

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Magisteruppsats 10 poäng
Handledare: Eron Oxing
Vårterminen 2005

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

DET BALANSERADE STYRKORTET
– en fallstudie på byggföretaget
Skanska Sverige AB

Författare:
Cecilia Fam
Marzena Michalec

FÖRORD

Denna uppsats har krävt mycket engagemang från många människor. Utan deras engagemang hade denna uppsats inte blivit av. Vi vill rikta ett stort tack till samtliga respondenter samt alla medarbetare på Hus Stockholm Nord och Hus Stockholm Syd på Skanska för att de har ställt upp med sin tid och för visat engagemang. Ett speciellt tack vill vi framföra till Stefan Lindh på Hus Stockholm Nord för all hjälp. Vi vill även tacka vår handledare Eron Oxing, våra opponenter samt våra vänner för deras råd och synpunkter under resans gång.

ABSTRACT

Today's society is characterized by an international competition as well as an advanced technology and production process. For a company to remain competitive in addition to keeping its position and efficiency a higher managerial demand is required. Traditional management accounting is no longer suitable for a modern company in today's environment. The Balanced Scorecard (based on four perspectives: financial, customer, process and learning) was developed with the sole purpose to give a better management control.

The purpose of this study is to compare the Balanced Scorecard with the management guidelines of Skanska Sverige AB (Vägvisaren). Used methods were a case study along with phenomenological quantitative approach. The data was obtained through interviews and polls.

The management guidelines of Skanska resemble the Balanced Scorecards though they are suited to the company's activities. The study shows that Skanska has a strong emphasis on the customer aspect as well as the financial one of their activities. The authors concluded that the Balance Scorecard is appropriate for most businesses. Nevertheless it has to be adjusted to the needs of the activities conducted within each company.

SAMMANFATTNING

Dagens samhälle kännetecknas av en ökad internationell konkurrens och allt mer avancerad teknologi och tillverkningsprocesser. För att företagen ska kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga och behålla sin ställning och effektivitet ställs allt högre krav på företagens verksamhetsstyrning. Den traditionella ekonomiska styrningen har länge kritiserats för att den inte längre är lämplig för den ekonomiska miljö i vilken dagens företag agerar. Det Balanserade Styrkortet (som är baserat på fyra perspektiv, finansiellt-, kund-, process- samt lärandeperspektiv) utvecklades i syfte att ge bättre verksamhetsstyrning.

Syftet med uppsatsen är att jämföra det Balanserade Styrkortet med Skanska Sverige AB:s styrsystem "Vägvisaren". Metoden författarna använt sig av är en fallstudie och kvantitativ metod vilken baseras på det hermeneutiska synsättet inom vetenskapsteorin. Datasamlingsmetoden är intervjuer och medarbetarenkäter.

Vid en jämförelse med Skanskas Vägvisaren framkommer det tydligt att fallföretaget har ett starkt kund- och finansiellt fokus. Det lärande perspektivet som brukar finnas med i det Balanserade Styrkortet finns inte med i Vägvisaren. Enligt den litteratur och de forskningsartiklar som författarna har studerat under arbetets gång passar det Balanserade Styrkortet de flesta företag men kan se olika ut beroende på vilka förutsättningar och drivkrafter som finns inom företagen. En nackdel med författarnas undersökning är att den enbart grundas på två regioner på byggföretaget Skanska Sverige AB. Därför kan inte uppsatsens resultat generaliseras till alla företag.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning	8
1.1. Bakgrund.....	8
1.2. Problemdiskussion.....	9
1.3. Problem.....	10
1.4. Syfte.....	10
1.5. Uppsatsens disposition.....	10
2. Metod	11
2.1. Vetenskaplig utgångspunkt.....	11
2.2. Datainsamling.....	11
2.2.1. Primärdata.....	11
2.2.2. Sekundärdata.....	11
2.3. Forskningsstrategi.....	12
2.3.1. Fallstudier.....	12
2.3.2. Intervjuer.....	12
2.3.3. Enkäter.....	12
2.3.4. Urval.....	12
2.3.5. Bortfall.....	13
3. Teori	14
3.1. Värdkedjan.....	14
3.2. Det Balanserade Styrkortet.....	15
3.2.1. Kundperspektiv.....	17
3.2.2. Finansiellt perspektiv.....	17
3.2.3. Processperspektiv.....	18
3.2.4. Lärandeperspektiv.....	18
3.3. Är dessa fyra perspektiv tillräckliga.....	18
3.4. Tre principer för framgång.....	19
3.4.1. Koppling till de finansiella måtten.....	19
3.4.2. Orsak - verkan och samband.....	19
3.4.3. Utfallsmått och drivandemått.....	20
3.5. Företagets strategier.....	20
3.6. Fyra hinder mot en effektiv strategiimplementering.....	21
3.6.1. Opreciserade visioner och strategier.....	21
3.6.2. Strategierna är inte kopplade till avdelningarnas mål.....	21
3.6.3. Strategierna är inte kopplade till lång-/kortsiktig resursfördelning.....	22
3.6.4. Taktisk feedback istället för strategisk.....	22
3.7. Ekonomistyrning.....	22
3.8. Företagets vision.....	23
3.9. Mål.....	23
3.10. Kommunikation.....	24
3.11. Organisationsstruktur.....	24
3.12. Organisationskultur.....	25
3.13. Teoretisk referensram.....	25
4. Empiri	27
4.1. Företagspresentation av Skanska Sverige AB.....	27

