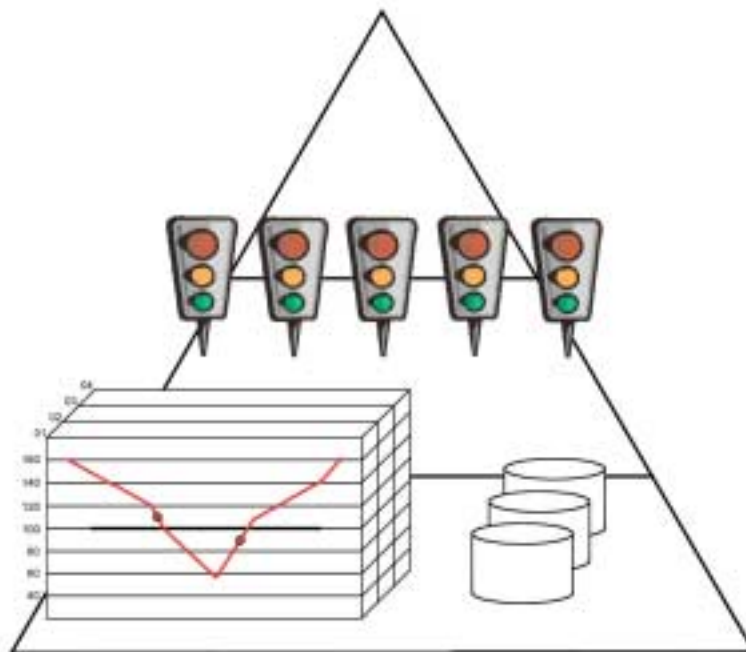


EXAMENSARBETE

IT som stöd för balanserade styrkort



HÅKAN ERIKSSON
ÖRJAN TORÄNG

Samhällsvetenskapliga och ekonomiska utbildningar

SYSTEMVETENSKAPLIGA PROGRAMMET • D-NIVÅ

Institutionen för Industriell ekonomi och samhällsvetenskap
Avdelningen för Systemvetenskap • Data och systemvetenskap

Sammanfattning

Allteftersom det balanserade styrkortet vunnit allt fler anhängare så har likaså informationsteknologin (IT) för att stödja det balanserade styrkortet också fått större fokus. Fastän många säger att IT-stödet är en väldigt liten del av själva styrkortet i en organisation finns det ändå där. För att det ska nå framgång krävs det också att man inte förbiser dess existens.

Syftet med rapporten är att i samband med det balanserade styrkortet, beskriva hur detta stöds med hjälp av IT, samt förklara hur man har valt att automatisera aktiviteter och när man valt att implementera IT.

Fallstudien visade på att man i många fall har god nytta av IT-stödet för det balanserade styrkortet, men att det också i vissa fall kan vara bättre med manuellt arbete, utan direkt inblandning av IT.

Att automatisera arbetsuppgifter med ett IT-stöd kan i många fall medföra stora fördelar såsom effektivisering i form av tidsbesparing och underlättande av betungande arbetsuppgifter. Men det kan också vad vi har sett medföra nackdelar. Ibland är det svårt att automatisera insamling av mätetal och i vissa fall går det inte att på ett korrekt sätt göra detta.

Beträffande när IT-stödet ska implementeras har vi inte funnit några konkreta kriterier, däremot har vi sett att man bör ha en god förståelse för modellen innan man implementerar sitt IT-stöd.

Resultatet av rapporten kan användas som en rekommendation hur man kan använda sig av och utforma IT-stöd för ett balanserat styrkort.

Abstract

As the Balanced Scorecard has gained more and more supporters, the information technology (IT) to support the balanced scorecard has also gotten more focus. Although many say that the IT-support system is a very small part of the balanced scorecard in an organization it still exists. If it is going to meet success, it demands that you don't disregard its existence.

The purpose of this paper is, in relation to the balanced scorecard, to describe how it is supported by IT, and explain how activities have been automated and when IT has been implemented.

The case study showed that you in many cases have good use of the IT-support system for the balanced scorecard but also in some cases it can be better with manual work without direct involvement of IT.

To automate work tasks with an IT-support system can in many cases involve big advantages as effectuate in a time manner and make burdensome work tasks more easy. But it can also convey disadvantages. Sometimes it is difficult to automate the collection of the measures and in some cases it isn't possible in a correct way to do this.

About when to implement the IT-support system, we haven't found any concrete criteria but on the other hand we have seen that you should have a good understanding of the model before you implement your IT-support system.

The result of this paper can be used as recommendations of how to use and design IT-support system for a balanced scorecard.

Förord

Vi har under ett drygt år, i olika omgångar, arbetat intensivt med ansatser, fallstudie och rapporten. Det hade inte varit möjligt att genomföra detta arbete utan vissa personer som vi här vill tacka. Först ett stort tack till Sören Samuelsson som alltid har ställt sig till förfogande och handlett oss genom processen. Sedan vill vi tacka de studiekamrater i vår närhet, vilka frivilligt opponerat på rapporten och andra nära och kära som har stöttat oss. Inte att förglömma är de respondenter som har ställt upp i samtal och intervjuer. Vi önskar er all lycka och framgång.

Håkan Eriksson

Örjan Toräng

1	INLEDNING	1
1.1	BAKGRUND	1
1.2	PROBLEMDISKUSSION	3
1.3	FORSKNINGSFRÅGOR	5
1.4	SYFTE	5
1.5	MÅLGRUPP.....	5
1.6	AVGRÄNSNINGAR	6
1.7	METOD.....	6
1.7.1	<i>Synsätt</i>	6
1.7.2	<i>Perspektiv</i>	7
1.7.3	<i>Angreppssätt</i>	8
1.7.4	<i>Förstudie</i>	8
1.7.5	<i>Val av organisation</i>	9
1.7.6	<i>Val av analysenhet</i>	9
1.7.7	<i>Tillämpning av balanserat styrkort</i>	9
1.7.8	<i>Insamling och bearbetning av data</i>	10
1.7.9	<i>Analysmetod</i>	11
1.7.10	<i>Validitet och reliabilitet</i>	11
2	FALLBESKRIVNING	13
2.1	SKANDIA.....	13
2.2	VÄSTRA GÖTALANDSREGIONEN	13
2.3	LKAB.....	14
2.4	APOTEKET AB	14
3	TEORI.....	16
3.1	MANAGEMENT INFORMATION.....	16
3.1.1	<i>Bakgrund</i>	16
3.1.2	<i>Organisation</i>	16
3.1.3	<i>Ledaren</i>	17
3.1.4	<i>Ledaren som kontrollenhet</i>	18
3.1.5	<i>Ledaren och beslutstöd</i>	18
3.1.6	<i>Systemkategori</i>	19
3.1.7	<i>Datoriserade beslutsstöd</i>	19
3.1.8	<i>Strategisk ledningskontroll</i>	19
3.1.9	<i>Drivkrafter för att använda ny teknologi</i>	20
3.2	DET BALANSERADE STYRKORTET	21
3.2.1	<i>Historia och bakgrund</i>	21
3.2.2	<i>Det balanserade styrkortet som management system</i>	22
3.2.3	<i>Översätta strategin till handling</i>	24
3.2.4	<i>Strategisk feedback, orsak - verkan</i>	24
3.2.5	<i>Strategisk karta</i>	25
3.2.6	<i>Belöningsystem</i>	25
3.3	IT FÖR DET BALANSERADE STYRKORTET	26
3.3.1	<i>Vad vi menar med IT-stöd för balanserat styrkort</i>	26
3.3.2	<i>Använda IT ur ett ledningsperspektiv</i>	28

3.3.3	<i>Interaktion mellan människa och dator</i>	29
3.3.4	<i>IT-stöd för implementering av strategi</i>	29
3.3.5	<i>En funktionsstandard för balanserade styrkort</i>	30
3.3.6	<i>Standardsystem</i>	31
3.4	PSO – PERSON SYSTEM ORGANISATION	32
3.5	AUTOMATISERING.....	32
3.6	IMPLEMENTERING	33
4	ANALYS	34
4.1	HUR ANVÄNDS IT-STÖD FÖR BALANSERADE STYRKORT?.....	34
4.1.1	<i>Syfte med konceptet</i>	34
4.1.2	<i>Syfte med IT-stödet</i>	34
4.1.3	<i>Tillgänglighet för anställda</i>	35
4.1.4	<i>Uppdateringsintervall</i>	35
4.1.5	<i>Generella egenskaper</i>	36
4.1.6	<i>Utvecklingsform</i>	37
4.2	HUR KAN IT STÖDJA KONCEPTET BALANSERADE STYRKORT?	37
4.2.1	<i>IT som stöd för de fyra kritiska managementprocesserna</i>	37
4.2.2	<i>IT som stöd till att översätta strategi till handling</i>	39
4.2.3	<i>IT och stöd för Orsak – Verkan</i>	40
4.2.4	<i>Strategisk karta</i>	40
4.2.5	<i>Belöningsystem</i>	41
4.3	HUR ÄR IT-STÖD FÖR BALANSERADE STYRKORT AUTOMATISERADE?.....	42
4.3.1	<i>Insamling av data</i>	42
4.3.2	<i>Presentation av mätetal</i>	44
4.4	NÄR SKA IT-STÖD FÖR BALANSERADE STYRKORT IMPLEMENTERAS?	46
5	SLUTSATS	47
5.1	HUR ANVÄNDS IT-STÖD FÖR BALANSERADE STYRKORT?.....	47
5.2	HUR KAN IT STÖDJA KONCEPTET BALANSERADE STYRKORT?	47
5.3	HUR ÄR IT-STÖD FÖR BALANSERADE STYRKORT AUTOMATISERADE?.....	48
5.4	NÄR SKA IT-STÖD FÖR BALANSERADE STYRKORT IMPLEMENTERAS?	49
5.5	ÖVRIGA SLUTSATSER	49
5.6	KUNSKAPSBIDRAG	49
5.7	VALIDITET OCH RELIABILITET	49
5.8	KÄLLKRITIK.....	50
6	DISKUSSION	51
6.1	ETT LYCKAT EIS	51
6.2	IT-STÖD FÖR FRAMTAGNING AV STYRKORT	51
6.3	IT EN DEL AV HELHETEN	52
6.4	FORTSATT FORSKNING	52
	REFERENSER	54
	BILAGOR	57

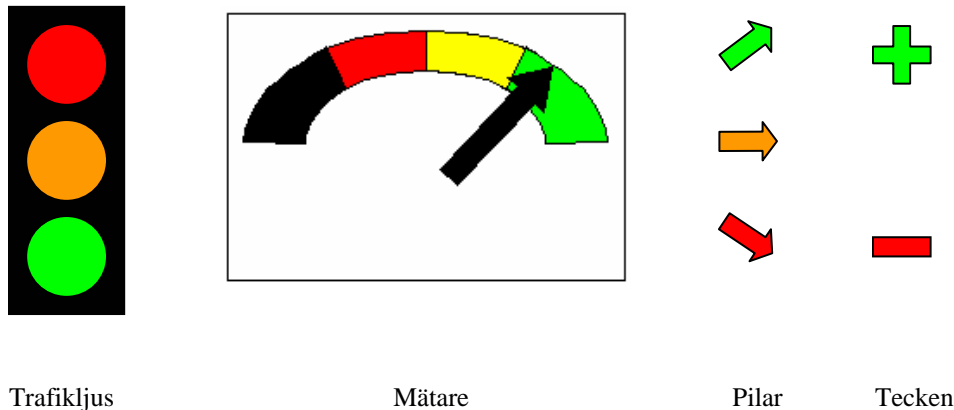
1 Inledning

Detta kapitel innehåller bakgrunden, problemdiskussion, forskningsfrågor, syfte, målgrupp, avgränsningar och metod.

1.1 Bakgrund

Att styra ett företag kräver en strategi. Med strategi syftar vi på konsten att utnyttja företagets resurser i syfte att uppnå företagets mål. Begreppet strategi är gammalt och härstammar från det militära men har endast använts av företagen de senaste 30 – 40 åren. Företag kan använda sig av olika företagsstrategiska perspektiv. Dessa perspektiv betonar vissa aspekter inom det företagsstrategiska ämnesområdet och erbjuder tankemodeller, angreppsmetoder och verktyg för att hantera strategiska problem. Det balanserade styrkortet är ett av de sentida perspektiven, som går ut på ett balanserat helhetsperspektiv med tydlig koppling mellan strategi och handling. [Ben01] Med det menas att strategin omvandlas till mål som går att mäta numeriskt, vilket gör det lätt att veta var företaget har varit, är nu och är på väg. Det som ytligt kännetecknar balanserade styrkort är sättet att kommunicera ut detta i hela organisationen med den grafiska presentationen av mätetalens status. Detta brukar göras med hjälp av trafikljus, visare eller andra tecken, se figur 1.1.

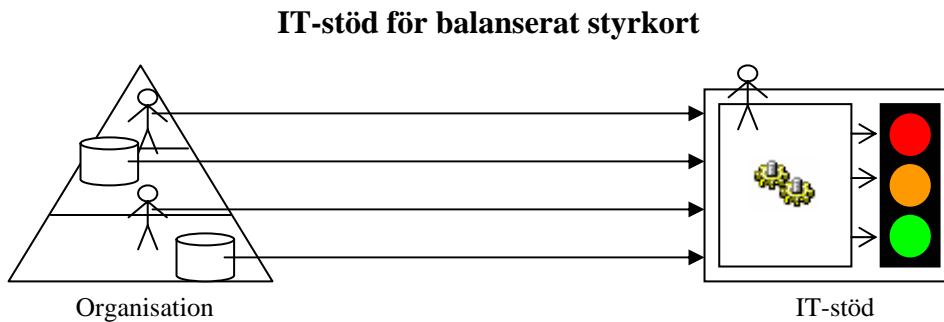
Exempel på grafisk presentation av status i ett perspektiv



Figur 1.1 Exempel på grafisk presentation av perspektiv

Från det balanserade styrkortets officiella födelse 1992 har populariteten för balanserade styrkort hos företag bara ökat och i dag kan många nationella och internationella organisationer säga sig använda sig av någon typ av balanserat styrkort. Observationer som författaren Gautreau har gjort, visar att företag som hade kopplat deras strategi till nyckeltalen med hjälp av balanserat styrkort har lyckats bättre än de företag som inte hade gjort det vilket kan förklara modellens framgång och uppskattning [Gau01].

Hand i hand med att konceptet utvecklas och växer i popularitet hos organisationer ökar också efterfrågan av IT-stöd för den här typen av koncept. Den allt mer komplicerade omgivningen som organisationer möter i dag och den hårda konkurrensen medför att IT-stödet blir ett nödvändigt ont, men också i många fall ett uppskattat hjälpmedel och stöd. Figur 1.2 visar hur vi ser på ett IT-stöd för balanserat styrkort och hur det förses med data och styrs med data från organisationen både med automatik och manuellt, se även kapitel 3.3.



Figur 1.2 Vår principiella bild av IT-stöd för balanserat styrkort.

Allt eftersom datorers kapacitet ökar och utvecklingen av IT framskrider med ett högt tempo påverkas också företagsledningens möjligheter att konkurrera i deras omgivning. Den avgörande konsekvensen av datorns konkurrensmöjligheter är att kampen mellan företag kommer att gå ännu snabbare än tidigare och bli mer automatiserad i och med djup dator-genererad datorintelligens [Mar01]. Den här utvecklingen påverkar alla IT-stöd generellt och även de IT-stöd som ligger till grund för det balanserade styrkortet.

Vårt intresse för det balanserade styrkortet började i och med att vi hittade en undersökning som gjorts av företaget Peoplesoft som är en av de ledande mjukvaruutvecklarna för balanserade styrkort. Undersökningen som gjordes under konferensen European Balanced Scorecard Summit 2001 visade på att 78 % av företagsledningarna inte använde de befintliga beslutsstöden trots att de tillfrågade trodde att resultaten skulle förbättras med mer genomgripande information. Varför de inte använde sig av beslutsstöden framgick inte, men slutsatsen av artikeln var att det fanns en marknad för mer avancerade beslutsstöd. Med tanke på att det kan finnas stort egenintresse bakom artikeln fäste vi inte någon större vikt bakom den, men den fick bli ett startskott för vår förstudie.

Efter det här var vi i kontakt med ett antal utvecklare och leverantörer som tillhandahöll IT-stöd för balanserade styrkort eller som hade någon slags erfarenhet av detta område. För att nämna en kontaktade vi bland annat Lennart Lundahl på ABB som var med i projektet Evita där de på ett tidigt stadium i det balanserade styrkortets historia tog fram ett IT-stöd till detta. Många av dem som vi var i kontakt med ansåg att IT-stödet var en väldigt liten del av det balanserade styrkortet. Varav de därför också ansåg att man inte skulle lägga ned något större arbete på det utan istället fokusera mer på själva konceptet. Det här är också något som Dr Carolin Daniels påpekar, vilket vi utvecklar i kapitel 1.2 [Dan93].

Vi håller med om att medvetenhet om konceptet balanserat styrkort är viktigt. Men med det resonemang som vi förde ovan att IT-stödet får en allt större betydelse för företagen så tycker vi att de förbiser det faktum att IT trots allt finns där. Det vill säga som Pim Roest uttrycker det ”It is not a systems issue, but systems are an issue”, syftande på IT-stöd för balanserade styrkort [Roe97]. I kapitel 3.3.1 så utvecklar vi vår syn på begreppet IT – stöd för balanserat styrkort och varför vi anser att IT-stödet är en viktig del av konceptet.

1.2 Problemdiskussion

Grundarna av balanserat styrkort, Kaplan och Norton, menar att det är många leverantörer i dag som erbjuder IT-stöd som bär namnet balanserat styrkort, men att det inte är alla som stödjer den strategiska managementprocessen i deras strategiska management system. Med detta som utgångspunkt började vi närmare undersöka det balanserade styrkortet och dess IT-stöd.

Vår förstudie började hos ett svenskt IT-företag, 4GHI, som utvecklat ett IT-stöd för balanserat styrkort och har primärt Ericsson som kund. IT-stödet som heter Cockpit Communicator har 20 000 användare världen över. På 4GHI intervjuade vi utvecklaren Niklas Fält som hade haft en central roll vid utvecklingen av IT-stödet. En av de vanligaste frågorna som kunderna ställer var hur data automatiskt ska kunna komma in i systemet. Den möjligheten finns inte och ska inte finnas. IT-stödet som de levererar bygger på principer och erfarenheter från ett av de första IT-stöden som togs fram för balanserat styrkort i Sverige. Det IT-stödet hette Evita och finansierades av ABB och hade automatiserad insamling av data. Skillnaden mellan Evita och 4GHI:s IT-stöd var att den senare leverantören valt att inte automatisera inmatningen av nyckeltalen, med stöd av erfarenheterna från Evita. Med nyckeltal menas de mätpunkter som är kritiska för att företaget ska nå framgång med exempelvis kundtillfredsställelse. 4GHI ansåg att det var viktigt att det balanserade styrkortet inte automatiseras i det här avseendet därför att applikationen inte ska få ett eget liv. Niklas Fält ansåg att syftet med att inte automatisera är att den ansvarige för nyckeltalet ska bli engagerad i sitt affärsområde. Dessutom ansåg han att automatiseringen endast innebär en marginell tidsbesparing och att det därför inte finns någon ekonomisk vinning i att automatisera detta.

För att vidare undersöka fenomenet med IT-stöd till balanserat styrkort och automatiseringen av dessa tittade vi på den internationella leverantören Peoplesofts IT-stöd till balanserade styrkort. Enligt utvärderingar som vi funnit på Internet så anses Peoplesoft ha den mest kompletta applikationen som finns i dag på marknaden för att stödja balanserat styrkort. Leverantörens olika kunder skiljer sig från allt till statliga myndigheter till vinstdrivande företag. De uppger själva i sin beskrivning av sin applikation att det balanserade styrkortet ska automatiseras så långt som möjligt för att undvika att utföra tradigt arbete som är återkommande. Det kan tyckas vara en naturlig tanke, att låta tekniken hjälpa till där det är möjligt.

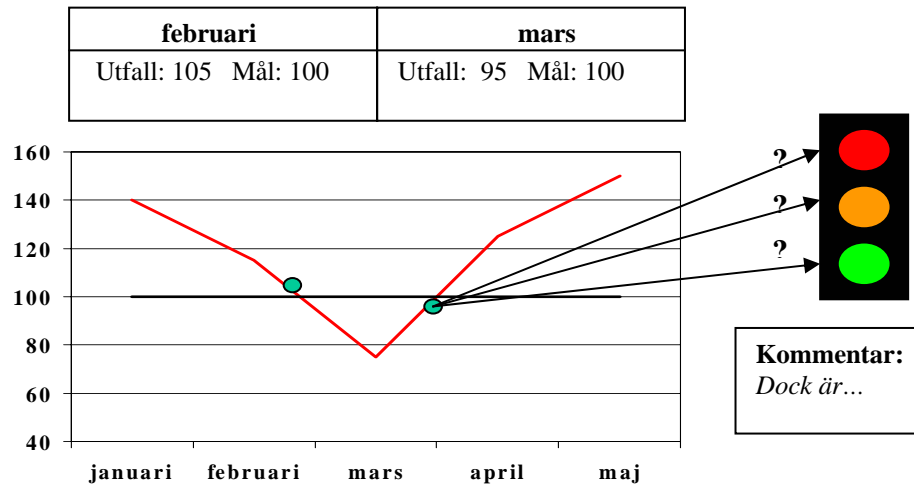
Författaren dr Caroline Daniels som har arbetat med ledande företag med huvudsaklig uppgift att stödja företagsledare och beslutsfattare med att förstå IT. Hon har sett många IT system som fallerat, då man automatiserat dessa. Daniels anser att många företag ma-

tar deras system med information, fast de har slutat se vad systemet egentligen från början var tänkt att göra för användarna. Det slutar med att systemet får ett eget liv och att användarna inte längre får ut något av systemet [Dan93]. Ett företag har kallat detta för ett "Runaway system".

Under sökandet efter information för förståelse för det balanserade styrkortet och de IT-stöd som ska stödja dessa kom vi i kontakt med Balanced Scorecard Collaborative i Sverige [www1]. Här gjorde vi en telefonintervju med VD:n Carl-Fredrik Helgegren. Syftet med intervjun var att få ytterliggare förståelse för det balanserade styrkortet och dess IT-stöd. Han började med att beskriva syftet med det balanserade styrkortet som koncept och efter ett tag kom också han in på automatiseringens vara eller icke vara.

Precis som 4GHI:s utvecklare Niklas Fält, som vi intervjuade, ansåg också Carl-Fredrik Helgegren att man skulle vara restriktiv när man automatiserade sitt balanserade styrkort. För att bättre visa vilken fara det kunde medföra nämnde han följande exempel. Låt säga att ett nyckeltal bedöms vid två tillfällen. Vid ett tillfälle, februari, visar nyckeltalet 105 men har en negativ trend som inte visar sig i IT-stödet och i mars visar det nyckeltalet 95 men har en uppåtgående trend. Ett helt automatiserat IT-stöd utan möjlighet att lägga till subjektiva bedömningar skulle medföra att när nyckeltalet visade 105 skulle tolkas som positivt medan när det visade 95 skulle tolkas som negativt fastän verkligheten är en helt annan, se figur 1.3. Carl-Fredrik Helgegren och Magoulas & Pessi menar på att IT:s roll tidigare har varit att rationalisera och automatisera men numera är till för att möjliggöra [Mag98].

Situation för subjektiv bedömning



Figur 1.3 Exempel på två typiska situationer där subjektiv bedömning anses lämplig

För att titta vidare på andra komplikationer med IT-stödet för det balanserade styrkortet tog Carl-Fredrik Helgegren också upp något som han kallade för "timing". Med "timing" avses vid vilken tidpunkt ett företag ska introducera IT-stödet i implementeringsfasen av

konceptet balanserat styrkort. Som exempel tog han upp postverket i Norge som alldeles för tidigt börjat tänka på IT varefter själva implementeringen av det balanserade styrkortet stagnerade. Men han ansåg också på att företag med väldigt mogen IT kultur hade större förutsättningar att implementera IT-stöd tidigt i processen med att skapa det balanserade styrkortet.

Precis som Carl-Fredrik Helgegren anser även författaren dr Caroline Daniels att man istället för att förstå de tekniska aspekterna i IT, är det viktigare att förstå flödet av information och därefter lägga till teknologi [Dan93].

Utifrån det resonemang vi fört ovan och utifrån den information vi fått från våra respondenter i förstudien, inser vi att IT-stödet för det balanserade styrkortet trots allt kräver förståelse och att man inte ska förbise dess existens. Detta väckte en del frågor som vi ville ha svar på.

1.3 Forskningsfrågor

I vår förstudie fann vi två stycken fenomen som vi ska studera närmare, vilka motsvarar den tredje och fjärde forskningsfrågan. För att skapa större förståelse för fenomenet valde vi utöver de två frågeställningarna att också med en beskrivande ansats undersöka IT-stödet för det balanserade styrkortet. Det gör vi genom forskningsfrågorna ett och två.

1. Hur används IT-stöd för balanserade styrkort?
2. Hur kan IT stödja konceptet balanserade styrkort?
3. Hur är IT-stöd för balanserade styrkort automatiserade?
4. När ska IT-stöd för balanserade styrkort implementeras?

1.4 Syfte

Syftet med rapporten är att övergripande beskriva erfarenheter kring IT-stöd för balanserade styrkort. Detta sker genom att undersöka hur det används och hur det kan stödja konceptet. Vidare så undersöks också hur man valt att automatisera insamling av data och presentation av mätetal samt när man ska implementera IT-stöd.

1.5 Målgrupp

Resultatet i denna rapport ska kunna användas som rekommendation för hur man kan använda sig av och utforma IT-stöd för ett balanserat styrkort, men inte på en detaljerad nivå. Rapporten beaktar mer övergripande tankar om IT-stödet. Vi tänker oss att de som kan ha nytta av denna rapport är i första hand ansvariga för framtagandet av IT-stöd för det balanserade styrkortet, tillhörande en organisation som planerar införa konceptet.

1.6 Avgränsningar

Man kan fråga sig vad som egentligen skiljer den typen av IT-stöd som vi undersökt och alla andra IT-stöd. Den frågan lämnar vi obesvarad med motiveringen att vi måste avgränsa uppsatsen till en rimlig nivå. Vi avgränsar oss endast till att uttala oss om de IT-stöd som ska stödja konceptet balanserat styrkort. Vi ska inte förklara i detalj hur dessa IT-stöd är utformade eller ska utformas. Vi kommer endast att undersöka hur IT kan användas i arbetet med det balanserade styrkortet. Vi kommer inte att beskriva i detalj hur organisationerna arbetar med styrkortet eller detaljerat beskriva till vilken grad det är implementerat. Vi lägger ingen större vikt vid var mätetalen finns i organisationen. Vi har ett ledningsperspektiv på IT för balanserat styrkort och inte perspektivet utifrån den generella skaran användare. Vi beskriver inte företagens IT-mognad efter någon modell då det i de två modeller vi har tittat på dels framgår att det är tidskrävande och invecklat och inte ger en tydligare bild för jämförelse i detta sammanhang. Vi har valt att beskriva i löptext företagens historik med det balanserade styrkortet och syn på närliggande IT-stöd. Vi har gjort bedömningen att alla företagen i undersökningen använder det balanserade styrkortet som strategiskt management system. Med det som bakgrund avgränsar vi oss ifrån att beskriva övriga system, manuella och IT-baserade, hos företagen, då dessa inte skulle vara av någon vikt, med tanke på de kriterier vi nämner i kapitel 1.7.7.

1.7 Metod

Här redogör vi för den metod vi använt oss av under arbetets gång. Vi har i huvudsak valt att använda oss av Wigblads bok "Karta över vetenskapliga samband - orientering i den samhällsvetenskapliga metodjungeln" men också några andra källor.

1.7.1 Synsätt

Inför skrivandet av denna magisteruppsats var sedan tidigare två synsätt kända för oss och de var det empiriska synsättet och det rent teoretiska synsättet. Dessa bygger på två helt renodlade tillvägagångssätt för att undersöka ett fenomen, antingen genom att hitta fenomen i empirin och försöka förklara det med teori (empiriska synsättet) eller genom att utifrån teorier försöka förklara dessa i empirin. Vid introduktionen till vår magisteruppsats blev vi uppmärksamma på ytterligare ett synsätt, nämligen sambandssynsättet.

Det som utmärker sambandssynsättet enligt Wigblad är att man utnyttjar de fördelar från de två synsätten empiriskt och teoretiskt synsätt och att det är ett kompletterande synsätt till dessa. Vi tycker också enligt Wigblads resonemang att *sambandssynsättet* passar vår magisteruppsats bra då någon absolut objektivitet inte förekommer inom samhällsvetenskaperna eftersom dessa behandlar mänskliga system. De empiriska respektive teoretiska synsätten strävar mot en så objektiv kunskap som möjligt [Wig97].

