisationen och även till medarbetarna som är en av organisationens tillgångar. När de ansvariga i organisationerna väljer att implementera och använda sig av BSC beror det på att organisationen är i behov av förändring och inte för att VDn har behov av att visa sin makt.

Enligt Burgess och King (2006) används social exchange theory för att försöka förklara de motivationsfaktorer som motiverar människor att bete sig som de gör. Teorin tar fasta på sociala interaktioner som ses ur ett kostnadsperspektiv och utifrån det antas människor bara medverka när alternativkostnader vägs in i deltagandet. En organisatorisk förändring, som avveckling av BSC kan vara självklar om det leder till fördelar för individerna i organisationen, eftersom de enligt andra vetenskapliga teorier tenderar att vara nytto-maximerande.

Det finns olika rapporter om VD-byte. De berättar till exempel om en nyanställd VD som implementerade en ny strategi i organisationen. I övergången försvann styrinstrumentet, eftersom VDn associerade BSC med den gamla funktionsdugliga strategin. En annan rapport informerar om att BSC var nytt för VDn och han hade ingen koppling till styrinstrumentet. Han implementerade inte styrinstrumentet, vilket var en besvikelse för många mellanchefer som hade investerat mycket tid och energi i systemet. Styrelsen, som inte hade något

intresse i BSC, hade ingen motivation till att styra upp problemet. En tredje rapport anger att BSC inte passade i VDns planeringsprocess vilket ledde till att BSC inte överlevde övergången. (Kaplan och Norton, 2004)

Olve et al (2003) påstår att människors behov av förändringar i organisationen eller behov av att skaffa sig makt över något, ger skäl till att engagera sig i olika projekt. Det här framgår när en organisation anställer en ny VD och denne väljer att ändra i de system som används, på grund av ett behov av att visa sin makt och därigenom inge förtroende hos medarbetarna.

Hypotes 4: Vid VD-byte kan VDn visa sin makt genom att införa alternativt avveckla BSC som en förändring i organisationen.

4.5 Institutionell leda

Maslows motivationsteori, som även kallas behovshierarki, säger att behov som tillfredsställts inte kan motivera till handling, eftersom behovet redan har uppnåtts. Den främsta motivationsfaktorn är det psykologiska området, det vill säga självförverkligandet, som också är svårast att uppnå. Självförverkligandet är det högsta målet i Maslows behovshierarki, det vill säga behovet av fulländandet. Det innebär alltså att ha känslan av att ha presterat något. Förmodligen kan full tillfredsställelse aldrig uppnås, däremot kan andra behov uppfyllas som till exempel behov av trygghet och kärlek. Tillfredsställelse i arbetskulturen kan uppnås av medarbetare i organisationen. Medarbetarna försöker hitta utmaningar, fullbordande och känna att de har presterat något av betydelse. Det så kallade högre målet, är det bara individerna själva som har tillgång till. (Sayles, 1989) Vidare säger Bakka, Fivelsdal och Lindkvist (2001) att självförverkligandet handlar om att fritt utveckla sina anlag och möjligheter för att nå en maximal kompetens, vilket för många nog sker vid sidan av arbetet.

Det är inte alltid lätt för makthavaren att hitta de utmaningar som söks, vilket kan medföra stagnation i den personliga utvecklingen. Passiviteten kan leda till att ett styrinstrument väljs på måfå ur en bok. I det här läget är det tid för en förändring i organisationens styrsystem, men det nya styrsystemet väljs inte med omsorg utan plockas för att det innebär förändring och det kan vara BSC. Makthavaren ser BSC som en utmaning och startar projektet med förändringen för att skapa en förnyelse i tillvaron. Anledningen till det slumpartade valet av styrinstrument, kan vara att det befintliga instrumentet inte ger den stimulans som makthavaren behöver för att uppnå självförverkligande. Denne väljer att byta styrinstrumentet mot BSC trots att det inte finns ett problem att applicera BSC på.

När det kommer in en ny makthavare i organisationen vill han/hon ha utmaningar som motiverar till större prestationer och genom prestationen kommer känslan av att ha utfört något betydelsefullt. Makthavaren vill genom de sökta utmaningarna, överträffa det som tidigare har presterats och därmed visa på en utveckling.

Hypotes 5: Makthavaren vill ha en personlig förändring och väljer att bara plocka ett styrinstrument på marknaden utan att tänka igenom valet, styrinstrumentet blev BSC.

4.6 Organisatoriska förutsättningar

Organisationer kan gå igenom förändringar av olika slag. Ett exempel kan vara branschtillväxt som innebär att organisationen expanderar, eftersom det finns fler marknadsandelar att vinna. När organisationen växer och ökar i omsättning är inte BSC så anpassningsbart att det kan följa med i en snabb utveckling, eftersom det kan ta tid att göra förändringar i ett styrinstrument. Kostsamma förändringar som tar lång tid att genomföra kan vara orsak till att BSC avvecklas när det inte är möjligt för organisationen att få med BSC i sin utveckling.

Cooper (1994) tar i artikeln upp organisatoriska förändringars påverkan på organisationer i allmänhet. Han menar att med den ökande konkurrensen, är

organisatoriska förändringar nödvändiga för att överleva på marknaden. Han menar vidare att organisationens kultur är svår att identifiera och svår att ändra, eftersom företagskultur är ett gruppfenomen och det är gemensamma antaganden som skapar kultur. Kultur kan uppstå när en grupp lär sig hantera händelser externt och internt. Starkare kultur uppstår när starka ledare, som har arbetat tillsammans en period, har anammat samma tankar och värderingar.

Ändrade förutsättningar kan vara uppköp av en annan organisation som inte använder sig av BSC. Det kan därför ses som självklart att även införa BSC i den uppköpta organisationen, men tyvärr sker kanske utvecklingen för fort och det blir svårt att anpassa BSC till förändringen och istället avvecklas BSC.

Hypotes 6: När en organisation expanderar klarar BSC inte av att följa med i utvecklingstakten.

4.7 BSC-företrädaren

BSC-företrädaren är den som ansvarar för BSC och ser till att styrinstrumentet fungerar och följs i organisationen. Om BSC-företrädaren förflyttas och ingen ersätter honom/henne, finns det en uppenbar risk att BSC tynar bort. (Olve et al, 2003) Han/hon är en eldsjäl som brinner för styrinstrumentet och som inget hellre vill än att organisationen ska använda BSC och att det ska fungera. Eldsjälen kommer med idén att organisationen ska använda BSC för att det ger organisationen fördelar. Eldsjälen som brinner för BSC ser inte något annat styrinstrument än BSC som användbart i organisationen. BSC-företrädaren/Nyckelpersonen ger inte andra styrinstrument någon chans, trots att de kanske är lika bra och kan ge organisationen samma förutsättningar. Om nyckelperson slutar av någon anledning, försvinner drivkraften i styrinstrumentet och organisationen tvingas kanske avveckla BSC, eftersom de inte längre har någon som styr upp arbetet.

Att implementera och använda ett styrinstrument som till exempel BSC i en organisation, kan behöva en person som tillsatts för det ändamålet. Det kan vara bra att ha någon att vända sig till om det uppstår problem med det valda styrinstrumentet, eftersom det ger trygghet och självförtroende för medarbetare som inte är lika insatta i instrumentet. Medarbetarna behöver kunskap för att använda styrinstrumentet på rätt sätt. En konsult eller en BSC-företrädare kan bistå med kompetensutveckling angående BSC, eftersom han/hon har kunskap i ämnet.

Om en organisation väljer att endast ha en person som BSC-företrädare, kan de hamna i en svår situation om medarbetaren vill byta befattning eller söker annat arbete. Om det inte finns någon som kan ta över BSC-företrädarens position i organisationen, finns det risk att de lägger ner BSC. Nedläggningen kan vara tillfällig, men om det tar lång tid att hitta en ersättare kan det bli svårt att återuppta arbetet med BSC.

Southon, Sauer och Dampney (1999) skriver i en artikel om vikten av att nyckelpersonen stannar kvar i organisationen. Det är begränsat för hur mycket medarbetarna vill gå igenom gällande organisatoriska förändringar.

Hypotes 7: Företrädaren till BSC lämnar sin befattning eller säger upp sig.

4.8 Slutfört uppdrag

En organisation kan välja att implementera ett styrinstrument på grund av problem som uppstått. Problemen löses inte av sig självt, utan behöver styras upp med hjälp av till exempel BSC. BSC är ett av många instrument som kan användas när ett problem finns att applicera styrinstrumentet på. Problemet är en förutsättning för att BSC fungerar. Valet blir därför att införa BSC för en tidsbegränsad period, eftersom styrinstrumentet utvecklas i takt med att nya problem uppstår och nya mål sätts upp inom organisationen. När problemen lösts eller uppsatta mål har nåtts, återstår inget arbete för styrinstrumentet. Det finns inte längre något

problem att applicera styrinstrumentet på. Styrinstrumentet kan avvecklas, eftersom behovet av det har försvunnit.

Hypotes 8: Problemet BSC appliceras på finns inte kvar i organisationen.

4.9 Otillräcklig uppföljning

Medarbetare som arbetar med BSC genererar flera rapporter varje dag. Rapporterna skapas i avsikt att ge information till ledningen och andra medarbetare i organisationen om det ekonomiska utfallet för perioden. Här kan det vara svårt att balansera gränsen mellan för lite och för mycket rapportering. För mycket rapporter kan leda till att berörda personer blir trötta på rapporterna och låter bli att ta till sig informationen. Alternativt saknas information och det blir svårt att styra organisationen i rätt riktning. Saknas det information i organisationen, kan inte ledningen göra den uppföljning som behövs för att styra på rätt sätt. Ledningen tappar till slut motivationen att arbeta med BSC.

Att allmänt följa upp måltal, nyckeltal och kritiska framgångsfaktorer är viktigt för att BSC ska fungera som ett styrinstrument. Görs inte tillräckliga uppföljningar finns det inga underlag för hur det går för organisationen och det kan skapa oro bland både medarbetare och ledning. Om BSC inte fyller den funktion som förväntas av styrinstrumentet, kan det medföra att organisationen avvecklar BSC eller försvinner styrinstrumentet av sig själv på grund av ofullständiga uppföljningar. Ledningen börjar kanske se sig om efter ett annat styrinstrument som är lättare att använda och som ger den information och uppföljning som organisationen behöver för att stå sig i konkurrensen på marknaden.

Hypotes 9: Ledningen gör inte den uppföljning som BSC förutsätter.

4.10 Kapitelsammanfattning - Teori

I kapitlet har vi försökt bygga en modell kring våra antaganden om varför de ansvariga i organisationerna väljer att avveckla BSC. Vi försöker genom en figur visa de orsaker som vi tror påverkar organisationerna till avvecklingen. Vi har även valt att ta med en tom pil i figuren, för att visa på den abduktiva ansats, där vi kan skapa nya hypoteser.

Vi har utgått ifrån nio olika hypoteser, som vi har tagit fram genom våra litteraturstudier. De försöker vi koppla med vetenskapliga teorier, för att förankra verklighet med teori alternativt empiri i de fall teoriförankring inte är möjligt.

Vi har tagit oss igenom hypotes för hypotes, för att försöka förklara den tankegång vi har gällande avveckling av BSC. På så sätt vill vi att läsaren av uppsatsen ska få en tydlig bild av de hypoteser som vi avser att pröva.

5. Empirisk metod

I kapitlet tar vi upp hur vi har gått tillväga vid uppsatsens tillkomst, eftersom vi har haft för avsikt att förklara varför organisationer väljer att avveckla BSC när det är under drift i organisationen. Den empiriska metoden visar på den undersökningsmetod vi har använt och vilken ansats vi har valt att följa. Vi beskriver vidare hur våra dokumentstudier och intervjuer har utförts. I slutet av kapitlet tar vi upp operationalisering, validitet och reliabilitet i vårt arbete med BSC.

5.1 Undersökningsmetod

När man ska välja vilken forskningsmetod man ska använda sig av, anser Saunders et al (2007) att det viktigaste är att utgå ifrån den metod som är mest passande för att få svar på sin forskningsfråga. Syftet med vår uppsats var att tillföra kunskap om vad det är som gör att de ansvariga i organisationen väljer att avveckla BSC när det är under drift.

När vi började undersöka vilken metod vi skulle använda, tyckte vi att surveys och fallstudier var lämpligast. De skulle sedan kombineras med dokumentstudier.

5.1.1 Fallstudier

Vi insåg ganska tidigt att det inte var lätt att hitta organisationer som hade avvecklat BSC under driften, därför kändes det inte längre som att vi kunde använda oss av enkäter utan fick inrikta oss på fallstudier. Valet föll på att göra fallstudier genom att kombinera besöksintervjuer, telefonintervjuer och dokumentstudier. Genom denna kombination hoppas vi få fram lämpliga data till en empirisk analys.

Vid intervjuer får vi en närmare kontakt med respondenten. Det kan medföra att vi bygger upp ett förtroende som gör att respondenten troligtvis lämnar mer sanningsenliga svar, än om vi hade gjort en anonym enkät. Vi ser vem personen som vi intervjuar är och vi vet därför att det är rätt person som svarar på frågorna, vilket man annars inte kan vara säker på när man skickar ut enkäter. Däremot finns det en möjlighet för att vi väljer att tolka svaren på ett sätt som respondenten inte avser, utan man vinklar det så att det passar bra in i uppsatsen.

Vi har valt att kombinera strukturerade och semistrukturerade intervjufrågor, eftersom det ger utrymme till att ställa följdfrågor samtidigt som vi styrs upp av de strukturerade frågorna. Det gör att vi håller oss inom ramarna för vad vi vill få ut av intervjun. När vi genomförde våra intervjuer utgick vi ifrån vår intervjumall med fasta frågor och lät respondenten tala fritt. Beroende på hur respondenterna besvarade våra frågor, valde vi att ställa följdfrågor. Den vanligaste följdfrågan som vi använde var ”Varför?”.

5.1.2 Datainsamlingsmetoder

I kapitlet beskriver vi olika metoder för datainsamling, samt förklaringar till varför vi ansåg att fallstudier var en bättre metod än surveyundersökning och experiment.

Vid en surveyundersökning använder man enkäter som undersökningsmetod. När data samlas in genom enkäter erhålls stora mängder information och det krävs en stor svarsfrekvens för att få relevant och tillförlitlig information (Saunders et al, 2007). Det finns även en risk att respondenterna svarar som de tror att den som utformar enkäten vill ha svaren och inte sanningsenligt. Det finns även en annan risk med enkäter och det är att det kan ta lång tid att få in svaren och risken för bortfall av enkäter är stor.

Vi valde bort surveyundersökning, eftersom vi har få respondenter att kontakta. Vid mindre populationer kan det vara bättre att använda sig av intervjuer, eftersom en mindre mängd enkäter inte ger den data vi behöver för att göra en analys. Vid användandet av enkäter hade vi fått hänsyn till ett eventuellt bortfall, vilket inte hade varit särskilt lämpligt eftersom vi endast har ett fåtal respondenter.

Vid kausala samband studeras experiment. Det man studerar är hur en förändring i en oberoende variabel påverkar till förändring i en beroende variabel. Det finns både enkla och större experiment. Det enklare experimentet handlar om att hitta samband mellan två variabler. Ett större experiment handlar däremot om två oberoende variablers relativa betydelse, men även förändringens storlek. När man genomför ett klassiskt experiment har man två grupper med slumpmässigt utvalda medlemmar. I alla aspekter relevanta för undersökningen är grupperna exakt lika om de inte manipuleras eller utsätts för planerade förändringar.

Vi valde att inte använda oss av experiment, eftersom vi inte har tillräckligt många respondenter för att kunna göra ett slumpmässigt urval till två lika stora grupper. Grupperna hade inte kunnat vara lika i alla aspekter, eftersom antalet respondenter var ett hinder som omöjliggjorde det.

5.2 Urval

För att få hjälp att hitta organisationer som passade in i vår undersökning valde vi att vända oss till olika revisionsbyråer, därför att de har kontaktnät av kunder i olika organisationer i samhället. Tanken fanns att de visste vad organisationerna hade för styrinstrument och även vad de har haft för styrinstrument. Vi gjorde en förfrågan hos byråerna om de kände till några klienter som möjligen befunnit sig i den situation som vi försöker förklara. Tyvärr fick vi svaret att de inte kunde hjälpa oss, eftersom de inte har den kontakten med sina klienter så att de har information om de olika styrinstrument som klienterna använder, därför föll vår idé.

Vi kontaktade även de kommuner som låg närmast våra hemorter. Genom information från Internet satte vi ihop en lista över Skåne läns-, Blekinge läns- och Kronobergs läns kommuner. Vi valde att utgå från kommuner dels för att vi ville ha blandade respondenter mellan kommuner och privata organisationer och dels för att vi genom kommunerna ville få vidare tips och idéer på privata organisationer som hade avvecklat BSC. Hade vi inte fått lämpliga tips hos kommunerna, hade vårt nästa alternativ varit att utgå ifrån telefonkatalogen för att hitta organisationer. Genom att ringa runt till ett antal slumpmässigt utvalda kommuner fick vi ytterligare information om organisationer som hade valt att avveckla BSC efter en tids användning.