4.1.1. Affärsidé.....	27
4.1.2. Vision	27
4.1.3. Mål.....	27
4.1.4. Strategi.....	28
4.2 Intervju på regionerna Hus Stockholm Nord & Hus StockholmSyd.....	28
4.2.1. Intervju med Per Büchel	28
4.2.2. Intervju med Lennart Bergström	31
4.2.3. Intervju med Stefan Lindh.....	32
4.2.4. Intervju med Mats Nyström.....	35
4.2.5. Intervju med Elisabet Bolling	36
4.3 Sammanställning av medarbetarenkäter	37
5. Analys	46
5.1. Det Balanserade Styrkortet och Vägvisaren.....	46
5.2. Visioner och strategier	47
5.3. Kundperspektiv.....	48
5.4. Finansiellt perspektiv	49
5.5. Processperspektiv	50
5.6. Lärandeperspektiv.....	51
5.7. Ekonomistyrning	52
5.8. Kommunikation.....	53
6. Resultat	54
7. Kritisk granskning	57
7.1. Validitet.....	57
7.2. Reliabilitet	57
7.3. Generalisering.....	58
7.4. Egna kommentarer.....	59
7.5. Förslag till vidareforskning	59
8. Slutsats.....	60
9. Källförteckning.....	61
Bilaga 1 Intervjufrågor till kontrollern	64
Bilaga 2 Intervjufrågor till regionchefen	65
Bilaga 3 Intervjufrågor till regioneconomerna	66
Bilaga 4 Enkätfrågor till medarbetarna	67
Figurförteckning	
Figur 1 Beskrivning av värdekedjan.....	14
Figur 2 Det Balanserade Styrkortet	17
Figur 3 Ekonomisk styrning satt i ett sammanhang	26
Figur 4 Vägvisarens process	31
Figur 5 Insikt och kännedom om mål, strategi och värderingar.....	38
Figur 6 Förståelse av den ekonomiska informationen.....	38
Figur 7 Kommunikationen på företaget.....	39

Figur 8 Kundnöjdhet.....40

Tabellförteckning

Tabell 1 Fördelning man/kvinna37
Tabell 2 Medarbetarnas förståelse för styrningen40
Tabell 3 Ekonomisk informationsmängd.....40
Tabell 4 Utvärderingssystemet Vägvisaren41
Tabell 5 Vägvisarens mått.....41
Tabell 6 Mätningar av företagets alla delar.....42
Tabell 7 Medarbetarnas koncentrationsförmåga42
Tabell 8 Organisationens målsättning.....42
Tabell 9 Målsättningsprocessen43
Tabell 10 Motivation43
Tabell 11 Utvecklingsmöjligheter43
Tabell 12 Belöningsystemet44
Tabell 13 Medarbetarnas trivsel44
Tabell 14 Dagens sätt att utvärdera verksamheten44
Tabell 15 Det Balanserade Styrkortet.....45
Tabell 16 Användning av det Balanserade Styrkortet45

1. INLEDNING

I detta kapitel definieras författarnas problem och syfte med uppsatsen samt avgränsningar som gjorts för att hålla uppsatsen inom dess ram.