Vi tyckte att Wigblads resonemang att växelvis söka sig mellan empiri och teori och där subjektiviteten anses vara en källa till kunskap, var ett sunt resonemang men att det kanske inte är så enkelt som Wigblad får det att låta. Låt oss säga att vi har två bilar med olika egenskaper, både bra och dåliga. Låt oss säga att vi från respektive bil tar de goda egenskaperna och sätter samman till en ny bil, men hur passar delarna ihop? Kanske är det så

att vissa av de goda bitarna från respektive bil endast är bra när de samverkar med de övriga delarna i just den bilen.

1.7.2 Perspektiv

Ett tydligt val av perspektiv anser Wigblad vara ett tecken på god forskningsmedvetenhet. Enligt Wigblad menar han att välja perspektiv innebär att man måste göra bestämmningar i tre olika dimensioner vilka är kunskapsteori, komplexitet och människosyn.

Kunskapsteori

Vi har valt ett *kausalt perspektiv* eftersom vi inte endast intresserar oss för helheten vilket, den holistiska kunskapssynen gör. Utifrån den förståelse vi fått när vi studerat arbetet med det balanserade styrkortet, går vi ut i empirin och tittar på hur man använder det och vilken syn man har på IT-stöd till balanserat styrkort.

När vi nu satt upp vår kunskapssyn gäller det att fundera vilket det bästa medlet är för att uppnå kunskapsmålet. Vi har därför valt att först anta en *beskrivande kunskapsnivå* som handlar om att samla in fakta och observera skeenden. Därefter kommer vi att söka oss till en mer *analytisk nivå* där vi ska försöka förklara orsak/verkan samband hos de fenomen vi funnit. Genom att först anta en beskrivande nivå får man ett bra underlag för att närma sig analysnivån där det sker en sammansmältning mellan teori och empiri [Wig97].

Vi kommer i vår undersökning att titta på vårt fenomen i *nuläget* men också *historiskt* för att ge läsaren en bättre förståelse för sammanhanget, men också för att också resultatet ska kunna användas som en rekommendation.

Komplexitet

Utifrån Wigblads definitioner på grad av komplexitet har vi valt att se på vårt system som organiskt och öppet systemet. Dock menar vi att vårt undersökningsområde är *förhållandevis komplext*. Detta eftersom balanserade styrkort ännu i dag är ett relativt nytt fenomen jämfört med andra ekonomiska modeller och att teknologi blir en allt mer betydelsefull faktor för företagets framgång. Men att därmed också företagets helhet blir allt mer svår att hantera. Det fenomen som vi studerar ändrar sig heller inte vid varje tidpunkt, vilket inte gör vårt system komplext adaptivt eller till ett öppet system, vilken är den form som är allra mest komplex.

När vi nämner system i vår undersökning avser vi det balanserade styrkortet och de människor som ska arbeta med det och de artefakter som utgör IT-stöden. Vi har valt att se på vårt system på det sättet eftersom vi tror att läsaren på så sätt får bäst förståelse för fenomenet och att vi själva också tror att systemet är så mycket mer än bara IT-stödet. Systemet, som utgör det fenomen som vi valt att titta på, är av den typen att det inte förändras vid varje tidpunkt vilket reducerar komplexiteten något. Däremot är det nog till viss del komplext på så sätt att det är användarna och dennes uppgifter relaterade till det balanserade styrkortet som avgör hur IT ska finnas som stöd [Wig97].

Människosyn

I det system som vi avser att undersöka är IT på ett eller annat sätt nödvändigt. Eftersom vår huvudfråga berör vad IT kan göra för människorna i organisationen, kommer undersökningen att präglas av en *voluntaristisk* människosyn på så sätt att vi antar att människans själv påverkar valet om IT: s vara eller inte vara. Dock bör det sägas att när vi säger att människan själv väljer om IT: s vara eller inte vara så syftar vi på de människor som tar beslut om hur man ska arbeta med det balanserade styrkortet. [Wig97]

1.7.3 Angreppssätt

Olsson och Holme menar på att det finns två olika angreppssätt för att utföra studier inom samhällsvetenskapen, det kvalitativa och kvantitativa. Olsson pekar på att den kvalitativa forskningen är förutsättningslös och att forskaren försöker möta situationen som om den alltid var ett nytt fenomen och att alltid sträva efter att få en helhetssyn på av vissa speciella förhållanden. [Ols01][Hol91]

I förstudien till uppsatsen fann vi ett antal fenomen i empirin som utgör en del av vårt problemområde och två av våra forskningsfrågor. Vi kommer dock varken använda oss av ett rent induktivt eller deduktivt tänkande trots att vi inleder med ett induktivt tänkande. Med induktion menar vi att går från empiri till teori. Som vi tidigare nämnde i kapitlet 1.7 kommer vi att växelvis röra oss mellan teori och empiri för att successivt öka vår förståelse för fenomenet, för att slutligen försöka förklara hur eventuella samband hänger ihop. Detta innebär att vi egentligen inte generellt genom uppsatsen kan uttala oss om att vi använder oss av induktivt eller deduktivt tänkande, utan då istället använder oss av *abduktion*. Vilket innebär en växelverkan mellan empiri och teori, dvs. induktion och deduktion. [Wig97]

Vi har valt att använda oss av kvalitativa studier utifrån Olssons och Holmes definitioner. Olsson menar på att kvalitativa studier passar sig väl för att få helhetssyn på speciella förhållanden. Holme pekar på att kvalitativa studier primärt har ett förstående syfte. Båda beskrivningarna för *kvalitativa* studier som de båda författarna har satt upp passar väl in på hur vi ska gå tillväga för att få svar på de forskningsfrågor som vi ställt upp.

Yin menar på att fallstudie är att föredra när ”hur-frågor” ställs, när författaren har lite kontroll över händelser och när fokus på studien ligger på nutida fenomen med inslag av mänsklig kontext. Precis som vi i vår forskningsfråga ställer frågan hur informationsteknik används så följer den Yins definition av när fallstudie är att föredra. Han menar också på att ett behov uppstår av att använda sig av fallstudier utifrån man får ett begär att förstå komplexa och sociala fenomen. [Yin94]

Då vår fokus ligger på nutida fenomen och när vi har lite kontroll över de händelserna som ska studeras, samt att det finns inslag av mänsklig kontext, ansåg vi att en *fallstudie* låg närmast till hands. [Yin94]

1.7.4 Förstudie

Vi har i vår strävan att finna relevanta forskningsfrågor kring beslutstödjande system varit i kontakt med ett antal personer. Vi kom ganska snabbt in på att balanserade styrkort

var en bra grund då det gick att finna både användare och utvecklare i Sverige. Vi har pratat med ABB, Icvision, 4GHI och Svenska Balanced Scorecard Collaborative. Som vi nämnde i bakgrunden och problemdiskussionen har denna förstudie lett fram till två av våra forskningsfrågor, se kapitel 1.3.

1.7.5 Val av organisation

När vi skulle utforma vår fallstudie började vi fundera på huruvida vi skulle använda oss av en eller flera organisationer i vår fallstudie. Vi ansåg att det vi ville studera inte var ett kritiskt fall, representerade en testning av en välformulerad teori, extremt eller unikt fall eller där vi hade möjligheten att studera ett tidigare icke studerbart fenomen. Därför återstod endast att studera flera fall. Det som talar för att vi bör använda ett sådant angreppssätt är att det fenomen som vi tittar på kan studeras med olika utformningar på olika ställen. Dessutom är ofta multipla studier mer robusta och anses vara mer bindande. [Yin94]

Med tanke på att vi måste genomföra detta arbete på en mycket begränsad tid var vi tvungna att begränsa oss till fyra organisationer. Vi bestämde oss för att titta på medelstora till stora organisationer i Sverige som använder IT-stöd för sitt balanserade styrkort i sin verksamhet. Vi valde bort mindre företag för att vi tror att de större företagen har mer resurser och har kommit längst. Vi gjorde ett undantag med Västra Götalandsregionen som ännu inte har sitt IT-stöd, men befinner sig i upphandlingsfasen. Organisationerna skulle vara så olika som möjligt i sin verksamhet. Vi tror att vi bäst kan förstå hur IT används genom denna variation. Vi hade ingen ambition att på något vis täcka in alla möjliga kombinationer av verksamheter, det hade inte heller varit rimligt.

1.7.6 Val av analysenhet

Kriterierna för de individer som ska svara på våra frågor är att de ska ha kunskap inom själva området balanserat styrkort. De ska dessutom ha en övergripande kunskap om företagets organisation, kultur, IT-strategi och gärna också hållit på ett tag med det balanserade styrkortet i företaget. Den person vi tror i första hand uppfyller dessa kriterier är så kallade *controllers* i företagen, eventuellt också projektledare eller ansvariga som har liknande roll som kontrollern. Med hjälp av våra kriterier och Carl-Fredrik Helgegren, på Svenska Balanced Scorecard Collaborative, men också med hjälp av litteratur och artiklar, har vi kommit fram till att controllers är lämpade att svara på våra frågor för att få förståelse för det vi ska studera.

1.7.7 Tillämpning av balanserat styrkort

I syftet att kunna jämföra organisationerna med varandra har vi upprättat sex kriterier för att organisationer ska anses ha ambition att implementera konceptet till fullo. Vi har inte någon ambition att detaljerat beskriva företagens grad av implementering. Vi har valt att beskriva huruvida organisationernas ambition med konceptet är ett strategiskt management system eller ej. Vidare att beskriva var de är i dag i processen.

Kaplan och Norton menar att om konceptet implementeras till fullo är det inte bara ett performance management system utan ett strategiskt management system. Vad som är ett strategiskt management system baserar vi på Olves beskrivning av vad han och hans

medförfattare anser att en organisation ska uppnå för att de ska anse att det implementerat konceptet fullt ut och på så vis kan dra nytta av alla positiva effekter.

För det *första* ska organisationen konkretisera sin vision och strategi så att den går att föra ut i organisationen. För det *andra* ska den nedbrutna strategin möjliggöra att alla som berörs kan bli delaktiga. Det *tredje* är att det balanserade styrkortet ska vara ett kommunikationsverktyg och ett vedertaget språk som kan kommunicera hur organisationen ska hantera olika situationer. Det *fyjärde* är att det ska finnas balans mellan måtten, i förhållande till den gamla ekonomistyrningen. Det *femte* är att en lärande organisation uppnås genom att processen med konkreta mål och mätetal skapar medvetenhet och en decentraliserad beslutsprocess. Det *sjätte* är att styrkortet ska utgöra ett ramverk för hur strategin ska brytas ner till konkreta mått och mål. [Olv97][Kap96]

Utifrån de intervjuer vi har gjort anser vi att organisationerna till stor del lever upp till ovanstående kriterier vilket gör att vi kan säga att de använder systemet som ett strategiskt management system.

1.7.8 Insamling och bearbetning av data

Vi har valt att utföra intervjuer för att samla in data, då intervjun anses vara den viktigaste källan till fallstudier enligt Yin. Vidare känner vi att vi i möjligaste mån vill få direkt respons på våra frågor för att få så fullständiga svar som möjligt. Styrkan hos den kvalitativa intervjun ligger i att man utövar den minsta styrningen på undersökningspersonerna. Ett av syftena med intervju är att få veta mer om det balanserade styrkortet och dessa IT-stöd som ett samhällsvetenskapligt fenomen och bättre kunna förstå olika orsak - verkan samband som förekommer [Hol91] [Yin94].

Vi kommer att använda oss av så kallad *semistandardiserade intervjuer*. Med det menar vi att vi ska ha ett frågeformulär att följa men att frågorna ska lämna stort utrymme för respondenten och även för oss att fylla ut tills informationsbehovet är täckt. Frågeformuläret baseras delvis på den teori som finns i kapitel 3 och frågeformuläret återfinns i bilaga 1. Att vi har en viss standardisering beror på att vi ska kunna uppnå en viss *kvantitativ analysmöjlighet* då vi undersöker fyra organisationer. Eftersom vi inte vill påverka individen som intervjuas med våra egna subjektiva åsikter och förutfattade meningar, men samtidigt till viss del vill styra respondenten tycker vi semistandardiserad intervju passar studien bäst. [Lun92]

Vi utförde intervjuerna per *telefon* från olika arbetsrum på universitet som vår institution tillhandahöll. Vi använde oss av befintliga högtalartelefoner och bandade samtalen med minidiskspelare, efter överenskommelse med respondenten om dess syfte och användning. Efter intervjun skrev vi ned intervjuerna, ord för ord, i ett digitalt dokument.

När vi gjort insamlingen av data i våra intervjuer återstår att behandla och tolka den data som vi tillfogat oss. Utifrån den stora textmassa som vi fått, kom vi att använda oss av en metod som kallas för *meningskoncentrering*. Det vill säga vi försöker åstadkomma meningsbärande enheter, koncentrera långa meningar och minimera dem till minsta möjliga antal ord, utan att förlora dess innebörd. [Ols01] Utifrån forskningsfrågorna och andra

underliggande frågeställningar ska vi sammanställa respondentens svar alternativt koncentrerade svar i tabeller för att skapa en överblickbarhet och därifrån analysera tabellerna.

1.7.9 Analysmetod

För att analysera det data vi samlat på oss i form av teori och empiri valde vi mönster matchning som är en av de metoder som Yin föreslår. Vi har medvetet varit noga med att välja en analysmetod eftersom vi inte vill hamna i det dilemma att man inte vet vad man ska göra av insamlat material i analysfasen, vilket kan få följden att studien kan stagnera. [Yin94]

För att få svar på våra forskningsfrågor så kommer vi först skapa oss en förståelse för fenomenet för att sedan med hjälp av empirin och teorin förklara eventuella samband som dyker upp.

Med meningskoncentreringen som grund när vi bearbetar data ifrån respektive respondent, kommer vi att jämföra de olika resultaten med varandra och sedan också mot teorin, om det känns nödvändigt. Exempelvis kommer vi att försöka förstå vad respektive respondent tycker är bra med ett IT-stöd i arbetet med balanserat styrkort, försöka se hur de skiljer sig i deras syn på IT, sedan också mot teorin jämföra dessa mönster. Precis som Yin beskriver handlar det om att jämföra empiriskt baserade mönster eller med ett antal alternativa förutspådda mönster som vi tror oss finna i teorin. Om sådana mönster sammanfaller kan resultaten stärka fallstudiens inre validitet. [Yin94]

För den första forskningsfrågan har vi valt att jämföra fallen mot teorin. Därför att det är mer generella fallbeskrivande frågeställningar som ska ge en förståelse för användandet av balanserat styrkort. Vi har dock valt att ha dessa frågor kvar som forskningsfråga då det har varit vår syn genom hela arbetet med rapporten. De tre sista forskningsfrågorna analyseras fallen mot varandra och mot den teori som ligger till grund för denna rapport.

1.7.10 Validitet och reliabilitet

Den *inre validiteten* avser om frågeformuläret mäter det som avsetts. Vi tror att ett semi-standardiserat förfaringsätt vid intervjuerna, genom att ha ett intervjuunderlag att följa, möjliggör en hög inre validitet. Den *yttre validiteten* avser respondentens svar i förhållande till det som var avsett att mäta. Vi har medvetet valt att ge utrymme i frågans formulering för att inte styra respondenten efter vår förutfattade mening. Det sänker den yttre validiteten en aning. Som vi ser det leder det till en fördel genom att respondenten berikar undersökningen med sin erfarenhet på sitt språk och med sitt synsätt, som vi inte kunnat förutse. Vi anser att det passar den beskrivande ansatsen.

Med *reliabiliteten* avses frånvaron av slumpmässiga fel i undersökningen med avkall på likheten. Vi fick välja bort fysiska möten av praktiska skäl utom i ett fall, LKAB som fanns på orten. Vi tror att de frågor vi har att ställa inte kräver ett personligt möte och därmed att reliabiliteten inte påverkas nämnvärt av att vi använt oss av telefonintervjuer. Vi ställer inte den typ av frågor som kräver att vi måste läsa av reaktioner. Att vi valt controller som respondent i undersökningen tror vi ökar reliabiliteten då de ofta beskrivs i

litteraturen som spindeln i nätet rörande balanserade styrkort. Av praktiska skäl har vi valt bort att intervjua IT-ansvariga. Dels ville vi ha ledningens perspektiv och inte ett tekniskt perspektiv och dels ansåg vi att det hade blivit betungande att genomföra. Men detta leder eventuellt till att reliabiliteten minskar något. Att vi väljer en analysenhet som inte har ett IT-stöd i dag kan tyckas var märkligt och kan sänka reliabiliteten något. Men i motsats till det är denna organisation, Västra Götalands Regionen, i högsta grad aktiv i just dessa tankebanor då kravspecifikationen nyligen blivit färdig. Vi tror att reliabiliteten endast kommer att påverkas lite.

2 Fallbeskrivning

I detta kapitel presenterar vi de fyra organisationerna som vi använde oss av när vi gjorde vår undersökning. Vi presenterar organisationerna med lite fakta om vilken typ av verksamhet de har och beskriver dess huvudsakliga sysselsättning, primärt baserat på intervjuerna men även någon uppgift från respektive organisations officiella hemsida. Vidare beskriver vi respondenten, följt av synen på IT, historik och mognad med balanserat styrkort.

2.1 Skandia

Skandia är en multinationell organisation som är etablerat i 25 länder i dagsläget och hade vid intervjutillfället ca 6 500 anställda. De har gått ifrån att ha varit ett rent försäkringsbolag till ett globalt sparandeföretag. I Sverige tillhandahåller de ett antal produkter för långsiktigt sparande, som försäkringsprodukter och administrationstjänster.

Vår respondent på Skandia var ekonomen Ann-Charlotte Bredahl som vid intervjutillfället hade arbetat på Skandia i tre år. Ann-Charlotte var centralt placerad med titeln strategiprocesskoordinator, vilket innebar att hon bland annat var ansvarig för det balanserade styrkortet globalt för Skandia. Ann-Charlotte jämställde sin titel med en controller. Respondenten intervjuades per telefon onsdagen den 24 april 2002.

Skandias motsvarighet till Kaplan och Nortons balanserade styrkort har de valt att kalla Navigatorn. Historien börjar redan år 1987 då Jan Karendi, då inom Skandia ansvarig för det som hette AFS sökte ett verktyg för att visa på långsiktig förtjänst. Han tog då kontakt med Leif Edvinsson som tog fram Navigatorn. Konceptet stod klart 1992 och 1998 gick koncernen ut med direktiv att alla skulle börja använda Navigatorn. Samma år, det vill säga 1998, byggde man på ett befintligt MIS system som påbörjats 1993-1994 och som senare skulle utmynna i Skandias egenutvecklade IT-stöd Dolphin. En första version av Dolphin stod klart redan 1998 men efter det har IT-stödet genomgått ett antal uppdateringar per år.

2.2 Västra Götalandsregionen

Västra Götalandsregionen (VGR) är en organisation med ungefär 48 000 anställda. Deras huvudsakliga verksamhet är inom sjukvård med 7 sjukhusgrupper/sjukhus (vissa sjukhusgrupper innehåller 4-5 sjukhus), 160 vårdcentraler och 140 tandvårdsmottagningar. Sysselsättningen är till 90 % sjukvård och primärvård och i övrigt är det utveckling och serviceverksamheter.

Via Carl-Fredrik Helgegren, på Svenska Balanced Scorecard Collaborative, kom vi i kontakt med Kari Aartojärvi som vid intervjutillfället var biträdande projektledare för VGR: s balanserade styrkort. Kari är ursprungligen ekonom och har arbetat som ekonomichef på några olika sjukhus. Respondenten intervjuades per telefon torsdagen den 25 april 2002.

Projektet med att införa balanserat styrkort i verksamheten började 1999 och under början av 2001 utvärderade VGR olika verktyg för att stödja deras balanserade styrkort. I början av 2002 stod Västra Götalandsregionens kravspecifikationen klar för IT-stödet för det balanserade styrkortet. Vid den tidpunkt som intervjun gjordes tillämpades det balanserade styrkortet på övergripande nivå men där det användes på ungefär hälften av de 55 förvaltningarna och antalet ökade allteftersom. Målet är att hela organisationen ska involveras i konceptet.

På våren 2003 lämnar Kari kompletterande uppgifter efter att ha läst ett utkast av denna rapport. VGR har då valt ett svenskt standardssystem från 4GHI som heter Cockpit Communicator.

2.3 LKAB

LKAB är ett internationellt, högteknologiskt malmförädlingsföretag och är den enda järnmalmexportören inom EU. LKAB har cirka 3 200 medarbetare och organisationen är processororienterad, från marknad till kund och finns i fem länder men i huvudsak i Sverige.

Ett personligt möte anordnades måndagen den 29 april 2002 med ekonomen Örjan Lindström som sedan 1998 arbetat som controller på LKAB, placerad på huvudkontoret i Luleå.

LKAB:s verksamhetsstyrningsprojekt började 1997 och vid det tillfället startade tankarna med gemensam ekonomisk styrning och effektivisering av de ekonomiska processerna. Då var egentligen LKAB olika organisationer inom den juridiska personen, exempelvis levde Kiruna, MalMBERGET och Luleå sina egna liv trots att det var samma företag. I januari 2000 sattes projektet med det balanserade styrkortet igång och ett år senare var koncernledningens egna styrkort klart. På grund av LKAB:s stora produktionssystem och de många olika systemen har en stor uppgift varit att få dessa att samverka vilket var fokus under år 2002.

2.4 Apoteket AB

Apoteket AB är ett företag med cirka 11 000 anställda, fördelade på cirka 900 apotek plus några driftskontor och huvudkontor. Företagets kunder är de som vill köpa läkemedel eller egenvårdsprodukter. Företaget är helägt av svenska staten och har ensamrätten på att sälja läkemedel i Sverige.

Via Martin Hultkvist på Intebillis AB som har utvecklat systemet åt Apoteket kom vi i kontakt med Apotekets controller Ing-Marie Kvärnström som i sin tur hänvisade oss till Lena Sahlstedt på Apotekets huvudkontor i Stockholm. Lena hade sedan 1999 arbetat med kvalitetsledning och just det året startade man ett projekt som heter Rådslaget. Lena kände sig väldigt engagerad i Rådslaget och hade vid intervjutillfället sedan 1999 arbetat som samordnare av styrkortet för Apoteket i en projektgrupp bestående av fyra personer. Respondenten intervjuades per telefon torsdagen den 2 maj 2002.

I mitten av år 2000 kom direktiv från ledningen att implementering av balanserat styrkort skulle påbörjas. I samband med direktivet utbildades apotekscheferna och idén om ett IT-stöd föddes. I början av 2001 stod ett rapporteringsverktyg klart för drift som har till uppgift att sammanställa information på apoteken till en rapport för det enskilda apoteket. Ett år senare tas beslutstödet i drift som ska sammanställa information från respektive apotek till ledningsnivå och där utgöra beslutsstöd.

3 Teori

Teorin har till syfte att för läsaren skapa en förståelse för själva konceptet balanserade styrkort. Men framförallt försöka skapa en förståelse för den typ av IT-stöd som ligger till grund för det balanserade styrkortet och till det också den typiska användaren och dess omgivning.

3.1 Management Information

I detta kapitel kommer vi att gå från informationsbehovet för ledarna i organisationer med balanserade styrkort med ett systemvetenskapligt perspektiv. Detta för att ge en bild av vad balanserat styrkort används till i organisationen.

3.1.1 Bakgrund

Det nämns ofta i litteraturen att det är svårt att utveckla IT-stöd för företagsledare på grund av att dennes aktiviteter ofta är ostrukturerade. Dessutom nämns det att det finns för lite tid tillgänglig för att analysera aktiviteterna för att hinna utveckla IT-stöd innan aktiviteterna redan är passé. Andra problem kan vara tillförlitligheten i det som visas av IT-stödet, dvs. kan företagsledaren lita på informationen som beslutsgrund? Det är en helhetsuppfattning som vi har efter våra studier i ämnet.

I teorin beskrivs hur tanken om IT-stöd för företagsledare föddes redan på 1960-talet och hur ofta det har misslyckats. Teorin beskriver vidare hur verktygen blir mer avancerade och vilka teknologiska möjligheter som finns i form av integreringar av analytiska verktyg och datorintelligens. Vidare kan vi läsa om hur svårt det är att definiera informationsbehovet och verksamheten kring företagsledaren. Som systemvetare tror vi att misslyckandet beror på att det är svårt att göra en bra analys eller att det ibland är orimligt att skapa ett system för ändamålet av någon orsak. För att skapa ett bra IT-stöd krävs en bra analys av verksamheten och för att kunna göra det krävs förståelse för användaren. Hur får en systemutvecklare tillräckligt bra förståelse för den modell som ska stödjas undrar vi? [Tur01]

3.1.2 Organisation

Konceptet det balanserade styrkortet är inte endast ett verktyg för den strategiska nivån där den högsta ledningen sitter utan hela organisationen med dess nivåer ska engageras i arbetet. På alla nivåer och i alla funktioner finns det ledare i en organisation. För att få förståelse för dem som använder IT-stödet och vilka deras typiska arbetsuppgifter är använder vi Kendalls beskrivning av de olika ledningsnivåerna, se även tillhörande figur 3.1.

Operativ ledningsnivå

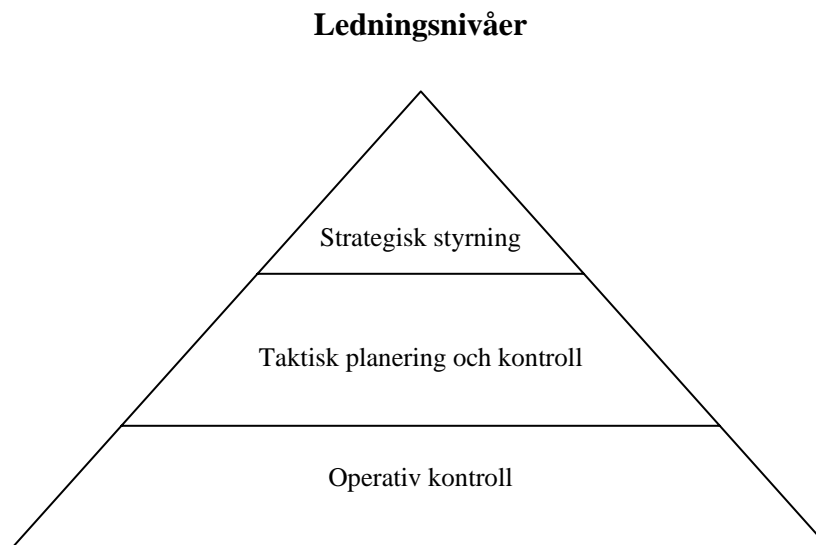
Operativa ledare har till uppgift att se över de operativa detaljerna och se till att de mer grundläggande uppgifterna klaras av inom överenskommen tid och inom organisationens gränser. Uppgifterna kan kallas operativ kontroll. Deras beslutsfattande är av den typen som är minst osäker eftersom det baseras på en omgivning som är väldigt stabil och oföränderlig.

Taktisk ledningsnivå

Ledarna på taktisk nivå utför mer kortsiktig planering och tar bland annat beslut om hur resurser bäst kan fördelas för att optimalt möta organisationens mål. Uppgifterna kan kallas taktisk planering och kontroll. Besluten på den här nivån är inte alls så strukturerade som på operativ nivå eftersom omgivningen inte är av samma förutsägbara art.