Ett problem som vi däremot mötte var att vi inte hittade några kommuner som vi kunde ha med i vår uppsats. Vi har därför dragit slutsatsen att BSC är ett ganska nytt styrinstrument inom Sveriges kommuner, eftersom de flesta kommuner som vi pratade med hade aldrig använt BSC eller höll de på att implementera det. Vi var bland annat i kontakt med Kristianstads kommun som för tillfället håller på att implementera BSC. Kontakten med Hässleholms kommun utmynnade i information om att de inte använder BSC. Det var de olika svar som vi fick i kommunerna som vi var i kontakt med i de tre länen, som vi nämnt ovan. Vi tog även kontakt med de kommuner som använde sig av BSC för tillfället, men det var ju ingen av grupperna som passade in i vårt urval, därför insåg vi att vi fick välja att endast titta på privata organisationer och utesluta kommuner från vårt urval.

Redan från början när vi började göra vårt urval som vi avsåg att arbeta med, förstod vi att det skulle bli svårt att hitta rätt intervjupersoner. Vi stötte hela tiden på nya problem, eftersom det var svårt att få fram personer som kände till nya personer som visste om någon organisation som valt att avveckla BSC av olika anledningar. Vi kämpade med att hitta organisationer som kunde vara lämpliga för vår uppsats. Efter att ha varit i kontakt med Olofströms kommun fick vi information om att vi kunde ringa Olofströmshus AB, eftersom personen vi

pratade med trodde att de hade avvecklat BSC. Genom dokumentstudierna hittade vi två tidigare uppsatser som till viss del lämpade sig till att användas i vår uppsats. Uppsatserna behandlade problem som uppstod redan vid implementeringen av BSC (Degerfeldt, Åström och Öberg, 2005 samt Jensen, Svensson och Westin 2006) och eftersom vi har valt att ta det ett steg längre och fokusera på avvecklingen av BSC när det har varit under drift, fick vi komplettera uppsatserna med telefonintervjuer. Anledningen till att vi inte började vårt urval hos de organisationer som fanns med i uppsatserna var, att vi ville komma i kontakt med organisationer i den södra regionen så att besöksintervjuer kunde genomföras. De sista två organisationerna fick vi tips om ifrån olika lärare på Högskolan i Kristianstad.

De personer som vi har valt till våra respondenter är nyckelpersoner inom BSC, alltså VD eller ekonomichef, men vi har även en respondent som arbetar med produktionsstyrning och som är specialist inom det området. Anledningen till att vi valde nyckelpersonerna i organisationerna, är att de troligen har mest kunskap till att kunna svara på våra frågor. Det eftersom det krävs insikt i hur styrinstrumentet fungerar och hur det påverkas av olika faktorer. Samtliga organisationer med tillhörande intervjupersoner kontaktades per telefon och vi bestämde under samtalet tidpunkt för intervju.

5.3 Datainsamling

De datainsamlingstekniker vi i första hand avser att använda oss av är primärdata i form av olika intervjuer. De genomförs både genom besök och via telefon. Telefonintervjuer används dels eftersom tiden är kort och att det är för långt att åka till några av respondenterna, men också på grund av att vi avser att endast göra kompletterande telefonintervjuer med två av respondenterna. Vi har även samlat in sekundärdata via litteraturstudier.

5.3.1 Primärdata

Genom att vi genomfört strukturerade och semistrukturerade intervjuer har vi samlat in primärdata. När Anderson (1998) talar om primärdata avser han de data som har samlats in av forskaren själv eller hans/hennes assistent. Det kan förekomma viss variation av frågorna mellan intervjuerna när man använder sig av semistrukturerade intervjuer (Saunders et al, 2007). Vi har använt oss av en grupp basfrågor som vi sedan har varierat beroende på vilken av våra respondenter vi har intervjuat. I bilaga 3 har vi endast tagit upp ett dokument som visar på de frågor som använts under intervjuerna, dock har inte alla frågorna tagits upp under varje intervju, utan intervjuerna har alla skiljt sig åt frågemässigt.

Nackdelen med att använda sig av intervjuer är att det är väldigt tidskrävande. Det finns fördelar med intervjuer som till exempel att vi får ut mycket information, vi vet vem som har svarat på intervjun och vi har en större säkerhet till att respondenten har svarat tillförlitligt. Hade vi valt att använda oss av en surveyundersökning, hade det inte varit lika tidskrävande och det kostar inte pengar om enkäter skickas via e-post. Osäkerheten på vem som har svarat är större vid enkäter, samt att det kan vara svårt att avgöra om informationen verkligen är tillförlitlig.

Under alla våra intervjuer har vi använt oss av bandupptagning i samband med att vi samtidigt har antecknat vad som framkom under intervjun. Efter intervjuerna började vi med att lyssna av bandet, för att kontrollera att bandspelaren hade fungerat och sedan sammanställde vi var för sig de olika intervjuerna med hjälp av bandspelaren och anteckningarna. Om vi inte skulle ha fler intervjuer under dagen, gjorde vi tillsammans en sammanställning av intervjuerna. Vi fick även tillåtelse av respondenterna att återkomma om vi behövde ställa någon ytterligare fråga eller om vi behövde få klarhet i något från intervjun.

Vid telefonintervjun var det endast en av oss som intervjuade och pratade med respondenten, medan den andra satt och lyssnade samtidigt som hon antecknade. Båda närvarade vid alla intervjuerna för att hjälpas åt om det behövdes inlägg och

närmare frågor inom vissa områden, eftersom vi ville få med allt väsentligt till uppsatsen.

När vi gjorde besöksintervjuerna använde vi oss av ungefär samma tillvägagångssätt som vid telefonintervjuerna. En av oss intervjuade respondenten samtidigt som hon försökte göra lite anteckningar medan den andra lyssnade, kom med inlägg och följdfrågor samtidigt som hon också antecknade. Intervjuerna blev utförligare och vi fick mer material än vid en telefonintervju, vilket gör att risken för feltolkning av data ökar. Anledningen till att vi fick mer data vid besöksintervjuerna, är att samtalet blev personligare och mer avslappnat.

5.3.2 Sekundärdata

Grunden till vår undersökning lade vi genom att göra grundläggande litteraturstudier, det vill säga insamling av sekundärdata, som ligger till grund för vår teori. Enligt Andersen (1998) är sekundärdata de data som har samlats in av andra personer. Det kan också vara data som har samlats in av forskare och institutioner.

Vi har använt oss av intervjuer för att samla in material till vår studie, men utöver det har vi även haft dokumentstudier av två andra uppsatser där studentgrupper har skrivit om implementeringen av BSC. De har tillsammans nämnt tre organisationer som vi har tagit ytterligare kontakt med, för att få information som rör orsakerna till varför de har avvecklat BSC när de haft det under drift. Anledningen till att vi gjorde det var att vi fann det svårt att hitta organisationer som hade avvecklat BSC under driften. Därför var det lämpligt att använda sig av organisationer som andra uppsatser använt, organisationer som vi vet har avvecklat BSC. Vår förhoppning var att vi kunde hitta något som var applicerbart på vår uppsats. Att använda data från en annan uppsats är inte enkelt, eftersom det kan finnas möjlighet att tolka data på fel sätt. Det kan även vara så att det inte går att använda deras data på det sätt som vi har använt den, eftersom det är möjligt

att uppsatsen endast tar upp implementeringsmisslyckande och att vi sedan har tolkat det som problem som uppstått under driften och därför orsakat avveckling av BSC.

5.4 Operationalisering

Saunders et al (2007) menar att operationalisering innebär att man analyserar organisationers egenskaper och omvandlar de till mätbara begrepp. Det ska leda till att få fram tillförlitlig och säker information. Det för att informationen är underlaget som används i analysen.

Andersen (1998) säger att när man operationaliserar ”översätts” teoretiska begrepp till empiriskt mätbara storheter. När man har operationaliserat ett empiriskt begrepp erhålls något som kallas för en variabel.

5.4.1 Beroende variabel

Beroende variabler är enligt Saunders et al (2007) variabler som förändras genom att det sker förändringar i andra variabler. Vi har utformat en intervjumall för att få svar på varför organisationer har avvecklat BSC när det är under drift, det är vår beroende variabel. Vi avser att prova om våra oberoende variabler kan leda till en förändring av vår beroende variabel. Om den förändras vilket leder till en avveckling, betyder det att vi kan sluta oss till att det finns ett visst samband mellan de testade variablerna.

5.4.2 Oberoende variabel

Saunders et al (2007) påstår att de oberoende variablerna förorsakar ändringar i den beroende variabeln. Vårt syfte med våra oberoende variabler är att försöka förklara varför organisationer väljer att avveckla BSC när det är under drift. Det avser vi att göra genom att förklara hur vi har överfört faktorerna i teorin till frågorna som finns i vår intervjumall. Det gör vi genom att bearbeta våra

oberoende variabler till intervjufrågor, som vi har för avsikt att använda för att ta reda på om våra antaganden stämmer överens med empiriska data.

Vår intervjumall har ett övergripande inledningsavsnitt som innehåller frågor som behandlar grundläggande information om respondenten och organisationen. Vi kommer att fråga efter respondentens utbildningsnivå samt befattning, för att få information om vilken kompetensnivå och befattning som nyckelpersonerna som har arbetat med BSC har. Efter de inledande frågorna väljer vi att gå in på frågor som är tänkta att ge oss lite mer uttömmande svar på varför organisationer väljer att avveckla BSC när det är under drift.

Vi kommer nu att hypotes för hypotes beskriva en del av frågorna vi avser att ställa som förhoppningsvis ger oss svar på våra hypoteser.

Hypotes 1 Implementeringsmisslyckande genom imitation

När vi utformade vår intervjumall insåg vi att en del av våra frågor inte kunde ställas på annat sätt än rakt på. Frågan som vi kommer att ställa berör något som man antingen har eller inte har gjort.

Fråga 25 Har ni efterliknat någon annan organisation alternativt konkurrenter?

Frågan kommer att ge svar på om de ansvariga i organisationerna har valt att imitera andra organisationers styrinstrument. Imitationen kan ge bra grunder att bygga ett BSC på i den egna organisationen och vi ville se hur imitationen egentligen påverkar och vad det får för konsekvenser. Nackdelen med den här typen av fråga är att vi inte kommer att kunna få svar på om de omedvetet har härmat andra organisationer, de är i de fallen inte själva medvetna om det.

Hypotes 2 Institutionell tröghet

Vi avser att ställa en mängd frågor för att få svar på denna hypotes. Med hjälp av de kan vi få fram ett svar på om ansvariga i organisationen upplevt att det var

trögt att ta in ett nytt styrinstrument i organisationen, samt vilket motstånd som fanns till BSC från medarbetarnas sida. Exempel på frågor är:

Fråga 17 Var personalen öppna för ett styrinstrument när Ni introducerade BSC?

Frågan ställs eftersom vi vill veta hur personalen agerar vid förändringar i organisationen. Om personalen inte var öppna för att byta styrinstrument till BSC, kan det betyda att det uppstod en tröghet bland medarbetarna till att använda ett nytt styrinstrument. Trögheten i sin tur kan sedan ha påverkat ledningen till att avveckla BSC.

Fråga 29 Fanns det några störningar i kommunikationen mellan ledningen och personalen? Upplevde Du det?

Om det finns störningar i kommunikationen kan det bero på att ledningen inte informerar medarbetarna i så stor utsträckning som den borde göra. Alla i organisationen som är berörda och använder sig av BSC, behöver ha information för att BSC ska fungera. Störningar kan göra att ledningen inte ger den informationen som medarbetarna använder till att göra bra uppföljningar med styrinstrumentet.

Fråga 43 Vilka åtgärder utfördes för att få personalen till att förstå innebörden av styrinstrumentet och varför organisationen införde det?

Har organisationen utfört rätt åtgärder, som till exempel utbildning och personliga samtal för att se att alla har förstått grunderna till BSC, ska det inte behöva uppstå några trögheter. Om medarbetarna har fått den kunskap de behöver, vet de vad det innebär att införa ett BSC och varför organisationen gör det.

Hypotes 3 Ägarbyte

Här väljer vi att ställa en rak fråga, för att ta reda på om ett eventuellt ägarbyte har påverkat organisationen, så att ledningen avvecklade BSC.

Fråga 7 Har organisationen genomgått några förändringar under tiden som BSC användes? (VD- eller ägarbyte, andra organisatoriska förändringar)?

Genom att ställa denna fråga kunde vi se om ägarbyte var en av orsakerna till att de ansvariga i organisationerna avvecklade BSC. Om det skett ett ägarbyte under perioden som BSC användes i organisationen, ställde vi följdfrågor som gjorde att vi kan utläsa om det var en av orsakerna eller om det endast var en del i organisationens utveckling.

Hypotes 4 VD-byte

Även här gick det att använda samma fråga som vi använt ovan, eftersom vi ville ha svar på om ett eventuellt VD-byte har påverkat organisationen.

Fråga 7 Har organisationen genomgått några förändringar under tiden som BSC användes? (VD- eller ägarbyte, andra organisatoriska förändringar)?

Här kan vi också utläsa om avvecklingen av BSC har påverkats av ett VD-byte. Ett VD-byte kan innebära att det sker stora förändringar i organisationen. Finns BSC i organisationen när den nya VDn kommer in och ska börja styra, kan det vara att han/hon väljer att avveckla styrinstrumentet för att skapa en förändring.

Hypotes 5 Institutionell leda

Med nedan nämnda frågor vill vi få fram om avvecklingen berodde på någon sorts slentrian i organisationen. Vi undrar om en leda hos ägaren eller VDn kan orsaka att styrinstrumentet avvecklas.

Fråga 15 Varför bestämde Ni er för att använda BSC? Var det för att Ni behövde inspiration, ville komma ifrån gamla hjulspår, det gamla systemet fungerade inte?

Vi kan genom att läsa svaret på frågan tolka om respondenten valt att använda BSC av andra orsaker än att man behövde göra en förändring i organisationen.

Det kan vara att respondenten själv behövde ha förändring och en personlig utveckling.

Fråga 16 När Ni valde att börja arbeta med BSC, varifrån kom idén? Var inhämtade Ni information om styrinstrumentet? (Internet, böcker, konsulter, kurser?)

Även denna fråga visar på att respondenten kanske valde att införa BSC av olika anledningar, som till exempel för att det var en chansning eller för att det fanns ett behov av en förändring i organisationen.

Hypotes 6 Organisatoriska förutsättningar

Vi undrade också om en tillväxt i organisationen kan påverka ledningen att avveckla BSC. Tillväxten kan påverka BSC både på ett positivt sätt och på ett negativt sätt, beroende på hur fort utvecklingen går. I en av frågorna till bakgrunden finns det en följdfråga så att vi kan få information om hur tillväxten har varit under perioden som BSC användes.

Fråga 4 Har Ni märkt om ert BSC följt med i organisationens utveckling?

Om BSC inte följt med i utvecklingen kan det tyda på att organisationen har haft ändrade förhållande organisatoriskt och att de därför inte har kunnat använda sig av BSC mer. Det kan också vara att det inte längre fanns tid till att arbeta med uppföljningar.

Fråga 5 Påverkade tillväxten alternativt utvecklingen ert BSC? Positivt, negativt? På vilket sätt?

Om tillväxten har påverkat BSC kan det vara ett tecken på att ledningen valt att avveckla BSC på grund av att styrinstrumentet inte har kunnat följa med i förändringarna. Det kan även vara att de ändrade förutsättningarna gör att

ledningen inte längre har den tid och det behov av BSC som de hade innan tillväxten skedde.

Fråga 7 Har organisationen genomgått några förändringar under tiden som BSC användes? (VD- eller ägarbyte, andra organisatoriska förändringar)?

Även här i hypotes 6 kommer fråga 7 in, eftersom det ger oss möjlighet till att koppla samman tillväxt och förändringar i organisationen. Respondenten kan då förmedla om det finns några organisatoriska förutsättningar som har skett och som han har lagt märke till. Förändringarna kan ha påverkat avvecklingen av BSC.

Hypotes 7 BSC-företrädaren

Vi vill här få fram om organisationerna använde sig av nyckelpersoner till BSC. Vi undrar om organisationerna har tilldelat ansvar för BSC till en eller flera personer och om de var kvar under hela den tid som BSC användes. Vi ställer också frågan om det vid byte av nyckelpersonen uppstod några problem för organisationen.

Fråga 22 Vilka var nyckelpersonerna när det gällde att starta upp BSC i organisationen och vilka var det som höll styrinstrumentet flytande? Var den personen kvar under hela den tid som styrinstrumentet användes? Om nej, vilken person ersatte man med? Blev det problem med BSC i övergångsfasen mellan personerna? Vilka kände till hur styrinstrumentet fungerade?

Genom denna fråga får vi svar på om de ansvariga i organisationerna upplever att ett byte av nyckelpersoner skapar problem, som leder till att de avvecklar BSC.

Hypotes 8 Slutfört uppdrag

Med denna fråga var avsikten att få fram om BSC endast planerades användas för en kort period. BSC behövs kanske i en övergångsfas för att styra upp organisationen.

Fråga 23 När Ni valde att införa BSC i organisationen, såg ni det som ett långtidsprojekt eller bara ett tillfälligt styrinstrument som hjälp under en period då Ni behövde vidare inblick i organisationen?

Vi kan genom svaret på frågan få information om BSC användes under en utsatt tid, där det sedan avvecklades trots att det inte uppfyllt det som de ansvariga menat att styrinstrumentet skulle uppfylla. Om BSC avvecklades för att perioden var slut, behöver det inte innebära att organisationen haft problem med styrinstrumentet

Hypotes 9 Otillräcklig uppföljning

Vi vill ta reda på om ledningen och medarbetarna upplevde att uppföljningarna var otillräckliga och inte gav den information som de behövde för att styra organisationen i rätt riktning. Vi vill också ta reda på om denna otillräckliga uppföljning var en tillräcklig orsak till att avveckla BSC i organisationen.