1.1 Bakgrund

Ett modernt byggtjänstföretag måste idag spela en roll som går utöver den traditionella byggtreprenörens. Den rollen går ut på att arbeta med både ”hjärta och öron” för att på djupet förstå varje kunds speciella behov och därmed kunna erbjuda bättre tjänster. Detta återspeglar sig i den strategiska ekonomiska styrningen.¹

För att överleva måste företaget sätta upp långsiktiga strategier och tillsammans med företagets övriga aktiviteter tillhandahålla information gällande företagets marknader och dess konkurrenter. Detta gör att företagsledare hela tiden söker efter nya vägar att organisera sin personal och sina avdelningar.²

Ett verktyg som företaget kan använda för att analysera sin organisation och olika delar är det Balanserade Styrkortet. Det ger företaget möjlighet att se verksamheten från fyra olika perspektiv: finansiellt, kund-, internprocess- och lärandeperspektiv. Med styrkortet kan företaget kontrollera om de har den mest kompetenta personalen samt de bästa ekonomiska förutsättningarna (Kaplan & Norton 1996, s. 80). Balanserat Styrkort är ett koncept som hjälper företagen att omvandla strategi till handling genom att mäta utfallet av de aktiviteter som görs inom de viktigaste områdena för att uppnå vision och strategi <http://www.qpr.com> 2005-02-07.

Det Balanserade Styrkortet som underlag för kontroll och beslut används inte i så många branscher då införanden av Styrkort anses vara kostsamt och tidskrävande. Enligt Kaplan & Norton har förändringar vad gäller arbetssätt skett inom branscher för att bättre passa in på den rådande marknaden (Kaplan & Norton 1999 s.13). Hur klarar sig stora företag? Vad ligger bakom deras framgångar?

Ett företag som starkt karaktäriseras av stora framgångar är det svenska företaget Skanska Sverige AB. Företaget valde för ett år sedan att använda sig av ett styrverktyg som heter

¹ Föreläsninganteckningar i ekonomistyrning, Christer Nilsson, Södertörns Högskola, HT 03

² Föreläsninganteckningar i ekonomistyrning, Christer Nilsson, Södertörns Högskola, HT 03

Vägvisaren. Det är enligt författarnas uppfattning en variant av ett Styrkort. Målet med Vägvisaren är att stärka organisationen och att skapa motivation, framåtanda och en gemensam strävan åt samma håll. Då företaget är marknadsledande väcktes författarnas intresse att studera företagets organisation närmare. Författarna fann att det vore intressant att jämföra Vägvisaren med det Balanserade Styrkortet.

Fortsättningsvis i uppsatsen kommer Skanska Sverige AB enbart att benämnas ”Skanska”.

1.2 Problemdiskussion

Den ökande konkurrensen i omvärlden kräver förändringar i verksamhetsstyrningen. Organisationerna försöker pröva en mängd olika förbättringsprogram (TQM, ABC-kalkylering etc) för att i framtiden kunna konkurrera framgångsrikt. Målet för de här programmen är inte marginella förbättringar eller ren överlevnad utan i själva verket att införa nya radikala arbetsmetoder så att organisationen kan lyckas under informationssamhällets nya villkor (Kaplan & Norton 1999, s. 15-16). Traditionell finansiell rapportering har länge kritiserats för att inte ge en korrekt bild av företagets verksamhet (Olve et al 1999, s. 27).

Som svar på kritiken har Kaplan & Norton skapat det Balanserade Styrkortet som skulle ge kompletterande information till de finansiella talen. På detta sätt fokuseras företaget på ett fåtal kritiska nyckeltal inom väsentliga målområden (Kaplan & Norton 1992, s. 71-72).

Företagsledningen måste kontinuerligt se till att strategierna fungerar i organisationen. Med det Balanserade Styrkortet som hjälpmedel har företagen möjlighet att påverka branschen i positiv riktning (Kaplan & Norton 1999, s. 17).

Forskningen visar dock att många företag misslyckas med att genomföra sina strategier. Orsaken är att strategierna ändras ständigt men inte redskapen för att genomföra dem. Det Balanserade Styrkortet borde vara ett verktyg av största intresse för stora företag för att nå framgång (Kaplan & Norton 1992, s. 3) men enligt Hallgårde & Johansson (2000, s. 76) finns inga standardrecept eller färdiga lösningar som passar alla företag. Det är viktigt att skapa en modell som alla förstår eftersom ledningen inte alltid talar samma språk som medarbetarna. Det är lätt att få intrycket att det Balanserade Styrkortet är något självklart som alla företag använder/bör använda sig av då detta anses hjälpa företagen att uppnå total kvalitet och bättre organisation på alla nivåer och i alla funktioner mot noll fel och hög effektivitet (Littorin

2000, s. 1). Men passar det Balanserade Styrkortet alla typer av företag och organisationer? Vilka är likheterna och olikheterna mellan det Balanserade Styrkortet och Vägvisaren? Vilka är för- och nackdelarna med de båda Styrkorterna? Frågan kan sammanfattas i nedanstående problemformulering.