Strategisk ledningsnivå

Ledarna på den här nivån tar beslut som gagnar företaget långsiktigt och som ska ligga till grund för de operativa och taktiska nivåernas beslut och delmål. Uppgifterna på denna nivå kan kallas strategisk styrning. På den strategiska nivån arbetar man framförallt med helt ostrukturerade beslut. Deras uppgift är att definiera organisationens övergripande mål. [Ken98]



Figur 3.1 Olika ledningsnivåer i en organisation [Ken98]

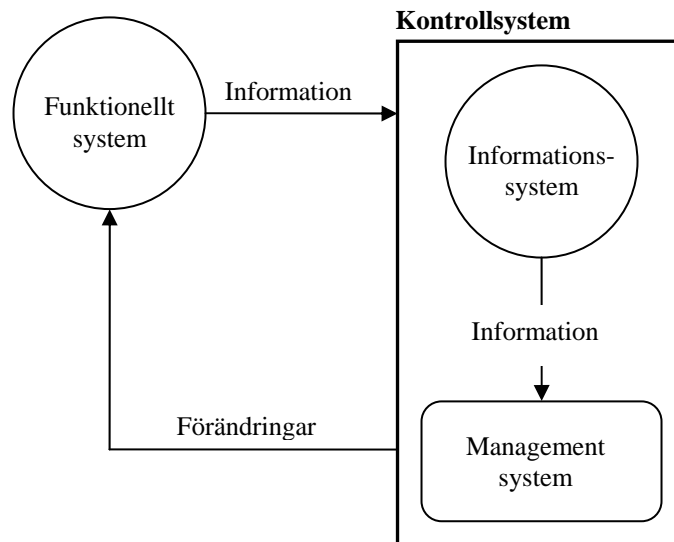
3.1.3 Ledaren

Ledarens ansvar är att företaget når dess mål. Insatser görs för att få företagets olika delar att arbeta tillsammans som de ska. Fayol ansåg i en modell från 1949 att en ledare bör ägna sig åt ett antal aktiviteter för att vara en god ledare. Det är aktiviteter som är mellan personer, rent informativt och för beslutsfattande. Ledaren bör *planera* genom att välja mål och definiera riktlinjer för att uppnå mål för framtiden. Vidare ska ledaren *organisera* genom att skapa organisationsformer och strukturer rörande materia och människor. Att leda och motivera anställda och organisera deras aktiviteter sammanfattas av att ledaren ska *styra*. Ledaren bör även *koordinera* genom att försäkra sig om att olika enheter samarbetar effektivt och i harmoni. För att försäkra sig om att organisationen betar sig i enlighet med uppsatta regler och uttryckta direktiv bör ledaren *kontrollera*. Till Fayols lista har Davis 1974 lagt till att ledaren även *bemannar* organisationen genom att välja och utbilda anställda.

3.1.4 Ledaren som kontrollenhet

Från ovanstående perspektiv vill vi fokusera på ledaren som kontrollenhet. En kontrollmekanism bevakar omvandlingen för att försäkra sig om att systemet når dess mål [McI95]. Figuren 3.2 visar att information från informationssystemet används i managementsystemet för att stödja användare i deras managementaktiviteter. Många av dessa aktiviteter leder till förändringar i det funktionella systemet. Ett managementsystem är inte lika synligt i en organisation så som ett informationssystem, som ofta har fysisk närvaro genom en dator eller liknande. [Fly98]

Kontrollsystemets samverkan

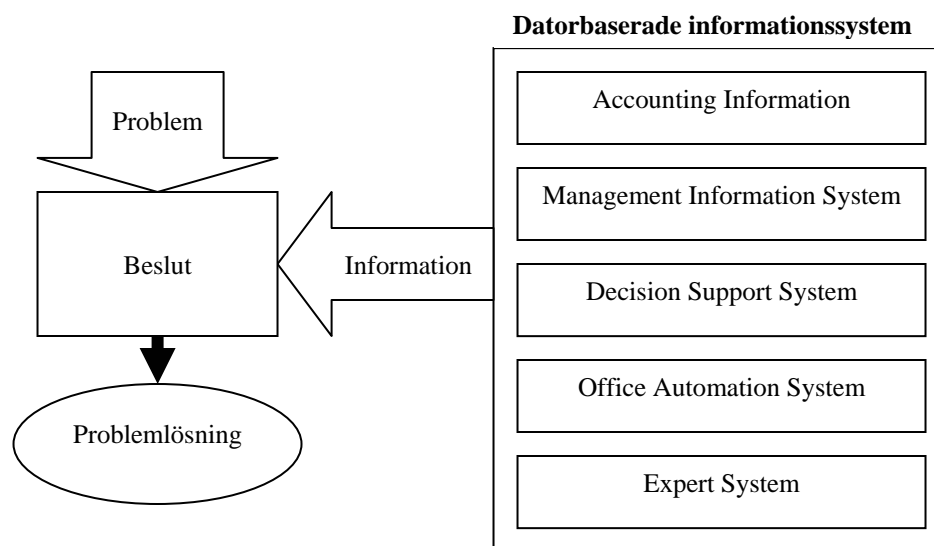


Figur 3.2 Samverkan i och mellan kontrollsystem och funktionellt system. [Fly98]

3.1.5 Ledaren och beslutstöd

Ledaren fattar beslut för att lösa problem och för detta används information. Information är upplysningar om faktiska eller tänkta förhållanden. Ledaren kan tillhandahålla information på två sätt, antingen verbalt eller skriftligt. Detta sker via en informationsprocess. I den informationsprocessen kan datorn ha flera roller. McLeod menar i en bok om Management Information System (MIS) att följande system förser ledare med information för beslut; *Accounting Information System*, *Management Information System*, *Decision Support System*, *Office Automation System* och *Expert System*, se figur 3.3. [McI95]

IT-stöd för beslut



Figur 3.3 Olika IT-stöd som förser ledaren med information som beslutsunderlag. [McI95]

3.1.6 Systemkategori

Då vi funnit att det inte är uppenbart att ett IT-stöd för det balanserade styrkortet tillhör en viss kategori av system, så har vi tolkat det som ett EIS-system. Vi har dock valt att lägga det som berör EIS och vår tolkning i bilaga 3 då det inte ligger inom fokus för uppsatsen, men trots allt är kan vara intressant för läsaren. Med hänvisning till resonemanget i bilagan, anser vi att EIS är den typ av IT-stöd som ligger närmast till hands för att beskriva ett IT-stöd för ett balanserat styrkort. Den enda likheten med exempelvis IT-stödet MIS, som vi ser det, är att sprida information till hela organisationen i syfte att styra.

3.1.7 Datoriserade beslutsstöd

Datoriserade beslutsstöd behövs, ur rationaliseringssynpunkt, därför att det är möjligt och billigt att utföra snabba beräkningar. De övergripande fördelarna är att öka produktiviteten genom att sammanföra människor på olika orter virtuellt och att ge anställda stöd i finansiell och juridisk analys. Ytterligare fördelar är att ge tekniskt stöd genom grafik och ljud över avstånd, samt på ett snabbt och billigt sätt söka och överföra efterfrågad data. Vidare är konkurrensfördelar och de begränsningar vi människor har för den mängd data vi kan bearbeta och lagra, skäl för att använda IT. [Tur01]

3.1.8 Strategisk ledningskontroll

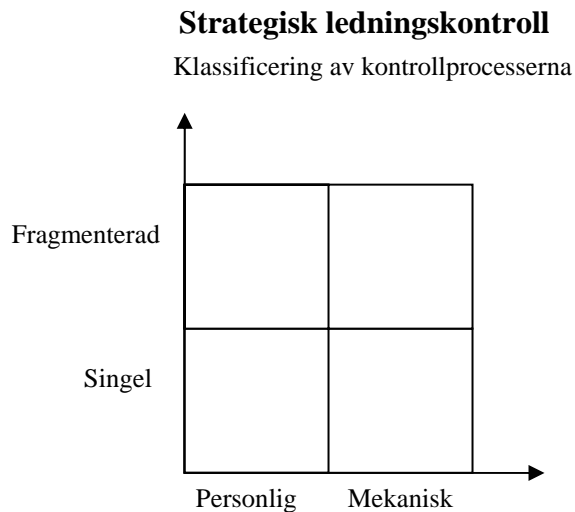
När väl det balanserade styrkortet har konstruerats är nästa fas att använda det för ledningskontroll [Olv99]. En stor och komplex organisation behöver ett kontrollsystem för att försäkra sig om att systemet fungerar korrekt. Flynn definierar ett kontrollsystem bestående av information och managementsystem. Kontrollsystem kan conceptualiseras utifrån två dimensioner nämligen personliga till mekaniska och singel till fragmenterad. [Fly98]

Personliga till mekaniska är den enklaste formen av kontrollsystem, arbetsgivaren bestämmer vad organisationen behöver och ser till att det blir gjort. När organisationen blir för komplex blir det svårt att utöva hierarkisk kontroll varav företagsledaren bygger in icke personliga processer för att reglera och influera hos de anställda. Utifrån det här finns en skala man kan använda sig av nämligen fullständigt personlig hierarkisk kontroll till fullständigt mekanisk kontroll med icke personliga och administrativ kontroll emellan de två extremerna. [Fly98]

Singel till fragmenterad är ett sätt att förklara att det finns en mängd olika kontrollprocesser i organisationen som antingen kan vara sammankopplade eller fragmenterade. Många organisationer har skapat stora fördelar genom att koppla samman de fragmenterade kontrollsystemen till ett enda kontrollsystem. [Fly98]

De här två dimensionerna av kontrollsystem kan slutligen kombineras till fyra typer av kontrollsystem, se figur 3.4 [Fly98]:

- Singel till huvudsakligen personlig kontroll.
- Fragmenterad och i huvudsak personlig kontroll.
- Fragmenterad och i huvudsak inte personlig administrativ eller mekanisk kontroll.
- Singel och i huvudsak inte personlig administrativ eller mekanisk kontroll.



Figur 3.4 Strategisk ledningskontroll. [Fly98]

3.1.9 Drivkrafter för att använda ny teknologi

Det verkar finnas tre drivkrafter som ofta ligger bakom syftet för att använda system för ledningen. Den första är den teknologiska drivkraften som säger att det finns teknologi som har en viss funktionalitet och kan erbjuda vissa möjligheter och som ofta används av mjukvaruutvecklare. Den andra drivkraften är från ett stödjande perspektiv i organisationen där anställda ser att system kan ge möjligheter att nå och kombinera information från

olika källor. En tredje drivkraft är företagsledare själva som av eget intresse vill pröva ny teknologi för att testa eller visa inför andra intressenter att ny teknologi används. [Mår01]

3.2 Det balanserade styrkortet

Här kommer vi att redogöra för konceptet balanserat styrkort enligt grundarna Kaplan och Norton. Kapitlet berör historik, managementprocesser och hinder med att implementera strategier i samband med det balanserade styrkortet.

3.2.1 Historia och bakgrund

Det balanserade styrkortet har sitt ursprung i en studie där ett antal företag i USA deltog. Studien sponsrades av Nolan Norton Institutet och pågick runt 1990 under ett års tid. Studien motiverades med tron att dåvarande prestandamätningar på företag, som i stor del handlade om att finansiella mätningar då, var förlegade och omoderna. Deltagarna i studien var överens om att de finansiella mätningarna på företagen var ett hinder för företagets möjligheter att skapa framtida ekonomisk vinning, de finansiella mätningarna visade dessutom bara på hur historien såg ut vilket inte passade den nya eran.

Gruppdiskussioner ledde fram till de fyra perspektiven som numera också är centralt för det balanserade styrkortet nämligen Finansiellt, Kund, Internt och Inläring & Tillväxt. Ett perspektiv i det balanserade styrkortet kan beskrivas som en av de komponenter som strategin är uppdelad i, som ska driva implementeringen av strategin. Med finansiellt perspektiv menas avkastning från investeringar och andra ekonomiska tillskott. Med kundperspektivet menas kundernas tillfredsställelse och hur länge de stannar som kund, samt marknaden och marknadsandelar. Det interna perspektivet syftar på kvalitet, omställningstid, kostnader och nya produktanseringar. Med inläring och tillväxt menas de anställdas tillfredsställelse och informationssystem som är tillgängliga. [www2] [Kap96]

Efter att ett antal testfall gjorts på ett antal frivilliga företag som ställt upp och resultatet rapporterats in och sammanställts, inleddes nästa fas i det balanserade styrkortets utveckling. Denna fas utmynnade i att man insåg att många företag inte knöt sina kärnprocesser till deras strategi, de processer som verkligen var strategiska, sådana som man är tvungen utföra att utomordentligt väl för att organisationens strategi ska resultera i framgång. [Kap96]

Företagsledarna använde inte bara det balanserade styrkortet för att kommunicera ut och förtydliga företagsstrategin utan också för att hantera strategin. Företagsledarna använde sitt balanserade styrkort i allt större grad som ett organisatoriskt ramverk för viktiga strategiska beslut bland annat strategisk återkoppling och inläring. [Kap96]

I dag har mer eller mindre varje större företag ett balanserat styrkort. Mycket för att det visat sig vara ett bra sätt för att enkelt kunna mäta vart företaget är på väg men också för att det numera som vi nämnde tidigare är ett bra ramverk för att knyta samman hela organisationen. Det vill säga ett verktyg för att styra verksamheten. Från att det balanserade styrkortet hade varit ett förbättrat mätsystem för företagen, har det på senare tid blivit ett

centralt management system för många företag. I följande kapitel beskriver vi utförligare det balanserade styrkortet som managementsystem. [Kap96]

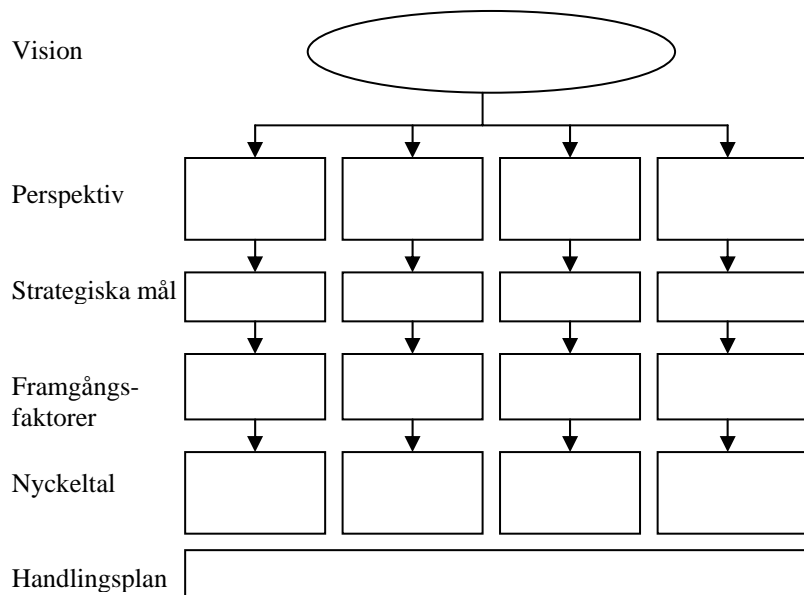
3.2.2 Det balanserade styrkortet som management system

Flynn har definierat management system på följande sätt: ”Ett system bestående av individer interna eller externa för organisationen som använder information från informationssystemet som stöd för deras management aktiviteter.” [Fly98]

Många företag har redan i dag, enligt Kaplan och Norton, finansiella mätsystem som både har finansiella och icke finansiella mätetal. Det som då egentligen skiljer det balanserade styrkortet från traditionella managementsystem är enligt Kaplan och Norton ordet ”balanserat” i konceptets namn. De finansiella och ickefinansiella mätetalen ska vara väl balanserade. Vidare ska de kommuniceras och vara en del av informationssystemen på alla nivåer i hela organisationen. [Kap96]

Det balanserade styrkortet ska översätta företagets strategi och uppdrag till ett antal mätbara mål och nyckeltal. Dessa mätetal ska respresentera en balans mellan de kritiska fyra perspektiven som är utmärkande för det balanserade styrkortet. Mätetalen balanseras också mellan aktuella resultat, historiska resultat och framtida resultat, se figur 3.5.

Framtagning av balanserat styrkort



Figur 3.5 Framtagning av balanserat styrkort. [Ben01]

Det balanserade styrkortet är mer än bara ett taktiskt och operationellt hjälpmedel utan det används också av många företag som strategiskt management system för att hantera deras strategi på lång sikt. De företagen som använder det balanserade styrkortet som

strategiskt managementsystem fokuserar på fyra stycken kritiska managementprocesser nämligen [Kap96]:

- Förtydliga och översätta vision och strategiska målsättningar
- Kommunicera och koppla strategiska mål och styrtalet.
- Planera, identifiera, sätta mål och strukturera strategiska initiativ.
- Intensifiera strategisk feedback och inläring

Förtydliga och översätta vision och strategiska målsättningar

Första steget i den balanserade styrkortsprocessen börjar med att en grupp ur ledningen tillsammans översätter företagets strategi till specifika strategiska mål. Här arbetar en företagsledargrupp med att arbeta igenom de fyra perspektiven. Det vill säga på respektive perspektiv måste de ta ställning till vad företagets strategi är och hitta de kritiska aktiviteterna i företaget som motsvarar dessa. [Kap96]

Kommunicering och koppling av strategiska mål och styrtalet

De strategiska målen kommuniceras runt i hela organisationen via olika medier. Kommunikationen utgör ett medel för att signalera, till alla anställda, de kritiska mål som måste uppfyllas för att företagets strategi ska utmynna, med ett gott resultat. Men det fungerar inte bara som ett kommunikationsmedel för alla anställda. Det fungerar också som ett underlag för kommunikation och för att skapa engagemang mellan företagsledare och styrelse. [Kap96]

Planera, sätta mål och harmonisera strategiska initiativ

I den här processen visar det balanserade styrkortet sina starkaste sidor. Det vill säga när det är utvecklat för att driva organisatoriska förändringar. I den här processen ska företagsledaren sätta upp mål för de balanserade styrkortsmåtten. Det handlar alltså om att ledningen ska sätta upp långsiktiga mål för respektive mått, varefter ledningen kan strukturera och organisera sin strategiska kvalitét, svarstider och de initiativ för förändring som ska göra att de når deras genombrytande mål.

Det balanserade styrkortet ska uppmuntra till att ledningen inte bara förändrar och förbättrar de lokala processer som tidigare fokuserats på utan att man tittar på de processer som är kritiska för företaget. Med hjälp av en rad orsak/verkan förhållanden som sätts samman i det balanserade styrkortet, översätts dessa utvecklingsmöjligheter till en överlägsen finansiell prestanda.

Här får också företaget en möjlighet att koppla och integrera dess budgetprocess med företags strategiska initiativ. Den här planerings- och målsättningsprocessen ska ge företaget möjlighet att [Kap96]:

- Kvantifiera långsiktiga resultat som de vill uppnå
- Identifiera mekanismer och erbjuda resurser för att uppnå dessa resultat
- Fastställa kortsiktiga milstolpar för de finansiella och ickefinansiella måtten på det balanserade styrkortet.

Intensifiera strategisk feedback och inläring

Enligt Kaplan och Norton är den här processen i det balanserade styrkortet en av de viktigaste i arbetet med styrkortet. Den här processen ska erbjuda en möjlighet för företagsledningen att lära sig om organisationen. Det balanserade styrkortet ska tillåta företagsledarna att övervaka och ändra implementering av deras strategi och om nödvändigt att ändra på strategin i sig. Det balanserade styrkortet ska fungera som ett underlag, där företagsledaren med hjälp av det balanserade styrkortet inte bara ska kunna titta tillbaka i historien, utan också lära sig om framtiden.

Kaplan och Norton menar att företagsledaren behöver information så att de kan ifrågasätta huruvida de fundamentala antagningarna som gjordes när strategin sattes var gällande och bra.

Förutom de fyra managementprocesserna menar Kaplan och Norton att det balanserade styrkortet också kan användas för att [Kap96]:

- Tydliggöra och skapa konsensus om strategin
- Kommunicera strategin ut till organisationen och inom företagsnivåerna
- Harmonisera och arrangera avdelnings och personlig mål till strategin

3.2.3 Översätta strategin till handling

Det balanserade styrkortet kan vara en hörnsten i en organisations management system eftersom det arrangerar och stödjer nyckelprocesser som exempelvis:

- Koppla avdelnings och personliga mål mot strategin
- Koppla strategiska mål till årliga budgetar
- Samordna strategiska och operativa uppföljningar

Uppgiften med att förbättra prestandamåttsystem för företagen har nu utvecklats till att handla om företagsledarens största uppgift nämligen att implementera strategin. Varje managementprocess handlar om att strukturera och arrangera det balanserade styrkortet så att det driver aspekter av långsiktiga, strategiska och balanserade beteenden.

Genom att bygga varje managementsystem kring det balanserade styrkortet som ramverk kan företagen uppnå den ultimata utdelningen – att översätta strategin till handling. [Kap96]

3.2.4 Strategisk feedback, orsak - verkan

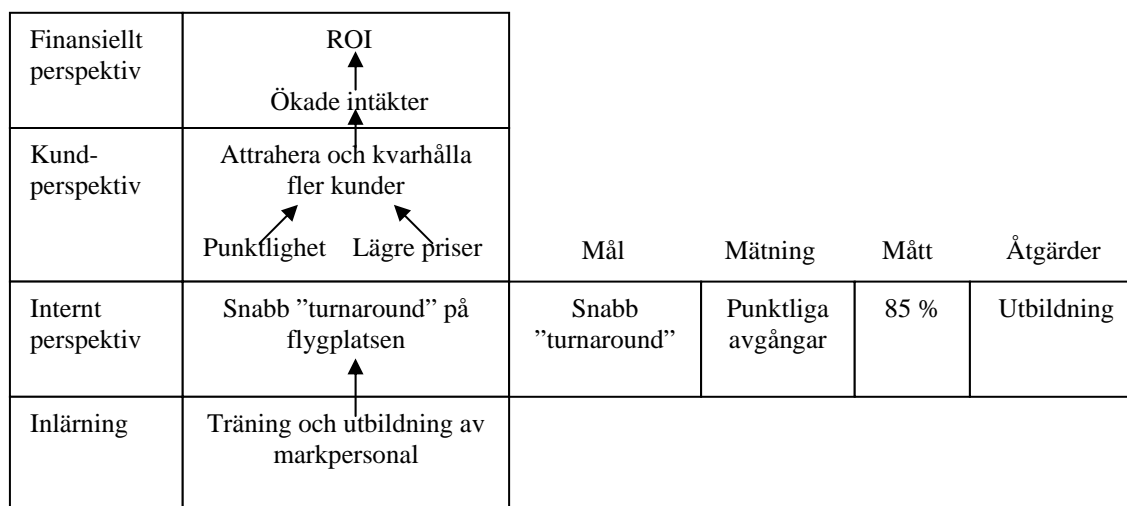
Ett strategiskt feedbacksystem ska finnas till hands för att testa, validera och modifiera hypoteserna som är inbäddade i företagets strategi. Orsak - verkan sambanden som är inbäddade in det balanserade styrkortet ska göra det möjligt för företagsledaren att jämföra de kortsiktiga målen. Kortsiktiga mål är de som reflekterar företagsledarens bästa förutsägelser gällande ändringar i de drivande måtten och de associerade ändringarna i ett eller flera ut resultat. Att specificera sådana samband är något som är väldigt svårt. Initialt måste detta göras subjektivt och kvalitativt. Exempelvis på frågor som en företagsledare kan vilja ställa sig är vad en ökning av kundbesöksantalet på söndagar innebär. Ett annat exempel är hur lång tid tar det innan bättrad kvalitet i form av ökat rostskydd på bilarna

slår igenom i form av ökad försäljning? För att specificera dessa samband föreslår Kaplan och Norton ett antal metoder så som korrelationsanalys, företagsspel/scenarioanalys, historieberättande, aktivitetsuppföljning och kollegors utvärdering. [Kap96]

3.2.5 Strategisk karta

Ett centralt begrepp kring arbetet med det balanserade styrkortet är strategisk karta. Arbetet med den strategiska kartan handlar om företagsledarens förmåga att dela med sig av exakt och detaljerad information till de anställda. Utan den informationen är det svårt för de anställda att förstå planen som de ska utföra [Kap00]. Den strategiska kartan visar hur strategin hänger ihop med enskilda handlingar, tvärs över de olika perspektiven, med mål, mått och mätningar. Se exemplet för ett flygbolag i figur 3.6.

Exempel på strategisk karta



Figur 3.6 Exempel på strategisk karta för ett flygbolag. [Beg01]

3.2.6 Belöningsystem

En av de stora frågorna som alla företag förr eller senare möter är huruvida de ska koppla deras belöningsystem för de anställda mot det balanserade styrkortet.

För att det balanserade styrkortet ska skapa kulturell förändring måste stimulerande kompenseringssystem kopplas till hur de olika målen uppnås. Eftersom finansiella belöningar är attraktiva vill många företag på ett tidigt stadium koppla deras belöningsystem till företagsledare vilket också ska få dem att effektivare uppnå företagets mål. [Kap96]

Ett naturligt belöningsystem som är kopplat till det balanserade styrkortet är bra på så sätt att det leder till mer kreativ problemlösning och innovationsförmåga eftersom det följer de som belönas personliga preferenser och uppfattning. Thompson menar att det är viktigt för både underenheter i organisationer och individer att vara entusiastiskt hänfödda till strategin och för att uppnå målen. [Tho01]

3.3 IT för det balanserade styrkortet

Vi använder oss av denna teori som stöd till analysen för den här typen av IT-stöd. Vi redovisar användandet av IT ur ett ledningsperspektiv och företagsledarens egna användning av IT. Vidare redovisar vi IT-stöd för implementering av strategi, den funktionella standarden och teori om standardsystem.

3.3.1 Vad vi menar med IT-stöd för balanserat styrkort

Med ett system menas att det finns ett mönster, ordning eller sammanhang. Ett informationssystem är ett slags system som behandlar information. En vanlig indelning av typer av informationsbehandling är insamling, bearbetning, lagring, överföring och presentation. Ett informationssystem behöver nödvändigtvis inte ha något med datorer och teknologi att göra, även om det i dag ofta förknippas med det. I vissa fall kan ett informationssystem innefatta både människor och datorer. Ett balanserat styrkort implementerat i en organisation, med dess anställda, kan därmed betraktas som ett informationssystem. Informationsteknologi (IT) är här datorbaserad teknologi som stödjer informationssystemet. Det innefattar både mjukvaran (datorprogrammen) och hårdvaran (de fysiska delarna).

Vi avser endast mjukvaran när vi använder oss av termen IT-stöd för ett balanserat styrkort. Med insamling menar vi hur data förs in i systemet och med bearbetning menar vi hur den samma bearbetas i systemet för att slutligen presenteras. Beträffande insamlingen avser vi primärt huruvida det sker med automatik eller manuellt gentemot andra system. Med bearbetningen och presentationen menar vi primärt hur presentationen påverkas av aktuell data. Stora delar som lämnats utanför vår undersökning är hur överföringen och lagringen går till i systemet.

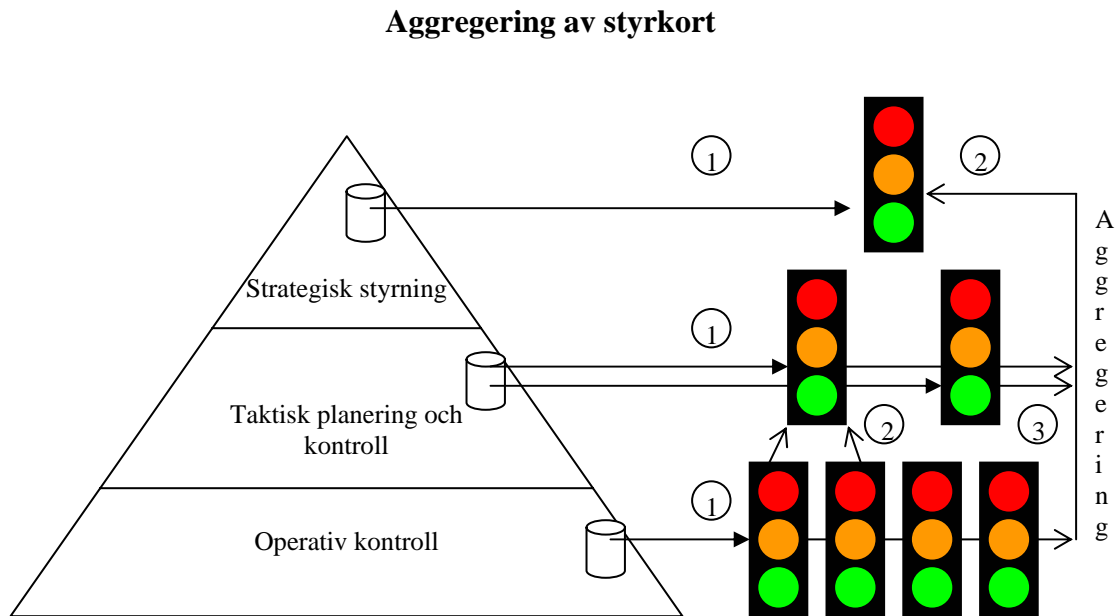
Från strategi till IT

Visioner och strategier för hela organisationen utformas traditionellt av ledningen och ofta är det endast de som har utformat dessa som vet vad de innebär i praktiken. Strategier kan dock finnas på olika nivåer i företaget. Förutom för koncernen som helhet finns även strategier för exempelvis affärsområden, divisioner, affärsenheter och för funktioner, här nämnda i en hierarkisk ordning från toppen och nedåt. [Ben01]

Kaplan och Norton menar att ett av huvudsyftena med balanserade styrkort är att omvandla strategin till handling. Vidare menar de att om ett företag ska överleva och ha framgång i informationsålderns konkurrens, måste de använda mät- och management system härledda från de egna strategierna och möjligheterna. De menar att en organisations mätsystem påverkar starkt beteendet hos människor både i och utanför organisationen. Styrkortet ska vara väl förankrat och utgöra det gemensamma sättet att styra organisationen med. [Kap96]

Att rita en bild som visar vem i organisationen som gör vad med styrkortet och vilka styrkort som hör hemma på vilken nivå, visar sig vara svårt om den ska vara generell. Vi har valt att beskriva det principiella användandet i respektive organisation som vi har studerat. Men för att visa på principerna har vi skapat en bild som visar hur data från olika delar av organisationen sammanställs i styrkort som ska representera en enhets mål. Vi-

dare visar bilden hur vissa styrkort kan baseras på andra styrkorts utfall, så kallade aggregeringar. Figur 3.7 är skapad utifrån vår uppfattning och finns här för att skapa förståelse för läsaren.