Fråga 27 Gjorde Ni uppföljningar på nyckeltal och mål som man sätter upp i och med BSC? Var uppföljningen tillräcklig, tillfredsställande?

När vi valde att ta med frågan utgick vi från att uppföljningen är så pass viktig inom organisationen, så om den inte underhålls kommer BSC att avvecklas. Att inte göra tillräckliga uppföljningar kan medföra att de ansvariga inte får den information som BSC förmedlar. Om uppföljningarna är otillräckliga upplever de ansvariga att de inte har tid och pengar att försöka få BSC att fungera i organisationen igen, vilket ledde till att de valde att avveckla BSC.

I vårt frågeformulär tar vi med allmänna frågor, för att om möjligt få fram fler svar som påvisar att våra hypoteser stämmer. De är dock inte direkt kopplade till någon av hypoteserna, eftersom de endast är tänkta till att stärka de andra frågorna.

5.5 Validitet och Reliabilitet

5.5.1 Validitet

Andersen (1998) menar att validitetsbegreppet tar upp giltighet och relevans. Med det menar han att giltighet talar om överensstämmelse mellan teoretiska och empiriska begreppsplan, medan relevans talar om hur relevant det empiriska begrepps- eller variabelurvalet är för problemställningen. Saunders et al (2007) påstår att validitet i ett material kan vara svårt att avgöra, det vill säga att man mäter det man verkligen avser att mäta. Det kan vara svårt att avgöra om det man hittar i form av data verkligen handlar om det som man uppfattar att det handlar om. Man tittar även på om det finns en kausal relation mellan variablerna.

För att vi skulle uppnå så hög validitet som möjligt har vi utformat våra hypoteser utifrån den kunskap vi har inhämtat, samt våra teorier. Vi har sedan utifrån hypoteserna, genom operationaliseringen, utformat våra frågor.

Man kan säga att validiteten är ett mått på det som mäts och att det är det man avsett att mäta. Bara för att vi har fått samma svar på en fråga flera gånger behöver inte det betyda att validiteten är hög. Genom att vi har genomfört våra intervjuer genom både besök och per telefon vill vi öka kvaliteten på vår data. Vi har försökt att utforma intervjumallen med klara och tydliga frågor, så att de inte missuppfattas. Om respondenten skulle ha svårt att förstå frågan ändå, har vi möjligheter att förklara mer ingående vad det är vi avser med frågan, något som inte kan göras vid en enkät. De intervjufrågor vi har använt hos våra respondenter, har innan vår första intervju besvarats av en person med goda kunskaper inom BSC och som även har egna erfarenheter om avveckling av BSC.

Det som kan ha påverkat validiteten i vår uppsats kan vara att vi inte har haft möjlighet att jämföra avvecklingen i den privata sektorn med den offentliga sektorn, eftersom vi inte fann några kommuner som hade avvecklat BSC och som var användbara i vår uppsats. Validiteten kan även ha påverkats av att det har gått en tid sedan våra organisationer avvecklade BSC. Storleken på vår undersökning

ger validitet, eftersom det i den södra regionen varit svårt att finna organisationer som har avvecklat BSC efter att de haft det under drift. Det visar på att det inte är lätt att finna lämpliga organisationer som kan stärka, bevara eller försvaga våra hypoteser.

5.5.2 Reliabilitet

I vilken grad någon kan få samma svar igen om undersökningen upprepas på ett likartat sätt anger reliabiliteten. Slumpen ska inte vara avgörande för resultatet, utan mätinstrumentet ska ge en sådan tillförlitlighet (Saunders et al, 2007). Det går inte att samla in identisk data varje gång någonting undersöks, men likartad.

Vi har utformat vår intervjumall med målet att den ska kunna ge en hög reliabilitet. Vi kan inte med säkerhet säga att svaren skulle bli samma vid en återupprepning av studien. Vi inser att forskare och andra personer med stor erfarenhet av liknande studier som vi har gjort, skulle kunna tolka resultatet på ett annorlunda sätt, men vi tror att tolkningarna av våra insamlade data har utmynnat i att reliabiliteten är hög.

Det finns en viss risk enligt Saunders et al (2007) när man intervjuar respondenter och det är om det uppstår en så kallad ”intervjuareffekt”. Med det menas att respondentens svar påverkas, vilket kan minska reliabiliteten. För att undvika denna effekt har vi låtit respondenterna tala fritt, utan att avbryta dem innan de talat till punkt.

5.6 Kapitelsammanfattning – Empirisk metod

Vi har valt att använda oss av fallstudier genom att kombinera besöksintervjuer, telefonintervjuer och dokumentstudier, eftersom vi inte har hittat så många respondenter som uppfyller kraven till vårt syfte. Genom dokumentstudier hittade vi två tidigare uppsatser som har skrivit om avvecklingen av BSC, fast utifrån implementeringen. Uppsatserna är de sekundära data som vi använt i vår analys.

Vi kunde utifrån uppsatsernas material tolka att en del av de problem som de har stött på kunde härledas till driften.

I våra intervjuer kombinerade vi strukturerade och semistrukturerade intervjufrågor, eftersom det gav oss utrymme till att ställa följdfrågor. På så sätt samlade vi in primärdata till vår uppsats.

För att få hjälp att hitta respondenter, kontaktade vi först tre olika revisionsbyråer. De kunde dock inte hjälpa oss, eftersom de inte hade den inblicken i organisationerna. Efter det ringde vi runt till kommuner för att få tips och idéer, samt vände oss till kunniga personer på Högskolan i Kristianstad. Vi valde att vända oss till både privata organisationer och kommuner. Det visade sig dock att det inte fanns några kommuner som befann sig i den situation som vi avsåg att undersöka och vi fick inrikta oss endast på privata organisationer.

Efter att vi hittat lämpliga organisationer började vi med att operationalisera våra oberoende variabler till lämpliga intervjufrågor. Vi utformade därefter vår intervjumall med målet att den skulle ge en hög reliabilitet. Däremot kan vi inte säkert säga att svaren skulle bli samma vid en återupprepning av undersökningen.

Storleken på vår undersökning ger validitet, eftersom det i den södra regionen varit svårt att finna organisationer som har avvecklat BSC. Det visar på att det inte är lätt att finna lämpliga organisationer som kan stärka, bevara eller försvaga våra hypoteser.

Vi genomförde två besöksintervjuer och tre telefonintervjuer under en kort och intensiv period, när vi samlade in det material som kommer att analyseras senare i vår uppsats. Under alla våra intervjuer använde vi oss av bandupptagningar, samtidigt som vi förde anteckningar.

6. Analys

I början av kapitlet beskriver vi kort de olika organisationerna som vi har varit i kontakt med angående deras avveckling av BSC. Vi kommer i analysen att redogöra för de data som framkom i samband med att vi intervjuade olika personer i organisationerna, alltså vilka faktorer som orsakade att de avvecklade BSC.

6.1 Inledning

Vi har i vår undersökning gett alla intervjupersoner valmöjligheten att vara anonyma enligt forskningsetiska regler, dock har alla gått med på att frångå anonymiteten och därmed kommer vi att omnämna deras samt organisationernas namn i uppsatsen.

Vi kommer att börja med att visa en övergripande sammanställning av vilka hypoteser som vi avser att pröva. Vi har även valt att lägga in de nya hypoteserna som vi skapat genom att ha tagit del av intervjuunderlaget, men som vi inte har haft med tidigare i teorin, eftersom det visar på vår abduktiva ansats. Vi kommer utifrån varje hypotes som utformats, att redovisa vad resultatet av intervjuerna blev. Det vill säga vad det var som de intervjuade personerna i organisationerna berättade som stämde eller inte stämde överens med våra hypoteser. Vi kommer att försöka förklara de faktorer som intervjupersonerna lyfter fram och försöka finna orsaker till deras uppfattning om varför BSC avvecklades.

I de fall intervjuerna inte har utmynnat i att någon organisation har uppfyllt kriterierna för en hypotes, har vi försökt finna möjliga bakomliggande orsaker till varför hypotesen inte har uppfyllts utav någon av organisationerna.

Sammanställning av våra hypoteser och vilka av dem som organisationerna har uppfyllt visas i en tabell. Vi har även valt att visa att det har kommit fram nya hypoteser genom våra intervjuer. Vi valde att även här kryssa i vilka organisationer som uppfyller de olika hypoteserna.

Översikt över vilka organisationer som uppnått våra hypoteser samt nya hypoteser som har tillkommit:

	Ifö Sanitär AB	PTC AB	ABB	AB Centek	Olofströmshus AB
H:1 Implementeringsmisslyckanden genom imitation					
H:2 Institutionell tröghet	X				
H:3 Ägarbyte	X				
H:4 VD-byte					
H:5 Institutionell leda		X			
H:6 Organisatoriska förutsättningar				X	X
H:7 BSC-företrädaren	X				
H:8 Slutfört problem					X
H:9 Otillräcklig uppföljning	X				
H:10 Styrinstrumentet dog ut	X		X	X	
H:11 Omständligt instrument	X	X	X		
H:12 För lite tid åt BSC		X		X	
H:13 För hög ambitionsnivå		X	X		
H:14 Implementeringsmisslyckanden i övrigt	X			X	

Bildtext 2: Tabellen visar vilka hypoteser som uppfyllts av respektive organisation där vi har intervjuat respondenter.

6.2 Våra företag

Under denna rubrik kommer vi kort att nämna de organisationer där vi har genomfört en intervju, antingen genom en besöks- eller telefonintervju. Vi har även samlat in fakta om de olika organisationerna genom deras respektive hemsida, affärsdata samt deras årsredovisningar. Med två utav organisationerna utförde vi endast kompletterande telefonintervjuer, eftersom vi genom dokumentstudier har funnit en tidigare uppsats med intervjuer att utgå ifrån.

6.2.1 Ifö Sanitär AB

Ifö Sanitär AB är ledande i Norden när det gäller VVS-produkter. De har idag drygt 750 medarbetare och en omsättning (2005) på 1 147 239 tkr (Affärsdata, 2006). Verksamheten är spridd i olika nordiska länder som till exempel Sverige, Norge, Ryssland, Danmark och de baltiska länderna. Organisationen ingår i den finska koncernen Sanitec Corporation. (Ifö, 2006) Det kundsegment som Sanitec-koncernen har består till största delen av grossister som säljer vidare till konsumenter (Sanitec, 2004). Vi intervjuade ekonomichefen Mikael Efverman genom ett besök på Ifö Sanitär AB i Bromölla. Ifö Sanitär ABs ledning har valt att ha BSC i organisationen två gånger och har därför två olika infallsvinklar till varför BSC avvecklas.

6.2.2 PTC AB

PTC AB tillverkar produkter av armerade esterplaster komposit i form av tankar och avskiljare. Enligt affärsdata (2006) har organisationen cirka 30 anställda och en omsättning (2005) på 22 031 tkr. Förutom egna produkter som till exempel VVS-artiklar och skyddskåpor för el-artiklar fungerar de även som samarbetspartner och leverantör till andra organisationer. PTC ABs kundsegment är grossister och diverse företag. (PTC, 2006) Vi genomförde en kompletterande telefonintervju med ägaren Roger Lundström på Plastic Technology Composites AB. Anledningen till att vi gjorde en kompletterande intervju var att vi genom dokumentstudier funnit att ägaren på PTC AB tidigare blivit intervjuad. Genom

att vi till viss del kunde använda oss av Degerfeldt et al's (2005) material i vår uppsats, kunde vi underlätta intervjun för vår respondent.

6.2.3 ABB – CV Control

ASEA och BBC gick samman 1988 och bildade ABB (Asea Brown Boveri Ltd). ABB är en av världens största elektrotekniska organisationer och har i Sverige cirka 8 800 medarbetare. ABB levererar produkter för kraftöverföring samt process- och industriautomation. Organisationen finns på 35 orter runt om i Sverige och de vänder sig till industrier. (ABB, 2006) Vi vände oss till Torbjörn Brannemo som arbetar på CV Control, vilket är en underdivision till ABB. CV Control befinner sig på produktionssidan i ABBs koncern. Enligt Torbjörn Brannemo hade CV Control under tiden de använde BSC cirka 350 anställda och en omsättning på cirka 600 000 tkr. Torbjörn Brannemo är specialist på produktionsfrågor.

6.2.4 AB Centek

AB Centek är ett utbildningsföretag som finns i Luleå, där de arbetar med att stimulera organisationer till att utvecklas (Centek, 2006). De har cirka 15 medarbetare och omsättningen (2005) var 24 245 tkr (Affärsdata, 2006). Organisationen ägs av Piteå och Luleå kommun samt Luleås tekniska universitet (Centek, 2006). Det kundsegment som AB Centek vänder sig till är organ inom näringslivet och offentlig verksamhet (AB Centek för Luleå tekniska universitet). Vi fann information om AB Centek i våra litteraturstudier där en tidigare studentgrupp har gjort en intervju (Degerfeldt et al, 2005). Intervjun behövde kompletteras för att anpassas till vår uppsats, eftersom vi ur Degerfeldt et al's (2005) uppsats kunde utläsa endast en del av svaren vi ville ha till vår uppsats. Vi kunde underlätta för respondenten genom att inte ställa samma eller liknande frågor igen. Vi gjorde därför en kompletterande telefonintervju med den förra ekonomichefen Hans Lundberg, som numera arbetar på Luleå Universitet.

6.2.5 Olofströmshus AB

Olofströmshus AB är ett allmännyttigt bostadsbolag i Olofströms kommun. Denna stiftelse bildades 1950 och har idag cirka 1 850 lägenheter. Enligt affärsdata (2006) har stiftelsen cirka 25 – 30 anställda och en omsättning (2005) på 89 791 tkr. Verksamheten består i att hyra ut bostäder och lokaler. (Olofströmshus, 2006) Olofströmshus ABs kunder är hyresgäster och medarbetarna i organisationen strävar efter att de ska få rätt kund till rätt bostad, vilket ska utmynna i att de får nöjda hyresgäster. (Olofströmshus AB, 2005) Vi gjorde en besöksintervju hos Tommy Liljenberg som tidigare varit VD i Olofströmshus AB, men som numera arbetar på Olofströms kommun.

6.3 Hypotesernas utfall

När vi nu ska se om våra hypoteser stärks eller försvagas kan vi på grund av att vi inte testat våra hypoteser använda uttrycken förkasta eller acceptera. Vi har istället valt att använda orden försvagas, bevaras och stärks när vi uttrycker överensstämmelsen mellan hypoteserna och det verkliga utfallet från intervjuerna. Vissa av våra hypoteser kan försvagas trots att vi har hittat orsaker som tyder på en viss riktighet i våra resonemang. Det är för att vi tycker att de orsakerna inte känns tillräckligt starka, så att vi kan bevara hypotesen.

6.3.1 Implementeringsmisslyckande genom imitation

Hypotes 1: Organisationer väljer att imitera andra framgångsrika organisationer.

De respondenter som vi har valt ut har alla implementerat och använt BSC i sina organisationer. Våra respondenter har inte misslyckats med sin implementering av BSC genom imitation. Det vill säga att det inte har skett imitation av andra organisationers styrinstrument som lett till att BSC har avvecklats i organisationerna. Däremot har två av våra respondenter varit med och imiterat andra organisationer när de har valt styrinstrument, men det är inte imitationen i sig som är orsaken till avvecklingen.

Ekonomichefen på Ifö Sanitär AB berättade att de endast hade en teoretisk bakgrund till BSC. Genom att använda sig av benchmarking åkte några ansvariga på Ifö Sanitär AB till ett fåtal andra organisationer för att se hur de hade använt BSC i sin verksamhet. Utifrån det skapade de sedan sin egen version av styrinstrumentet, så att det blev anpassat till den egna verksamheten.

Den förra VDn på Olofströmshus AB berättade att de hade personer i sin verksamhet som hade kunskap om BSC från tidigare erfarenheter. Den styrelseledamot som tillsammans med den förra VDn startade upp arbetet med BSC, hade bland annat arbetat med styrinstrument i ett annat fastighetsbolag. Den förra VDn och styrelseledamoten hade båda gått tillbaka till flera tidigare erfarenheter för att skapa sig kunskapen och grunden till att kunna genomföra ett framgångsrikt BSC. Kunskapen använde de sig sedan av när de skapade det BSC som användes till Olofströmshus ABs verksamhet.

I de övriga organisationerna fanns medarbetare som haft egen kunskap om BSC och utifrån den kunskapen konstruerade de sitt eget BSC.

Vi vill därför försvaga denna hypotes eftersom ingen av de intervjupersoner som vi har intervjuat har haft problem med implementeringsmisslyckanden genom imitation av andra organisationer som har gjort ett framgångsrikt arbete med styrinstrumentet.

6.3.2 Institutionell tröghet

Hypotes 2: Medarbetarna vill inte ändra på invanda mönster.

I vårt intervjumaterial kan vi utläsa att några av respondenterna har stött på svårigheter med att förändra medarbetarna till att leta nya erfarenheter istället för att använda de gamla. De gamla erfarenheterna är något som de väljer att hålla fast vid, eftersom det är invanda mönster som de följer. Det kan leda till att det blir en tröghet. Svårigheterna med motstånd från medarbetarna, alltså trögheten, har varit en faktor till avvecklingen av BSC.