1.3 Problem

I vilken utsträckning är det Balanserade Styrkortet användbart för byggbranschen?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att jämföra det Balanserade Styrkortet med Vägvisaren på Skanskas två största regioner; Hus Stockholm Nord och Hus Stockholm Syd.

1.5 Uppsatsens disposition

Inledningen följs av metodkapitlet där forskningens tillvägagångssätt presenteras. Efter det redogörs de teoribildningar som ligger till grund för den teoretiska referensramen. Uppsatsen fortsätter med en redovisning av empiriska data där företaget och dess målstyrning presenteras. Utifrån det empiriska avsnittet analyseras information ur ett teoretiskt perspektiv. Utöver detta besvaras syfte av resultat. Slutligen presenteras den slutsats som dras utifrån problemformuleringen.

2. METOD

I detta avsnitt redogörs det vetenskapliga förhållningssättet följt av motivering till vald undersökningsansats och den datainsamlingsmetod som använts.

2.1 Vetenskaplig utgångspunkt

I författarnas arbete med att studera Skanska ligger det vetenskapliga synsättet mer i linje med hermeneutik. Det hermeneutiska synsättet användes för att försöka förstå och tolka det som framkom under intervjuerna samt enkätsvaren. Uppsatsen har en deduktiv ansats då befintliga teorier använts för att bilda oss en uppfattning om ämnet för att sedan kunna dra slutsatser (Saunders, Lewis & Thornhill 2000, s. 86 - 88).

Såväl kvalitativa som kvantitativa metoder har använts i denna uppsats. Uppsatsen är av kvalitativ karaktär eftersom den ämnar ge både en bild och förståelse för styrsystemet Vägvisaren. Data till uppsatsen erhålls genom intervjuer där svar på frågor söks i datamaterialet (Descombe 2000, s. 259-260). För att få en uppfattning om hur medarbetarna upplever styrsystemet i företaget görs en enkätundersökning. Därmed har även en kvantitativ studie gjorts. Kvantitativa data bygger på siffror och resultaten läggs fram i form av diagram och tabeller då det ger en känsla av solid och objektiv forskning (Descombe 2000, s. 208).

2.2 Datainsamling

2.2.1 Primärdata

Primärdata i uppsatsen består av intervjuer med utvalda personer på Skanska samt enkäter till övriga medarbetare. Primärdata är ny data som inhämtas av forskarna själva i direkt anknytning till det undersökta objektet. Fördelarna med primärdata är att data är insamlat för det specifika målet (Saunders, Lewis & Thornhill 2000, s.188, 200).

2.2.2 Sekundärdata

Arbetet grundas på litteraturforskning kring ämnesområdet. Författarna har främst koncentrerat sig på intervjuer och skriftliga källor vilket bildar författarnas metodtriangulering. Metodtriangulering innebär användandet av ett flertal källor. Denna metod hjälper författarna att få en så fullständig bild som möjligt kring uppsatsen (Descombe 2000, s. 2). Sekundärdata är data som redan samlats in och sammanställts för andra ändamål (Lundahl & Skärvad 1992, s. 78).

Fördelen med sekundärdata är att det är mer kostnads- och tidsbesparande än när författarna själva samlar in data. Till sist är öppenheten och tillgängligheten en fördel för sekundärdata eftersom andra kan kontrollera resultaten vilket i sin tur ökar trovärdigheten (Saunders, Lewis & Thornhill 2000, s. 199-200).

2.3 Forskningsstrategi

2.3.1 Fallstudier

I denna uppsats har författarna för avsikt att få djupare insikt om Skanskas ekonomistyrning, därav anser författarna att en fallstudie är en passande metod för arbetet. Med hjälp av intervjuer får författarna mycket information om företaget och en djupare förståelse i ämnet. Termen fallstudie betecknar studier där intresset är riktat mot detaljerade och ofta djupgående beskrivningar och analyser av enskilda fall (Saunders, Lewis & Thornhill 2000, s. 94).