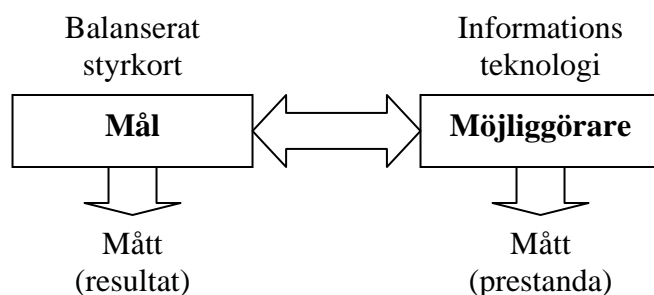
- 1/ Nyckeltal från respektive nivå till styrkort för samma nivå.
- 2/ Vissa styrkort är beroende av andra styrkort på andra nivåer (aggregering).
- 3/ Vissa styrkort är inte beroende av styrkort på andra nivåer.

Figur 3.7 Vår syn på aggregering av styrkort.

Det balanserade styrkortet byggs upp av mätetal som brutits ut från visioner och strategier. Dessa mätetal hämtas ofta från företagets kärnprocess på operativ nivå, men även från taktisk och strategisk nivå. Allt beror på vilken organisation det är och hur styrkortet har implementerats. Styrkortet kan sammanställas på olika sätt beroende på hur organisationen har översatt visioner och strategier. Vissa styrkort kan baseras på andra styrkorts gemensamma utfall och/eller i kombination med enskilda mätetal. Vissa styrkort baseras enbart på mätetal från den egna enheten.

Ett av huvudsyftena med IT är att underlätta kommunikationen i organisationen. En annan viktig del är insamlingen, bearbetningen och lagringen över tiden. Detta med mycket data och vid upprepade tillfällen från samma källor, som kan vara en intern databas. Generellt ses ofta IT som en möjliggörare för affärer. Relationen mellan affärsverksamhetens mål med dess mått och IT med dess mål och mått är mycket viktig och kan illustreras som i figur 3.8. [www6]

Relation mellan styrkort och IT



Figur 3.8 Relation mellan styrkort och IT. [www6]

3.3.2 Använda IT ur ett ledningsperspektiv

Här återger vi användande och management för IT, samt syften för att använda IT ur ett ledningsperspektiv. Men vi inleder med några citat.

”Välstrukturerade problem, som är återkommande och rutin och för vilken en standardmodell har utvecklats, är programmerbara problem”
(Simon, H, 1977) [Tur01]

”Tveksamt om investeringar i system har levererat värde för pengarna”
(Ward, Griffiths, 1990) [Mag98]

”Vi ser redan bevis för att dessa teknologier förändrar det sätt som organisationer struktureras, omstruktureras och styrs”
(Turban, Aronson, 2001) [Tur01]

Med ovanstående citat vill vi väcka ett kritiskt tänkande hos läsaren. Det är lätt att falla för de teknologiska möjligheterna och se detta som orsak för investering i IT. Följande teori beskriver generellt användande av IT ur ett ledningsperspektiv.

Syfte med IT på kort och på lång sikt

IT-management måste drivas av affärsverksamhetens behov och baseras på såväl långsiktiga som kortsiktiga perspektiv. McGowan menar 1991 att vi då var mitt uppe i en revolution, där ny teknologi driver fram nya strategier, som i sin tur driver fram ny teknologi osv. Den revolutionen tror vi fortfarande pågår. Vidare menar han att trots att tekniken i sig är viktig, är det än mer viktigt hur vi använder den. Morton beskriver grundläggande implikationer om vad IT kan göra för organisationen: [Mag98]

1. IT möjliggör fundamentala förändringar i det sätt som arbetet utförs.
2. IT möjliggör integration av verksamhetens funktioner, på alla nivåer, inom och mellan organisationer.

3. IT orsakar förändringar i det konkurrensmässiga klimatet inom många industrier och branscher.
4. IT skapar nya strategiska möjligheter för organisationer, vilket leder till omformulering av visioner, uppgift och förfaringssätt.
5. Framgångsrik applicering av IT kommer att kräva förändringar i lednings- och organisationsstrukturer.
6. En stor utmaning för ledningen i 90-talet blir att leda deras organisationer genom en nödvändig transformation, för att bli framgångsrik i en global konkurrensmiljö.

3.3.3 Interaktion mellan människa och dator

Vid utformandet av ett användargränssnitt är presentationsspråket och agerandespråk viktigt att anpassa efter vad användaren är van vid. Bennett föreslår vissa frågor för att analysera interaktionen mellan människa och dator (MDI), för att veta vad användaren ser, måste veta och kan göra. Det som presenteras på bildskärmen ska som helhet vara lätt att tolka. Med hjälp av det som presenteras på bildskärmen ska det, som helhet, vara lätt att veta vad man ska göra. Det ska behövas liten eller inga förkunskaper om systemet för att veta hur informationen på skärmen ska tolkas. [Ben83]

I interaktionen mellan beslutsfattaren och datorn finns också hjälpmedel av olika slag. Ett av dessa hjälpmedel är den operation som hjälper beslutsfattaren att ändra resultatet utifrån en annan operation. Det vill säga operationer för att exempelvis ändra ett förutbestämt värde för en operation som ritar upp en graf av något slag. [Ben83] Vidare bör slutanvändaren ha förståelse för den konceptuella modellen som systemet är uppbyggt på för att omedelbart skapa en uppfattning om hur en uppgift ska lösas [Dix98].

Att välja rätt kommunikationskanal är beroende av vilket ämne man vill informera om. IT är naturligtvis en mycket stor hjälp till den interna informationen men, måste ses i relation till de övriga överföringssätten som står till förfogande. En brist från ledningens sida är att man ofta har en övertro på den skriftliga informationen. Man glömmer att information måste tolkas och sättas i sitt sammanhang av mottagaren. Inget skriftligt meddelande kan ersätta den direkta kommunikationen, utan endast komplettera den. [Str99]

3.3.4 IT-stöd för implementering av strategi

Att införa ett balanserat styrkort handlar om att omvandla strategin till handling vid implementeringen [Kap96]. Processen med att implementera en strategi måste börja med förståelse för och hängivelse till organisationens mål och strategier, av de chefer som är ansvariga för att definiera och sprida ut strategierna. Enskilda chefer måste förstå sina åtaganden och ansvar att föra ut strategierna. Detta kan verka uppenbart att det är viktigt men det är vanligtvis svårt att uppnå i praktiken. [Gra94]

En teknik - som nämns 1994 - och som har visat sig framgångsrik i att sprida förståelse och engagemang för organisationens mål och strategier är Critical Success Factors Process. Ett IT-stöd för detta bör generellt bestå av två delar. Den första delen är ett Executive Information System (EIS) för enskilda chefer eller chefsgrupper som ger överblickbar komplett information om de kritiska framgångsfaktorens status på ett enkelt sätt. Den andra delen är ett beslutsstödjande system som kan vara specialiserat eller generali-

serat beslutsstödssystem (BSS). Exempelvis skulle chefen kunna utföra ad hoc analyser på ett enskilt kritiskt strategiskt mål, för att märka ut det och kunna ta fram handlingsalternativ för att uppnå målet. Denna åtskillnad av information för överblick och information för att analysera och modellera beslut, har varit mycket användbart vid utformandet av stöd för företagsledning. En komplett uppsättning av stöd för beslutsfattare inkluderar informationen som beskriver statusen av nyckelfaktorerna och informationen, samt möjliggör analys. [Gra94]

En viktig del vid utformandet av den rätta processen för att stödja implementeringen av strategin är att försäkra sig om att effektiv kommunikation finns genom hela organisationen. När en organisationsförändring sker är det extra viktigt att stödja kommunikationen. Ett verktyg för att stödja implementeringen av en strategi bör beröra kriterierna som krävs för att lägga upp strategin, analysera möjligheter och beskriva strategival. Ett stöd för implementeringen av strategin, genom att identifiera och spåra upp de kritiska aktiviteterna, måste hanteras väl för att genomföra strategin. Verktuget bör även stödja identifiering och övervakning av strategiska antaganden och kommunicera mål [Gra94].

Gruppbeslutsstödssystem (GBSS) vid implementering av strategin

Gällande utveckling och implementering av strategi skriver Harvey - Jones att den här processen involverar stort anspråk på tiden och en konstant diskussion med involverade medarbetare längre ned på kedjan som kommer att exekvera själva strategin. Den här sortens cirkulär debatt som ständigt sträcker sig ut och involverar andra inom och utanför företaget, fortsätter tills alla är tillfredsställda huruvida resultatet är så bra som det bara kan bli. [Hol92]

Ett GBSS måste enligt Harvey - Jones stödja processen med utveckling och implementering av strategin allteftersom den fortskrider och även utgöra ett "organisatoriskt minne" som för vidare de viktiga aspekterna i diskussionerna. [Hol92]

Harvey - Jones menar här att ett IT-stöd har två roller nämligen att underlätta grupper att diskutera om strategin, och att erbjuda medlemmar i företagsledningen en typ av informationssystem som kan hjälpa dem implementera strategin. [Hol92]

3.3.5 En funktionsstandard för balanserade styrkort

Ett dokument med beskrivning av vissa egenskaper hos IT-stödet för ett balanserat styrkort har getts ut av Balanced Scorecard Collaborative. Då det finns många standard-system med namnet *balanserat styrkort* på marknaden, men bara några som stödjer strategiska managementprocesser, blir det förvirrande för kunderna enligt Kaplan och Norton. Dokumentet ska ge riktlinjer och utgöra ett minimikrav för företag som vill utveckla certifierade applikationer. Företags IT-stöd kan bli certifierade vilket då löser denna förvirring. Denna certifiering hanteras av konsultföretaget Balanced Scorecard Collaborative. Det finns i dag 18 utvecklare som fått sina IT-stöd certifierade. Dokumentet benämns som en standard, men kan inte betraktas som en traditionell standard, då det är oklart om hur dess innehåll har tillkommit och vilka krafter som påverkat. Vi kommer dock att återge några delar ur detta dokument. [www1][www2]

Applikationen ska på ett flexibelt sätt förverkliga grundelementen i det balanserade styrkortet. Med det menas bland annat att den ska beakta perspektiven, visionen, måtten och målen. Vidare ska den koppla orsak och verkan, samt länka strategiska initiativ. [www2]

Strategisk utbildning och kommunikation

En av nyckelorsakerna till att implementera en applikation för balanserade styrkort är att underlätta strategisk inläring och kommunikation. För att det ska vara möjligt är det viktigt att alla element är kvalitativt beskrivna på grundnivå, så som mått, mål, källor, initiativ och ansvariga och så vidare. [www2]

Feedback och inläring

I dokumentet menas att en god design av systemet medför att tiden för feedback till ledningen kan minskas avsevärt. Systemet bör ta hänsyn till företagsledarens subjektiva omdömen, liksom grafiska indikatorer till framgångsrapportering av ett specifikt mått mot dess mål. Beslutet huruvida ett mått följer strategin eller inte, är upp till företagsledaren att avgöra. Men däremot ska systemet utgöra ett stöd för detta beslut. Det ska alltså finnas ett prestanda stöd för det subjektiva beslut som företagsledare måste ta, till exempel grönt, gult eller rött ljus, likaså måste den stödja kvalitativa minneskrävande beskrivningar av prestanda. [www2]

3.3.6 Standardsystem

Eftersom det är ett viktigt vägval att välja mellan standardsystem och skräddarsydda system, har vi valt att belysa detta och därmed redogöra för den teorin.

Vi använder oss av definitionen att ett *standardsystem är ett program (eller flera program som hänger ihop) som utvecklats för användning i många verksamheter* [And94].

Ett standardsystem fyller en funktion där det finns standardiserbara processer att hantera. Exempel på processer är ekonomisystem. [Bra98] Ett standardsystem har betydligt större flexibilitet än ett egenutvecklat system. Standardsystemet kan också innehålla funktioner som är mer avancerade än vad verksamheten själv har kunskaper och erfarenheter om för att kunna ta med i ett eget system. [And94]

Fördelarna med standardsystem är att de anses vara billiga i initialskedet och kan vara av högre kvalitet om det funnits ett tag på marknaden. Verksamheten kan få en säkrare kostnadsbild och behöver inte en hel stab med systemutvecklare. Det går fortare att komma i gång om inte tiden för anpassning av systemet överväger [And94]. Det är lättare att veta vad man får [Anv84]. Nackdelarna är att det bara täcker en del av verksamhetens behov och att det kan vara svårt att göra och beräkna anpassningarna. Verksamheten blir beroende av leverantören i avseende på underhåll, drift och nya versioner. Det är svårt att fördela ansvaret mellan olika leverantörer på exempelvis kompatibilitetsproblem. Acceptansen av ett system kan bli lågt om användarna inte får vara med och påverka systemet de sedan ska använda. [And94]

3.4 PSO – Person System Organisation

Syftet med det här stycket är att i analys och slutsats kunna bättre förklara det fenomen som vi sett ute i empirin i samand med det balanserade styrkortet och dess IT-stöd.

Olve menar att många tittar på deras informationssystem endast utifrån dess teknologiska och funktionella möjligheter som likaså endast intresserar sig för vad de tekniska systemen kan prestera. Det balanserade styrkortet är ett verktyg för att mäta hela organisationens hälsa, det ska förmå alla i organisationen att medvetet arbeta mot samma mål och strategi och dessutom skapa kommunikativa fördelar i hela organisationen. Därför är det viktigt att man när man studerar ett sådant informationssystem inte bara fokuserar på själva IT-systemet. Den mjuka ansatsen, som Flynn nämner är att man inte bara ska titta på ett informationssystemets förmåga att lösa en speciell uppgift, utan också att man bör ta hänsyn till sociala och psykologiska faktorer i en organisation. Han menar på att kunskap i dessa områden är viktiga om man ska designa information och informationsflöden. Andersen betonar betydelsen av PSO-utveckling och menar att man ska titta på de anställda, informationssystemet och organisationen samtidigt. [Olv99] [Fly98] [And94]

3.5 Automatisering

Här återger vi den teori som vi tog fram efter att automatiseringsproblematiken kom fram i förstudien.

Med automatisering i denna undersökning syftar vi på två avseenden. Det *första* är i avseendet insamling av data till IT-stödet, vilket vi hämtat från Niklas Fält på 4GHI i vår förstudie. Det *andra* är i avseendet presentation av utfall i IT-stödet, vilket vi också hämtat från förstudien men från Carl-Fredrik Hellegren på Balanced Scorecard Collaborative i Sverige.

En av fallgroparna med användandet av det balanserade styrkortet är att försöka automatisera det. Eftersom det balanserade styrkortet bland annat mäter icke-finansiella mätvärden som är svåra att mäta uppstår det problem när man ska försöka automatisera dessa. [Gau01]

Med hjälp av automatisering kan man dock effektivisera verksamheten i avseenden som kostnad, korrekthet och hastighet. I avseendet kostnad menar Flynn att det i många fall är billigare att använda ett IT-stöd istället för en manuell process för att utföra en handling. En människas sämre förmåga att beräkna stora mängder data och andra mänskliga faktorer gör att en dator många gånger är att föredra i fråga om korrekthet i utförandet av en uppgift. IT-stödet har stor förmåga att hantera stora mängder data och utföra svåra beräkningar på kort tid, jämfört med människan. [Fly98]

Turban menar att automatisering kan medföra många fördelar. Att automatisera företagsledarens uppgifter kan spara tid, förbättra konsistens och bättra på möjligheterna att ta bättre beslut. Han menar också på att ledarens uppgifter ska automatisera så mycket som möjligt och frågar sig hur långt vi verkligen är beredda att gå. Att automatisera arbets-

uppgifter för ledarna på taktisk nivå menar Turban är fullt möjligt. Uppgifterna för ledarna på operativ nivå är också fullt möjliga att automatisera eftersom de inte innefattar så många beslut. Däremot är det betydligt svårare att automatisera arbetsuppgifterna för ledarna på strategisk nivå eftersom de innehåller minst rutin. [Tur96]

3.6 Implementering

Här återger vi den teori som vi tog fram efter att implementeringsproblematiken kom fram i förstudien.

I en av våra intervjuer under vår förstudie tog Carl-Fredrik Helgegren upp frågan om när man bör introducera sitt IT-stöd för det balanserade styrkortet i organisationen. Han hade erfarenhet ifrån postverket i Norge där man vid ett tidigt stadium i implementationen av det balanserade styrkortet hade lagt mycket stora resurser både finansiella, tidsmässiga på teknologi. Applikationen som skulle stödja det balanserade styrkortet visade sig bli avancerad och tog upp så mycket tid och resurser att själva implementeringen av själva modellen i verksamheten stagnerade.

Vissa kallar detta problem för att bli ”teknologiblind”. Det är viktigt att förstå värdet och flödet av informationen och därefter söka teknologi istället för att teknologin får en huvudroll i verksamheten. [Dan93]

Många företag upplever just detta när de köper in färdiga IT-lösningar utan att egentligen veta hur det passar in i organisationen. Företagsledare söker helt enkelt ett system som snabbt ska kunna tas i bruk och sätter de processer och de krav som teknologin egentligen ska uppfylla i andra hand. [Dan93] Turban menar att teknologins fördelar kommer att tillfalla de ledare som förstår hur man ska hantera informationsflödet i företaget och hur man på bästa sätt ska hantera den informationen så att det blir värdefull kunskap [Tur96].

Hur vet jag då när min verksamhet är mogen för ett IT-stöd som ska stödja mina processer? Vi har valt att inte placera företagen i någon mognadsmodell på grund av att vi ansåg att det skulle vara för invecklat och tidskrävande, enligt de två modeller vi tittat på, nämligen Nolans modell i Flynns bok och CMMI på <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/models/> [Fly98].

4 Analys

Här kommer vi att presentera analysen av vår fallstudie för respektive forskningsfråga. Eftersom den här uppsatsen har delvis ett beskrivande kunskapsmål som i vissa fall övergår till ett analyserande, kommer vi i vissa fall endast att beskriva det fenomen vi har sett utan koppling till teorin. De fenomen som vi beskriver som vi har funnit teori för refererar vi till, inom uppsatsen, med styckets kapitelnummer.

Vi inleder respektive stycke med en tabell med vår tolkning av respondenternas huvudsakliga uttalanden i en fråga. Efter det följer vårt resonemang och eventuella kopplingar till teorin. Beträffande Västra Götalandsregionen (VGR) har vi valt att låta respondentens kompletterande uppgifter från våren 2003 ingå inom hakparenteser, då vi ansett att det är av intresse. I bilaga 2 finns de sammanställda intervjuerna vilket vi hämtat uppgifterna från.

4.1 Hur används IT-stöd för balanserade styrkort?

I den första delen analyserar vi de tillfrågade organisationernas uttalade syfte med konceptet och IT-stödet för det balanserade styrkortet. Vidare analyseras hur de arbetar med styrkortet och andra egenskaper. Detta analyseras primärt mot teorin.

4.1.1 Syfte med konceptet

Organisation	Det huvudsakliga syftet med själva konceptet balanserat styrkort
VGR	Styra, planera och följa upp verksamheten (ledningsstödssystem).
Skandia	Styra och påvisa lönsamhet på lång sikt vid stora investeringar.
LKAB	Styra och få enhetlighet i organisationen.
Apoteket	Styra, planera och följa upp verksamheten, presentera för ägarna.

Tabell 4.1 Syfte med konceptet

Att implementera konceptet ses generellt som ett nytt sätt att arbeta på vilket kräver mycket tid för att få genomslagskraft. Vad vi också kan se är att respondenternas huvudsakliga syfte med det balanserade styrkortet stämmer överens med Kaplan och Nortons uttalade syfte nämligen att styra verksamheten, se kapitel 3.2.1

4.1.2 Syfte med IT-stödet

Organisation	Det huvudsakliga syftet med IT-stödet för det balanserade styrkortet
VGR	Kommunicera i organisationen, geografisk spridning.
Skandia	Kommunicera och överblicka hela organisationen.
LKAB	Kommunicera, underlättande av betungande arbete.
Apoteket	Kommunicera, stöd för styrning, planering och uppföljning.

Tabell 4.2 Syfte med IT-stödet

Sammantaget använder företagen IT-stöd för att kommunicera internt mellan många enheter och anställda och på, geografiskt sett, olika platser. Detta är en god och typisk grund för att använda IT i ett företag, se kapitel 3.3.1 och 3.3.2. Att kommunicera ut strategi och mål framgår också klart som en av nyckelorsakerna med IT för balanserat styrkort enligt funktionsstandarden som Kaplan och Norton tagit fram, se kapitel 3.3.5.

4.1.3 Tillgänglighet för anställda

<i>Organisation</i>	<i>Hur styrkortet med hjälp av IT gjordes tillgängligt för de anställda</i>
VGR	Intranät i framtiden.
Skandia	Intranät
LKAB	Intranät
Apoteket	Manuellt, ser i dag ingen anledning att använda befintligt intranät.

Tabell 4.3 Tillgänglighet för anställda

Den bild vi fick av Apotekets sätt att presentera och arbeta med styrkortet manuellt tillsammans med sin personal anser vi mycket väl kan ge en bättre och mer enhetlig tolkning av styrkortet. Det baserar vi på att direkt kommunikation är det bästa sättet att kommunicera på, då det i teorin menas att den skriftliga informationen endast utgör ett komplement till den direkta kommunikationen, då information måste tolkas av mottagaren, se i kapitel 3.3.3. Vad vi alltså kan se är att IT-stöd för presentation till alla anställda inte är nödvändigt, inte ens om det finns ett intranät tillgängligt. Detta beror troligtvis på att olika organisationer använder sina intranät på olika sätt och det kan relateras till olika behov.

4.1.4 Uppdateringsintervall

<i>Organisation</i>	<i>Uppdateringsintervall som organisationen har valt att använda</i>
VGR	Varierar i det manuella styrkortet just nu, mer detaljerade anvisningar ska tillkomma senare.
Skandia	Olika uppdateringsintervall, från dag till årsvis, bestäms av ansvariga för respektive styrkort.
LKAB	Olika uppdateringsintervall, skiljer mellan operativa och strategiska måttal.
Apoteket	Uppdatering en gång per kvartal.

Tabell 4.4 Uppdateringsintervall

Sammantaget kan vi se en tendens att de som direkt använder IT-stödet för presentation till hela organisationen, uppdaterar sina styrkort oftare. Detta beror troligtvis i första hand på att organisationen redan innan IT-stödet sett behov av detta uppdateringsintervall. Uppdateringsintervallen varierar från dagligen till årsvis. Apoteket använder operativa måttal med automatisk inmatning, men uppdaterar inte sitt styrkort oftare än kvartalsvis. Som vi ser det är inte möjligheterna till avläsning som medför vilket uppdateringsintervall som används. Vad vi kan se är det snarare ett klassiskt rationaliseringsproblem för företagen att använda IT.

Vad vi också kommit fram till är att trots att man endast uppdaterar styrkortet kvartalsvis måste ändå rådata avläsas på dygnsbasis från de externa systemen för att sammanställas och mellanlagras för det balanserade styrkortet.

4.1.5 Generella egenskaper

<i>Organisation</i>	<i>De egenskaper respondenterna anser att IT-stödet ska ha</i>
VGR	Söker ett enklare och flexibelt system.
Skandia	Flexibelt, litet och enkelt.
LKAB	Lätt att förändra och koppla mot deras befintliga system.
Apoteket	Inte täcka in alla arbetsprocesser så att IT-stödet tar överhand.

Tabell 4.5 Generella egenskaper

Intervjuerna kom även att handla om generella egenskaper vilket vi analyserar här. Vi ser en tendens till att IT-stödet ska vara litet och enkelt i förhållande till konceptet och då just rörande den arbetstid som styrkortet kräver. Vi kan också se att IT-stödet ska vara användarvänligt och lätt att använda och då endast täcka in de funktioner som användaren är i behov av och helst ingenting mer. Det här resonemanget stämmer överens med det som sägs i kapitel 3.3.3. Det vill säga att det som visas på skärmen ska vara lätt att tolka och lätt att förstå. Dessutom måste man tänka på den företagsledare som eventuellt ska använda system utifrån de egenskaper som denna användare har och vilken typ av arbete denna har, se kapitel 3.3.3.

Rörande flexibiliteten använder två av fyra tillfrågade organisationer ett extra perspektiv utöver originalkonceptets fyra perspektiv. Denna flexibilitet medför enligt vår mening att IT-stödet för styrkortet bör vara flexibelt ur antalet tillåtna perspektiv. Detta stöds också av funktionsstandarderna för balanserade styrkort, se kapitel 3.3.5.

Utifrån det resonemang om uppdateringsintervall som vi förde enligt kapitel 4.1.4, bör det även beaktas att olika styrkort i organisationen kan komma att ha olika uppdateringsintervall, vilket IT-stödet bör vara flexibelt nog för. I kommande avsnitt sammanställs andra möjligheter att kunna koppla olika mätetal och fritt kunna skapa egna styrkort, baserat på andra mätetal och styrkort, vilket också är en stor fördel ur flexibilitetssynpunkt. I kontrast till flexibiliteten belyser LKAB ett problem med för stora friheter i samband med IT-stöd. En farhåga var att om LKAB hade valt ett Excel-baserat IT-stöd skulle det ha modifierats på olika sätt och införts egna intervaller för sättning av färg för mätetalen, ute på de olika enheterna. Detta baserat på tidigare erfarenhet då standardiserade blanketter har skickats ut för inrapportering. En annan önskvärd egenskap med deras IT-stöd blev då att kunna styra och kontrollera genom att ha speciella användarprofiler. Sammantaget kan vi konstatera att flexibiliteten är bra till den utsträckningen att de ramar som satts upp för styrkortet inte passeras.

4.1.6 Utvecklingsform

<i>Organisation</i>	<i>Den utvecklingsform som organisationen har valt</i>
VGR	Söker extern utveckling, har inte bestämt sig för skräddarsytt eller standardsystem. [Det blev senare ett standardsystem]
Skandia	Egenutvecklat system som säljs till andra som standardsystem.
LKAB	Standardsystem framtaget av extern utvecklare enligt IT-policy.
Apoteket	Skräddarsydda system.

Tabell 4.6 Utvecklingsform

Intervjuerna kom även att handla om utvecklingsform vilket vi analyserar här. Respondentens erfarenhet stämmer väl överens med teorin om standardsystems egenskaper. Vägvalet mellan egenutvecklat och val av standardsystem innefattar många faktorer som påverkar, det vill säga de två valen har båda fördelar och nackdelar som måste övervägas. Vidare är möjligheten att påverka standardsystemet svårt vilket också är kända konsekvenser, se kapitel 3.3.6.

4.2 Hur kan IT stödja konceptet balanserade styrkort?

Här analyseras hur IT kan stödja konceptet balanserade styrkort genom att analysera de centrala aktiviteterna baserat på Kaplan och Nortons teorier. Detta analyseras primärt mot teorin.

4.2.1 IT som stöd för de fyra kritiska managementprocesserna

Detta stycke är uppdelat i de fyra kritiska managementprocesserna vilket vi har döpt kommande stycken till.

Att förtydliga och översätta vision och strategi

<i>Organisation</i>	<i>Hur IT kan stödja, förtydliga och översätta vision och strategi</i>
VGR	Saknade IT-stöd för detta ändamål.
Skandia	Viktigt hjälpmedel att kommunicera ut i organisationen.
LKAB	Hade använt IT-stöd, det föll sig naturligt.
Apoteket	Hade inte använt, såg heller inget direkt behov.

Tabell 4.7 Att förtydliga och översätta vision och strategi

Utifrån det Harvey - Jones säger i kapitel 3.3.4 i samband med gruppstödande system för implementering av strategin, är förarbetet ett omfattande arbete både gällande tid och gällande samordning mellan ett stort antal människor. Det här har också framgått utifrån det respondenterna uttalat.