När ekonomichefen samt några andra medarbetare i Ifö Sanitär AB valde att organisationen skulle använda sig av BSC var det personalen på marknadsavdelningen som inte ville gå över till det nya sättet att styra. Medarbetarna valde att köra på i det gamla, det som de alltid hade använt sig av. Personalen på marknadsavdelningen var den personal inom organisationen som var minst benägen att anpassa sig till att arbeta på ett nytt sätt. Ekonomichefen informerar att personalen på marknadsavdelningen skulle haft störst potential att förbättra sig om de hade börjat arbeta med BSC och enats om vilka nyckeltal som är viktiga. Personalen på avdelningen kände ett förtroende till det sätt som de hade innan de började använda sig av BSC. Ekonomichefen tycker att de är ”ute på hal is”, eftersom de inte vågar förändra sig.

I dokumentstudierna av PTC AB kunde vi finna att ägaren tycker att det är lätt att falla tillbaka i ”gamla hjulspår” när han letar efter ett nytt styrinstrument och på så sätt är det nog svårare att göra förändringar i organisationen. Dock har det inte påverkat personalen i PTC AB i så stor utsträckning att de har fått avveckla BSC.

Vi vill därför bevara denna hypotes eftersom ekonomichefen i Ifö Sanitär AB har påvisat att trögheter inom en avdelning i en organisation gör att förändringar är svåra att genomföra. Även ägaren i PTC AB påvisade tendenser som gjorde att de kunde falla tillbaka på gamla erfarenheter, men de ville ändå förändra sig och utveckla organisationen.

6.3.3 Ägarbyte

Hypotes 3: Organisationer väljer att frångå BSC vid ägarbyte.

Av de respondenter som vi har intervjuat är det endast en som har haft ett ägarbyte som har påverkat BSC så att de har fått avveckla styrinstrumentet. Den främsta orsaken till att de ansvariga i Ifö Sanitär AB avvecklade BSC var att det skedde ett ägarbyte och att BSC inte kunde följa med i den förändringen, eftersom de nya ägarna inte var intresserade av styrinstrumentet. De andra respondenterna har inte

kunnat påvisa att det har skett några ägarbyten och att de i sådana fall skulle ha orsakat avvecklingen av BSC.

Ur intervjun med ekonomichefen på Ifö Sanitär AB kan vi utläsa att den andra gången som de avvecklade BSC var den främsta orsaken ett ägarbyte. BSC hade ingen möjlighet att följa med i övergången mellan ägarna, eftersom det var de som jobbade på ekonomiavdelningen där ekonomichefen arbetar som kom med förslaget att införa BSC. När övergången till de nya ägarna skedde flyttades fokus helt ifrån BSC. Organisationen hade ingen chef och därmed hade inte Ifö Sanitär ABs VD någon möjlighet att behålla BSC i organisationen, även om han ville ha kvar BSC och trodde på styrinstrumentet enligt ekonomichefen. BSC avvecklades eftersom det inte var förankrat hos de nya ägarna.

De andra respondenterna har inte haft några ändrade ägarförhållanden, utan deras ledning har suttit kvar under den period som BSC har använts i organisationen.

Vi vill därför bevara vår hypotes om att ägarbyte kan vara en trolig orsak till att organisationernas ledningar väljer att avveckla ett BSC under drift. Det eftersom den främsta orsaken till avvecklingen andra gången BSC fanns i Ifö Sanitär ABs organisation var att det skedde ett ägarbyte och att BSC inte kunde följa med i den förändringen.

6.3.4 VD-byte

Hypotes 4: Vid VD-byte kan VDn visa sin makt genom att införa alternativt avveckla BSC som en förändring i organisationen.

De flesta av våra respondenter har haft VD-byten i sina verksamheter. Två av dem har inte lyckats dra sig till minnes när deras VD-byten skedde och därför kan vi inte se om det var en faktor som ledde till avvecklingen i de organisationerna. I intervjuerna finns det inga indikationer på att VD-bytena har påverkat beslutet att avveckla BSC.

Under intervjun med ekonomichefen på Ifö Sanitär AB berättade han att de hade en annan VD i början av 1980-talet, men att han inte är kvar i organisationen. Det skedde ett VD-byte, men han kan inte säkert svara på om bytet skedde under någon av perioderna som BSC användes i organisationen. Det påvisar att VD-bytet inte har haft påverkan till att ledningen i Ifö Sanitär AB avvecklade BSC, utan det har varit andra faktorer som har legat till grund för avvecklingen.

I intervjun med specialisten kom det fram att ABB har haft flera VD-byten under åren, men han kan inte dra sig till minnes att det var under tiden som CV Control använde sig av BSC. I intervjun kan även utläsas att det inte skedde ett VD-byte som påverkade att BSC avvecklades.

Vår intervju med den förra VDn som arbetat på Olofströmshus AB utmynnade i ett lite annorlunda svar. Där var VD-bytet endast en liten del av orsaken till att organisationen inte valde att fortsätta sitt arbete med BSC. De hade satt upp ett mål att under en period skulle de använda BSC och sedan skulle arbetet med styrinstrumentet vara färdigt. BSC höll hela perioden, men när de fick en ny VD kunde den VDn valt att ta upp BSC igen eftersom det tidigare fungerat bra, men det gjorde han inte. Enligt ett kort samtal med den nuvarande VDn Magnus Lindahl på Olofströmshus AB fick vi information om att han inte ville ha BSC, eftersom han tidigare haft problem med det styrinstrumentet i en annan organisation.

Vi bevarar därför vår hypotes, eftersom den förra VDn i Olofströmshus AB hade BSC, men den nya VDn valde att inte fortsätta med det. Han avvecklade dock inte BSC eftersom det inte var under drift när han kom in i organisationen. I CV Control och Ifö Sanitär AB var intervjupersonerna inte säkra på om de hade haft VD-byte under perioderna som BSC användes och det är troligen inte en säker källa till tänkbara orsaker till avvecklingen av BSC. Vi tror också att om det skett ett VD-byte i organisationerna som påverkat att BSC avvecklades, hade de kommit ihåg det och informerat oss om den orsaken under intervjun.

6.3.5 Institutionell leda

Hypotes 5: Makthavaren vill ha en personlig förändring och väljer att bara plocka ett styrinstrument på marknaden utan att tänka igenom valet, styrinstrumentet blev BSC.

De ansvariga i organisationerna har genomgående valt att byta styrinstrument till BSC, eftersom organisationen behövde förändras. Det var endast PTC AB som behövde en förändring även hos ledaren. Ägaren ville utvecklas personligen inom sitt ledarskap, men också hitta ett bra sätt att styra organisationen på. Det var dock inte den institutionella ledan som orsakade att ledningen i PTC AB valde att avveckla BSC, men det kan ha haft en viss inverkan.

Ägaren som vi intervjuade hos PTC AB berättade att han sökt både länge och väl efter ett lämpligt och strukturerat sätt att styra organisationen efter. Han ville ha ett fungerande styrsystem som organisationen kunde använda sig av. Det visar på att han inte endast plockade ett styrinstrument på marknaden för att han var uttråkad och behövde motivation, utan för att han hade valt det med tanke på vilket system som skulle kunna passa deras organisation. Dock var själva anledningen till att han valde att söka efter ett nytt styrinstrument att han behövde hjälp med sin personliga utveckling av sitt eget ledarskap. Han hade en vision om att göra något mer av organisationen. Indirekt kan tolkas att han var lite trött på det gamla som fanns och ville utvecklas genom att göra förändringar och det var inte bara för att han såg till organisationens bästa utan även att han som ledare ville utvecklas.

Eftersom vi av PTC ABs intervju kan utläsa att ägaren ville göra en förändring i organisationen men även en förändring så att han personligen kunde utvecklas i sitt ledarskap, hade han två incitament när han valde bland styrinstrumenten. Ett av incitamenten var ledan, vilket innebar att han behövde personlig utveckling och det är den enda indikationen som tyder på ledan. Därmed bevaras vår hypotes. Dock ska nämnas att den personliga utvecklingen var en del i att han valde att börja använda BSC ifrån början. De andra respondenterna har inte valt att använda sig av BSC på grund av att de som ledare behövde utvecklas eller ville göra en

förändring för att de var uttråkade, utan deras orsak till att implementera och använda BSC var att organisationen behövde genomgå en förändring. Därför drar vi slutsatsen att leda kan, men behöver inte vara en dominerande faktor till avveckling av BSC.

6.3.6 Organisatoriska förutsättningar

Hypotes 6: När en organisation expanderar klarar BSC inte av att följa med i utvecklingstakten.

Av de respondenter som vi har intervjuat, har alla utom en varit med om att tillväxten har ökat i organisationerna. Tillväxten i sig behöver dock inte ha någon direkt påverkan på organisatoriska förutsättningar. Främst en av respondenterna visar på en negativ tillväxt och de ändrade organisatoriska förutsättningarna kan ge en påverkan till att ledningen avvecklar BSC. Även en annan respondent som visar på att organisationen fick ändrade förutsättningar valde att inte fortsätta med BSC, efter att de uppnått sin treårsvision. I de andra organisationerna har det funnits någon form av tillväxt, men den har inte påverkat till några ändrade organisatoriska förutsättningar och inte heller till avveckling av BSC.

Specialisten i CV Control påstår att tillväxten till viss del kan ha påverkat BSC, eftersom de var i en tillväxtperiod när de höll på med BSC. Det var framförallt ekonomichefen inom ABB som var mycket styrande i frågorna om styrning av organisationen. Specialisten uppfattade att det nästan var på modet att hålla på med BSC. Det skedde förändringar i organisationen, bland annat genomförde de en decentralisering av hela verksamheten och allting skedde av målstyrda grupper. Det var nästan i tillväxtstadiet som det kom på tal att använda sig av BSC.

Genom intervjun med den förra ekonomichefen på AB Centek kan vi utläsa att de hade en negativ tillväxt under den period som BSC användes. Det blev ändrade förutsättningar i organisationen genom att de från början hade fyra verksamhetsområden och de "bantades ner" till två områden. Vi fick också informationen att den låga tillväxten gjorde att lönsamheten och personalstyrkan

minskade, på grund av ett försämrat läge på marknaden. Fokus flyttades från BSC till organisationens överlevnad och styrinstrumentet föll i skymundan. De slutade efterhand att mäta olika saker i organisationen, för som den förra ekonomichefen berättade, erhålls inte ett förändrat beteende genom mätningarna faller styrinstrumentet. Han tror vidare att om läget hade varit annorlunda och organisationen hade ökat omsättningen istället, hade BSC fått högre genomslag. Då hade nog medarbetarna i AB Centek kunnat fortsätta att utveckla antalet framgångsfaktorer och göra aktiviteterna effektivare. Som det var då, begränsades det av likviditet och dålig lönsamhet. Det var en bristande lönsamhet i verksamheten, tillsammans med att BSC föll i skymundan, som orsakade att BSC till slut avvecklades i organisationen.

När den förra VDn trädde in i Olofströmshus AB som ny VD efter det att den gamla VDn och styrelsen inte fick ansvarsfrihet, var det lite som på ett "bananskal". Efter att han satt sig in i organisationen, gjorde de lite förändringar i strukturen eftersom han tyckte att den kändes lite "luddig".

Ledningen i Olofströmshus AB fick även "påtvingat" sig ändrade organisatoriska förutsättningar utan att de ville. De hade redan använt BSC den period som de hade satt upp som mål. Organisationen fungerade bra och allt skedde på ett mycket strukturerat sätt. De ansvariga ville därför fortsätta med BSC, men de kom precis in i en period som de inte kunde råda över. Den period som de kom in i var när det var mycket flyktingar som kom till Sverige och som skulle placeras ut runt om i landet. Problemet var att de behövde någonstans att bo och eftersom Olofströmshus AB är kommunägt föll det sig automatiskt att det var denna organisation som skulle få ta hand om och ge flyktingarna en bostad. Genom att det blev en väldigt omständlig process att lösa flyktingarnas boende och få en bra lösning för de som redan bodde i lägenheterna i områdena, innebar det att när flyktingarna kom kunde de inte längre lägga ner samma tid på att följa upp och se över BSC. Den förra VDn tyckte att det var en mycket kaotisk period och att det var en av orsakerna till att BSC inte togs upp igen, eftersom när flyktingperioden var över skedde även ett VD-byte och den nya VDn ville inte använda sig av

BSC. Han beskriver det hela som att hade inte strömmen av flyktingar kommit emellan hade Olofströmshus AB troligen gått vidare med BSC, gjort lite förändringar och utvärderat styrinstrumentet.

Respondenterna ifrån AB Centek och Olofströmshus AB visar på att ändrade organisatoriska förutsättningar kan vara grunden till att BSC avvecklas. I AB Centeks fall var det på grund av att de hade en negativ tillväxt och fick friställa personal och det hela ledde till en avveckling av BSC. När det gällde Olofströmshus AB berodde de ändrade förutsättningarna på att Sverige, under tiden som de använde BSC, fick många flyktingar som behövde ett boende i kommunerna. Eftersom Olofströmshus AB är kommunägt fick de ge flyktingarna en bostad och det blev mer eller mindre kaos i organisationen. Det ledde delvis till att ledningen inte valde att fortsätta med BSC efter att de använt det under den treårsvision de hade satt upp. Vi har därför valt att bevara hypotesen.

6.3.7 BSC-företrädaren

Hypotes 7: Företrädaren till BSC lämnar sin befattning eller säger upp sig.

De respondenter som vi har intervjuat har eller har haft en eller flera nyckelpersoner inom BSC i organisationen. I två av kontakterna vi har haft, har vi fått tydliga svar av respondenterna att om BSC-företrädaren försvinner är det mycket möjligt att BSC kommer att avvecklas. Den ena av organisationerna som vi inte nämnt tidigare påvisar att det skett en avveckling av BSC på grund av att nyckelpersonen har slutat. Vi har inte intervjuat någon ansvarig i organisationen, utan endast genom ett kort telefonsamtal fått den information vi behövde. En annan respondent visar också på att de har anställt nya nyckelpersoner, men vi kan inte påvisa att det haft någon påverkan på avvecklingen av BSC.

Ifö Sanitär AB hade en nyckelperson som kom utifrån och som försvann efter sex månader, eftersom hon vid den tidpunkten var klar med sitt uppdrag. Ekonomichefen tycker att de släppte BSC för lätt efter det att nyckelpersonen som kom utifrån försvann från organisationen. Han berättar att om medarbetarna inte

får något engagemang ifrån ledningen, förlorar de också engagemanget. I organisationen fanns det fler nyckelpersoner, bland annat finansdirektören och ekonomichefen som var projektledare. Utöver de personerna fanns även några controllers. Att deras nyckelperson försvann var en av de stora bidragande orsakerna till att ledningen i Ifö Sanitär AB avvecklade BSC, eftersom de inte hade någon som drev på arbetet med styrinstrumentet.

Specialisten i CV Control berättade att de hade en eldsjäl som arbetade med BSC i organisationen. CV Control var utsedda som ett pilotbolag inom ABB och det innebar att den person som var BSCs drivande kraft i organisationen arbetade i den avdelningen med utbildning och genomgång av BSC. Även specialisten var en av nyckelpersonerna i organisationens BSC. Han vill dock påstå att alla chefer som arbetar med BSC kan kallas för nyckelpersoner, eftersom det är de som samlar ihop sina enheter och sätter upp organisationens mål, vision och måttetal. I CV Controls fall skiftade de här personerna under tiden som organisationen använde sig av BSC, men de upplevde inte några problem i övergångsfaserna mellan de olika personerna.

Genom våra dokumentstudier fann vi en uppsats skriven av Jensen et al (2006) som tar upp det här fenomenet med nyckelpersoner. En organisation vid namn Besam Production AB som har ett bolag i Tyskland, har råkat ut för att deras nyckelperson har slutat. Den här organisationen har inte tidigare nämnts i uppsatsen, eftersom vi endast tagit med den för att de tydligt visar på att om BSC-företrädaren avgår så blir det problem med BSC. Vi kommer inte heller skriva annan information om organisationen än den som står i styckena som behandlar BSC-företrädaren. Enligt uppsatsen ligger BSC nere under tiden som ledningen letar efter en ersättare till posten som nyckelperson. Det är svårt att hitta en person som kan ta över ansvaret för styrinstrumentet, eftersom han/hon behöver ha förmågan att kommunicera med organisationens medarbetare och ledning. Nyckelpersonen ska även ha förmågan att motivera och påverka sina medarbetare på ett positivt sätt. Vi tog kontakt med kontrollern (Jensen et al, 2006) som berättade att Besam i Tyskland fortfarande saknar en nyckelperson till BSC. Det

har nyligen skett en del organisatoriska förändringar i organisationen i Tyskland och han tror att de nu har funnit en lämplig person som kan ses som deras nyckelperson till BSC. Vi har även information om att de antagligen kommer att starta upp BSC igen under nästa år.

Vi kan genom att analysera Ifö Sanitär ABs intervju och telefonsamtalet med Besam Production AB utläsa att vår hypotes stärks, eftersom de haft klara tecken på att när BSC-företrädaren slutar fungerar inte styrinstrumentet längre. Även CV Control har haft förändringar med nyckelpersonerna, men specialisten kan inte påvisa att det har haft någon påverkan på avvecklingen av BSC. Vi tror dock att det till viss del kan bero på att han definierar alla chefer som arbetade med BSC som nyckelpersoner.

6.3.8 Slutfört problem

Hypotes 8: Problemet BSC appliceras på finns inte kvar i organisationen.

De respondenter som vi har intervjuat har alla använt och avvecklat BSC i sina verksamheter. Endast en av respondenterna har avvecklat BSC på grund av att de inte längre hade ett problem att applicera BSC på. I de andra organisationerna har inte problemen blivit lösta och de har därför inte valt att avveckla BSC av den anledningen.