2.3.2 Intervjuer

Författarna har använt sig av en semistrukturerad intervjumetod. Vid en semistrukturerad intervjumetod har den som ställer frågorna fortfarande kontroll över frågorna men accepterar att dessa inte besvaras i tur och ordning (Denscombe 2000, s. 161). Email-intervjuer genomfördes med Mats Nyström och Elisabet Bolling från Hus Stockholm Syd då de ansåg att det var mest lämpligt. Fördelar med denna intervjumetod är att respondenterna kan besvara frågorna när de har tid samt att de får mer tid att tänka igenom svaren. Nackdelen med denna metod är att författarna inte kan komma med följdfrågor på en gång utan måste begära kompletteringar via email vid eventuella oklarheter.

2.3.3 Enkäter

Som komplementering till intervjuerna har författarna även använt sig av enkäter, detta för att höja uppsatsens reliabilitet. Det är en kollektiv intervju där ett standardiserat frågeformulär presenteras för många personer samtidigt (Saunders, Lewis & Thornhill 2000, s. 278-279).

2.3.4 Urval

Icke-sannolikhetsurval har använts i denna uppsats. Fallföretaget valdes för att författarna tidigare skrivit om företaget och vid kontakten var företaget villigt att ställa upp igen. Det var en enkel teknik att använda, i annat fall hade författarna fått lägga ner mer tid på att hitta samarbetsvilliga företag. Intervjupersonerna valdes utifrån respondenternas befattning inom företaget. Eftersom ledningens inflytande över den ekonomiska styrningen är stort har

författarna valt att intervjua chefer som har bra insikt i verksamheten och dess styrning. Förutom regionchefer har även regionekonomer och en controller intervjuats då de anses besitta den kunskap och information som är viktig för uppsatsen. Författarna är medvetna om att icke-sannolikhetsurval kan försämra undersökningens reliabilitet. För att stärka uppsatsens reliabilitet skickades enkäten till samtliga tjänstemän på respektive region, detta för att få en uppfattning om medarbetarnas åsikter om styrningen i företaget. En totalundersökning har därmed genomförts. Enkäten till de anställda skickades via regionens interna email-lista då författarna efter en diskussion med kontaktpersonen i företaget kom fram till att det var ett mer praktiskt och effektivt sätt att genomföra enkätundersökningen. Intervjuerna har inte sammanställts i den ordning som frågorna var upplagda. Detta beror på att respondenterna inte har besvarat frågorna i tur och ordning samt att författarna vill få sammanställningen i löpande text. Enkäterna sammanställdes i princip i den ordning som frågorna ställdes.

2.3.5 Bortfall

Vid empiriska undersökningar förekommer oftast bortfall. Alla frågor som ställdes besvarades inte helt tydligt av respondenterna, därav var författarna tvungna att skicka kompletteringsfrågor till vissa respondenter. Frågor som respondenterna inte har svarat på trots påminnelsen räknas som internt bortfall. Därmed skiljer sig antalet besvarade frågor mellan respondenterna något.