Vad vi kan se både utifrån teorin och vad respondenterna sade är ett IT-stöd för denna process utan tvekan bra. Men däremot skiljer sig behovet lite beroende på hur stora projektgrupperna är och hur medvetna man är om de möjligheter som finns att underlätta detta arbete. Det vi har sett i empirin stämmer också överens med de användningsområden som ett gruppstödande system, enligt Harvey - Jones, se i teori kapitel 3.3.4.

Kommunicera och koppla samman strategiska mål och styrta

<i>Organisation</i>	<i>Att använd IT som stöd för att kommunicera</i>	<i>Att använda IT för att koppla samman strategiska mål och styrta</i>
VGR	Mycket viktig fördel.	Inte aktuellt i deras kravspecifikation.
Skandia	Mycket viktig fördel.	Stöddes med Skandias IT-stöd.
LKAB	Mycket viktig fördel.	Stöddes men dock bristfälligt, man såg inte kopplingen tydligt nog.
Apoteket	Mycket viktig fördel.	Manuellt arbete där man klarade sig utan IT.

Tabell 4.8 Kommunicera och koppla samman strategiska mål och styrta

Att kommunicera ut strategin är en av de viktigaste fördelarna med IT som vi hittat i teorin, nämligen att sammanföra människor virtuellt, se kapitel 3.1.7. Vad vi förstätt utifrån våra intervjuer beror det lite på ambitionsnivån hos företagen i vilken utsträckning man väljer att kommunicera ut strategin och hur man gör det. Hur medvetna respondenterna var om IT: s stöd för att koppla samman strategiska mål och styrta kunde vi se variera något beroende på den tid som de varit verksamma med det balanserade styrkortet. Det som mest pekade på att IT kunde vara till god hjälp var LKAB som också ansåg att det inte var en tillräckligt tydlig koppling.

Planera, identifiera och sätta mål och harmonisera olika strategiska initiativ

<i>Organisation</i>	<i>Hur IT kan stödja att planera, identifiera och sätta mål och harmonisera olika strategiska initiativ</i>
VGR	Ska ske efter en modell men hur det kunde stödjas med IT framkom inte ur intervjun.
Skandia	Mobil åtkomst.
LKAB	Mobil åtkomst av IT-stödet, dock delvis manuellt arbete.
Apoteket	Manuellt arbete efter strukturerad modell.

Tabell 4.9 Planera, identifiera och sätta mål och harmonisera olika strategiska initiativ

Det här är en process som i stor utsträckning sker manuellt men som Västra Götalandsregionen sade bör det ske strukturerat och då kanske efter en modell. Ytterligare ett sätt är att använda dagens teknologi och då i form av mobil åtkomst av styrkortet, detta förutsatt att användarna är mycket på resande fot.

Intensifiera strategisk feedback och inläring

<i>Organisation</i>	<i>Hur IT kan stödja managementprocessen med att intensifiera feedback och inläring</i>
VGR	Möjlighet att se hur deras situation ser ut i dagsläget och ett underlag för lärande och reflektion.
Skandia	Snabb inhämtning av information för snabb överblick.
LKAB	Inte i dagsläget möjligt att stödja med IT, men i framtiden möjligt med <i>benchmarking</i> .

Apoteket	Det framkom inte ur intervjun men <i>benchmarking</i> var möjligt med deras IT stöd.
----------	--

Tabell 4.10 Intensifiera strategisk feedback och inläring

Vad vi överlag kan se är att IT kan stödja denna process genom att snabbt inhämta data för snabb överblick över strategin och vad som händer i företaget. *Benchmarking* i IT-stödet var också en möjlighet att stödja denna managementprocess. I samband med *benchmarking* har vi också funnit ett kriterium för att detta ska vara genomförbart nämligen att man har enhetligt definierade mätetalen för alla olika enheter. Det är viktigt att alla mäter samma mätetal på samma sätt.

4.2.2 IT som stöd till att översätta strategi till handling

<i>Organisation</i>	<i>Hur IT kunde stödja koppla avdelningars och personliga mål till strategin</i>	<i>Hur IT kunde stödja att koppla strategiska mål till årliga budgetar</i>	<i>Hur IT kunde stödja att samordna operativa och strategiska uppföljningar</i>
VGR	Använde inte något bonussystem, inget planerat heller.	Framkom inte ur intervjun.	Framkom inte ur intervjun.
Skandia	De som ville hade möjlighet att med IT stödet använda bonus-system.	Budget var ett styrtal som alla andra.	IT stödde detta men hur framkom inte.
LKAB	LKAB hade bonussystem kopplat till deras IT stöd för styrkortet.	LKAB: s IT stödet kunde enkelt stödja detta.	Stödde denna process men respondenten fann det något negativt att ha både operativa och strategiska mätetal i samma system.
Apoteket	Hade det inte i dagens läge men såg över behovet av ett sådant.	Stödde inte direkt denna process.	Framkom inte ur intervjun.

Tabell 4.11 IT som stöd till att översätta strategi till handling

I teorin nämner Kaplan och Norton tre stycken nyckelprocesser som det balanserade styrkortet stödjer, vi ville utifrån dessa nyckelprocesser ta reda på hur IT kunde stödja dessa. Gällande belöningsystem som uppenbarligen är ett bra sätt för IT att stödja översättningen av strategin till handling analyserar vi detta utförligare i kapitel 4.2.5. Utöver detta var budget ofta något som vissa naturligt hade kopplat till deras IT-stöd för de balanserade styrkortet, men där det exempelvis hos Apoteket låg utanför i ett separat IT-stöd. Vi hade något svårt att utifrån intervjuerna se hur direkt IT kunde finnas tillhands som stöd för att samordna operativa och strategiska uppföljningar men att det ändå i vissa fall användes. Vad vi däremot kunde se var att LKAB helst hade sett ett helt strategiskt styrkort men att det till detta inte behövdes IT-stöd. Man kan alltså utifrån det se det som att IT: s uppgift är att ta hand om operativt arbete.

4.2.3 IT och stöd för Orsak – Verkan

<i>Organisation</i>	<i>Hur IT kan stödja Orsak - Verkan</i>
VGR	Framgick inte ur intervjun. [Det senare valda systemet kunde inte stödja detta]
Skandia	Korrelationsanalys
LKAB	Deras IT stöd kunde inte stödja detta.
Apoteket	Deras IT stöd kunde inte stödja detta.

Tabell 4.12 IT och stöd för orsak - verkan

Precis som det står i teorin i kapitel 3.2.4 finns det en mängd olika sätt att testa, validera och modifiera orsak – verkan hypoteserna. Vi har också sett att IT-stödet här är till väldigt bra stöd för personen som ska utföra det. Det finns en mängd olika verktyg i dag ute på marknaden men de skiljer sig både till pris och till utformning. Den analysenhet som i störst utsträckning hade möjlighet att använda sig av IT-stöd för detta ändamål var Skandia. De använde sig av korrelationsanalys, som också föreslås i kapitel 3.2.4, som ett alternativ för att kunna visualisera orsak – verkan samband. Vad vi kunde se hos de andra tre företagen var att de antingen inte hade tänkt så mycket på att använda sig av ett sådant verktyg eller inte kände att de hade behov av det. Exempelvis ansåg Apoteket att det var intressant men att det inte var aktuellt i dagsläget.

Av det vi sett handlar det väldigt mycket om hur mycket man är villig att betala för att man ska få ta del av de här extra finesserna. Det vill säga hur mycket man tror att det underlättar i förhållande till vad det kostar. Vad vi förstått var det också många som hade den här typen av IT-stöd vid sidan av IT-stödet för styrkortet och då exempelvis som LKAB som lade in budgetprognoser. Utifrån det som respondenterna sagt och det vi sett hos leverantörerna, finns det stora potentialer för IT att stödja arbetet med orsak – verkan men det är finesser man får betala dyrt för i många fall.

4.2.4 Strategisk karta

<i>Organisation</i>	<i>Hur IT kan stödja Strategisk karta</i>
VGR	Framgick inte ur intervjun . [Det senare inköpta systemet stödjer detta på mer översiktlig nivå]
Skandia	Stödde inte detta i dag men eventuellt i framtiden, de hade dock något de kallar processrelation, vilket visar kopplingen mellan mål, faktorer och aktiviteter.
LKAB	Stödde det inte men skulle i efterhand ställt krav på det vid upphandling av systemet, dock såg respondenten att man med fördel använde det manuellt vid framtagandet av styrkortet.
Apoteket	Stödde det inte.

Tabell 4.13 Strategisk karta

Många av respondenterna pekade på att strategikarta var ett hjälpmedel som de gärna hade velat ha som stöd i deras verksamhet. I kapitel 3.2.5 säger Kaplan och Norton att detta är ett nödvändigt verktyg och att det utan detta är svårt för de anställda att förstå

planen. Vad vi kan se är att strategikarta är något som man har stor nytta av. Men att det inte direkt fanns någon fördel att stödja strategikarta med IT. Vi kan ändå se att IT-stöd skulle kunna vara till god hjälp om det utformades på rätt sätt, exempelvis tyckte LKAB:s respondent att de vid upphandling skulle ha ställt krav på stöd för strategikarta i deras IT-stöd.

4.2.5 Belöningsystem

<i>Organisation</i>	<i>Hur IT kan stödja Belöningsystem</i>	<i>Utmärkande med organisationens lösning / att tänka på</i>
VGR	Belöningsystem var inte aktuellt.	Framkom inte något under intervjun.
Skandia	Det fanns möjlighet att koppla belöningsystemet mot styrkortet på individuell basis.	Det fanns möjlighet att vara konfidentiell med bonusresultatet om så önskades.
LKAB	Man använde IT för ett gemensamt belöningsindex för alla anställda.	Inte koppla alla måttal till belöningsystemet utan endast de kritiska.
Apoteket	Hade inte något belöningsystem kopplat till det balanserade styrkortet.	Det framkom inget speciellt under intervjun.

Tabell 4.14 Belöningsystem

Vad vi kan se utifrån detta är att IT-stöd är i de fall vi sett nödvändigt hjälpmedel om man ska använda sig av belöningsystem i organisationen och att det ska få önskad effekt. Det förenklar kommunikationen av bonusen ut i organisationen.

När man kopplar sitt belöningsystem till styrkortet måste man veta vilka måttal man ska använda. Att det finns risk att problem kan uppstå när man kopplar sitt belöningsystem mot styrkortet kunde vi se i det Kaplan och Norton nämner i kapitel 3.2.6. LKAB började med att koppla alla måttal till belöningsystemet men begränsade sig senare med att koppla endast tre. Detta eftersom det blev för komplext. Vi tolkar det som att det innebär att man fokuserade på fel saker i verksamheten. Ett naturligt belöningsystem som är kopplat till det balanserade styrkortet är bra på så sätt att det leder till mer kreativ problemlösning och innovationsförmåga eftersom det följer de som belönas med deras personliga preferenser och uppfattningar. Thompson menar att det är viktigt för både enheter i organisationer och individer att vara entusiastiskt hänfödda till strategin och för att uppnå målen [Tho01]. Det är också vad vi kan se viktigt att välja ut rätt måttal att koppla till belöningsystemet, det vill säga de måttal som får användarna att känna att de arbetar mot den överliggande strategin. Men också att de då samtidigt känner att belöningen är i direkt relation till deras arbetsinsatser. Det kan också vad vi sett utifrån LKAB:s fall vara svårt att ta fram ett rättvist belöningsystem, så att det inte uppstår osämja. Ett sätt att lösa det kan vara att följa Skandias exempel med konfidentiella bonusresultat.

IT-stödets största fördelar i bonussammanhanget handlar enligt oss framförallt om att hjälpa till att få medarbetarna att lättare ta del av bonussystemet och således också att öka

motivationen och att arbeta mot organisationens kritiska framgångsfaktorer. Detta är även det Thompson säger är bra med att använda sig av belöningsystem, se kapitel 3.2.6. Att ha belöningsystemet tillgängligt för de anställda via intranätet kunde vi också se var en bra lösning.

4.3 Hur är IT-stöd för balanserade styrkort automatiserade?

Här analyseras hur IT-stödet för de balanserade styrkortet är automatiserat i två avseenden, dels insamling av data och dels presentation av mätetal. Detta analyseras primärt mellan organisationerna men även mot för oss känd teori.

4.3.1 Insamling av data

<i>Organisation</i>	<i>Hur har man automatiserat insamling av data med IT?</i>	<i>Varför/varför har ni inte valt att med IT automatisera insamling av data?</i>	<i>Dilemman eller problematik med att insamla data automatiskt med IT?</i>
VGR	Framkom inte ur intervjun eftersom man inte använde IT-stöd ännu. [Det senare inköpta systemet har inte det]	Inledningsvis valde de bort automatisering eftersom de inte såg inmatningen som besvärlig. Möjligtvis automatisering i framtiden.	Ur intervjun framkom inget speciellt. [Senare framkom att ingen automatisering är planerad hittills]
Skandia	De hade tre olika möjligheter att automatiskt inhämta data. Med verktygen Hyperion, Destillery och Formula.	Manuellt överlag eftersom det var svårt att integrera alla system i styrkortet Dolphin.	Inga direkta problem eller dilemman framkom under intervjun.
LKAB	Ingen automatisering från de befintliga systemen, det var nästa fas. Ingen automatisering styrkort emellan de olika nivåerna i företaget.	Valt att automatisera för att inmatningen blivit betungande och att periodiciteten för mätetalen nu skulle vara på dygnsbasis. Fördel med automatisering var att slippa beroende. Varför man i vissa fall valt att inte automatisera berodde på att olika mätetal, kostade för mycket, uppdateras få gånger och att det var en svår process.	De var i dag glad att de inte automatiserat tidigare eftersom de i efterhand ändrat 75 % av mätetalen. Nyckeltals-system istället för ett strategiskt system.

Apoteket	Skedde på två sätt utifrån de två typer av nyckeltal som de använde. Obligatoriska mätetal var automatiserade men inte de kompletterande.	I vissa fall valt att inte automatisera på grund av kostnad, men också prioriteringsfråga.	Att med rätt mätetal insamla data automatisk så att resultatet visade rätt. Att från system med olika leverantörer insamla automatiskt.
----------	---	--	---

Tabell 4.15 Insamling av data

IT-stödet för det balanserade styrkortet måste på något sätt matas med information. För att göra detta har man i olika verksamheter valt att lösa detta på lite olika sätt. Vi har sett att de flesta analysenheter valt att både använda sig av manuell inmatning kombinerat med automatiserad inmatning av vissa data. När man då talar om att automatisera insamling av data, hos våra analysenheter, är det två kategorier av arbetsuppgifter som man oftast vill automatisera. Det *första* är att hämta data från andra befintliga system inom företaget exempelvis produktion, ekonomi och marknadsföring men också andra källor såsom Excel-dokument och databaser. Det här är också en av de drivkrafter för att använda sig av IT-stöd, som nämns i kapitel 3.1.9. Det *andra* är att hämta data från andra styrkort i verksamheten för olika ändamål vilket också Magoulas och Pessi uttalar som en av de grundläggande implikationerna med IT-stöd, se kapitel 3.3.2. I och med att styrkortet innehåller ickefinansiella mätetal så anser Gautreau att det är oerhört svårt att automatisera styrkortet vilket vi till viss del nu kan hålla med om. Men det finns ändå värdefulla fördelar med att automatisera enligt Flynn: s uttalanden, se kapitel 3.5.1.

Att automatisera inmatningen av mätetalen kunde i många fall vara besvärligare än man från början kunnat tro. Ett problem var att vissa mätetal som man ville mäta var så svåra att mäta, för att resultatet skulle bli korrekt, beroende på att det var svårt att hitta rätt mät-punkt eller rätt mätsätt, det handlade också om en kostnadsfråga. Detta grundar vi på det LKAB och Skandias fall. En bra anledning till varför man inte direkt ska börja med att automatisera IT-stödet, utan mata in data manuellt, såg vi hos LKAB som efter ett tag fick ändra 75 % av deras mätetal i efterhand. Västra Götalandsregionen var också med på den linjen att vänta med att automatisera tills man såg att man hade behov av det. Det verkar också vara anledningen till att man automatiserar, det vill säga då man känner att arbetsuppgifterna blir betungande. På Skandia hade man i dag inga egentliga problem att hämta in data från något mätetal enligt respondenten, vad vi kunde se kan det bero på att de valt en automatiseringsform som skilde sig något från de andras. Eftersom Skandia överlag gjorde all inmatning manuellt och sedan om inmatningen blev betungande kunde man använda de hjälpmedel som fanns tillgängliga. Skandias lösning tycker vi verkar vara mycket bra som också ger användaren stor frihet i sitt arbete med styrkortet där man inte låser användaren att göra på ett eller annat sätt. Ett av de starkaste argument vi har hittat i empirin *för* att automatisera inmatningen av data var på LKAB. Deras huvudsakliga anledning för detta var att underlätta bördan för de få medarbetare som skulle lägga in alla dessa data i systemet. Det vill säga det är en av de fördelar som Flynn och Turban tar upp, se teori kapitel 3.5.1. Ytterligare en fördel som respondenten såg var att *deadlines* på ett helt annat sätt kunde hållas, man var inte beroende av folk som åkt på semester och så vidare.

4.3.2 Presentation av mätetal

<i>Organisation</i>	<i>Hur har man valt att automatisera presentationen av mätetalen?</i>	<i>Varför har man valt att automatisera presentationen av mätetalen som de gjort?</i>	<i>På vilka sätt kan man påverka presentationen av mätetalen?</i>
VGR	Framkom inte ur intervjun. [Senare framkom att mätetalen sätts manuellt]	Valt att inte automatisera för att man ska tvingas ta ställning.	Framkom inte ur intervjun. [Senare framkom att det finns möjlighet att se trendlinje och lämna kommentarer]
Skandia	Oberoende av hur data matas in styrs färgen för styrtalet med automatik. Gränsvärdena ställdes in av ansvariga manuellt.	”Man kan ju inte lita på ett system utan vidare” syftande på att det måste finnas en möjlighet att se trendgraf och kommentar.	Möjlighet att se trendlinje med möjlighet att lägga in kommentar.
LKAB	Ställning av visare skedde automatiskt. Gränsvärdena skedde likaså manuellt och av ledningen.	Ville ha kontroll över utslagen och undvika försköning av negativa resultat.	Möjlighet att se trendlinje och att lägga in kommentarer, nackdel att man inte vid snabb anblick av mätetalet kunde se om kommentar fanns.
Apoteket	<u>Rapporteringsdelen</u> ; ställning av färg för status manuellt, ändring av gränsvärde manuellt. <u>Beslutstödet</u> ; ställning av visare automatiskt, ändring av gränsvärde manuellt.	Framkom inte ur intervjun.	I beslutsstödet visades trendlinje för varje mätetal men inte kommentar. I rapportdelen hade man dock möjlighet att lämna kommentarer.

Tabell 4.16 Presentation av mätetal

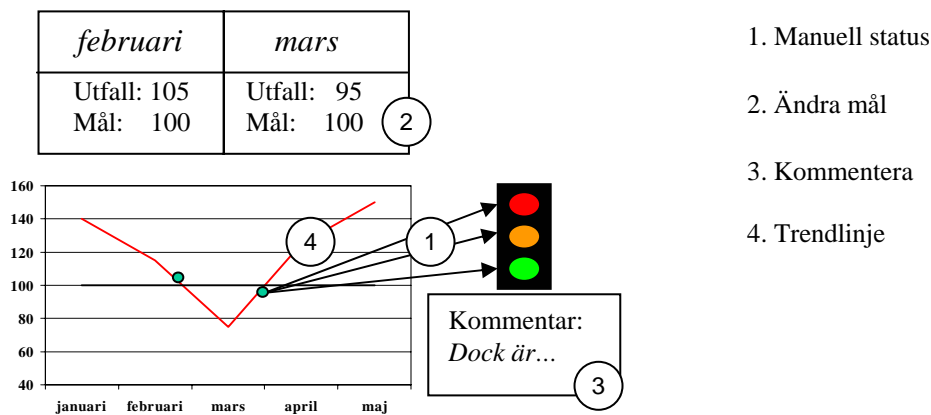
Det som vi tycker var utmärkande gällande hur man valt att automatisera presentation av mätetalen tyckte vi kunna se hos LKAB och Skandia. De här två skilde sig om man ser styrkortet och dess IT-stöd som ett verktyg för ledningskontroll. Flynn nämner i kapitel 3.1.8 fyra olika typer av ledningskontroll och där vi valt att placera in LKAB och Skandia för att visa hur två verksamheter kan skilja sig åt. Vad vi har sett av LKAB: s verksamhet använder de en typ av ledningskontroll som Flynn kallar för singel och huvudsakligen mekanisk kontroll. Skandia däremot kan anses använda styrkortet som fragmenterad och huvudsakligen icke personlig administrativ eller mekanisk kontroll. Beroende på vilken typ av ledningskontroll man använder sig av tycker vi oss se att man likaså skiljer sig i vilken grad man låter de ansvariga ändra gränsvärdena. Varför man egentligen automatiserat som man gjort handlar om att användaren inte blint ska förlita sig på system utan istället lägga till sin subjektiva bedömning och kommentera. Detta är också något som

Kaplan och Norton rekommenderar och kallar för subjektivt prestanda stöd, i deras standard för IT-stöd till styrkort [www2].

Enligt vad vi har sett finns det fyra möjliga sätt man kan hantera presentationen av utfallen och gränsvärdena eller det som Kaplan och Norton kallar för subjektivt prestandastöd, se figur 4.1:

1. Ignorera det automatiskt insamlade värdet som ställer statusen och manuellt ställa statusen i önskat läge.
2. Att låta det automatiska värdet bestå men att ändra det gränsvärde som en gång var satt och på så vis få en önskad status i presentationen.
3. Att med en kommentar kommentera det utfall som presenteras i kombination med gränsvärdet. Det ger en läsbar notering om hur statusen ska tolkas.
4. Att utifrån mätetalet klicka sig vidare för att se en trendlinje. Det ger en grafiskt mer detaljerad bild för hur statusen ska tolkas.

Subjektiv bedömning



Figur 4.1 Vår bild av fyra sätt att stödja subjektiv bedömning

Som vi alltså kan se måste det finnas möjlighet att på något sätt ge kommentar till utfallen av mätetalen, vilket också Bennet tar upp som ett hjälpmedel för interaktion mellan datorn och beslutsfattaren, se teorin kapitel 3.3.3. I många av de fall som vi såg reagerade man enligt respondenterna när det visade rött och letade kommentarer och såg på eventuellt tillgängliga trendlinjer. Vi frågar oss dock om man tycker det är ok bara för att en indikator visar grönt? Just det var en nackdel som LKAB nämnde vilket också blev en följd av att man inte gav de ansvariga möjlighet att ändra gränsvärdena. Vi kan tycka att det är en fara att man inte bryr sig om att följa upp trend och dylikt, bara för att det visar grönt.

4.4 När ska IT-stöd för balanserade styrkort implementeras?

Här analyseras när IT-stödet ska implementeras och faktorer kring detta. Detta analyseras primärt mellan organisationerna men även mot för oss känd teori.

Organisation	När bör man införa IT-stöd för balanserat styrkort?	Vad ska man tänka på, rekommendationer?
VGR	Det framkom inte direkt ur intervjun, men respondenten trodde att man kunde ha nytta av ett IT-stöd i ett tidigt skede vid framtagandet av styrkortet.	Tänka sig lite för, innan man inför sitt IT-stöd, genomföra bland annat verksamhetsanalys.
Skandia	När man uppnått en viss mognad, hur man visste när man uppnått denna mognad framkom inte ur intervjun.	Viktigt att veta vad konceptet är innan IT-stöd införs. Inte införa IT-stöd för tidigt, det kan få till följd att det blir ett uppföljningssystem.
LKAB	När arbetet blir för stort och allt för mycket personliga resurser tas i anspråk	Viktigt att veta vad konceptet är och ha teorimodellen klar för sig innan IT-stöd införs.
Apoteket	Kunde inte direkt säga när IT kunde införas men däremot skulle konceptet vara väl förankrat. Ingenting som hindrar att man jobbar med de båda parallellt.	Viktigt att veta vad konceptet är innan IT-stöd införs, viktigt att skilja på IT-stödet och konceptet. Organisationens utseende avgör om det behövs IT-stöd.

Tabell 4.17 När IT-stöd för balanserade styrkort ska implementeras

Vad vi kan se är att man börjar fundera på att införa IT-stödet när man har ett behov av det, när man inser att arbetet blir betungande och man letar efter sätt att underlätta detta. Det blir alltså en rationaliseringsfråga, vilket ofta är syftet med att använda IT i allmänhet. Vad vi också kan se är att man ska ha uppnått en slags mognadsgrad eller att konceptet ska vara väl förankrat i verksamheten. Det man då pratar om är mognadsgraden i fråga om själva konceptet balanserat styrkort. Att det är viktigt att cheferna har förståelse för organisationens mål först, vid implementering av strategin, har vi funnit i teorin, se kapitel 3.3.4. Mer faktorer, som säger när implementeringen kan ske, har vi inte funnit. Respondenternas tid från införandet av konceptet balanserat styrkort till införandet av IT-stöd varierar kraftigt. För Apoteket var tiden 7 månader, LKAB 8 månader, VGR: s beräknade tid är minst 1 år och Skandia 3 år eller 6 år beroende på hur man ser på det. Vad vi ser att man bör tänka på innan man börjar använda sig av IT-stödet är att man har gjort verksamhetsanalys och tänkt sig för vad man verkligen ska använda IT-stödet till och vad man ska mäta. Detta har vi också funnit i teorin, det vill säga att det är viktigt att först förstå värdet och flödet av informationen för att sedan söka teknologi, se kapitel 3.5.2. Man måste också enligt vad vi sett vara noga med att skilja på konceptet och IT-stödet. Man bör också fråga sig om man behöver IT-stöd beroende på hur organisationen ser ut.

5 Slutsats

Här kommer vi att presentera de slutsatser som vi kommit fram till, vilka presenteras för respektive forskningsfråga och i vissa fall uppdelad med underrubriker.

5.1 Hur används IT-stöd för balanserade styrkort?

Här redogör vi för slutsatserna utifrån organisationernas användande av IT-stöd för balanserade styrkort.

Företagen använder IT-stöd för att kommunicera internt mellan många enheter och anställda och på, geografiskt sett, olika platser. IT-stöd för presentation till alla anställda är inte nödvändigt, inte ens om det finns ett intranät tillgängligt. Uppdateringsintervallet varierar från dagligen till årsvis, där IT används för presentation till hela organisationen ser vi en tendens till att vissa måttetal uppdateras oftare, dock är det för oss okänt varför det är så.

5.2 Hur kan IT stödja konceptet balanserade styrkort?

Här redogör vi för slutsatserna utifrån viktiga delar i konceptet balanserade styrkort.

De fyra kritiska managementprocesserna

IT är ett bra stöd vid första fasen i implementeringen av konceptet, det vill säga förtydliga vision och strategi där IT kan användas som gruppstödande system. En av de viktigaste fördelarna med IT-stödet var att kommunicera ut strategin till organisationen. Med hjälp av dagens mobila teknik kan man samordna företagsledares strategiska initiativ, där också intranätet utgör en god tillgång. IT-stödet kan finnas till hands för att lära sig om strategin och då bland annat i form av att jämföra med andra enheter genom så kallad benchmarking.

Att översätta strategi till handling

IT kan finnas till hands när man översätter strategi till handling och då att koppla avdelningars och personliga mål till strategin i form av belöningssystem. När man pratar om att koppla strategiska mål till budgetar är det ett måttetal som alla andra men det beror också lite på hur man använder styrkortet. IT kunde stödja denna process men det framgick inte direkt hur, dock framkom det att det upplevs som problematiskt att blanda operativa och strategiska måttetal.

Orsak - Verkan

IT-stödet har med dagens utveckling stora potentialer både utifrån vår fallstudie och utifrån de verktyg vi tittat på gällande att stödja visualisering av orsak - verkan samband.

Strategikarta

Strategikarta kan implementeras med IT, men IT är ingen nödvändighet.

Belöningsystem

IT-stödet ökar möjligheterna för de anställda att ta del av belöningsystemet som är kopplat till det balanserade styrkortet exempelvis via ett intranät.

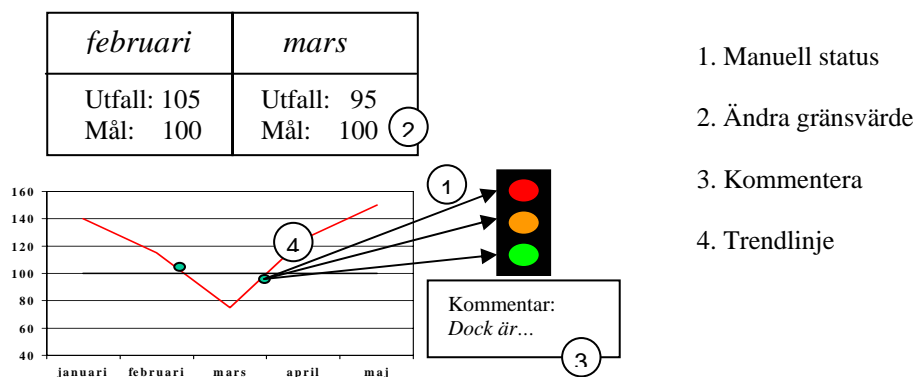
5.3 Hur är IT-stöd för balanserade styrkort automatiserade?