Enligt specialisten i CV Control har de använt BSC som ett steg i deras utveckling och det har varit ett projekt som många andra som de använt. Specialistens ansåg att BSC var en del i deras utveckling, han resonerar att hade de inte kört något av de projekt som de har använt under årens lopp hade inte ABB funnits idag. Det handlar om mognad och insikt i organisationen. De ansvariga i ABB avvecklade inte BSC på grund av att de hade fått bukt med det problem som de applicerade BSC på.

Ledningen i Olofströmshus AB har i sin tur arbetat med BSC som sin vision i tre år, vilket var ett mål som de satte upp redan när de började arbeta med styrinstrumentet. De kan inte säga att BSC avvecklades, utan det slutfördes efter

tre år. När de avvecklade BSC på grund av att problemet var löst, var det endast eftersom det hade uppfyllt sin funktion. Eftersom den förra VDn avslutade sin anställning för att återgå till Olofströms kommun fick organisationen en ny VD som inte ville fortsätta med BSC, dock hade ju det avslutats redan innan. Anledningen till att de inte tog upp och fortsatte med det efter treårsperioden var att det blev för mycket arbete kring alla flyktingar som behövde en bostad i kommunen och det fanns därför ingen tid till att arbeta med BSC. Den förra VDn tror i och för sig att om han hade fortsatt som VD i organisationen, hade han fortsatt med att utveckla BSC.

Vår hypotes om ett slutfört problem får anses som bevarad i och med att den förra VDn i Olofströmshus AB använde BSC under en period och när perioden var uppnådd fortsatte de inte med styrinstrumentet trots att det fungerade bra och medarbetarna trivdes med det.

6.3.9 Otillräcklig uppföljning

Hypotes 9: Ledningen gör inte den uppföljning som BSC förutsätter.

De respondenter som vi har intervjuat har alla använt sig av uppföljning av olika slag, dock har vissa haft mer och andra mindre. Vissa av våra respondenter har haft otillräcklig uppföljning av BSC. I de organisationerna har inte den otillräckliga uppföljningen lett till att BSC har avvecklats.

Ekonomichefen i Ifö Sanitär AB genomförde uppföljningar av BSC kontinuerligt och de rapporterades varje månad. Dock upplevde de uppföljningen som omständlig och BSC blev ett extra arbetsmoment som kändes som en arbetsbelastning. Ekonomichefen säger att han skulle ha önskat att BSC hade varit mer automatiskt och hämtat information löpande. Han tycker även att det på datorn skulle uppdragas nya händelser i form av olika färger, såsom rött och grönt som borde ha indikerat på olika situationer i verksamheten. Även om ekonomichefen och medarbetarna upplevde att BSC var omständligt att använda, var det inte den huvudsakliga orsaken till att organisationen avvecklade BSC.

Under den tid som specialisten på CV Control använde BSC i sin organisation hände det att ledningsgruppen gick ut i verksamheten för att själva följa upp utvecklingen i organisationen. Specialisten upplevde att de hade många och bra uppföljningar under den här tiden. Dock var inte det orsaken till att ABB valde att avveckla BSC i organisationen.

Från början när den förra VDn i Olofströmshus AB införde och arbetade med BSC, hade de uppföljningar på varje möte. Den förra VDn tror att de kunde ha varit bättre på uppföljningarna av BSC. När sedan flyktingströmmen kom till Olofström flyttade organisationen fokus från BSC till mer akuta problem, vilket medförde att ledningen i Olofströmshus AB inte hade möjlighet att tillgodose den uppföljning av BSC som behövs, eftersom de använder styrinstrumentet för att styra i organisationen. Dock var orsaken till själva avvecklingen en helt annan, som vi tidigare tagit upp.

De respondenter som vi har intervjuat har inte avvecklat BSC på grund av otillräcklig uppföljning, dock kan vi utläsa att tre av respondenterna har upplevt att deras uppföljning inte var så bra som det borde ha varit i alla fall periodvis. Vi kan därmed försvaga vår hypotes eftersom deras otillräckliga uppföljning inte varit en orsak till avvecklingen.

6.3.10 Styrinstrumentet dog ut

Hypotes 10: Eftersom de ansvariga inte gjorde vad som krävdes för att hålla BSC levande dog det ut.

Genom induktion har vi funnit att i organisationerna har medarbetarna försökt att arbeta aktivt med BSC. I tre av organisationerna som vi har studerat, har BSC dött ut av sig självt istället för att avvecklas. Anledningen var att de inte gjorde det som krävdes för att styrinstrumentet skulle klara av att överleva i organisationen. BSC dog ut för att ledningen inte arbetade med systemet.

Ekonomichefen i Ifö Sanitär AB berättade att de under 1980-talet, inte hade starka riskkapitalistägare som de har idag, vilket gjorde att de bestämde mycket själva i organisationen. De började med att föra in ett BSC som tog upp flera av perspektiven, inte endast de finansiella. Ekonomichefen berättade att Ifö Sanitär AB gjorde marknadskapitalundersökningar och humankapitalundersökningar, men de gav ingenting. Enligt ekonomichefen går de inte att styra efter, eftersom de behöver ge signaler direkt för att de ska vara intressanta. Det fanns en pärm med material där de hade skrivit ner processer, samt kopplingar till vision och affärsidé. Tyvärr visade det sig att de tog fel, eftersom de inte hade något verktyg att arbeta efter. Det var en bidragande orsak till att BSC avvecklades första gången det användes i organisationen.

Specialisten i CV Control säger under intervjun att de hade för mycket mätningar, vilket påverkade till att BSC dog ut av sig själv. Han säger att mycket mätningar kostar både tid och kraft för att hållas ajour. De mätningar som inte efterfrågades dog ut och de som var efterfrågade användes vidare i organisationen. Specialisten tycker att BSC var svårt att använda som styrinstrument, eftersom de skulle bygga upp ett datorstöd till BSC i den egna datoravdelningen. Det uppstod problem hela tiden och var alltför komplicerat. Det tog mycket tid och han tror att det var kanske det som gjorde att de tröttnade. Det hela utmynnade i att det de hade kvar slutade de att kalla för BSC, det dog ut.

I AB Centek plockades mätningarna successivt bort, eftersom de inte hjälpte till att ändra på medarbetarnas beteenden. Medarbetarna protesterade inte mot att mätningarna avtog och eftersom mätningarna inte fick någon effekt i styrningen medförde det att BSC avvecklades genom att det självdog.

Att BSC avvecklas på grund av att medarbetarna i organisationen inte gjorde vad som krävdes berodde bland annat på, som för Ifö Sanitär ABs del, att de inte hade ett verktyg att arbeta efter. Det fanns även andra orsaker som gjorde att BSC dog ut. Specialisten i ABB berättar att de hade för mycket mätningar och det kostade dem både tid och kraft, till slut tröttnade de på BSC. Även den förra

ekonomichefen i AB Centek visade på det genom att mätningarna inte ändrade på medarbetarnas beteende.

Vi kan därmed stärka denna hypotes eftersom respondenterna i Ifö Sanitär AB, CV Control och AB Centek har påvisat att de inte direkt avvecklade BSC utan att det dog ut av sig själv. Det dog eftersom de inte arbetade med systemet och de gjorde inte tillräckliga uppföljningar. De andra respondenterna avvecklade inte BSC på grund av att det dog ut, utan det fanns andra orsaker till avvecklingarna.

6.3.11 Omständligt instrument

Hypotes 11: BSC som instrument är omständligt att använda och arbeta med och på så sätt avvecklas BSC.

Två av våra respondenter påvisar att instrumentet är svårt att arbeta med och medarbetarna ser BSC som en arbetsbelastning. Instrumentet är omständligt och kräver mycket från de berörda personer som arbetar med styrinstrumentet, vilket leder till att de avvecklar BSC.

Ekonomichefen på Ifö Sanitär AB berättar att uppföljningen av BSC var omständlig för att de även gjorde uppföljningar på annat håll. BSC upplevdes som ett extra arbetsmoment och det kändes som en arbetsbelastning. Vidare säger han att en anledning till att de gjorde ett uppehåll med BSC första gången var att det var svårt att använda styrinstrumentet, eftersom det helt enkelt blev för omständligt. I Ifö Sanitär AB avvecklade ledningen BSC på grund av att det var för omständligt första gången som organisationen använde sig av BSC.

Under den tid som de ansvariga i PTC AB arbetade med BSC hade de en ökning av personalstyrkan. De avvecklade BSC för att de ansåg att det blev ”tungrott”, eftersom det var många inblandade i BSC. Ägaren tror att de gapade för mycket i början, eftersom de hade en bra start och ett helt enormt engagemang med bra respons ifrån medarbetarna. De började med ett antal kritiska framgångsfaktorer och eftersom det fungerade bra började de arbeta mer med styrinstrumentet, vilket

ledde till störningar i produktionen. Att BSC var för omständligt är en av de bidragande orsakerna till att de avvecklade styrinstrumentet.

När specialisten i CV Control arbetade med BSC upplevde han att det tog tid att arbeta med BSC, eftersom de skulle bygga upp det från början i sin datoravdelning. Datorstödet på den tiden var komplicerat och tog alltför mycket tid, vilket innebar att medarbetarna till sist tröttnade på BSC och därmed avvecklades styrinstrumentet.

Denna hypotes kan uppfattas som snarlik hypotes 10, men det som skiljer dem åt är att hypotes 10 tar upp att medarbetarna aktivt försöker arbeta med BSC, men att det dött ut på grund av olika orsaker. Ett problem var att trots att medarbetarna ansträngde sig var ansträngningarna inte tillräckliga, vilket orsakade att styrinstrumentet dog ut, eftersom ledningen inte arbetade med systemet. Vi kan även se att om det inte finns ett verktyg att arbeta med i organisationen, är det svårt för medarbetarna att få BSC att fungera. Det behöver dock inte vara verktyget medarbetarna har problem med, utan det kan vara att det finns för mycket mätningar. Mätningarna kan vara ett problem genom att de inte ändrar medarbetarnas beteende. I hypotes 11 tar vi däremot upp att instrumentet är svårt att arbeta med, medarbetarna ser det som en arbetsbelastning och ett extra arbetsmoment. Enligt våra respondenter är BSC omständligt att arbeta med.

I intervjuerna med de tre ovannämnda organisationerna kan vi utläsa att BSC varit omständligt. Att BSC är omständligt är en av orsakerna till att de ansvariga i organisationerna har avvecklat BSC och det var den främsta orsaken till att Ifö Sanitär AB avvecklade BSC. Vi kan genom de här organisationerna stärka denna hypotes.

6.3.12 För lite tid åt BSC

Hypotes 12: BSC tar för mycket tid från till exempel andra arbetsuppgifter.

Respondenterna som vi har intervjuat tar upp tidsfaktorn som ett potentiellt problem för BSC. Några av dem tycker att tiden är en av BSCs nackdelar, eftersom det tar mycket tid från andra arbetsuppgifter. Tid är pengar säger ägaren i PTC AB, vilket kan leda till att ledningen väljer att avveckla BSC för att det är tidskrävande att arbeta med instrumentet.

Vi kan även utläsa en annan faktor till att ägaren i PTC AB valde att avveckla BSC när de hade det under drift. Det var att de hamnade i en utvecklingsfas som var mycket tidskrävande. Ägaren tycker att den främsta nackdelen med BSC är att det tar alldeles för mycket tid och tid i hans ögon är pengar. Genom att ägaren tyckte att styrinstrumentet var tidskrävande, ledde det delvis till att de valde att avveckla BSC.

Även specialisten på CV Control i ABB anmärkte på att BSC tar mycket tid från organisationens andra moment som behöver genomföras, eftersom BSC var alldeles för omfattande. Enligt specialisten var det främst datorstödet till BSC som tog tid och till sist ansåg de att de inte hade tid till att arbeta med BSC i den mån som styrinstrumentet krävde att de gjorde. Specialisterna i CV Control tyckte att tiden var ett problem, men det var inte en bidragande orsak till att de avvecklade BSC.

Den förra ekonomichefen i AB Centek visade på att när de fick ett utfall som tydde på att en del mål som de använde inte ledde till någonting, samtidigt som de hade fullt upp med att klara av andra saker, fanns det inte tid till BSC. De prioriterade helt enkelt bort det, eftersom de hade fullt upp med att klara av den löpande driften i organisationen så att ekonomin gick ihop. När de sedan hade tid att se över sina mål, frågade de sig om det var värt besväret att byta ut faktorer när de redan har lagt så mycket tid på dem och resultatet av det ändå var ovisst. Tidsbristen i AB Centek var en del av orsaken till att ledningen valde att avveckla BSC.

Vi kan även här förstå att hypotesen kan uppfattas som att ha samma innebörd som hypoteserna 10 och 11. Vi har genom vår analys till hypotes 12 kunnat utläsa att tiden är ett problem som upplevts av många respondenter. En av orsakerna till att tiden är ett problem är att andra arbetsuppgifter prioriteras, eftersom de är en del i den löpande driften. Det blir inte lika mycket tid över till BSC, utan det får komma i andra hand.

Att BSC är tidskrävande är det många som informerat oss om. Vi kan utläsa att tiden har varit en avgörande faktor i PTC AB, CV Control och AB Centek. Att det inte finns tid att arbeta med både BSC och andra delar av organisationen gör att BSC får läggas åt sidan. Respondenterna i PTC AB och AB Centek avvecklade delvis BSC på grund av att det tagit för mycket tid från andra arbetsmoment i organisationen. Vi kan därmed bevara hypotesen om att BSC är för tidskrävande och därmed avvecklar de ansvariga i organisationerna styrinstrumentet.

6.3.13 För hög ambitionsnivå

Hypotes 13: Ambitionsnivån var för hög och därmed fick BSC avvecklas.

Några av de respondenter som vi intervjuade berättade att de har haft för höga ambitioner när det gäller BSC. Styrinstrumentet har avvecklats på grund av att det inte motsvarade de förväntningar som organisationerna ställde på BSC. När de startar med för höga målsättningar kan det leda till att de avvecklar BSC, eftersom de förväntar sig för mycket av BSCs kapacitet. BSC behöver utvecklas i takt med organisationen.

Ägaren upplevde att BSC inte uppfyllde medarbetarnas förväntningar i PTC AB under driften av styrinstrumentet. Det berodde nog mest på att det inte fanns så många runt omkring dem som hade BSC under drift och de hade därför inte någon som de kunde dela sina erfarenheter med. Det medförde att de föll i många fallgropar som de kunde ha undvikit, genom ett utbyte med andras erfarenheter. Ägaren menade att de hade en lite för hög ambitionsnivå med BSC, dock var det inte det som var den huvudsakliga orsaken till att BSC avvecklades i PTC AB.

Enligt specialisten på CV Control stötte de på olika problem i arbetet med BSC. Dels var instrumentet alldeles för tidskrävande att arbeta med och dels tror han att medarbetarna i CV Control var för ambitiösa i användandet av BSC. I organisationen hade de fem perspektiv att arbeta efter och bara på produktionsavdelningen hade de 19 styrtalet, vilket var alldeles för omfattande. Ledningen trodde på styrinstrumentet i början och satte fokus på det, men efter ett tag trodde de att de kunde styra bolaget utan ett uttalat BSC. Att medarbetarna i CV Control hade för hög ambitionsnivå med styrinstrumentet var en av de bidragande orsakerna till att ledningen avvecklade BSC.

Det var endast två av fem respondenter som hade för höga ambitionsnivåer med BSC och det avvecklades i organisationerna på grund av att medarbetarna och ledningen hade för hög ambitionsnivå när de arbetade med BSC. Därför kan vi bevara hypotesen, eftersom när de har för höga ambitioner på ett instrument blir de besvikna när det inte uppfyller allt det som de förväntat sig.

6.3.14 Implementeringsmisslyckanden i övrigt

Hypotes 14: BSC avvecklas på grund av implementeringsmisslyckanden som inte sker genom imitation.

Våra respondenter har avvecklat BSC även av andra orsaker än implementeringsmisslyckanden genom imitation. Hit räknas de misstag som till exempel beror på att det inte är ledningen som har initierat BSC i organisationen, när BSC inte är förankrat hos ledningen eller om ledningen inte har kommit med förslaget till att implementera BSC. BSC har avvecklats eftersom intresset för styrinstrumentet har svalnat. Våra utvalda intervjupersoner påpekar vikten av att styrinstrumentet är förankrat långt upp i organisationen och att det är ledningen som har drivit frågan om att implementera BSC i organisationen. De behöver ha fokus även på BSC, för att få det att fungera i organisationen. Många orsaker till att BSC har avvecklats beror just på att ledningens intresse för styrinstrumentet avtar på grund av att de vill få fram rapporter på samma sätt som innan de började

använda sig av BSC. Trots att de har varit med och bestämt att de behöver införa ett nytt styrinstrument för att följa med i utvecklingen på marknaden, väljer de att gå tillbaka till sitt gamla system.