Här redogör vi för slutsatserna utifrån organisationernas användande av automatisering i två avseenden i samband med balanserade styrkort. Det första är vid insamlandet av data till IT-stödet och det andra är presentationen av mätetalen.

Att automatisera insamlingen av data till IT-stödet medför en mängd fördelar, men man bör se över vilka mätetal man använder sig av innan man bestämmer sig för att automatisera. När man automatiserar presentationen av mätetalen för ett visst utfall måste det finnas möjlighet att påverka detta i form av subjektiv bedömning, vi har kommit fram till fyra sätt som detta kan göras på. Se figur 5.1.

1. Ignorera det automatiskt insamlade värdet som ställer statusen och manuellt ställa statusen i önskat läge.
2. Att låta det automatiska värdet bestå men att ändra det gränsvärde som en gång var satt och på så vis få en önskad status i presentationen.
3. Att med en kommentar kommentera det utfall som presenteras i kombination med gränsvärdet. Det ger en läsbar notering om hur statusen ska tolkas.
4. Att utifrån mätetalet klicka sig vidare för att se en trendlinje. Det ger en grafiskt mer detaljerad bild för hur statusen ska tolkas.

Stöd för subjektiv bedömning



Figur 5.1 Vår bild av fyra sätt att stödja subjektiv bedömning

5.4 När ska IT-stöd för balanserade styrkort implementeras?

Här redogör vi för slutsatserna utifrån organisationernas erfarenheter i samband med implementeringen av IT-stödet för balanserade styrkort.

De undersökta organisationerna implementerade IT-stödet efter att konceptet hade implementerats. Tidpunkten för införandet av IT-stödet efter påbörjat styrkortsprojekt varierade från 7 månader till 6 år, därmed så framkom ingen exakt tidpunkt för när implementationen ska ske. Dock är det viktigt att veta vad konceptet balanserat styrkort är och använda mätetalen en tid innan IT-stöd införs.

5.5 Övriga slutsatser

Här redogör vi för övriga slutsatser till följd av vår vida och beskrivande ansats. Med andra ord slutsatser som inte direkt faller under en forskningsfråga men ändå är inom ramen för syftet med undersökningen.

IT-stödet bör vara flexibelt i antal perspektiv, det vill säga inte låst vid fyra perspektiv så som i modellen. Vidare är flexibiliteten bra till den utsträckningen att de ramar som företaget satt upp för styrkortet, inte överskrids. IT-stödet ska vara litet och enkelt i förhållande till konceptet. Med standardsystem är möjligheten att påverka systemet begränsat.

5.6 Kunskapsbidrag

Här redogör vi vår syn på rapportens kunskapsbidrag.

Forskningsfrågorna sammantaget ger oss bilden att IT-stödet möjliggör kommunikation till många användare som är spridda, vilket i sig inte är något nytt. Möjligen bidrar resultatet till eftertänksamhet beträffande att alltid utnyttja IT: s möjligheter fullt ut genom att automatisera och införa IT-stöd för tidigt.

5.7 Validitet och reliabilitet

I kapitel 1.7.10 redogjorde vi vad vi hade för förväntningar av denna undersöknings validitet och reliabilitet. Här ska vi redogöra för hur väl vi uppnådde det med undersökningen.

Den *inre validiteten* anser vi att den uppfylldes så som vi hade tänkt oss. Ett semistandardiserat förfaringsätt vid intervjun var ganska bra. Det vi märkte var att vi hade kunnat få ut mycket mer om vi hade gjort en pilotstudie först och analyserat den färdigt innan vi gick vidare. Vi hade då kunnat formulera om vissa frågor och kompletterat med vissa. Vi valde dock av tidspress att köra på med de brister i frågeformuläret som var kända och inte komplettera med fler frågor av samma skäl. Dock bör sägas att vi efter intervjun med VGR, som var den första, omarbetade vi frågorna något för att få bättre svar. Frågorna

som var svåra för respondenterna att svara på, som vi behöll, rörde managementaktiviteterna i förhållande till IT-stöd. De var för vida för att kunna svara på inom ramen för det semistandardiserade förfaringssättet som vi hade valt. Det var således svårt för oss att sammanställa dessa.

Den *yttre validiteten* är förhållandevis bra. Vi har fått svar på frågorna och vi tycker att det stora utrymmet för respondenten i frågornas formulering i det stora har varit bra.

Avseende *reliabiliteten* skiftar den lite då våra respondenter har olika historik med det balanserade styrkortet och kraftigt varierande organisationer i fråga om verksamhet och överblickbarhet. Nu var syftet att organisationerna skulle vara olika, men det vi inte tänkte på vid utformningen av fallstudierna var respondentens möjlighet att ge ett lika tungt vägande svar, beroende på den egna historiken och överblickbarheten. Att vi tog med VGR som vid utförandet av fallstudien inte infört ett IT-stöd kan diskuteras. Vi anser att för de forskningsfrågor som vi har och VGR: s fas med sökandet efter IT-stöd, att det endast påverkar reliabiliteten lite så som vi förväntade det. Det som skiljer sig mest för VGR är att de inte har möjligheten att blicka tillbaka med perspektiv på implementeringen av IT-stödet, vilket berör forskningsfråga fyra.

5.8 Källkritik

Här redogör vi för vår syn på några av de källor vi har använt oss av i rapporten.

Bennet 1983, Anveskog 1984 och Daniels 1993 Det är gamla böcker men vi har valt dessa då de beskriver de problem vi har funnit. Det vi använder oss av är inte så kontroversiellt och förefaller inte vara orimligt att teorin även gäller i dag.

Holtham 1992; Det är en gammal bok men den har direkt koppling till strategiarbetet. Detta tillsammans med att vi tror att teorin inte har ändrats så mycket gör att vi valt att använda den.

6 Diskussion

Här för vi en diskussion och redogör för tankar som dykt upp under arbetets gång. Vi avslutar med ett stycke för andra studenter med förslag på fortsatt forskning.

6.1 Ett lyckat EIS

Vi har vid våra teoretiska studier konstaterat att EIS är den klassificering av system som ligger närmast IT-stödet för det balanserade styrkortet. Denna klassificering ligger dock utanför fokus för uppsatsen. Vi har därför valt att lägga den som bilaga och nedan kommer vi att föra ett resonemang som delvis grundar sig på denna bilaga.

I kapitel 3.1.1 nämner vi problematiken kring IT-stöd för företagsledare. Vi ställer oss också frågan hur en systemutvecklare får bra förståelse för den modell som ska stödjas?

Det balanserade styrkortet som modell är utvecklat med gedigen användarmedverkan under ett år, med flera företag involverade. Detta har skett under ledning av Kaplan och Norton som är professorer i *ekonomi*. Vidare ska nämnas att de har doktorsgrad i *operation research* och är *civilingenjörer i elektronik*. Om vi drar en parallell med systemutveckling för EIS och utvecklingen av IT-stöd för balanserade styrkort, bygger den senare på en gediget förankrad modell hos användaren. Vidare ser vi att om modellen inte är förankrad, fungerar inte IT-stödet heller. IT-stödet för balanserat styrkort är relativt enkelt och flexibelt i sin struktur, samt förser företagsledare systematiskt med information utifrån en modell. Informationen har den tillförlitlighet som kan krävas, då de som levererar mätetalet är involverade i strategins omvandling till handling. Vi ser möjligheten att det balanserade styrkortet med dess IT-stöd, kan vara det lyckade EIS.

6.2 IT-stöd för framtagning av styrkort

I dag har ingen av organisationerna ett specifikt IT-stöd för framtagandet av det balanserade styrkortet. Dock används IT för att kommunicera och dokumentera i samband med framtagningen. Apotekets projektgrupp bestod av fyra personer som satt på samma ställe och behövde inte IT-stöd för framtagandet, men såg att IT i så fall kunde stödja dokumentstyrning och kommunikation. Skandias respondent hade inte varit med vi själva framtagandet och har således ingen historik över hur det gick till. LKAB använde sig av IT-stöd i form av en databas för gemensam dokumenthantering och för handlingsplan för projektet, vilket de brukar göra vid projekt. Västra Götalandsregionen såg ett behov av att ha ett IT-stöd för deras egna 13-stegsmodell för framtagandet av balanserade styrkort, vilket finns med i deras kravspecifikation. Samordning, stöd och styrning med IT för ett projekt, är något som vi ser kan vara till stor nytta. I ett förhållandevis litet projekt, som en D-uppsats, ser vi vad ett gruppstödssystem hade kunnat tillföra och då har vi bara varit två personer i projektet.

6.3 IT en del av helheten

Seth Kranz menar i en artikel att det enda sättet att verkligen frambringa potentialen i teknologi, oavsett vad som har valts och vad som har implementerats, är att det stödjer verksamhetens övergripande mål. Detta förutsätter att företaget redan har upprättat en strategi som det kommer att använda. Kaplan och Norton menar att nyckelorsakerna till att implementera en applikation för balanserade styrkort är att underlätta strategisk inlärning och kommunikation. Vi är beredda att hålla med de båda påståendena utifrån det vi har sett i vår undersökning. [Kra95] [www2]

Ur ett helhetsperspektiv ser vi att IT-stödet inte får ha för stort fokus i början av införandet av balanserade styrkort. För att få ett väl fungerande IT-stöd i organisationen måste man titta på fenomenet utifrån ett vidare perspektiv. För styrkortet och även dess IT-stöd kommer att engagera och påverka hela organisationen. Det här kan vi se utifrån våra fallstudier men också utifrån teorin. Vi tror att det dock kan vara nödvändigt att lägga stor vikt vid verksamhetsanalysen för införskaffandet av IT-stöd och inte förbise vikten av de undersökta fenomenen som vi redovisar i denna rapport. Med det menar vi att det är viktigt att låta konceptet mogna i organisationen så pass att det är nära uppenbart var IT-stöd behövs för exempelvis automatisering, i motsats till att skynda sig in i IT-projekt.

Vidare vill vi belysa några frågeställningar som dykt upp och som berör arbetsuppgifterna kring det balanserade styrkortet. Exempelvis vilka medarbetare ska ha vilka rättigheter vid användandet av IT-stödet för styrkortet? Finns det handlingsinitiativ som endast ledningen bör kunna se av konfidentiella skäl? Hur stor blir arbetsbelastningen vid manuell inmatning av data? Vem ska sköta detta och hur kommer det att påverka dennes ordinarie arbetsuppgifter? Frågorna är naturligtvis många fler, men vi tror att med bara dessa frågor är det lätt att inse att det är orimligt att förutse detta och att det kan vara klokt att vänta och se det verkliga behovet. Låt IT-stödet möjliggöra det som organisationen får behov av, snarare än att anpassa organisationen efter IT-stödet.

6.4 Fortsatt forskning

Under arbetets gång har bland annat två större frågeställningar dykt upp. Vi lämnar dem här för att andra studenter eventuellt ska kunna spinna vidare på dem. I vilken utsträckning dessa är genomförbara i någon form lämnar vi osagt.

- **Är det balanserade styrkortet det lyckade EIS?**
Jämför några EIS med några IT-stöd för balanserade styrkort. Se på syftet, informationsinnehållet och användandet. Andra närliggande teorier är Management Information System (MIS), Besluts Stödjande System (BSS) och Executive Support System (ESS). Den tänkta fokusen ligger på funktioner och eventuellt andra egenskaper. I vårt arbete fann vi inget uttalande om vilken typ av teori som ska ligga till grund för det balanserade styrkortets IT-stöd. Se dock referensen [www2] och Olves ”Balanced Scorecard i svensk praktik”.

- **Hur har de olika mätetalen aggregerats till det överliggande styrkortet?**
Finn en modell för hur data kan tolkas när det på en övergripande nivå ska representera ett helhetsperspektiv. Om gränsvärdet är 10 och enheterna har resultatet 13, 11 och 6. Vad ska det övergripande styrkortet visa för status? Hur presenteras och sammanställs olika mätetal i ett perspektiv?
Enligt en respondent var det svårt att trimma detta. Se våra fyra möjligheter att lämna subjektiv bedömning. Var finns problematiken? Finns det någon bra avvägningsmodell? Går det att generalisera för en viss organisationsform eller typ av perspektiv, exempelvis kundtillfredsställelse inom butikshandel? Koppla detta till vilka möjligheter och hur flexibelt ett eventuellt standardssystem ska vara.

Till studenten

Vi håller med Wigblad att ett bra sätt att lära sig forskningsmetodik är att börja med att opponera. Det är svårt att hitta ett ämne, genomföra fallstudie och slutföra det vetenskapliga arbetet med bibehållen kvalitet inom ramen för tio veckor. Ett bra sätt att få förståelse är att kritiskt granska en annan uppsats eller avhandling. Det kanske tar två dagar av din tid, men i perspektivet att du har tio veckor på dig kan det vara värt det, innan du går vilse i metoddjungeln. Desto mer förberedd, desto snabbare hamnar du rätt.
Ha hopp och tro! Lycka till!

Referenser

Här återger vi referenserna till de källor vi använt oss av i rapporten.

[And94] Andresen E S, *Systemutveckling : principer, metoder och tekniker*, ISBN: 91-44-31042-0, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 1994.

[Anv84] Anveskog L, *Verksamhetsutveckling : att välja standardsystem*, ISBN: 91-44-22191-6, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 1984.

[Ben83] Bennett John L, *Building decision support systems*, ISBN: 0-201-00563-8 Addison-Wesley Longman Publishing Co Inc, Boston, USA, 1983.

[Ben01] Bengtsson L, Skärvad P-H, *Företagsstrategiska perspektiv*, ISBN: 91-44-01667-0, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 2001.

[Bra98] Brandt P, *Välja och förvalta standardsystem*, ISBN: 91-44-00703-5, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 1998.

[Dan93] Daniels C N, *Information Technology – The Management Challenge*, ISBN: 0-201-63195-4, Addison-Wesley, Wokingham, England, 1993.

[Dix98] Dix A, *Human-computer interaction, 2: e ed.*, ISBN: 0-13-239864-8, Prentice Hall, London, England 1998.

[Fly98] Flynn D, *Information Systems Requirements – Determination & Analysis* ISBN:0-07-709308-9, McGraw-Hill, London, England, 1998.

[Gra94] Gray, Paul (Editor), *Decision support and executive information systems*, ISBN: 0-13-235789-5, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1994.

[Hol91] Holme I M, *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, ISBN: 91-44-31741-7, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 1991.

[Hol92] Holtham C, *Executive Information Systems and Decision Support*, ISBN: 0-412-44770-3, Chapman & Hall, 1992.

[Kap96] Kaplan Robert S, Norton D P, *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, ISBN: 0-87584-651-3, Harvard Business School Press, Boston, USA, 1996.

[Ken98] Kendall, K E, *Systems Analysis and Design*, ISBN: 0-13-954934-X, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1998.

[Lun92] Lundahl U, Skärvad P-H, *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, ISBN 91-44-43372-7, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 1992.

[Mag98] Magoulas T, Pessi K, *Strategisk IT-management*, ISSN:1400-741X ;13, Vasastadens Bokbinderi, Västra Frölunda, 1998.

[McL95] McLeod R, *Management information system*, ISBN: 0-13-180951-2, Prentice Hall International, London, England, 1995.

[Mår01] Mårtensson Pär, *Management Processes – An information perspective on managerial work*, ISBN: 91-7258-579-X, Handelshögskolan i Stockholm, 2001.

[Ols01] Olsson H, Sörensen S, *Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv*, ISBN: 91-47-04958-8, Liber, Stockholm, 2001.

[Olv99] Olve N-G, Roy J, Wetter M., *Performance Drivers - A practical guide using the balanced scorecard*, ISBN: 0-471-98623-2, USA: Wiley, 1999.

[Rob98] Robbins S P, *Organizational Behavior*, ISBN: 0-13-896192-1, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1998.

[Str99] Strid Jan, *Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*, ISBN: 91-44-01136-9, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 1999.

[Tho01] Thompson A, Strickland A.J, *Strategic Management – Concepts and Cases*, ISBN: 0-07-231499-0, McGraw – Hill, New York, 2001.

[Tur01] Turban E, *Decision support systems and intelligent systems 6 th edition*, ISBN: 0-13-032723-9, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2001.

[Tur96] Turban E, *Information Technology for Management*, ISBN: 0-471-58059-7 New York, Wiley, 1996.

[Wat97] Watson Hugh J, *Building Executive Information System and other Decision Support Applications*, ISBN: 0-471-06930-2, John Wiley & Sons, New York, USA, 1997

[Wig97] Wigblad Rune, *Karta över vetenskapliga samband*, ISBN: 91-44-00202-5, Studentlitteratur, Lund, Sverige, 1997.

[Yin94] Yin Robert K, *Case Study Research: Design and methods second edition*, ISBN: 0-8039-5662-2, Sage Publications, London, England, 1994.

Artiklar & Papers

[Gau01] Gautreau A, Kleiner B H., *Recent Trends In Performance Measurement Systems – The Balanced Scorecard Approach*, Management Research News Vol 24 Nr 3,4, 2001.

[Kap00] Kaplan R S, Norton D P, *Having trouble with your strategy? Then Map It*, Harvard Business Review, 2000.

[Kra95] Seth Kranz, *Strategy First, Then Technology*, Discount Merchandiser, Vol. 35 Issue 5, 1995

[Mar01] Martin James, *Alien Intelligence*, Journal of Business Strategy, Vol. 22 Issue 2, 2001.

[Roe97] Pim Roest, *The golden rules for implementing the balanced business scorecard*, Information Management & Computer Security, Vol. 5 Issue: 5, 1997.

Internetlänkar

[www1] Balanced Scorecard Collaborative - <http://www.bscoll.com>, besökt i maj 2002.

[www2] Balanced scorecard functional standards –
<http://www.bscoll.com/invoke.cfm?id=A417982A-B4FE-11D4-A8C200508BDC96C1>,
besökt i maj 2002.

[www3] Västra Götalandsregionen - <http://www.vgregion.se/organisation&forvaltning>,
besökt i maj 2002.

[www4] The First Balanced Scorecard, Art Schneiderman, (30 september 2000),
http://www.schneiderman.com/Concepts/The_First_Balanced_Scorecard/Pilot.htm, be-
sökt 2002-06-05.

[www5] Balanced Scorecard – steg för steg, Landstingsförbundets sida för sitt balanse-
rade styrkort, http://www.lf.se/utveckling/download/BSC_-olika_steg2.ppt, besökt i juni
2002.

[www6] Framework, Cobit Management Guidelines july 2000,
http://www.isaca.org/ct_frame.htm, besökt i juni 2002.

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjuguiden användes som underlag när vi utförde vår fallstudie och är framtagen utifrån den teoretiska referensramen.

Bilaga 2 - Empiri

Den bifogade empirin är en sammanställning av fyra intervjuer strukturerad efter de frågor som analyseras i rapportens kapitel 4. Vi har infört referenser, inom parenteser, till kapitel 4.

Bilaga 3 - Executive Information System

Vi ser att denna teori är den som mest ligger till grund för ett IT-stöd för de balanserade styrkortet.

Bilaga 1 Intervjuguide

Utifrån guiden nedan utfördes intervjuerna, det bör dock sägas att vi efter Västra Götalandsregionens intervju som således också var den första, omarbetade frågorna något för att få bättre gensvar. Efter att vi genomfört intervjuerna kompletterades frågor via e-post där respondenten inte svarat överhuvudtaget eller inte nog utförligt.

Vem är respondenten?

- Bakgrund?
- Hur länge arbetat med balanserade styrkort respektive med IT-stöd?
- Roll i verksamheten?

Typ av organisation?

Hur skulle du beskriva er organisation? Statisk, dynamisk? Organisationstyp? Företagsform

- Storlek, antal anställda
- Ägandeform
- Geografisk spridning
- Huvudsaklig sysselsättning

IT, processerna, användarna, varför IT, varför inte IT?

- Vad var ert huvudsakliga syfte med att använda er av ett IT-stöd för balanserat styrkort?
 - Presentation i org.
 - Kommunikation inom org.
 - Beslutsstödjande system i mer avanceras bemärkelse?
- Vilka processer i arbetet med det balanserade styrkortet ska i första hand IT-stödet finnas till för?
- Finns det processer där ni skulle vilja ha stöd men inte har valt att använda det av någon speciell anledning?
- Vilka egenskaper ska/har ert IT-stöd ha som ska stödja det balanserade styrkortet?
- Vilka fördelar och nackdelar är relaterat till användningen av IT-stöd i det balanserade styrkortet? Vilka konsekvenser är relaterade till dessa fördelar resp. nackdelar?
- Vilken typ av användare använder i första hand ert IT-stöd för balanserat styrkort och hur använder de IT-stödet, ex input, output?
- Hur är ert IT-stöd kopplat mot andra informationssystem inom er organisation?

Vi kommer att nämna ett antal korta fraser. Vad tänker du på i samband med ert balanserade styrkort och IT och dess processer? Varför stöd av IT, varför inte?

- Förtydliga och översätta vision och strategi till strategiska målsättningar
- Koppla samman strategiska mål och styrtal
- Planera, identifiera, sätta mål och harmonisera strategiska initiativ
- Intensifiera strategisk feedback och inläring

- Koppla strategiska långsiktiga mål på de olika avdelningarna mot tillgängliga resurser.
 - Tydliggöra och skapa konsensus om strategi
 - Kommunera ut strategi ut till org. och inom företaget. nivåerna
 - Harmonisera och arrangera avdelningars och personliga mål till strategin
 - Information om hur implementeringen av strategin fortskrider
-
- Koppla avdelnings och personliga mål mot strategin
 - Koppla strategiska mål till årliga budgetar
- Samordna strategiska och operativa uppföljningar

Övriga frågor

- Har ni några metoder/verktyg för att hantera orsak - verkan samband?
- I själva konstruktionen av det balanserade styrkortet, använde ni er av IT-stöd, om inte, hade det varit önskvärt?

Automatisering

Vilka processer har ni valt att automatisera och vilka har ni valt att inte automatisera?

Ex

Att ställa visarna

- Matning av data till applikationen? Sker det automatiskt eller manuellt?
- Subjektiva bedömningar, påverkan av det som visas på skärmen

Varför? Varför inte?

Implementering, timing

- När började ni implementera det balanserade styrkortet?
 - När började ni tänka på att ni skulle använda er av ett IT-stöd?
- När beslutade ni er för att använda er för IT-stöd?
- Vilka faktorer styr när IT ska införas? (Precisera gärna olika faktorer)

Bilaga 2 Telefonintervjuerna

Det här kapitlet utgör en sammanställning av det material som de fyra intervjuerna av Västra Götalands Regionen, Skandia, LKAB och Apoteket AB resulterade i. Utöver intervjuerna har vi också hittat information på Internet i form av företagens hemsidor och även kompletterat vissa frågor med hjälp av e-post i efterhand. Inom parentes anges en referens till analyskapitlet där vi använder oss av uppgifterna.

Västra Götalandsregionen

Då man läser dessa svar bör man ha i åtanke att Västra Götalandsregionen (VGR) vid intervjutillfället inte hade något IT-stöd för det balanserade styrkortet utan hade utarbetat en kravspecifikation. Med hjälp av e-post är vissa frågor kompletterade i efterhand och där kom det fram att VGR hade införskaffat ett standardsystem som stöd till det balanserade styrkortet.

Vad är det huvudsakliga syftet med användningen av själva konceptet balanserat styrkort?

Syftet med det balanserade styrkortet för VGR var att utveckla VGR:s ledningsstödsystem. Varje förvaltning/bolag i regionen (drygt 40 st) skulle med hjälp av det balanserade styrkortet kunna beskriva:

- vision och verksamhetsidé
- strategiska mål och styrtalet för att uppnå visionen
- aktiviteter i en handlingsplan för att uppnå uppsatta strategiska mål
- uppföljningsprocessen

Vad är det huvudsakliga syftet med IT-stödet för det balanserade styrkortet?

Det huvudsakliga syftet med ett IT-stöd för det balanserade styrkortet bestod av:

- Stöd under införandet av själva balanserade styrkortet
- Kommunikation från det balanserade styrkortet ut till verksamheten
- Att man genom att kontinuerligt mata in resultat i IT-stödet uppnå önskad uppföljning.

Hur görs det balanserade styrkortet med hjälp av IT-stödet tillgängligt till de anställda?

Vid intervjutillfället siktade VGR i fas ett på en enklare lösning och i fas två på en lösning i form av ett mer avancerat system där man kan koppla ihop flera olika system och hämta information med mera. Återigen bör det sägas att VGR inte hade något IT-stöd och hur lösningen skulle se ut visste man inte i dagsläget.

Gällande uppdateringsintervall, hur ofta uppdateras ert IT-stöd?

Respondenten trodde att uppdateringen skulle ske löpande, de hade inte funderat så mycket på det.

Vilka generella egenskaper anser ni att ett IT-stöd för ett balanserat styrkort ska ha?

Det VGR framförallt hade tittat på var teknik och användargränssnitt. Återigen påpekade de att det var ett enkelt och flexibelt system de letade efter men inga speciella egenskaper utöver det.

Vilken utvecklingsform valde ni vid anskaffandet av IT-stödet?

VGR hade fram till intervjutillfället tittat på ett antal lösningar och tagit fram en kravspecifikation. Eftersom de inte ännu hade ett IT-stöd fick vi inte vid intervjutillfället svar på frågan. Vid senare kontakt via e-post framkom det att de slutligen valde ett standardutvecklat system.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja förtydliga och översätta vision och strategi? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Det respondenten spontant kom att tänka på var att formulera en tydlig begriplig vision för de olika verksamheterna och att kommunicera ut det till verksamheten. Respondenten ansåg att IT: s stöd var ett utmärkt hjälpmedel för att nå ut med vision och mål.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet användas för att kommunicera och koppla samman strategiska mål och styrtal? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Respondenten ansåg att det var viktigt att koppla uppföljning mot mål, då respondenten ansåg att mål som inte följs upp är meningslöst eftersom man då inte vet om man uppnått dem. IT-stödet kunde vara till god hjälp här för att illustrera mått och mål, det vill säga att måtten skulle vara kopplade till målen och mäta måluppfyllelse.

Då det gällde att konsolidera de mindre delmålen mot de övergripande målen hade VGR inte den avsikten i sin kravspecifikation i första fasen. Respondenten var då också medveten om att vissa delverksamheter skulle ha mål som inte överensstämde med de övergripande målen. Detta skulle eventuellt uppnås i en andra fas.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja planera, identifiera och sätta mål och harmonisera olika strategiska initiativ? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Respondenten ansåg att IT-stöd kunde vara till mycket stor hjälp under själva framtagningprocessen av det balanserade styrkortet. Det var viktigt att arbeta strukturerat. Idag utvecklades det balanserade styrkortet utefter en trettonstegsmodell och VGR saknade IT-stöd för detta arbete vid intervjutillfället.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja managementprocessen med att intensifiera feedback och inläring? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

IT-stödet kunde här vara bra för att veta var man står någonstans just nu, vilka problem som finns, hur måluppfyllelsen ligger till, att medarbetarna kontinuerligt får feedback. Det var också enligt respondenten bra som underlag för lärande och reflektion.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att koppla avdelningars och personliga mål till strategin? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Svar på denna fråga framkom inte ur intervjun.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att koppla strategiska mål till årliga budgetar? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Svar på denna fråga framkom inte ur intervjun.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att samordna operativa och strategiska uppföljningar? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Respondenten ansåg att de inom sjukvården ofta tagit fram långsiktiga strategier men det väldigt sällan blivit ”action” av det hela, det händer ingenting. Just att det måste hända saker och ting var något de betonade i deras styrkortsarbete. Respondenten ansåg att man måste ta tag i saker man hittar och att betona uppföljning och analys av åtgärd. Respondenten trodde att ett IT-stöd i det här fallet kunde finnas till hands för att sammanställa uppföljning och hjälpa till vid analysarbete.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja Orsak – Verkan?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Vid intervjutillfället framkom inte svar på denna fråga. I efterhand framkom det att det inköpta IT-stödet inte stödde orsak – verkan.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja strategikarta?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Vid intervjutillfället framkom inte svar på denna fråga. I efterhand framkom att det inköpta IT-stödet stödde detta på en mer översiktlig nivå men inte detaljerat.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja belöningsystem?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Svar på denna fråga framkom inte ur intervjun.