Ekonomichefen på Ifö Sanitär AB berättar att när en ledning ska implementera BSC i en organisation ska det inte initieras från medarbetarna som till exempel i Ifö Sanitär ABs fall där det kom från ekonomiavdelningen. Idén om att införa BSC måste komma ifrån de som styr verksamheten och koncernen. Kommer inte idén om att implementera BSC ifrån ledningen och ägarna kommer styrinstrumentet inte att fungera i organisationen, eftersom ägarna och ledningen kommer att fortsätta styra efter det gamla. Ekonomichefen berättar att ekonomiavdelningen inte lyckades få med sig ledningen, det vill säga deras chef och VD, eftersom de inte tog upp BSC vid varje möte. Han berättar att deras VD tyckte att idén om BSC var mycket bra och tyckte att de skulle använda sig av det. Trots det gick han in i styrelserummet och körde på precis som vanligt, det låg ingen kraft bakom det, VDn var inte besjälad av idén. Det ska dock påpekas att i det här fallet ställde alla chefer upp under implementeringen och det fungerade bra. Det var först under driften som de slutade att engagera sig i BSC. Styrinstrumentet måste vara förankrat uppifrån toppen. VDn behöver förstå att det är viktigt att arbeta med BSC varje dag och han ska vara intresserad och brinna för det. De tappade helt enkelt fokus. Ekonomichefen informerar att BSC dör ut av sig självt, om inte medarbetarna har uppföljning efter styrinstrumentet. Vidare säger han att ledningen släppte styrinstrumentet för lätt, men att medarbetarna lätt tappar sugen själva när ledningen inte är engagerad. Vi kan utifrån det här utläsa att BSC avvecklades, eftersom ledningen inte kom med idén om att organisationen skulle använda sig av BSC utan den kom ifrån en avdelning.

Ekonomichefen på Ifö Sanitär AB informerade oss om att BSC inte användes någon längre tid under någon av de båda gångerna som de hade det i organisationen, eftersom det inte fungerade bra på något sätt. Den första gången de implementerade styrinstrumentet var inte VDn engagerad i BSC, vilket orsakade en störning i organisationen. Den andra gången de implementerade det i

verksamheten hade de till en början ledningen bakom sig. De tyckte det var ett bra styrinstrument, men de styrde efter något annat eftersom ägarna var riskkapitalister. Det var deras siffror som gällde, vilket innebar att BSC snabbt dog ut igen. Ekonomichefen upplevde att det var under driften av BSC som styrinstrumentet inte uppfyllde de förväntningar som medarbetarna hade. Till en början ställde alla chefer upp, men när medarbetarna skulle börja leva med styrinstrumentet blev det precis som om det var en pärm i hyllan. Enligt ekonomichefen måste ledningen vara besjälad av idén till BSC, annars dör styrinstrumentet ut.

Respondenten i CV Control visar i sin intervju på att det fanns en god anslutning från ledningen som hade fokus på BSC. Efterfrågan på BSC som styrinstrument kom i början från ledningen. Det gjorde att de ägnade mycket tid åt styrinstrumentet, med utbildningar. Specialisten berättar att han tycker att BSC krävde mycket tid när de arbetade med det. Risken är att man satsar för brett, vilket leder till att de inte fokuserar på det som är viktigt. I medarbetarnas fall var det dock inte det som orsakade att BSC avvecklades, men det kunde varit en ytterligare faktor som visar på ett implementeringsmisslyckande och som de behöver ta hänsyn till när de arbetar med ett styrinstrument. Det ska dock påpekas att ledningen tröttnade på att använda BSC, eftersom de hade för höga ambitioner som de inte kunde uppnå. När det började svikta hos ledningen ansåg medarbetarna att det inte längre var någon idé att göra motåtgärder i organisationen. Vi kan dock inte påvisa att ledningen i ABB har avvecklat BSC på grund av att styrinstrumentet var dåligt förankrat hos dem, men det är ett implementeringsmisslyckande.

I litteraturstudien av uppsatsen (Degerfeldt et al, 2005) om AB Centek har vi kunnat utläsa att styrinstrumentet blev intetsägande, samt att det inte påverkade beteendet hos de anställda på önskvärt sätt. Den förra ekonomichefen berättar att de skulle ha varit tydligare i att utse personer med ansvar för styrinstrumentet, samt ersättare till de vid frånvaro. Det lyckades inte och personalen kände sig inte redo att förändra i den organisation de arbetade i, eftersom de inte hade tillräcklig

kunskap och uppbackning av personer på ledningsnivå. Det här visar på ett implementeringsmisslyckande när personalen inte känner sig delaktiga och förberedda på att förändra i organisationen. Det visar inte på en tröghet, utan på att de inte har förankrat det tillräckligt bra i organisationen. Det visade sig att ledningen i AB Centek delvis avvecklade BSC på grund av att personalen inte hade den kunskap som de behövde för att börja använda sig av BSC.

Vidare kan vi i uppsatsen av Degerfeldt et al (2005) läsa att den förra ekonomichefen i AB Centek tar upp att ledningen vid utformningen av ett styrinstrument behöver ta hänsyn till vilken strategi som ska uppfyllas, samt information som behövs. AB Centeks styrinstrument tog två till fyra månader att implementera och den förra ekonomichefen kände därefter att de inte kunde tillföra mer resurser vid det tillfället. Han säger att en trolig faktor till att ett styrinstrument kan avvecklas, kan bero på att de från början har avsatt för lite resurser. Det ska dock påpekas att implementeringsmisslyckandet var det som var orsak till att ledningen i AB Centek avvecklade sitt BSC.

Enligt den förra VDn i Olofströmshus AB är det viktigt att alla vet vad det är som gäller och han betonar att delaktigheten är A och O när de arbetar med ett styrinstrument. Han tror också att det är lättare att använda BSC i en organisation som inte har så många medarbetare. I det läget som han befann sig i när han skulle börja styra upp organisationen igen, var det lätt att få med sig medarbetarna i arbetet med BSC. Han tycker att BSC var enkelt att använda och det var ett gyllene tillfälle att prova styrinstrumentet i praktiken genom att implementera det i organisationen. Här kom alltså BSC uppifrån ledningen, vilket inte orsakade att BSC avvecklades i Olofströmshus AB.

Hypotesen om implementeringsmisslyckande som kan uppstå utöver imitationen av andra organisationer är många. Vi har fått ta del av några av de problem som respondenterna har varit med om. Det som varit tydligast är att idén om att implementera och använda BSC inte har kommit uppifrån ledningen utan ifrån medarbetarna. Om inte ledningen vill arbeta med styrinstrumentet kan de inte

genomföra det, eftersom det är ledningen som bestämmer om de ska arbeta med BSC. Det kan även vara som i Ifö Sanitär ABs fall där ledningen var helt med på det ifrån början och backade upp ekonomiavdelningen under hela implementeringen. När de sedan skulle börja använda BSC, fanns intresset inte kvar. Ett annat implementeringsmisslyckande är att de inte har informerat och gett personalen tillräckligt mycket utbildning, så att de klarar av och känner sig redo till att börja arbeta med BSC. Att ledningen har avsatt för lite resurser till BSC kan också skapa problem, genom att de inte har råd att fortsätta driva BSC en längre tid. Genom ovanstående resonemang kan vi sluta oss till att hypotesen stärks.

6.4 Samband och mönster

I tabellen ovan kan vi utläsa att de olika organisationerna har fått olika många kryss. Ifö Sanitär AB har fått ihop sju kryss, PTC AB och AB Centek har fått fyra kryss vardera, CV Control har fått tre kryss, medan Olofströmshus AB endast har fått två kryss. Vi ska nu se om vi hittar samband och mönster till varför en del organisationer har fått fler alternativt färre kryss än andra organisationer. Vi kommer även att leta efter andra samband som kan påvisa korrelationer.

Antalet kryss beror på vilka faktorer som har spelat in vid avvecklingen av BSC. Vi har analyserat vårt material och därefter satt in kryss i rutorna under respektive organisation. Om vi tar bort det högsta och lägsta antalet kryss, hamnar vi någonstans mellan tre och fyra kryss som i vår uppsats blir det normala antalet per organisation.

Det finns olika skäl till att Ifö Sanitär AB har avvecklat BSC två gånger. Det beror på att när de ansvariga i organisationen implementerade och använde BSC andra gången, tog de med sig kunskap från den första gången de använde BSC. Ledningen i organisationen ville inte utsätta sig för samma misstag två gånger, utan eliminerade risken för att samma sak skulle hända igen. Första gången som Ifö Sanitär AB avvecklade BSC berodde det på att de inte hade ett verktyg att

arbeta efter, andra gången var det ett ägarbyte som var den huvudsakliga orsaken till avvecklingen. Att man hade ett verktyg att arbeta efter andra gången som ledningen valde att införa och arbeta med BSC var en självklarhet, annars hade de fått samma problem en gång till.

I PTC AB, CV Control och AB Centek finns det fyra respektive tre kryss. Det motsvarar ungefär medelvärdet, där fyra kryss är vanligast återkommande. Vi kan inte finna samband som påvisar varför det är fyra kryss som är det vanligaste antalet kryss. Vi har diskuterat kring varför det inte är sex eller två kryss, men det kan vi inte ge en förklaring till utan vi vill påstå att sambandet är slumpmässigt.

Olofströmshus AB har endast två kryss, det kan förklaras av att organisationen inte avvecklade BSC på grund av att de misslyckats. De avvecklade istället BSC efter att de haft det fungerande i organisationen under en treårsperiod, vilket var deras ursprungliga vision. De använde BSC en begränsad tid och därefter valde ledningen att avveckla ett fungerande BSC. De valde att inte fortsätta med BSC, på grund av andra orsaker som till exempel VD-byte. BSC var ett fungerande instrument som hade uppfyllt det de strävat efter inom organisationen.

Vi har försökt hitta ett samband mellan de två kryss som Olofströmshus fick, men vi kan inte se något. BSC avvecklades på grund av att treårsperioden var slut och den tillväxt som skedde i organisationen under denna tid hade inte något samband med beslutet att avveckla BSC.

Vi har även valt att titta på olika kluster av hypoteser. De mönster som vi har kunnat utläsa är:

Ifö Sanitär AB och CV Control fick båda kryss i hypotes 10 som behandlar att styrinstrumentet dog ut, samt hypotes 11 som berör att styrinstrumentet är omständligt. Att styrinstrumentet är omständligt och svårt att använda, kan påverkas av att organisationen väljer att inte lägga mycket tid och energi på BSC. Omständligheten kan ha en stark påverkan på medarbetarna och därför väljer kanske de ansvariga att lägga styrinstrumentet åt sidan, vilket innebär att BSC inte

längre skapar effekter i organisationen. Det gör att förr eller senare kommer BSC att dö ut, eftersom ingen engagerar sig i styrinstrumentet eller använder det längre.

Ifö Sanitär AB samt AB Centek fick båda kryss i hypotes 10 som handlar om att styrinstrumentet dog ut, samt hypotes 14 som berör implementeringsmisslyckanden i övrigt. Det kan finnas en sannolikhet att implementeringsmisslyckanden påverkar organisationerna under så pass lång tid att styrinstrumentet till slut dör ut. Det som organisationerna misslyckas med under implementeringen kanske inte får verkan förrän de har haft BSC i drift under en tid. På så sätt kan vi tolka att det finns ett samband mellan hypoteserna

PTC AB och CV Control fick båda kryss i hypotes 11 som behandlar att BSC är ett omständligt instrument, samt hypotes 13 som handlar om att det finns en för hög ambitionsnivå i organisationen. Vi sökte efter samband mellan BSC som ett omständligt instrument och att de ansvariga i organisationen har för höga ambitionsnivåer på styrinstrumentet. Det är mycket troligt att för höga ambitioner kan påverka att de gör BSC för omständligt, eftersom de vill för mycket. Möjligen kan det också finnas en sorts förväntningsgap mellan styrinstrumentet och vad de ansvariga förväntar sig av BSC.

6.5 Kapitelsammanfattning - Analys

I det här kapitlet redovisar vi resultatet av intervjuerna med våra respondenter. I analysen framkom det olika orsaker till varför organisationer väljer att avveckla BSC när de har haft styrinstrumentet under drift. Vi har i början av kapitlet visat en övergripande sammanställning av vilka hypoteser som vi har prövat, det var för att skapa en helhetsbild för läsaren.

Vi beskriver kort de olika organisationerna som vi har varit i kontakt med angående deras avvecklande av BSC. Vidare har vi diskuterat de faktorer som har

framkommit genom intervjupersonernas åsikter och vi har försökt att förklara möjliga orsaker till deras uppfattning om varför BSC avvecklades.

När vi gjorde vår teori skapade vi nio olika hypoteser som vi nu provat mot empirisk data. Under arbetets gång med resultaten av intervjuerna har vi utifrån materialet tagit fram ytterligare fem hypoteser. Totalt har vi försvagat två hypoteser, bevarat åtta hypoteser samt stärkt fyra hypoteser.

Den deduktiva ansatsen används genom att befintliga teorier appliceras på verkligheten och den induktiva ansatsen används för att basera undersökningen utifrån empirin, i ett försök att skapa nya faktorer som kan förklara varför BSC avvecklas.

I vår klusteranalys har vi funnit samband mellan olika hypoteser. Vi hittade mönster mellan bland annat hypotes 10 och 11, samt mellan hypotes 11 och 13. Det visar på att de orsaker vi har hittat kan leda till att organisationerna avvecklar BSC när de har det under drift.

Vi kan genom vår undersökning dra slutsatsen att det finns flera orsaker till avvecklingen av BSC, än de som uppstår när styrinstrumentet implementeras.

7. Slutsats

I vårt avslutande kapitel har vi för avsikt att dra slutsatser till det resultat som vi fått fram genom våra studier om varför de ansvariga i organisationerna väljer att avveckla ett BSC under driften, samt att jämföra hur väl våra slutsatser stämmer överens med våra tidigare hypoteser om avveckling av BSC. Vi kommer i slutet av kapitlet att ta upp förslag till fortsatt forskning kring styrinstrumentet, ämnen som vi hade velat undersöka närmare om vi haft mer tid.

7.1 Slutsats

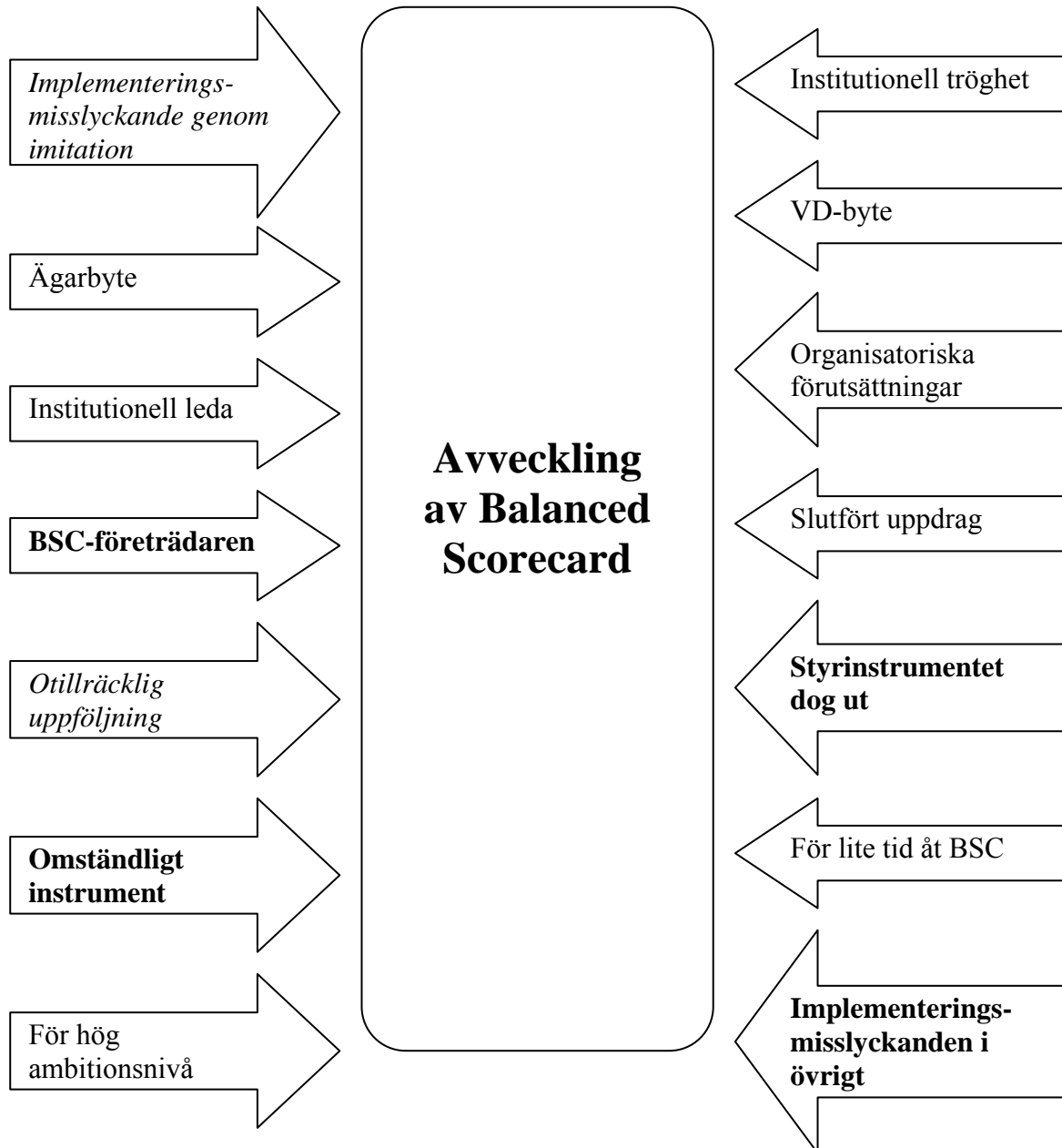
Vårt syfte med examensarbetet är att tillföra kunskap om vad det är som gör att man väljer att avveckla Balanced Scorecard när det är under drift i organisationen. Vi har i uppsatsen undersökt hur olika faktorer påverkar till avvecklingen av BSC.

I början av vår uppsats tog vi upp att de som skriver om BSC har stort förtroende för styrinstrumentet och därför väljer de att ta upp de problem och svårigheter som många organisationer möter under driften av BSC. Vi har försökt att belysa de vanligaste problemen som organisationer kan möta i arbetet med BSC.

Vi ville finna orsak-verkan samband mellan organisationers agerande, inre omständigheter och avvecklingen av BSC, vilket gjorde att vi valde att utgå ifrån ett positivistiskt synsätt och att använda en abduktiv ansats. Vi har utfört fallstudier genom olika typer av intervjuer, samt dokumentstudier.

Nedan följer en utökad version av vår figur. Där återges de faktorer som vi fann relevanta utifrån teoretisk härledning och som uppstod genom induktion från det empiriska materialet.

I figuren har vi valt att markera hypoteserna på olika sätt. De hypoteser som är kursiva är de hypoteser som vi försvagat och de som är fetstilta stärks. Resterande hypoteser är bevarade.



Bildtext 3: Figuren är en utökad version av den tidigare figuren. Vi visar här på att den tomma pilen blivit hypoteser, samt vilka hypoteser som har blivit försvagade (de kursiva), bevarade (de med vanlig stil) och stärkta (de fetstilta).

Vi kommer nu hypotes för hypotes förklara de slutsatser som vi kommit fram till i våra studier om varför de ansvariga i organisationerna väljer att avveckla BSC under drift.

Hypotes 1: Organisationer väljer att imitera andra framgångsrika organisationer.

Vi kan inte visa på att de ansvariga i någon av organisationerna har avvecklat BSC på grund av imitation, därför har vi försvagat vår hypotes. En orsak kan vara hänförlig till vår observationsteknik, där vi inte kan utesluta att vi inte fått information som tyder på att det har funnits problem att applicera BSC på.

En annan orsak kan vara att de vid imitationen valt att se på exempel och utifrån det skapa något nytt som inte är likt de imiterade organisationernas styrinstrument. Imitationen blev mer som inspiration än en kopiering av de andra organisationernas styrinstrument. Inspiration är när man tar del av andra organisationers kunskaper och erfarenheter, utan att efterlikna deras BSC.

DiMaggio och Powell (1983) säger att imitation söks på grund av osäkerhet. Osäkerhet kan även vara en orsak till att de ansvariga söker inspiration till hur styrinstrumentet ska användas. Vi tror att en anledning till att man väljer inspiration istället för imitation, kan bero på att man inte kan vara säker på om imitationen passar den egna organisationen. I våra fall finns det mer som tyder på inspiration än imitation, vilket leder till att inspirationen inte påverkar att BSC avvecklas. Det vill säga att vi inte har haft möjlighet att pröva hypotesen, eftersom de ansvariga i organisationerna inte imiterade utan inspirerades av andra organisationer.

Hypotes 2: Medarbetarna vill inte ändra på invanda mönster.

Vi kan genom insamlad data bevara hypotesen, eftersom vi kan påvisa att tröghet genom vanor och rutiner existerar i organisationerna. Det beror troligtvis på att medarbetare vill känna sig trygga i sitt arbete.

Romm et al (1991) diskuterar i sin artikel vanemönster innanför och utanför organisationen och genom det antog vi att medarbetare inom en organisation trivs med hur de arbetar och därmed inte vill förändra invanda mönster.

Ledningen i organisationen kan genom olika åtgärder undgå tröghet. Ett exempel kan vara tvång ifrån andra organisationer, om organisationen ingår i en gemenskap där de delar med sig av sina erfarenheter. Ett annat exempel kan vara att ledaren i organisationen skapar motivation och tillfredsställelse, vilket medför att trögheten avtar.

Hypotes 3: Organisationer väljer att frångå BSC vid ägarbyte.

Vi kan till viss del påvisa att BSC har avvecklats på grund av ägarbyte, därför har vi bevarat vår hypotes. En orsak kan vara att ägarna vill visa sin makt genom att byta ut BSC mot ett nytt styrinstrument. Det gör han/hon trots att organisationen inte behöver genomgå förändringen.

En annan orsak kan vara att en av ägarna hade ett sätt att styra på som han/hon var van vid och de ville därför inte ändra på något de trivdes med. Det visar även vår teori, genom att en sammanslagning eller ett förvärv av en organisation tvingar en av dem att avveckla sitt befintliga styrinstrument.

Ännu en annan orsak som kan leda till avveckling av BSC är att de inte är beredda på att göra förändringar som kan påverka dem själva, eftersom vid förändringar kan det bli motstånd vilket medför en tröghet hos ägarna.

Ytterligare en annan orsak kan vara att ägarna är eldsjälar för det styrinstrument som de använder, vilket gör att de inte ser möjligheterna med BSC som de väljer att avveckla.

Hypotes 4: Vid VD-byte kan VDn visa sin makt genom att införa alternativt avveckla BSC som en förändring i organisationen.

Hypotesen om VD-byte bevaras, trots att vi inte fått in tillförlitlig data. Anledningen till att den data vi fick in inte var tillförlitlig, är att våra respondenter inte kan dra sig till minnes när deras VD-byten skedde. Vi frågar oss därför en andra gång om VD-byte kan vara en trolig orsak till avveckling av BSC, på grund av den otillräckliga informationen som vi har fått.

Hypotes 5: Makthavaren vill ha en personlig förändring och väljer att bara plocka ett styrinstrument på marknaden utan att tänka igenom valet, styrinstrumentet blev BSC.

Vi kan till viss del påvisa att de studerade organisationerna har avvecklat BSC, på grund av att makthavaren vill utveckla sig själv och sitt ledarskap. Det beror troligtvis på att makthavaren upplever leda i sitt arbete och därigenom gör förändringar i organisationen utan att beakta sitt val.

En annan orsak till ledan är att makthavaren vill utvecklas personligen, eftersom han/hon inte upplever några nya utmaningar. Det gör att makthavaren söker nya utmaningar, till exempel genom att byta styrinstrument i organisationen. Makthavaren väljer att byta styrinstrument, eftersom det befintliga styrinstrumentet inte ger den stimulans som makthavaren behöver för att uppnå självförverkligandet. Självförverkligandet menar Bakka et al (2001) handlar om att fritt utveckla sina anlag och möjligheter för att uppnå maximal kompetens.

Vår hypotes bevaras genom att ledan kan vara en faktor till avveckling av BSC, men det behöver inte vara den dominerande faktorn

Hypotes 6: När en organisation expanderar klarar BSC inte av att följa med i utvecklingstakten.

Vi har bevarat vår hypotes, eftersom den går att påvisa bland organisationerna. Det beror troligtvis på att utvecklingstakten i organisationen sker för snabbt. Det leder till att de ansvariga i organisationen inte hinner styra BSC i samma takt som utvecklingen.

Vi tror att en orsak till att BSC avvecklas är att organisationerna växer och ökar i omsättning. BSC hinner inte anpassa sig i samma takt som organisationen utvecklas, eftersom det kan ta tid att göra förändringar i ett styrinstrument.

Hypotes 7: Företrädaren till BSC lämnar sin befattning eller säger upp sig.

Vi stärker denna hypotes, eftersom vi kan påvisa att fenomenet existerar bland de studerade organisationerna. Det beror antagligen på att medarbetarna i en organisation förlitar sig på att de alltid kommer att ha någon som de kan fråga, någon som hjälper till om det uppstår problem. Ifall BSC-företrädaren inte finns kvar i organisationen kan det leda till att de ansvariga i organisationen inte klarar av att hålla BSC vid liv.

Anledningen är att medarbetarna förlitar sig på att nyckelpersonen till BSC alltid ska finnas där, svara på frågor och lösa problem som uppstår i användandet av BSC. Om BSC-företrädaren förflyttas och ingen ersätter honom/henne, finns det enligt Olve et al (2003) en uppenbar risk för att BSC tynar bort.

Hypotes 8: Problemet BSC appliceras på finns inte kvar i organisationen.

Vi bevarar vår hypotes, eftersom vi kan påvisa företeelsen i en av våra organisationer. Det kan bero på att man har en vision om att använda BSC under en bestämd tid, vilket innebär att de ansvariga kan välja att avveckla styrinstrumentet vid periodens slut. Vi tror att en anledning kan vara att det har blivit dags att byta ut styrinstrumentet och att börja på ett nytt projekt i organisationen som kanske behöver en annan typ av styrning.

En annan anledning till att fler organisationer inte avvecklat BSC på grund av ett slutfört problem, kan vara att de inte var medvetna om att problemet de applicerade BSC på var löst. Det kan leda till att avvecklingen sker av en annan orsak, som egentligen berodde på att de haft ett slutfört problem.

En ytterligare anledning kan vara att de tyckte att styrinstrumentet fungerade bra och därmed ville de inte avveckla BSC, även om problemet de applicerade BSC på var slutfört.

Hypotes 9: Ledningen gör inte den uppföljning som BSC förutsätter.

Denna hypotes försvagas, eftersom det inte kan påvisas att otillräcklig uppföljning kan vara en orsak till att BSC avvecklas. Det beror på att våra respondenter var medvetna om att de hade otillräcklig uppföljning i organisationerna och att de inte avvecklade BSC av ovanstående anledning.

En anledning till att ledningen inte vill använda sig av ett implementerat BSC, kan vara om rapporterna saknar information som behövs för att styra organisationen efter BSC. Enligt vår teori kan ledningen tappa motivation, eftersom de inte kan göra en tillräcklig uppföljning.

En annan anledning kan vara att ledningen inte vill förändra de rapporter som de är vana vid att hämta information ur. Det uppstår en tröghet mot BSC, när ledningen återgår till det gamla sättet man rapporterade på.

Hypotes 10: Eftersom de ansvariga inte gjorde vad som krävdes för att hålla BSC levande dog det ut.

Vi kan påvisa att BSC avvecklas om ledningen och medarbetarna på olika sätt är engagerade i styrinstrumentet. Det beror på att det är viktigt med förankring hos ledningen, eftersom det annars inte får den genomslagskraft som behövs hos ledningsgruppen.

En annan orsak är att mätningarna i organisationen inte påverkar medarbetarnas beteende i den utsträckning som var menat, eftersom för mycket mätningar kan vara betungande och skapar oengagemang.

Hypotes 11: BSC som instrument är omständligt att använda och arbeta med och på så sätt avvecklas BSC.

Vi kan påvisa att medarbetarna och de ansvariga i organisationen tycker att det är svårt att arbeta med BSC, eftersom det kan ses som en arbetsbelastning genom att det inte blivit en del i rutinerna.

En annan orsak kan vara att de som arbetar med styrinstrumentet inte är tillräckligt insatta och har den kunskap som krävs, eftersom de inte fått den introduktion som behövs för att göra ett bra arbete.

Vi kan därför utgå ifrån att BSC blir lite av vad man gör det till, eftersom organisationerna kan välja att använda sig av en enklare variant som inte är lika komplicerad att arbeta med.

Hypotes 12: BSC tar för mycket tid från till exempel andra arbetsuppgifter.

Vi kan till viss del påvisa att BSC är tidskrävande, eftersom tiden har visat sig vara ett problem i många organisationer. Det kan bero på att tillräcklig tid till BSC inte planeras in i den ordinarie tidsplaneringen.

En annan anledning kan vara att man inte kan planera för oförutsedda händelser i organisationen, till exempel en stor beställning eller en kraftig personalomsättning.

Hypotes 13: Ambitionsnivån var för hög och därmed fick BSC avvecklas.

Vi kan till viss del påvisa att de ansvariga i organisationen vill för mycket med BSC under implementeringen och driften, eftersom det inte sker så mycket förändringar som de förväntar sig och motivationen till att fortsätta avtar.

En annan orsak kan vara att BSC implementeras för fort, vilket innebär att BSC inte får fäste i organisationen och därför avvecklas det. På grund av den intensiva implementeringen hinner de inte skapa en genomtänkt grund som BSC kan bygga på.

Hypotes 14: BSC avvecklas på grund av implementeringsmisslyckanden som inte sker genom imitation.

Vi kan påvisa att det finns olika implementeringsmisslyckanden som påverkar att de ansvariga i organisationen avvecklar BSC, eftersom vi har märkt att många misstag begås under implementeringen.

7.2 Kategorisering av hypoteser

Vi har valt att kategorisera våra hypoteser för att visa på att de slutsatser vi kommit fram till inte endast handlar om avveckling av BSC under drift. De tre kategorierna är förutsättningar, implementering och drift.

	Förutsättningar	Implementering	Drift
H:1 Implementeringsmisslyckanden genom imitation	X		
H:2 Institutionell tröghet		X	X
H:3 Ägarbyte			X
H:4 VD-byte			X
H:5 Institutionell leda	X		
H:6 Organisatoriska förutsättningar			X
H:7 BSC-företrädaren			X
H:8 Slutfört problem			X
H:9 Otillräcklig uppföljning			X
H:10 Styrinstrumentet dog ut			X
H:11 Omständligt instrument		X	X
H:12 För lite tid åt BSC		X	X
H:13 För hög ambitionsnivå		X	X
H:14 Implementeringsmisslyckanden i övrigt		X	

Bildtext 4: Tabellen visar tre olika kategorier som vi har valt att dela in hypoteserna i, eftersom flera av hypoteserna kan uppkomma i mer än en kategori.

Kategorin förutsättningar innehåller de misstag och problem som kan uppkomma på grund av de förutsättningar organisationerna hade innan de ansvariga valde att implementera BSC. Kategorin implementering innehåller de misstag och problem

som uppkommer i implementeringen av BSC. Vidare innehåller kategorin drift, de misstag och problem som uppkommer under driften av BSC.

De problem som kan uppkomma kan ske i mer än en kategori, eftersom det beror på hur de ansvariga och ledningen agerar.

Vi har utifrån tabellen dragit vissa slutsatser om de tre kategorierna. Till att börja med kan vi visa på att hypotes 1 implementeringsmisslyckande genom imitation och hypotes 5 institutionell leda bygger på förutsättningar för att ett BSC ska lyckas. Vi anser att de båda har ett samband trots att den ena hypotesen (1) försvagas och den andra hypotesen (5) bevaras, det eftersom den institutionella ledan kan vara en faktor till avvecklingen men det behöver inte vara den dominerande faktorn. Vi kan därmed finna att hypoteserna visar på att förutsättningar kan vara en faktor till avvecklingen av BSC. Det eftersom att implementeringsmisslyckande genom imitation ville förklara avvecklingen, men avvecklingen berodde egentligen på att det inte var någon imitation utan det var inspiration. Den institutionella ledan kan också uppkomma på grund av förutsättningar, genom att det är personliga faktorer som ligger till grund för implementeringen.

Vi har funnit att fyra av de hypoteser som handlar om avveckling av BSC under drift, även i vissa fall kan vara orsaker till avveckling under implementeringen.

Hypotes 7 BSC-företrädaren och hypotes 10 styrinstrumentet dog ut, är båda stärkta och enligt tabellen sker de endast under driften. Utifrån det kan vi se att de misslyckanden som leder till att organisationer avvecklar BSC, inte endast beror på implementeringen utan det finns även faktorer i driften som kan vara möjliga orsaker.

7.3 Slutliga reflektioner

Vi har genom vår studie kunnat påvisa att implementeringsmisslyckande kan ge upphov till misslyckande under driften. En annan orsak vi funnit är förutsättningarna före implementering, som kan leda till katastrof under driften och på grund av det avvecklas BSC.

I hypotes 1 har vi kommit fram till att organisationer inspireras istället för att imitera andra organisationer. Vi har kunnat utläsa det, eftersom de ansvariga inte kopierar marknadens för närvarande bästa lösning. De ansvariga i organisationerna väljer att endast använda informationen och idéerna för att sedan skapa ett eget BSC.

I hypotes 4 har vi utläst att den organisatoriska trögheten även kan uppkomma hos ägaren. Det kan bero på att han/hon inte är beredd att göra förändringar som påverkar dem själva. Antagligen beror det på att de upplever ett motstånd till att använda något de inte har kunskap om.

I figur 4 har vi visat att avveckling av BSC finner sin grund i tre olika stadier som påvisar att BSC avvecklas. Det är inte enbart i implementeringen som BSC avvecklas, utan vi har påvisat att avvecklingen av BSC framförallt sker under driften. Det som sker i den föregående fasen kan ha varit en orsak till avvecklingen under implementeringen eller under driften. Den föregående fasen som vi valt att kalla förutsättningarna syftar på det som rådde vid införandet, det vill säga den kunskap och information som de ansvariga hade innan de började implementera BSC.

Avslutningsvis kan vi med vår uppsats påvisa att det finns orsaker till avvecklingen av BSC som härrör från driften av BSC. Tidigare forskning har uppmärksammat avveckling med grund i implementeringsmisslyckande. Vi har påvisat att även misslyckanden under driften kan vara orsak till avvecklingen av BSC.

7.4 Egna reflektioner

Under våra litteraturstudier har vi till största delen funnit information om varför de ansvariga i organisationerna väljer att avveckla BSC under implementeringen. Vi är dock medvetna om att det inte är något vi sökt efter, men om implementeringsmisslyckanden är den huvudsakliga orsaken till avvecklingen borde vi funnit fler misslyckanden av denna karaktär.

Genom våra fallstudier har vi funnit flera olika orsaker till varför de ansvariga i organisationerna avvecklar BSC under driften. Att denna problematik inte berörts innan tycker vi är märkligt. Problem som uppstår under driften är minst lika viktiga att beröra som de under implementeringen, eftersom organisationerna behöver få kunskap om BSC. Kunskapen gör att de troligtvis kan få maximal utdelning av styrinstrumentet.