Hur har ni automatiserat insamling av data till ert IT-stöd för det balanserade styrkortet?

Vid intervjutillfället framkom inte svar på denna fråga då VGR inte hade något IT-stöd. I efterhand framgick det att VGR, nu med befintligt IT-stöd, inte planerat någon automatisering av insamlingen av data.

Varför/varför har ni inte valt att med IT automatisera insamling av data?

VGR ville vid intervjutillfället inte automatisera speciellt mycket. VGR var medvetna om många av de applikationer som fanns på marknaden. Dessa hade i många fall ganska mycket automatiseringsfunktioner, men VGR hade inte något större intresse av det. Varför de inte var intresserade av automatisering var för att man skulle tvingas ta ställning, exempelvis måluppfyllelse. Det var viktigt att folk själva fick gå in och göra en bedömning men kanske på sikt att man skulle automatisera i större utsträckning.

Vilka dilemman eller vilken problematik ser ni med att *samla in data automatiskt med IT?*

En faktor utöver att användarna skulle engagera sig var att automatisering många gånger också är en kostnadsfråga. En faktor som också var avgörande och som varierade var vilken typ av verksamhet som var aktuell. Respondenten ansåg att det i vissa verksamheter kanske det är enklare att automatisera.

Hur har ni valt att *automatisera presentationen av mätetalen?*

I deras befintliga IT-stöd som senare köptes in hade man valt att inte automatisera presentationen av mätetalen.

Varför har ni valt att *automatisera presentationen av mätetalen på det sätt ni gjort?*

Senare framkom att i VGR: s inköpta IT-stöd, valde de att inte automatisera presentationen överhuvudtaget.

Hur kan man i ert IT-stöd för det balanserade styrkortet *påverka presentationen av mätetalen?*

Enligt respondenten kommer det i presentationen av mätetalen finnas möjlighet att se nuläge och trend samt att det kommer att finnas möjligheter att lämna kommentarer.

När anser ni att man *bör införa ett IT-stöd för det balanserade styrkortet?*

Någon direkt tidpunkt för införandet av ett IT-stöd framkom inte ur intervjun.

Vad ska man tänka på när man *inför IT-stöd för det balanserade styrkortet?*

Enligt respondenten bör man innan man inför IT-stöd, utföra verksamhetsanalys, ta fram övergripande vision av mål eventuellt, tänka sig för helt enkelt. Dock ansåg respondenten att det nog var bra med ett IT-stöd tidigt i utvecklingsstadiet men då i form av stöd vid själva utvecklingsarbetet, kanske redan några månader efter starten.

Övrigt information som framkom under intervjun

Vid uppföljning efter intervjun framgick det att 18 leverantörer visat intresse för kravspecifikationen och ville lämna anbud, 5 av dessa valdes ut. Efter tester och bedömning av anbud valdes Cockpit Communicator från 4GHI.

Skandia

Vissa svar i intervjun har kompletterats och korrigerats i efterhand av respondenten med hjälp av e-post.

Vad är det huvudsakliga syftet med användningen av själva konceptet balanserat styrkort?

Jan Karendi blev 1987 ansvarig för en del som då hette AFS och som senare blev Skandia. Jan öppnade upp olika sparbolag runt om i världen som kostade mycket pengar. I och med kostnaderna, var det få som trodde att det skulle gå med vinst. Jan började leta efter ett koncept eller verktyg som skulle visa på den framtida intjäningsförmågan. Jan tog då kontakt med Leif Edvinsson som är väldigt känd inom intellektuellt kapital. Leif åkte runt i de olika bolagen inom Skandiakoncernen och förde en konversation med dem.

Han förde också intensiva samtal med Kaplan och Norton och slutligen stod Navigator klar 1992, vilket är Skandias balanserade styrkort. Dock fanns det då inga direktiv att använda det utan det var frivilligt. År 1998 utgick direktiv i hela koncernen att alla bolag skulle ha en fungerande Navigator.

Vad är det huvudsakliga syftet med IT-stödet för det balanserade styrkortet?

I samband med att man 1998 utgick med direktiv om att alla bolag skulle ha en fungerande Navigator, såg Skandia också behovet av ett tekniskt stöd eftersom Skandia var etablerade i många länder med behov av att kommunicera. Till att börja med gick Skandia ut på marknaden för att se vad som erbjöds men hittade ingenting som matchade deras behov. Skandia beslutade sig då för att på egen hand bygga på ett redan befintligt MIS system som tidigare utvecklats. En kort tid därefter stod den första versionen av Dolphin klar. Enligt respondenten var det huvudsakliga syftet med att använda sig av ett IT-stöd således för kunskapsdelning, bättre kommunikation och till en början låg väldigt mycket fokus på att det var ett rent controllersystem.

Hur görs det balanserade styrkortet med hjälp av IT-stödet tillgängligt till de anställda?

För att svara på frågan berättade respondenten att det vid intervjutillfället fanns direktiv på att varje bolag skulle ha en fungerande Navigator på bolagsnivå. Det var dock många som tagit ett steg vidare med hur man kommunicerar en vision och strategi. Enligt respondentens uppfattning var det bästa sättet att ta ned IT-stödet på både avdelnings och ledningsnivå och även ytterliggare ett steg, på individnivå. I vissa fall fungerade det inte enligt respondenten att ta ned IT-stödet på individnivå, men då det fungerar är det väldigt bra. Respondenten påpekade också att systemet var väldigt flexibelt då det fanns navigatörer för olika bolag, för olika projekt, personliga navigatörer och även enhetsnavigatörer. Navigatorerna sinsemellan var enligt respondenten väldigt lika och det var inga problem att känna igen sig emellan dem.

Gällande uppdateringsintervall, hur ofta uppdateras ert IT-stöd?

Dolphin uppdaterades allt ifrån varje dag till en gång om året, det var helt upp till den ansvarige för styrkortet att själv bestämma. Det berodde ofta på vilken typ av indikator eller styrtal det handlade om.

Vilka generella egenskaper anser ni att ett IT-stöd för ett balanserat styrkort ska ha?

Det respondenten framförallt ansåg var viktigt var tre egenskaper nämligen att det skulle fungera som ett ledningssystem, kommunikationssystem och ett uppföljningssystem. Flexibilitet pekade respondenten också på som en viktig egenskap. Ett IT-stöd fick heller inte vara för stort då sådana system lätt får uppgiften att lösa hela världens problem. Respondenten ansåg att det var viktigt att sätta en liten vision för vad man vill med systemet istället för att bygga ett system som ingen förstår hur man ska använda.

Vilken utvecklingsform valde ni vid anskaffandet av IT-stödet?

År 1998 då Navigatorn stod klar gav sig Skandia ut och letade efter ett system som passade deras behov men hittade inget. Man bestämde sig då för att på egen hand utveckla ett IT-stöd.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja förtydliga och översätta vision och strategi? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

IT-stödet var här till god hjälp i form av att hämta information. Att översätta vision och strategi till konkreta handlingar tyckte respondenten var extremt viktigt, just att med hjälp av Navigatorn kommunicera ut strategin till organisationen. Respondenten ansåg att det var lite upp till varje bolag hur man gjorde det, men det var viktigt att göra det så att man får ned det från bolagsnivå till enhetsnivå och sedan ner på individnivå. På så sätt kan man med IT-systemet lägga in data och sedan se exempelvis se hur den övergripande bolagsvisionen ser ut.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet användas för att kommunicera och koppla samman strategiska mål och styrtalet? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Enligt respondenten fanns det en funktion i Dolphin som hette processrelation. Med hjälp av den kunde man få koppling mellan ens strategiska mål till framgångsfaktorn till indikatorn och slutligen till aktiviteten. Vid intervjutillfället arbetades det enligt respondenten också på att inte bara få kopplingen mellan strategiska mål, framgångsfaktor, styrtalet och aktivitet utan också mellan de olika fokusområdena.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja planera, identifiera och sätta mål och harmonisera olika strategiska initiativ? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Det här handlade enligt respondenten mycket om ett manuellt arbete där IT-stödet mer fanns tillhanda som stöd för presentation och lagring. Respondenten ansåg att man för detta får sätta upp rutiner inom bolaget och när själva planeringen är gjord läggs det man kommer fram till in i systemet. Som ett exempel nämnde respondenten att ledningen idag när de är ute å reser, kan med hjälp av sin Palm – handdator – få information ifrån Dolphin systemet. Respondenten hade nyligen hjälpt en kund där de tagit fram strategi-processen, vision, strategiska mål och aktiviteter varav det sedan lades in i Dolphinsystemet. Dolphin fungerar härefter som en kommunikationsdatabas i och med att de sitter på olika fysiskt belägna platser. Genom att man också kunde lägga in förklarande dokument för vad som händer i de olika aktiviteterna, blir det ett kunskapsdelningssystem.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja managementprocessen med att intensifiera feedback och inläring? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Respondenten trodde att man med hjälp av IT-stödet mycket väl kunde intensifiera men påpekade också att man inte får tro att IT-stödet är lösningen på allting utan att just den mänskliga faktorn var viktig. Respondenten såg mer IT-stödet som ett system att hämta information ifrån så att man snabbt får en överblick.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att koppla avdelningars och personliga mål till strategin? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

En av de variationer som fanns av den så kallade Navigatorn var den personliga Navigatorn. Det som enligt respondenten gjorde den personliga Navigatorn unik var bonusmodulen. Se utförligare svar på kommande fråga specifikt gällande bonus och belöningsystem.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att koppla strategiska mål till årliga budgetar? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Skandia sade 1998 enligt respondenten att man inte skulle använda sig av budget i Navigatorn men trots det används det på sätt och vis ändå, respondenten trodde inte att man menade att man skulle sluta använda sig av budget i och med uttalandet. Varje bolag hade vid intervjutillfället en budget uppsatt för varje aktivitet och blir ett styrtal som alla andra. Det fanns då också möjlighet att i stödet jämföra olika budgetar mot varandra enligt respondenten.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att samordna operativa och strategiska uppföljningar? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Respondenten ansåg att Dolphin stödde att samordna operativa och strategiska uppföljningar men det framkom inte direkt hur.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja Orsak – Verkan?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Det handlade enligt respondenten om relationen mellan strategiska mål, framgångsfaktorer, styrtal/indikatorer och aktiviteter men också möjligheten att jämföra korrelationen mellan olika styrtal.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja strategikarta?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Skandia använde sig enligt respondenten av vad de kallar för processrelation. Med den kunde man få veta kopplingen mellan strategiska mål, framgångsfaktor, indikatorn och sedan till aktivitet. Det som där idag saknades men som det arbetades på var en koppling mellan de olika fokusområdena.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja belöningsystem?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Inom Skandia fungerade det lite olika just detta med bonus enligt respondenten, men som exempel nämnde respondenten det bolag som tidigare var hennes arbetsplats inom Skandia. Där kunde en anställd få 20 % av sin lön i bonus varje år då var det uppdelat på bolagsmål, enhetsmål och ett personligt mål. Ett bolags mål kunde exempelvis vara försäljning. Enhetsmål kunde vara något gemensamt i enheten beroende på vad man arbetade med. Det personliga målet var något som man gick igenom med sin chef varje år, vilka aktiviteter som skulle genomföras och så vidare. Dessa mål lades in i Dolphin och följdes upp allteftersom.

Hur har ni automatiserat insamling av data till ert IT-stöd för det balanserade styrkortet?

Respondenten berättade att det i varje bolag i Skandia finns vad de kallar Navigator ambassadörer och de är de som först och främst är ansvariga för inrapporteringen till Dolphin. Det kan ibland uppstå situationer då ett bolags anställda överstiger 200 personer vilket medför att det blir ganska mycket inrapportering. Den personen har då i sin tur en navigatorambassadör på enhetsnivå och i vissa fall kan det vara den som är ansvarig för framtagandet från ett annat system som lägger in det i Dolphin. I månt om mycket handlade det enligt respondenten om manuell inmatning av ambassadörerna. I Dolphin finns ett konsolideringssystem med namnet Hyperion och även ett system med namnet Destillery om man vill överföra data från Excel eller någon annan källa. Skandia använde sig också av ett annat verktyg för att kommunicera mellan de olika navigatorerna, det verktyget hette Formula. Med hjälp av Formula kan navigator ambassadörerna, om man använder en gemensam indikator på olika nivåer, hämta information från navigatorerna på enhetsnivå eller bolagsnivå om samma indikator finns där. I Formula fanns också möjligheter att göra beräkningar och respondenten påpekade att det var väldigt anpassningsbart.

Varför/varför har ni inte valt att med IT automatisera insamling av data?

Respondenten ansåg att denna fråga egentligen borde ha besvarats av någon annan. Där- emot trodde respondenten att man valt att automatisera som man gjort på grund av att Skandia ser ut som det gör. Det vill säga med väldigt många olika system vilket gör en fullt automatiserad lösning väldigt komplicerad. Respondenten ansåg då att det var bättre att bygga ett system som Destillery som kan hjälpa till att hämta data från önskade källor då man själv önskade.

Vilka dilemman eller vilken problematik ser ni med att samla in data automatiskt med IT?

Det framkom inget speciellt ur intervjun.

Hur har ni valt att automatisera presentationen av mätetalen?

Respondenten berättade att man lägger in data för olika saker såsom vision, strategiska mål och aktiviteter. Allt sådant skriver man oftast in själv om det inte är kopplat ifrån Destillery eller Hyperion. Men oberoende av om man matar in data manuellt eller från något verktyg sätts också färgerna, grönt, gult, rött eller svart med automatik.

Varför har ni valt att automatisera presentationen av mätetalen på det sätt ni gjort?

Respondenten sade "Man kan ju inte helt lita på ett system utan vidare" och menar att användaren bör kunna gå vidare och se orsaken till styrtalens status genom grafer och kommentarer.

Hur kan man i ert IT-stöd för det balanserade styrkortet påverka presentationen av mätetalen?

I Dolphin kan man klicka sig vidare på varje styrtal. Exempelvis om något styrtal är rött kan man klicka på det styrtalet och se trenden i form av ett diagram. Utöver det kunde

också en ansvarig för en Navigator gå in och lägga till egna kommentarer till graferna och tala om att ”Jo, just nu är vi inte enligt prognos men vi tror att vi kommer att blir det”.

Det fanns också möjlighet att ställa om målvärden om det fanns behov för det och även lägga in egenhändigt gjorda prognoser.

När anser ni att man bör införa ett IT-stöd vid utvecklingen det balanserade styrkortet?

Respondenten trodde att det handlar om att man känner en slags mognad i organisationen. Men det berodde också lite på hur organisationen ser ut och hur man vill använda sig av IT-stödet. Exempelvis kanske syftet med IT-stödet skiljer sig lite om det är ett globalt företag eller om man sitter på ett och samma fysiska ställe.

Vad ska man tänka på när man inför IT-stöd för det balanserade styrkortet?

I just implementeringsfasen ansåg respondenten att det var extremt viktigt att vänta lite med IT-stödet och istället först börja med konceptet på papper och se till att man förstår vad det hela handlar om. Respondenten ansåg att om man börjar för snabbt med IT-stöd blir det lätt ett uppföljningssystem.

Övrigt information som framkom under intervjun

För att ständigt förbättra Dolphin använde Skandia sig av ett forum där navigatorambassadörerna kunde föreslå förbättringar och kommentera användarvänligheten. För att veta om förslagen var av allmän åsikt kunde de andra navigatorambassadörerna gå in och ge de andras förslag betyg, utifrån hur viktig de ansåg förbättringen/förändringen var. Därmed fick utvecklarna veta vilka ändringar som användarna ansåg viktigast respektive mindre viktiga och kunde därmed prioritera sitt utvecklingsarbete och bestämma vad som skulle finnas med i de tre releaser som gjordes varje år. Ett förslag som kommit upp till ytan var att det i Dolphin fanns många detaljerade och avancerade funktioner som endast vissa användare hade användning av, följden var att verktyget av många uppfattades väldigt avancerat och komplicerat. Det man föreslagit, för att överkomma det problemet, var en minde version av Dolphin som endast innehöll de funktioner som exempelvis behövdes då verktyget användes på individnivå. Man eftersträvade alltså en enkelhet i användandet. Dolphin var ursprungligen byggt för internt bruk men såldes även vidare till andra intressenter i form av ett standardsystem. Till skillnad från Kaplan och Nortons grundkoncept hade Skandia valt att använda ytterliggare ett fokusområde utöver de fyra som rekommenderas, de kallade det för Human.

LKAB

Vad är det huvudsakliga syftet med användningen av själva konceptet balanserat styrkort?

LKAB: s verksamhetsstyrningsprojekt startade enligt respondenten 1997-1998 och då var LKAB olika organisationer inom den juridiska personen. Kiruna, Malmberget och Luleå levde sina egna liv trots att det var samma företag. Organisationen samordnade inte deras resurser och de var enligt respondenten till och med kanske något suboptimerade. LKAB gjorde en omorganisation och började orientera sig efter brytningsprocessen. Istället för ekonomistyrning började de använda något de kallar verksamhetsstyrning. De införde

processledning, en samling människor som skulle se till att öka processerna på alla tänkbara sätt. Verktöget för att stödja denna processledning och kommunicera ut detta var det balanserade styrkortet. LKAB ville inte bara ha ett nytt sätt utan ett enhetligt sätt att se på verksamheten. Respondenten påpekade också att de inte till punkt och pricka följer Kaplan och Nortons koncept, utan att de, som respondenten uttryckte det, smutsat ned det balanserade styrkortet. Med det ansåg han att de har blandat operativ och strategisk styrning. De hade väldigt mycket operativa mätetal, de som LKAB skulle leva med på dygnsbasis. Men utöver dem hade de också mätetal och framgångsfaktorer av mera strategisk karaktär.

Vad är det huvudsakliga syftet med IT-stödet för det balanserade styrkortet?

IT-stödet var enligt respondenten viktigt av många skäl. Bland annat ville LKAB ha enhetliga formuleringar. Exempelvis skulle de kunna lägga upp ett mätetal som sedan gällde för hela organisationen, ledningen var systemansvariga för totalen, de bestämde hur det skulle se ut. Om de hade ett mätetal som visade 63 % och en annan visade 67 % visste de att de visade samma sak, de kallade det för intern benchmarking. På så sätt kunde de, om ett förädlingsverk gick bättre än ett annat, se vad som skiljer det bättre ifrån det sämre och utifrån det skapa åtgärder. Ett annat skäl var tillgänglighet. Alla medarbetare hade enligt respondenten en "användare" i Lotus Notes och på så sätt var det lätt att tilldela rättigheter och i och med det blev det också lätt tillgängligt. Det här var då bara för ledningsgrupper som var kopplade till deras Notessystem men för att göra det tillgängligt till alla så var också deras intranät kopplat till styrkortet till viss del. Ett tredje skäl var att koppla IT-stödet till ett belöningssystem. (Se kommande fråga gällande IT: s stöd till belöningssystem) Sist med inte minst pekade också respondenten på att de med IT-stödet skulle kunna minska detaljuppföljningen. Respondenten ansåg att de hade andra detaljuppföljningssystem såsom budgetsystem och produktionssystem som skötte det.

Hur görs det balanserade styrkortet med hjälp av IT-stödet tillgängligt till de anställda?

Ett av de skäl som respondenten ansåg viktigt med IT-stödet var tillgängligheten. Det balanserade styrkortet gjordes tillgängligt delvis via Lotus Notes och delvis via sitt intranät. Via Lotus Notes kunde ledningsgrupperna ta del av styrkortet och via intranätet kunde de övriga medarbetarna ta del av det.

Gällande uppdateringsintervall, hur ofta uppdateras ert IT-stöd?

Det skilde lite mellan de olika mätetalen enligt respondenten, allt från årsvis till dygnsbasis. De berodde mest på om det var ett operativt mätetal eller om det var ett strategiskt sådant. Vid intervjutillfället hade LKAB: s VD gått ut med direktiv om att de skulle "leva" med vissa mätetal och de var då framförallt mätetal av mer operativ karaktär och som skulle uppdateras dygnvis. De mätetalen som var av mer strategisk karaktär uppdaterades mer sällan, i detalj hur ofta framgick inte.

Vilka generella egenskaper anser ni att ett IT-stöd för ett balanserat styrkort ska ha?

Den första egenskapen som respondenten kom att tänka på var automatisk inläsning, det andra var att IT-stödet skulle ange intervallen och färgintervallen och att det skulle stödja själva konceptet i sig.

Vilken utvecklingsform valde ni vid anskaffandet av IT-stödet?

Enligt respondenten var tanken från början att de inte skulle bygga något eget system. De hade dessutom en IT-strategi som sade att deras administrativa system inte skulle utvecklas inom LKAB utan köpas in som standardsystem. De gjorde en kravspecifikation och fick slutligen in tre - fyra olika alternativ varav efter de övervägt för och nackdelar valde ett av dem. Det system de valde var Dominobaserat eftersom de använder Lotus Notes sedan tidigare genomgående i hela verksamheten. Exempelvis använder de Lotus Notes i deras interna kommunikation, databashantering, processledningssystem och kvalitetssystem. En nackdel som de dock kunde se med just att de hade ett standardsystem var att det var svårt att få igenom de förändringar och förbättringar som de ansåg viktiga. Bland annat hade det funnits önskemål om att få bort decimaler i presentationen. Det enda sättet för dem att få igenom sina önskemål om förändringar var att lägga fram önskemålet för leverantören och hoppas på att det var förändrat till nästa version/uppdatering av verktyget levererades. Men trots den nackdelen fanns det ändå ekonomiska fördelar med ett standardsystem gentemot ett egenutvecklat ansåg respondenten.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja förtydliga och översätta vision och strategi? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

(När vi pratar om IT-stöd här är det i form av gruppstöd) Respondenten ansåg att man hade kunnat införa det balanserade styrkortet utan IT-stöd om det endast hade varit på ledningsnivå, då hade man lika gärna kunnat använda ett Dupontdiagram i Excel. Respondenten ansåg att deras ”nedsmutsning” med de operativa nyckeltalen medgav att de blev tvungna att använda sig av IT-stöd. Respondenten trodde inte ett IT-stöd i det läget hade varit nödvändigt om man endast använt sig av strategiska nyckeltal. IT-stödet blev nödvändigt då de fick väldigt många nyckeltal och stor spridning på det. Det var inte nödvändigt med ett IT-stöd för respondenten utan snarare ett praktiskt hjälpmedel. IT-stödet eller dokumentinsamlingsstödet som respondenten också kallade det byggde även det på Lotus Notes.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet användas för att kommunicera och koppla samman strategiska mål och styrtalet? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Om man såg det strategiska målet som en framgångsfaktor menade respondenten på att deras IT-stöd stödde denna process. Det strategiska målet i sig var för dem att man på varje mätetal kan tala om att ”så här är vårans långsiktiga målsättning”. Respondenten tyckte dock att denna funktion var lite bristfälligt i deras IT-stöd. Verktöget var enligt respondenten bristfälligt då det gällde att koppla de långsiktiga målen. Denne hade gärna haft en knapp där man tryckte på mätetalet och sedan tryckte på en annan figur visades visionen eller den delen av visionen som var kopplad till mätetalet. En förklaring helt enkelt till varför mätetalet existerade. Respondenten ansåg också att själva kommuni-

tionsdelen var mer eller mindre en självklar egenskap hos IT-stödet. Det stöddes som vi tidigare sade med hjälp av att alla kunde ta del av styrkortet på olika sätt.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja *planera, identifiera och sätta mål och harmonisera olika strategiska initiativ*? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

(harmonisera olika strategiska initiativ) Respondenten menade att vet man att alla strategiska initiativ läggs in i systemet och man sitter som chef för en process kan man givetvis få en helhetsbild. Men han påpekade starkt att det då gäller att allt finns där. Det var också viktigt om man har ett långsiktigt mål formulerar det i sitt verktyg också. Gällande att planera, identifiera och sätta mål så trodde respondenten att man oftast gjorde det med utgångspunkt från någon annanstans, alltså att själva arbetet utfördes utanför IT-stödet och sedan förde man in resultaten av det i verktyget. Som stöd i detta arbete kunde man enligt respondenten komma åt styrkortet med bärbar dator och Notesdatabasen. Replikering och online uppdatering skedde då med en enkel mobiltelefons hjälp.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja *managementprocessen intensifiera feedback och inläring*? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

I det skede som de var i vid intervjutillfället hade man inte stöd för det men i framtiden skulle de ha möjlighet att göra benchmarking och då trodde respondenten att de kunde ha nytta av det i form av feedback. Om man till fullo utnyttjar sitt IT-stöd trodde respondenten att man kunde ha nytta av det.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja *att koppla avdelningars och personliga mål till strategin*? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

En av de egenskaperna som LKAB ansåg vara viktigt i deras IT-stöd var belönningssystemet och på så sätt kunde man också koppla avdelningars och personliga mål till strategin. (För utförligare svar se kommande fråga specifikt gällande belönningssystem).

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja *att koppla strategiska mål till årliga budgetar*? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

LKAB: s IT-stöd kunde enligt respondenten stödja detta enkelt. Dels genom att man kunde lägga in strategiska mål men också att man kunde lägga in den årliga budgeten.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja *att samordna operativa och strategiska uppföljningar*? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

LKAB: s IT-stöd stödde denna process men respondenten kunde se en negativ bit i deras lösning och det var att man blandat operativa och strategiska måttal. Respondenten hade gärna sett ett helt strategiskt styrkort där man inte har några måttal. Det hela handlade mycket om subjektiva åsikter, det vill säga frågor som ”är vi den marknadsledande leverantören av pellets i Europa?”. Om det visar sig att så inte är fallet måste man bestämma vad man ska ta för initiativ och fundera på hur lång tid som behövs. Till det ansåg respondenten att man inte behövde något IT-stöd, men som presentationsstöd underlättar det. Respondenten ansåg att det gäller att IT-stödet är utformat rätt beroende på om man ska arbeta operativt eller strategiskt.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja *Orsak – Verkan*?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

De jobbar mycket med att skapa trendanalyser men inte riktigt med direkt koppling till det balanserade styrkortet och dess IT-stöd. Exempelvis trodde han att vid leverans arbetas det mycket med trend, det vill säga vad händer om vi tar den här leveransen i december istället för augusti. De gjorde inga direkta framåtriktade simuleringar i IT-stödet som stödde det balanserade styrkortet men budgetprognoser var något de lade in i systemet.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja *strategikarta*?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

IT-stödet som LKAB använde vid intervjutillfället stödde inte strategisk karta, men respondenten hade gärna haft det. LKAB hade dock tittat på andra IT-stöd där strategikarta fanns, men fann de lösningarna bristfälliga. Respondenten trodde att det var oerhört viktigt med strategisk karta då man eventuellt annars fokuserade på fel mätetal, det var viktigt att fokusera på de mätetal som gav företaget leading factors inte lagging factors. Respondenten ser dock ingen fördel med att ha det i IT-systemet, jämfört med i pappersform. Men hade gärna använt det vid framtagandet av styrkortet.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja *belöningsystem*?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Till en början blev det lite komplicerat när de kopplade alla faktorer till belöningsssystemet. De förenklade det då på så sätt att de i dagsläget hade minskat ned antalet faktorer som var kopplade till belöningsssystemet till tillverkningskostnad, olycksfallen och produktivité redovisat i kr/anställd. Det man försökt åstadkomma var ett belöningsystem som skulle engagera alla anställda. Med hjälp av intranätet kunde de anställda ta del av belöningsssystemet. Alla fick lika mycket i LKAB: s belöningsystem enligt respondenten, nackdelen var dock att det var opåverkligt på så sätt att den enskilda avdelningens/individens prestation inte påverkade bonusen. Nästa steg var eventuellt att det hela skulle delas upp så att varje verk får *credit* om verket i sig gick bra men hur det här skulle gå till framgick inte.

Hur har ni automatiserat insamling av data till ert IT-stöd för det balanserade styrkortet?

Idag hade LKAB inte automatiserat sitt IT-stöd utan var i den fasen att de analyserade och kommenterade data. Ett av kraven då de köpte deras IT-stöd för det balanserade styrkortet var dock att man i framtiden skulle kunna automatisera inhämtning av data och det var nu en del av nästa fas. De kunde idag heller inte mellan de olika styrkortet på de olika nivåerna automatisera inhämtning av information och det var inte heller någon egenskap som i framtiden var aktuell med deras IT-stöd. Respondenten ansåg att man om man var i behov av det skulle summera utanför systemet den dagen då automatisering blev aktuell.

Varför/varför har ni inte valt att med IT automatisera insamling av data?