7.5 Förslag till fortsatt forskning

Under tiden som vi har arbetat med vår uppsats, har det kommit fram fler och fler funderingar på ytterligare saker som vi kan diskutera när det gäller BSC. Vi har dock blivit tvungna att begränsa oss, vilket ledde till kapitlet som vi nu har benämnt förslag till fortsatt forskning.

Vi har i vår uppsats endast tittat på de organisationer som har haft BSC under drift för en kort tid, vilket medförde en fundering kring vad som händer i organisationer som har arbetat med BSC upp till 10 – 15 år innan avveckling sker. Finns det skillnader i deras avveckling eller beror det på samma faktorer även efter alla dessa år? Några av dem har troligtvis fallit bort, på grund av tidsfaktorn. Anledningen till vår spekulation är att det verkar som att de ansvariga i organisationerna inte upptäcker problem och misstag förrän efter en lång tid. I uppsatsen tar vi upp implementeringsmisslyckande genom imitation som egentligen var inspiration. Hur vet man att man inte bygger ett BSC på fel förutsättningar redan från första början? Vi tror att när organisationerna startar

upp BSC kan de ha fel förutsättningar, men det upptäcks inte förrän efter flera års användande. Vid den tidpunkten kan de konstatera att BSC inte medförde förväntade effekter.

Det kan även vara intressant att titta på kommuner, där ledningen har avvecklat BSC. Tyvärr fann vi inga kommuner i södra Sverige som hade avvecklat BSC, när vi sökte efter organisationer som befann sig i den situation som vi ville undersöka. Många kommuner i södra Sverige börjar idag istället att implementera BSC och det kan dröja några år innan de får indikationer på om BSC har lyckats eller misslyckats. Hur vanligt är det att BSC misslyckas i kommuner? Anledningen till att det skulle vara intressant, är att BSC inte är vanligt förekommande bland södra Sveriges kommuner. Det eftersom de flesta kommuner vi pratade med aldrig använt BSC eller höll på att implementera det. Vi vet om att det inte finns belägg för spekulatören i vår uppsats, men en av våra ursprungliga avsikter var att jämföra privata organisationer med kommuner.

Vidare skulle det vara intressant att titta på de organisationer som har avvecklat BSC och som har använt sig av för få eller för många måttal. I våra intervjuer har vi stött på organisationer som säger att det blir problem med både för få eller för många måttal och det i sin tur kan orsaka problem för organisationerna. Vilket av de båda alternativen påverkar de ansvariga i organisationerna mest?

Vi har även funderat på att det skulle ha varit intressant att forska i om avvecklingen av BSC skiljer sig åt i olika länder. Hur ser det ut i Europa jämfört med USA, eller jämfört med övriga världen? Vi har genom dokumentstudier fått fram att en tysk organisation varit med om att deras BSC-företrädare har slutat, vilket vi inte kan påvisa lika starkt i de svenska organisationerna. Därför spekulerar vi om avveckling av BSC skiljer sig mellan olika länder.

7.6 Kapitelsammanfattning - Slutsatser

I kapitlet har vi tagit upp de slutsatser som vi har kommit fram till i vår uppsats. Vi har visat på hur vår analys har sammanfallit med den teori och de antaganden som vi har gjort i ett tidigare skede i uppsatsen.

Vi kan övergripande sluta oss till att det finns en mängd orsaker till att organisationer väljer att avveckla BSC när det är under drift. De orsaker som vi har upplevt starkast är att BSC-företrädaren inte längre finns kvar i organisationen, att styrinstrumentet dör ut på grund av att man inte arbetar med systemet, BSC är omständligt att använda, samt olika typer av implementeringsmisslyckanden som till exempel förslaget att införa BSC inte kommer uppifrån ledningen.

Vidare har vi i kapitlet tagit upp förslag till fortsatt forskning. Om vi hade haft mer tid och resurser, hade det varit intressant att titta närmare på de förslagen.

8. Referenser

ABB Sverige [online] (12 december 2006). Tillgänglig: <<http://www.abb.se>>

Affärsdata [online] (28 december 2006). Tillgänglig: <<http://www.ad.se>>

Ahltorp, B. (2002) *Rollmedvetet Ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan* (Uppl 1:4), Liber AB, Malmö.

Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M. (2001) 'Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology' *Work study*, 50: 5, 179-189.

Amihud, Y., Lev, B. (1981) 'Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers' *The Bell Journal of Economics*, 12:2, 605-617.

Amihud, Y., Lev, B. (1999) 'Research notes and communications – Does corporate ownership structure affect its strategy towards diversification?' *Strategic Management Journal*, 20, 1063-1069.

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

Bakka, J.F., Fivelsdal, E., Lindkvist, L. (2001) *Organisationsteori – struktur – kultur – processer* (Uppl 4), Liber AB, Malmö.

Bijlsma-Frankema, K. (2001) 'On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions' *Journal of European Industrial Training*, 25:2/3/4, 192-207.

Brannemo, Torbjörn. ABB underdivisionen CV Control. Telefonintervju den 20 december 2006.

Burgess, T.F., King, S.F. (2006) 'Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation' *International Journal of Information management*, 26, 59-69.

AB Centek vid Luleå tekniska universitet, (2005) Årsredovisning.

Centek [online] (12 december 2006). Tillgänglig: <<http://www.centek.se>>

Cooper, R.B. (1994) 'The inertial impact of culture on IT implementation' *Information & Management*, 27, 17-31.

Degerfeldt, A., Åström, A., Öberg, L. (2005) *Balanserat styrkort – En fallstudie om varför företag frångår användandet av styrkort*, Kandidatuppsats, Luleå Tekniska Universitet.

DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983) 'The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields' *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Efverman, Mikael, Ifö Sanitär AB, Besöksintervju den 15 december 2006.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A. (2005) *Organisation och organisering* (Uppl 1:1), Liber AB, Sverige.

Hartman, J. (2001) *Grundad teori - teorigenerering på empirisk grund*. Studentlitteratur, Lund.

Ifö – för ditt badrum [online] (13 december 2006). Tillgänglig: <<http://www.ifo.se>>.

Igelström, I. (2004) *Att styra och mäta värdeskapande*, Digital Printing Network, Malmö.

Jensen, L.M., Svensson, L., Westin, G. (2006) Utmaningar vid användandet av Balanced Scorecard – fallet Besam Production, Kandidatuppsats, Lunds Universitet.

Karlsson, Sten, Besam Production AB, Telefonsamtal den 12 december 2006.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004) *The Strategy-focused organization - How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment* (4th edn). Harvard Business School Press, Boston.

Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2000) *Translating strategy into action - The Balanced Scorecard* (5th edn), Harvard College, USA.

Koehler, G., Kress, G., Miller, R.L. (2005) 'The Termination of State-Run International Trade Programs in California: Perspectives on Contributing Factors and Future Policy Options' *A Global Journal*, 5, 139-155.

Lindahl, Magnus, Olofströmshus AB. Telefonsamtal den 12 december 2006.

Liljenberg, Tommy, Olofströmshus kommun för Olofströmshus AB. Besöksintervju den 21 december 2006.

Lundberg, Hans, Luleå Universitet för AB Centek. Kompletterande telefonintervju den 21 december 2006.

Lundström, Roger, Plastic Technology Composites AB. Kompletterande telefonintervju den 20 december 2006.

Maleyeff, J. (2003) 'Benchmarking performance indices: pitfalls and solutions' *An International Journal*, 10:1, 9-28.

Nordstrand, L.M., Högsta, S. (2000) *Personlig kompass med Balanced Scorecard för arbetsglädje och ökad effektivitet*. Affärlitteratur AB, Linköping.

Olofströmshus AB, (2005) Årsredovisning, Råd och reklam AB.

Olofströmshus.se [online] (13 december 2006). Tillgänglig: <<http://www.olofstromshus.se>>

Olve, N-G., Petri, C-J., Roy, J., Roy, S. (2003) *Making Scorecards Actionable - balancing strategy and control*. Biddles Ltd, Great Britain.

Olve, N-G., Roy, J., Wetter, M. (1999) *Balanced Scorecard i svensk praktik* (Upplaga 3:2). Liber AB, Malmö.

Pardo del Val, M., Fuentes, C.M. (2003) 'Resistance to change: a literature review and empirical study' *Management Decision*, 41:2, 148-155.

PTC [online] (12 december 2006). Tillgänglig: <<http://www.plastcisterner.se>>

Romm, T., Plaskin, N., Weber, Y., Lee, A.S. (1991) 'SOS Identifying organizational culture clash in MIS implementation – When is it worth the effort?' *Information & Management*, 21, 99-109.

Sanitec, (2004) Annual report, Sanitec corporation

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students* (4th edn), Mateu Cromo, Spain.

Sayles, L.R. (1989) *Leadership – managing in real organizations* (2nd edn). McGraw-Hill, USA.

Schneiderman, A.M. (1999) 'Why Balanced Scorecards Fail' *Journal of Strategic Performance Measurement*, Jan, 6-11.

Schraeder, M., Self, D.R. (2003) 'Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective' *Management Decision*, 41:5, 511-522

Southon, G., Sauer, C., Dampney, K. (1999) 'Lessons from a failed information systems initiative: issues for complex organisations' *International Journal of Medical Informatics*, 55, 33-46.

Venkatraman, G., Gering, M. (2000) 'Headstart - The Balanced Scorecard' *Ivey Business Journal*, Jan/feb.

Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations* (5th edn), Hamilton Printing Company, USA.

Bilaga 1

Företag
Adress
XXX XX ORT

2006 - -

”Vad är det som gör att ansvariga i organisationen väljer att avveckla Balanced Scorecard när styrinstrumentet är under drift i organisationen”

Hej,

enligt telefonsamtal med.... den....(datum), kommer vi att genomföra en intervju den....(datum) klockan.....

I vår kandidatuppsats kommer vi att undersöka vilka faktorer som kan påverka att organisationer väljer att avveckla Balanced Scorecard. Det finns flera faktorer som orsakar en avveckling och vårt mål med uppsatsen är att försöka belysa några av dem.

Vi är två blivande ekonomer som studerar vid Högskolan i Kristianstad. Anledningen till att vi vänder oss till Er organisation är för att vi vid en tidigare kontakt med Er fått reda på att Er organisation lämpar sig för att användas i vår uppsats.

Efter brevet följer en intervjuguide med ämnen som är aktuella att ta upp vid intervjun. Vi följer forskningsetiska regler och kan därmed tillförsäkra Er anonymitet om ni så önskar. Är ni intresserade av resultatet skickar vi gärna en sammanfattning via e-mail när den är godkänd och klar.

Tack för att Ni vill ingå i vår undersökning. Om Ni har några synpunkter eller frågor får Ni gärna höra av Er till oss eller till vår handledare.

Stort tack för att Ni vill medverka

Med vänliga hälsningar

Linda Rihm
XXXX – XX XX XX
XX
E-mail: XXXXX@hotmail.com

Åsa Nilsson
XXXX – XX XX

Handledare:
Professor Sven-Olof Collin
Telefon: 044 – 20 31 19
E-mail: sven-olof.collin@e.hkr.se

Bilaga 2

Intervjuguide

Vi önskar att under intervjun ta upp följande tema:

- Presentation av organisationen
- Vad BSC har betytt för organisationen
- Hur lång tid tillämpades BSC
- Hur har BSC använts i organisationen
- Inom vilka avdelningar BSC tillämpades
- Orsak till att BSC avvecklades

Bilaga 3

Intervjumall

1. Skulle du vilja berätta lite om dig själv? (titel, utbildning, hur länge du har varit anställd inom organisationen, arbetsuppgifter, tidigare arbetsplatser med befattning)
2. Skulle du vilja berätta lite kort om organisationens bakgrund? (Hur länge har organisationen funnits, antal anställda, utveckling & tillväxt de senaste åren och så vidare)
3. Hur har personalomsättningen varit i organisationen?
4. Har Ni märkt om ert BSC följt med i organisationens utveckling?
5. Påverkade tillväxten alternativt utvecklingen ert BSC? Positivt, negativt? På vilket sätt?
6. Hur skulle Ni vilja beskriva ert Balanced Scorecard? (hur det har sett ut i Er organisation, har det använts fullt ut, uppfylls kraven på bland annat uppföljning, planering av verksamheten?)
7. Har organisationen genomgått några förändringar under tiden som BSC användes? (VD- eller ägarbyte, andra organisatoriska förändringar)?
8. Inom vilka områden användes BSC? (Hela eller delar av)
9. Vilka avdelningar hade bäst förutsättningar för att använda BSC? Varför?
10. Vilka avdelningar hade sämst förutsättningar för att använda BSC? Varför?
11. Använde Ni något annat styrinstrument innan Ni valde att arbeta med BSC? Preciserat. Eller kompletterade Ni ett styrinstrument så att ni fick karaktären av ett BSC?
12. Använder Ni något annat styrinstrument nu, eller har Ni återgått till det styrinstrument som användes i organisationen innan Ni valde att använda BSC?
13. Under hur lång tid tillämpades BSC i er organisation innan det avvecklades? (Från år till år)
14. Finns det några delar kvar av BSC i Er verksamhet idag? Såsom olika perspektiv alternativt olika mätetal.
15. Varför bestämde Ni er för att använda BSC? Var det för att Ni behövde inspiration, ville komma ifrån gamla hjulspår, det gamla systemet fungerade inte?
16. När Ni valde att börja arbeta med BSC, varifrån kom idén? Var inhämtade Ni information om styrinstrumentet? (Internet, böcker, konsulter, kurser?)
17. Var personalen öppna för ett styrinstrument när Ni introducerade BSC?
18. Ville personalen fortfarande använda BSC när Ni avvecklade BSC? Var de öppna för nya förslag?
19. När ni började arbeta med BSC hur introducerade Ni personalen för styrinstrumentet? Tog de emot det med öppna armar eller satte de sig emot förändringar i systemet? (som kanske fungerade?)
20. Tycker Du att organisationen hade den kompetens som det krävdes för att kunna använda sig av BSC eller behövdes det fortbildning för att få det nya systemet att fungera?
21. Hur pass involverad var personalen i styrinstrumentet? Var det bara vissa delar av personalen som introducerades för systemet eller blev hela organisationen delaktig?
22. Vilka var nyckelpersonerna när det gällde att starta upp BSC i organisationen

- och vilka var det som höll styrinstrumentet flytande? Var den personen kvar under hela den tid som styrinstrumentet användes? Om nej, vilken person ersatte man med? Blev det problem med BSC i övergångsfasen mellan personerna? Vilka kände till hur styrinstrumentet fungerade?
23. När Ni valde att införa BSC i organisationen, såg ni det som ett långtidsprojekt eller bara ett tillfälligt styrinstrument som hjälp under en period då Ni behövde vidare inblick i organisationen?
 24. Tog Ni hänsyn till yttre faktorer i styrinstrumentet? (kunder, leverantörer, miljö, omvärlden)
 25. Har ni efterliknat någon annan organisation alternativt konkurrenter?
 26. När BSC användes i organisationen tyckte Ni att det var enkelt att förbättra och ändra i det befintliga systemet? Mötte Ni motstånd bland de anställda, ledningen eller ägare?
 27. Gjorde Ni uppföljningar på nyckeltal och mål som man sätter upp i och med BSC? Var uppföljningen tillräcklig, tillfredsställande?
 28. Var BSC enkelt att använda som styrinstrument? Enkel implementering, användning, avveckling.
 29. Fanns det några störningar i kommunikationen mellan ledningen och personalen? Upplevde Du det?
 30. Fanns det störningar i den övriga kommunikationen i organisationen om man bortser från det mellan ledningen och personalen?
 31. Hade medarbetarna och ledningen olika uppfattning om BSC?
 32. Vad betydde BSC för er organisation? Ingenting eller mycket på grund av informationen som BSC förmedlar?
 33. Vilka var Era förväntningar på BSC? Var i processen upplevde Ni att BSC inte uppfyllde vad ni förväntade Er? Var det under implementeringen eller under driften? Båda?
 34. Vilka faktorer var det som orsakade störningar i driften av BSC? (Ägarbyte, tröghet, leda?)
 35. Vad berodde störningarna på? Var det på grund av BSC eller organisationen?
 36. Vilka var orsakerna till att BSC avvecklades? Vad är Er definition om varför organisationen avvecklade BSC? (Uppfattades det likadant av den intervjuade personen som av organisationen?)
 37. Har ni stött på andra problem i användandet av BSC?
 38. Vilka fördelar upplevde Ni att BSC hade?
 39. Vilka nackdelar upplevde Ni att BSC hade?
 40. När Ni upptäckte att det började uppstå problem i organisationen, gjorde Ni några motåtgärder för att motverka problemen? Vilka åtgärder gjordes?
 41. Hur fungerade arbetet praktiskt? (Implementeringen men även under driften och avvecklingen).
 42. Upplevde ni avvecklingen som ett misslyckande eller tog ni med er kunskapen?
 43. Vilka åtgärder utfördes för att få personalen till att förstå innebörden av styrinstrumentet och varför organisationen införde det?
 44. Om Ni inte har återinfört BSC tror Du att Ni kommer återinföra det?
 45. Om ni väljer att införa BSC igen är det något som Ni skulle vilja ändra på i sådant fall? Vad är det som Ni skulle vilja göra annorlunda?
 46. Är det något som du skulle vilja tillägga som vi möjligen har missat angående avvecklandet av BSC?
 47. Går det bra om vi hör av oss för eventuella kompletteringar? (mail eller telefon?)