Vissa mätetal ville de automatisera enligt respondenten på grund av att det var väldigt många mätetal att fylla i manuellt, det skulle helt enkelt bli betungande för verksamheten. Det var vid intervjutillfället endast ett fåtal personer som var ansvariga för mätetalen vil-

ket dessutom innebär att dessa personer får ringa runt till folk och samla ihop alla värden. Respondenten ansåg att om man visste att detta värde automatiskt gick att hämta in automatiskt skulle man göra det och istället kunna lägga ned mer tid på analysen. En annan anledning till varför man valt att lösa det som man gjort var att periodiciteten förändrades på vissa mätetal, från att ha varit på månadsbasis, till dygnsbasis. En fördel med automatisk inhämtning av data var att de hade *deadlines* den 8:e varje månad och då skulle det vara uppdaterat. Var det nu så att man var beroende av andra personer som är ansvariga för mätetalet men som åkt på semester, då var det bra med automatik. De hade vid intervjutillfället planerat att inte automatisera vissa mätetal då de kostar för mycket. Det fanns också vissa mätetal som uppdaterades väldigt få gånger eller att det var en väldigt krånglig process med att få en brygga att fungera. I vissa fall där man lyckats bygga en brygga trodde de att de skulle frigöra enormt många timmars arbetsresurser.

Vilka dilemman eller vilken problematik ser ni med att *samla in data automatiskt med IT?*

De kunde, enligt respondenten, i efterhand skatta sig lyckliga över att de i början valt att inte automatisera eftersom 75 % av alla de mätetalen som till en början faststälts sedan ändrades på grund av att det inte var rätt mätuppsättning. Hade de automatiserat med fel mätetal hade det ekonomiskt blivit ett bakslag. En till nackdel som respondenten kunde se med att samla in data automatiskt var att det blev ett nyckeltalssystem istället för ett strategiskt system, om det är manuellt tänker man efter och analyserar och kommenterar.

Hur har ni valt att *automatisera presentationen av mätetalen?*

Gränsvärdena i LKAB:s IT-stöd sattes av ledningen själv det vill säga de som skapade mätetalen och färgen som indikerade hur utfallet såg ut sattes av systemet själv. Det vill säga gul, grön eller röd indikering.

Varför har ni valt att automatisera presentationen av mätetalen på det sätt ni gjort?

Enligt respondenten misstänkte de att om de ansvariga som matar in data till mätetalen själv skulle få sätta gränsvärdena och göra en subjektiv bedömning om hur färgen skulle sättas så skulle det hela tiden vara grönt. LKAB hade i verksamheten lagt märke till att om man skickar ut en väl utformad blankett i Excel för inrapportering hade den byggts om när den kom tillbaka. Nackdelen med det som respondenten kallade "no excuse" tekniken var att om de befinner sig ovanför gränsvärdet, men att det egentligen går käpprätt nedåt, är det ändå grönt.

Hur kan man i ert IT-stöd för det balanserade styrkortet *påverka presentationen av mätetalen?*

De man kunde göra, enligt respondenten, var att dubbelklicka på mätetalet och få fram den kommentar som den ansvarige för ett mätetal kunde skriva ned, man kunde också då man klickade på mätetalet få fram en trendlinje och lämna analyser. Nackdelen enligt respondenten var att man inte snabbt kunde se om det fanns en kommentar knuten till mätetalen eller om det fanns en analys kopplad till den. Enda möjligheten att hitta en neråtgående trend som trots allt visade grönt var att man misstänkte att det låg till på det sättet och klickade på mätetalet och därigenom fick det svart på vitt framför sig. Man kunde också i LKAB:s verktyg utifrån ett mätetal skapa en åtgärd. En åtgärd kunde bestå av en

titel, verbal beskrivning och en databas med målstolpar. En så kallad åtgärd kunde man också klassificera i tre grader och en åtgärd låg kvar tills den godkännts eller var färdig eller på annat sätt avslutats.

När anser ni att man bör införa ett IT-stöd vid utvecklingen det balanserade styrkortet?

Det handlade mest enligt respondenten om en praktisk fråga att när det börjar bli för stort, ohanterligt eller börjar ta för mycket personliga resurser i anspråk, precis som andra IT-stöd. Ser man att man frigör tid om man investerar i ett IT-stöd bör man också införa ett, det var en rationaliseringsfråga enligt respondenten.

Vad ska man tänka på när man inför IT-stöd för det balanserade styrkortet?

Innan man inför ett IT-stöd för det balanserade styrkortet, ansåg respondenten att man ska se till att ha utarbetat teorimodellen för sin organisation och ha den klar för sig. LKAB arbetade under 7-8 månader endast med att på papper fundera hur modellen skulle se ut med tillhörande processer. När de sedan ansåg sig klara med den började de fundera på ett IT-stöd.

Övrigt information som framkom under intervjun

Ett problem som LKAB, i deras arbete med det balanserade styrkortet och dess IT-stöd, stötte på, var att man mätte på olika sätt i organisationen och även att man mätte på olika ställen i processen. Ett andra problem de upplevde och just i samband med mätetalen var att önskade källdata från en rättvisande mät punkt inte alltid var värt ansträngningarna för att genomdriva detta. Man har då istället försökt hitta ett mått med ungefärlig korrekthet, men då alltså inte helt rättvisande.

De som var ansvariga för styrkortet inklusive verktyg hade också i sitt arbete upplevt att det varit väldigt svårt att få in de analyser som hörde till rutinen för inrapportering till styrkortet och som skulle läggas in i verktyget. Enligt respondenten ansåg ledningen att de hade koll på det hela men de rapporterade trots det inte in det i systemet. Respondenten ansåg att de vid intervjutillfället inte fått den genomslagskraft hos ledningen som krävdes, respondenten ansåg att om inte den översta ledningen lägger in deras analyser kommer ingen annan heller att göra det. Lösningen på problemet trodde respondenten låg i att utbilda vidare.

Apoteket

I efterhand kompletterades och korrigerades vissa svar med respondentens hjälp via e-post.

Vad är det huvudsakliga syftet med användningen av själva konceptet balanserat styrkort?

Enligt respondenten var syftet med det balanserade styrkortet att finna en bra form för att styra och planera verksamheten. Det var också till en början väldigt stor fokus på att Apoteket skulle hitta ett sätt att visa deras ägare uppdraget, då de inte ska vara vinst-maximerande.

Vad är det huvudsakliga syftet med IT-stödet för det balanserade styrkortet?

Det var enligt respondenten för Apotekets stora antal enheter (ca 1000) som då var inblandade plus att Apoteket såg att de inte ville hantera all data utan ett IT-stöd, det vill säga att det skulle fungera som ett kommunikationsmedel. Respondenten såg också att syftet med det balanserade styrkortet var tänkt att användas för styrning, planering och uppföljning. Uppföljningen ansåg respondenten vara mest påtaglig på grund av de kvartalsvisa rapporterna som producerades av IT-stödet. Som planeringsverktyg ansåg respondenten att i samband med att de satte styrkortsstrukturen för deras verksamhetsplanering och mål som sedan matas in i styrkortsdatabasen. I verksamhetsplaneringsarbetet, mellan de olika beslutsnivåerna, fördes enligt respondenten en dialog och där fungerade IT-stödet som ett styrningsverktyg. Respondenten lade också till att deras IT-verktyg bestod av två delar, en del som respondenten kallade för rapporteringsverktyg och en andra del, som vid intervjutillfället just skulle tas i bruk, som respondenten kallade för beslutstödssystem. I beslutstödssystemet hade beslutsfattaren tillgång till dels styrkortet men också budget, prognos och ekonomiska rapporter. Rapporteringsverktyget fungerade på så sätt att den enskilde arbetsplatsen (ex. ett apotek) en gång i kvartalet fick en rapport tillbaka från systemet och utifrån det materialet var tanken att man tillsammans skulle gå igenom kvartalets resultat.

Hur görs det balanserade styrkortet med hjälp av IT-stödet tillgängligt till de anställda?

Enligt respondenten var det så kallade beslutstödet tillgängligt och ämnat för ledningen och cheferna. De enskilda arbetarna på exempelvis ett apotek hade inte tillgång till själva IT-stödet utan de gick tillsammans med sin närmaste överordnande igenom resultaten manuellt utifrån en rapport. Den närmaste överordnade på varje instans hämtade dock rapporten på Apotekets intranät som heter Aponet.

Gällande uppdateringsintervall, hur ofta uppdateras ert IT-stöd?

En gång i kvartalet uppdaterades Apotekets IT-stöd enligt respondenten. Idag fanns inte möjlighet att uppdatera oftare heller eftersom det från början aldrig varit tanken. Diskussionen gick dock att många tyckte det blev lite för sällan som det uppdaterades. De som tyckte det uppdaterades för sällan ansåg att det hela fick lite slagsida eftersom de fick de ekonomiska rapporterna en gång varje månad. Respondenten ansåg att man också måste orka med att det hela, det fick inte ta för stor plats. Respondenten kunde tänka sig att chefen för ett apotek skulle tycka det var roligt om det uppdaterades oftare men inte alla medarbetare.

Vilka generella egenskaper anser ni att ett IT-stöd för ett balanserat styrkort ska ha?

Respondenten ansåg att IT-stödet skulle fånga system till system, alltså att det skulle gå att samla in information från olika system. Respondenten tyckte också att det var viktigt att gränssnittet fungerade och att själva pedagogiken i presentationen var roligt att arbeta med.

Vilken utvecklingsform valde ni vid anskaffandet av IT-stödet?

Eftersom Intebillis sedan tidigare hade arbetat med Apoteket och bland annat varit med och utvecklat ekonomisystemet var valet ganska enkelt enligt respondenten. Apoteket gav således även Intebillis uppgiften att utveckla deras IT-stöd till det balanserade styrkortet. Det handlade alltså inte om ett standardsystem utan man anlät sig av Intebillis som externa konsulter för att ta fram verktyget till deras IT-stöd.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja förtydliga och översätta vision och strategi? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Enligt respondenten hade de inte använt sig av något IT-stöd under den här fasen men så här i efterhand hade det nog varit ett bra hjälpmedel för att kommunikation och dokumenthantering. Varför de inte använt det berodde enligt respondenten nog på att de inte var så medvetna och erfarna på just det området. Respondenten ansåg också på att de i det här rådslaget endast varit fyra personer varför det hade fungerat även utan IT-stöd.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet användas för att kommunicera och koppla samman strategiska mål och styrta? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Just det här med kommunikationen ansåg respondenten var väldigt viktigt å exempelvis som i Apotekets fall då man hade stor verksamhet med många enheter. Men vad gällde just att koppla samman strategiska mål och styrta med mera så fanns det inget i själva IT-stödet som kunde hjälpa till, det hängde mer på själva människorna menade respondenten.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja planera, identifiera och sätta mål och harmonisera olika strategiska initiativ? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Återigen pekade respondenten på att själva arbetet nog var till största del manuellt men då man väl har allt material samlat i IT-stödet kunde det finnas till hands för att göra det mera konkret och tydligt.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja managementprocessen med att intensifiera feedback och inläring? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Det framkom inte ur intervjun hur detta kunde stödjas med IT-stöd men däremot fanns det möjligheter i deras IT-stöd att göra intern benchmarking. Exempelvis var benchmarking bra då de hade ett apotek med väldigt dåliga kötider. Vet man då att det finns ett apotek som är lika stort med lika mycket personal och ingenting annat som skiljer förutom att deras kötider är bättre, kan de ju hjälpa varandra med hur man jobbar och så vidare.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att koppla avdelningars och personliga mål till strategin? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Respondenten kunde inte direkt säga hur ett IT-stöd kunde stödja detta.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att koppla strategiska mål till årliga budgetar? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Ett av de fem perspektiven som de tillämpade hette samhälle och finans men som de oftast kallade för ekonomi. Det var en naturlig del i deras beslutsstöd. Huruvida detta tillämpades och hur i deras rapporteringssystem framgick inte ur intervjun.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja att samordna operativa och strategiska uppföljningar? Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

En av de främsta och mest påtagliga processer man använde sitt IT-stöd till var just uppföljning. Uppföljning i form av sådant som skedde med hjälp av rapporteringsverktyget som producerade de kvartalsvisa rapporterna till de respektive apoteken. Företagsledningen skulle även vid intervjutillfället börja använda beslutsstödet som uppföljningsverktyg för det balanserade styrkortet.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja Orsak – Verkan?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Respondenten tyckte det var väldigt intressant det där med orsak – verkan samband men hade svårt att se användningen av det och det fanns inte någon sådan möjlighet i deras IT-stöd, i all fall vad respondenten kunde erinra sig.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja strategikarta?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

I efterhand hade Apoteket använt sig av strategikarta då de vid intervjutillfället höll på med ett förberedelsearbete på alla övergripande enheter inför verksamhetsplaneringen 2003. Förberedelsearbetet innebar att affärsområdesledningarna var i färd med att se över deras styrkort med syfte att se om det fanns anledning att ändra på något. I Apotekets IT-stöd fanns dock ingen tillämpning av strategikarta och respondenten trodde att vid en IT-tillämpning, att själva syftet skulle försvinna med strategikartan.

Hur kan ett IT-stöd för det balanserade styrkortet stödja belöningsystem?

Hur anser ni att ert IT-stöd stödjer detta?

Enligt respondenten hade de vid intervjutillfället inget belöningsystem. Däremot hade Apotekets företagsledning gett direktiv om att man skulle se över behovet av ett belöningsystem och hur ett sådant skulle vara utformat.

Hur har ni automatiserat insamling av data till ert IT-stöd för det balanserade styrkortet?

Apoteket hade enligt respondenten två olika typer av mätetal, dels obligatoriska som alla apotek mäter och dels kompletterande. De obligatoriska mätetalen var de som samlades in automatiskt. Det kunde ske via ekonomisystemet eller så använde man sig av ett stöd för expeditjonsarbetet som kallades för ATS varav man plockade vissa uppgifter ifrån. Dessutom hade man anlitat ett företag som gjorde kundundersökningar och medarbetarundersökningar som sedan sammanställdes i in i systemet. De kompletterande mätetalen handlade bland annat om kötider och lagers service vilka de själva fick mata in i systemet manuellt.

Varför/varför har ni inte valt att med IT automatisera insamling av data?

De gånger man inte valt att automatisera berodde det enligt respondenten på att det kostade för mycket och att det också handlade om en prioriteringsfråga. Ibland var det också systemet som satte begränsningar för vad man ville göra fast i slutändan trodde respondenten att det var en ekonomisk fråga om man ville fixa det eller inte.

Vilka dilemman eller vilken problematik ser ni med att samla in data automatiskt med IT?

Respondenten ansåg att det i många fall hade det varit praktiskt och ett önskemål att samla in data automatiskt men på grund av vissa omständigheter var det väldigt komplicerat och dyrt. Bland annat var medarbetarna idag vid varje apotek tvungna att för hand skicka kötiddata in till styrkortssystemet. Det hade man gärna automatiserat men på grund av att själva kötidautomaterna tillhörde olika leverantörer med olika system skulle en automatisering kosta för mycket. En annan del där de gärna hade sett automatiskt insamling var ett kompletterande måttal om hur många recept som kom in via e-post eller andra system. Det mättes vid intervjutillfället automatiskt men det var inte riktigt rätt måttal och det gick inte att mäta på det sättet de ville.

Hur har ni valt att automatisera presentationen av måttetalen?

(För att ta reda på detta fick vi ta del av broschyrer som var tillägnade användarna av både rapportdelen och beslutsstödsdelen, vilket respondenten skickade till oss per brev)

Rapporten

Rapporten skrevs ut i pappersform från deras intranät av exempelvis apoteksansvarige och gick sedan igenom tillsammans, alla fem hörnstenar (perspektiv) fanns representerade i rapporten plus de kompletterande måttal som valts. Tillsammans sattes manuellt en bedömning (visaren) för hur väl man tyckte att målet som satts i tidigare verksamhetsplanering uppnåtts och en kommentar som grund till bedömningen. Hörnstenarna med ställda visare skrevs sedan ut tillsammans med kommentarer och sattes upp på en väggplansch. Det hela sköttes alltså i väldigt hög grad manuellt.

Beslutsstödet

I det så kallade beslutsstödet skedde presentationen av värdena automatiskt medan färgen för statusen ändrades manuellt av beslutsfattaren. Beslutsfattaren kunde också ta del av automatiskt producerade grafer som skapades utifrån tabelldata, vilket var den genomgående presentationsformen.

Varför har ni valt att automatisera presentationen av måttetalen på det sätt ni gjort?

Varför man valt att lösa det som man gjort framkom inte vare sig ur broschyrerna eller ur intervjun.

Hur kan man i ert IT-stöd för det balanserade styrkortet påverka presentationen av måttetalen?

Rapporten

Här satte användarna tillsammans visarna och skrev kommentar för hur de uppfattade måluppfyllelsen.

Beslutsstödet

Det som beslutsfattaren själv kunde göra var att subjektivt ändra på de så kallade gränsvärdena som kunde ändras mellan grön, gul och röd. Beroende på hur man uppfattade

avvikelsen sattes därefter färgen. Man kunde välja att sätta två typer av avvikelser. Dels på utfall – mål och dels på utfall – reviderat mål.

När anser ni att man bör införa ett IT-stöd vid utvecklingen det balanserade styrkortet?
Respondenten kunde inte direkt säga när man skulle införa ett IT-stöd utan hos Apoteket hade idén fötts då man såg behovet helt enkelt.

Vad ska man tänka på när man inför IT-stöd för det balanserade styrkortet?

Respondenten ansåg att konceptet var konceptet och IT-stödet en annan sak, men att man kunde jobba parallellt med de båda, men det var viktigt att man hade konceptet klart för sig innan man inför ett IT-stöd. Just att man på ett idémässigt stadium fundera på hur ett IT-stöd kan se ut samtidigt som man utvecklar själva konceptet var nog ganska naturligt trodde responderten, i alla fall hade det var det i deras fall.

Övrigt information som framkom under intervjun

Apoteket använde sig av ett femte perspektiv eller hörnsten som de valt att kalla det. De fem hörnstenarna var samhälle och finans (även kallat ekonomi), processer, kund, medarbetare och förnyelse. Vad gällde förnyelse berättade responderten att man där skulle beskriva vad man planerar men på lite längre sikt, för att försäkra sig om att organisationen långsiktigt förnyas sig. Samhälle var en hörnsten som skulle beskriva vad Apoteket skulle åstadkomma för att motsvara ägarnas och samhällets krav. Det handlade då bara inte om ekonomiska krav utan också om läkemedelsanvändning och läkemedelsdistribution

Nackdelar som responderten kunde se med ett IT-stöd var att det är en kostnad att köpa in och en kostnad fastän jag inte använder det. Dock fanns det inte någon som egentligen räknat ut kostnad om man använt det balanserade styrkortet helt utan IT-stöd. De direkta fördelarna responderten kunde se var att det IT-stödet helt enkelt blev en nödvändighet om man har flera arbetsplatser och mängder med data. Respondenten såg inte att det balanserade styrkortet skulle kunna ha genomförts utan IT-stöd i en organisation i deras storlek.

Själva projektet rådslaget sträckte sig till och med 2003 och därefter skulle man arbeta med nya långsiktiga mål och strategier. De planer de hade för framtiden var att de idag visste att sjukhusapoteken bestod av dels vanliga apotek ut mot kund men också av apotek som skötte distribution av läkemedel till själva vården i sjukhusen. Styrkortet till dessa enheter fungerade inte riktigt på grund av att det första styrkortet var anpassat i databasen till apotek mot kund. Apoteken mot vård inom sjukhusen hade enligt responderten andra nyckeltal och styrtalet och dessutom fanns det en resultatenheter som inte heller stöddes av styrkorts-databasen idag. Den enheten hanterade själva doseringsexpeditionen av läkemedel.

Bilaga 3 Executive Information System (EIS)

Här redovisar vi den teori som vi använt oss av innan och efter fallstudien, för att ha förståelse för den teori om IT-stöd för ett balanserat styrkort.

Under 1980-talet satsades det stort på EIS-projekt, efter introduktionen på 1960-talet, men då med undernamnet Management Information System (MIS). Efter detta visade forskningen på att en framgångsfaktor för EIS-projektet var att ha stort stöd direkt från VD och ledningen, samt andra organisatoriska egenskaper. [Wat97]

En definition av EIS som flera använder sig av är att *”EIS är ett datorbaserat system som förser företagsledare med lättillgänglig intern och extern information som är relevant för deras kritiska framgångsfaktorer”* [Wat97].

För att stödja ledningsarbetet med informationsteknologi (IT) finns det i dag ett samlingsnamn som på engelska lyder Management Support System (MSS). Detta begrepp innefattar många olika teknologier. Varje teknologi, generellt för datorbaserade informationssystem, kan betraktas som en unik klass, men att de är inbördes besläktade med varandra och stödjer vissa aspekter av beslutsfattande för ledarskapsarbetet. Förhållandet och koordineringen av dessa verktyg är fortfarande under utveckling.

Turban menar att ett Executive Information System (EIS) har fokus på övergripande status och nedbrytbarhet. Den typiske användaren av EIS är företagsledare. [Tur01] Om information ska spridas neråt i organisationen får EIS egenskaper av MIS [Wat97]. I tabell B2.1 redogör vi en sammanställning av egenskaper hos EIS och MIS.

Vi anser att fokus inte ligger på beslutet, utan mer på spåra, kontroll och nedbrytbarhet, vilket tyder på att EIS-teorin är närmast. MIS har fokus på informations spridning i organisationen vilket också förvisso ligger nära till hands. Kaplan och Norton menar att de med styrkortet lyft konceptet från ett system för att mäta prestanda (Performance Measurement System - PMS) till ett strategiskt managementsystem (Strategic Management System - SMS). I det dokument som Balanced Scorecard Colaborative refererar till som en standard för IT-stöd till balanserade styrkort, finns igen direkt koppling till någon bakomliggande teori [www2]. I en annan dokumentation på Internet menar konsulten Art Schneiderman att han implementerade den första IT-tillämpningen, som byggde på ett Executive Information System (EIS). Kaplan fanns med i bilden vid denna implementering [www4].

Vi anser att egenskaperna, enligt dokumentet om IT-stöd för balanserade styrkort, sammanfaller mycket med EIS och även Management Information System (MIS).

Jämförelse av EIS och MIS

	EIS	MIS
Focus [Tur01]	Spåra, kontroll, nedbrytbarhet	Information
Huvudsaklig användning [Wat97]	Styrning	Kontroll
Tillämpning [Wat97]	Omgivningsavsökning, prestandautvärdering, identifiera problem och möjligheter	Produktionskontroll, försäljningsprognos, finansiell analys, <i>Human Resources Management</i>
Manipulering [Tur01]	Numeriskt, lite symboliskt	Numeriskt
Typ av information som genereras [Tur01]	Status, avvikelseberättelser, nyckelindikatorer	Schemalagda och begärda rapporter, strukturerat flöde, avvikelseberättelser
Grafik [Wat97]	Ett måste	Önskvärt
Användarvänlighet [Wat97]	Ett måste	Önskvärt

Tabell B2.1 En jämförelse av egenskaper hos EIS och MIS, sammanställt från utdrag av Watson och Turban. [Wat97] [Tur01]

Traditionellt EIS

För att få en djupare förståelse för vad EIS är redovisas här ett antal karakteristiska egenskaper.

Systemet ska vara skräddarsytt för företagsledaren och därmed också ha ett antal funktioner [Wat97] :

- Att utvinna, filtrera, komprimera och spåra kritiska data.
- Erbjud status online.
- Hantera trendanalys, avvikelseberättelser och nedbrytbarhet av data.
- Utifrån systemet ska det vara möjligt att tillgå ett brett urval av interna och externa data, som även ska kunna integreras.
- Enkelt att lära sig systemet via lite utbildning eller på egen hand, med andra ord ska systemet vara användarvänligt.
- Presentationen ska ske med grafik, tabeller och text, samt utformas med estetisk kvalitet.
- Varje vy i systemet ska vara utformat för att uppfylla ett visst syfte och överhoppningen av information ska minskas.
- Det ska vara möjligt att länka till relaterade element. Viktiga delar ska direkt få uppmärksamhet.
- Det är viktigt med en överensstämmelse eller följdriktighet gentemot andra system, så att användaren kan använda sina kunskaper från andra system.

Egenskaper för PMS EIS

Ett balanserat styrkort kan delvis betraktas som ett Performance Measurement System (PMS), enligt uttalande från Kaplan och Norton. Vid införskaffandet av mjukvara för PMS EIS, anser Watson att det är viktigt att bland annat beakta flerdimensionell databaskapacitet. Det ska vara möjligt att importera data från exempelvis Excel och Word, möjlighet till dynamisk datahantering, att ha tillgång till databashanteraren för operationella system och möjlighet för användare att lägga till kommentarer. Vidare anser han att systemet ska vara portabelt till andra mjukvarulösningar. [Wat97]

EIS vid strategisk implementering

Att införa ett balanserat styrkort handlar om att omvandla strategin till handling vid implementeringen, enligt Kaplan och Norton. Processen med att implementera en strategi måste börja med förståelse för, och hängivelse till organisationens mål och strategier, av de chefer som är ansvariga för att definiera och sprida ut strategierna. Enskilda chefer måste förstå sina åtaganden och ansvar att föra ut strategierna. Detta kan verka uppenbart att det är viktigt men det är vanligtvis svårt att uppnå i praktiken.

En teknik - som nämns 1994 - och som har visat sig framgångsrik i att sprida förståelse och engagemang för organisationens mål och strategier är Critical Success Factors process. Ett IT stöd för detta bör generellt bestå av två delar.

Den första delen är ett EIS för enskilda chefer eller chefsgrupper som ger överblickbar komplett information om de kritiska framgångsfaktorernas status på ett enkelt sätt. Den andra delen är ett beslutsstödjande system som kan vara specialiserat eller generaliserat BSS. Exempelvis skulle chefen kunna utföra ad hoc analyser på ett enskilt kritiskt strategiskt mål, för att märka ut det och kunna ta fram handlingsalternativ för att uppnå målet. Denna åtskillnad av information för överblick och information för att analysera och modellera beslut, har varit mycket användbart vid utformandet av stöd för företagsledning. Ett komplett set av stöd för beslutsfattare inkluderar informationen som beskriver statusen av nyckelfaktorerna och informationen, samt möjliggör analys.

Beroende på behovet på chefsnivå, för vilket systemet är avsett, kan det innefatta modelleringmöjligheter [Gra94].

Målet med BSS - verktyget som en del av EIS är att ha ett heltäckande system för chefer i drift som ser till att organisationen fokuserar på att utföra strategin. Vid omstrukturen av managementsystemet för att stödja processerna vid implementeringen av strategier bör alla eller några av följande områden belysas. Organisationsöverspännande rapporteringssystem, processer för strategisk planering och överblick är viktiga saker att belysa. Vidare är överblick över processer för operativa prestanda, chefskommitémöten, länkar mellan strategiska mål och individuella utvärderingar av prestanda och kompenserande av incitament viktigt. Utbildning för chefer i användande av IT nämns också. Gra94]

En viktig del vid utformandet av den rätta processen för att stödja implementeringen av strategin är att försäkra sig om att effektiv kommunikation finns genom hela organisationen. När en organisationsförändring sker är det extra viktigt att stödja kommunikationen. Ett verktyg för att stödja implementeringen av en strategi bör beröra kriterierna som krävs

för att lägga upp strategin, analysera möjligheter och beskriva strategival. Ett stöd för implementeringen av strategin, genom att identifiera och spåra upp de kritiska aktiviteterna som måste hanteras väl för att genomföra strategin. Verktuget bör även stödja identifiering och övervakning av strategiska antaganden och kommunicera mål. [Gra94]

En utveckling under 1990-talet, baserat på erfarenheter från fallstudier, visar att EIS kommer att förändras till att innefatta vissa nya egenskaper. Större fokus på kritiska framgångsfaktorer som både avgör operativ och strategisk framgång. Vidare kommer EIS att vara sammanlänkat med informationssystem som chefer på operativ nivå använder, för att kommunicera strategiska ramar och kriterier, direktiv och förväntningar, såväl som finansiella och operativa prestanda. Det kommer att bli lättare för chefer på alla nivåer att använda strategisk information, samt att använda teknologi mer effektivt för att stödja deras beslut och för att kommunicera inom organisationen. Chefer kommer att använda teknologi för att stödja deras chefsroll, mer än tidigare. Traditionella system stödjer generellt endast övervakning av det operativa och förbrukar resurser. Välutformade beslutsstöd för chefer i framtiden kommer att stödja funktioner för kommunikation, integration, övervakning av den externa omgivningen och identifiera möjligheter. [Gra94]

I en studie av leverantörers EIS och BSS fanns en stark trend att integrera dessa, vilket har ökat under perioden 1996 till 2000. Integreringar är baserade på distribuerade databaser och ett kalkylblad utgör ett slutanvändargränssnitt, då det är att föredra vid presentation av flerdimensionella analyser. [Tur01]