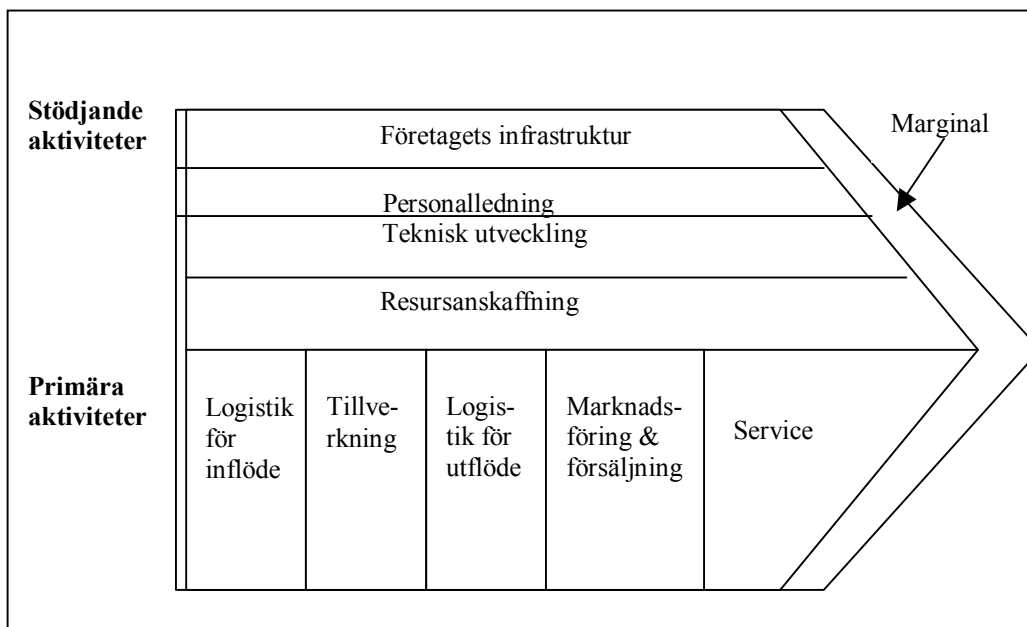
När det gäller enkäter förekommer det både externt och internt bortfall. De flesta enkätsvar som författarna fick kom efter ett par dagar efter att enkäten skickades ut. Ingen påminnelse skickades till de anställda som inte svarade eftersom tiden var begränsad. Författarna hade inte heller förväntat sig att alla skulle svara. Vid sammanställningen av enkätsvaren fann författarna tre enkäter där inget svar kunde läsas samt fyra enkäter där medarbetarna har missat att svara på ett par frågor. De olästa enkätsvaren samt de obesvarade frågorna räknades bort och betraktas som internt bortfall medan de resterande svaren i enkäten fick ingå i undersökningen, därav skiljer sig antalet svar per fråga. Många medarbetare skickade in svar efter utsatt datum, 35 enkätsvar från Hus Stockholm Nord samt 27 från Hus Stockholm Syd. Pga tidsbrist har författarna valt att inte lägga till enkätsvaren i efterhand eftersom författarna redan var klara med enkätsammanställningen. Antalet externa bortfall uppgår därmed totalt till 137 av 180 utskickade enkäter i Hus Stockholm Nord och 171 av 211 utskickade enkäter i Hus Stockholm Syd. Stort bortfall gör att uppsatsens reliabilitet försämras.

3. TEORI

I detta kapitel vill författarna ge läsaren djupgående förståelse för de teorier och modeller som är relevanta för uppsatsen samt hänvisningar till den litteratur och de forskningsartiklar de valt att utgå ifrån.

3.1 Värdekedjan

En central del att skapa förståelse för verksamheten är att beskriva hur värde skapas. Värdekedjan är ett uttryck för detta. Den beskriver hur aktiviteter i verksamheten är kopplade till varandra och hur de bidrar till att forma tjänsten.



Figur 1. Beskrivning av värdekedjan.

Källa: Micheal E Porter, *Competitive Advantage*, p.3, New York Free Press, 1985

Företagets värdekedja kan delas in i nio kategorier. Primära aktiviteterna bildar tillsammans ett flöde som bl a består av marknadsföring, leverans till kunder, support och service till kunder. De sekundära aktiviteterna är nödvändiga för att de primära ska kunna utföras men har inte något självändamål (Porter & Millar 1985, s. 150). Genom att granska hur branschens värdekedja ser ut och relatera till sin egen kan nya idéer skapas. Värdekedjan kan omkonfigureras och på så sätt skapa konkurrensfördelar. I värdekedjan visas aktiviteter som ingår i skapandet av en tjänst. Till denna beskrivning kan kopplas information om varje

enskild del, varje aktivitet. Det Balanserade Styrkortet är ett instrument för att åstadkomma detta (Kullvén 2001, s. 45).

3.2 Det Balanserade styrkortet

Det Balanserade Styrkortet introducerades 1990 av Robert S. Kaplan och David P. Norton som resultat av ett års långt forskningsprojekt med tolv företagsledare från olika företag. Projektet bottnade i kritiken mot företagets traditionella styrsätt. Kaplan och Norton ansåg att de traditionella finansiella nyckeltalen som ROI (return-on-investment) ibland kan ge missledande beslutsunderlag för företagets fortsatta tillväxt. Syftet med projektet var därför att utveckla ett nytt tankesätt och nya tekniker som bättre tillfredställde företagets informationskrav (Kaplan & Norton 1992 s. 71-72).

Lösningen för Kaplan och Norton var en balanserad presentation av ett företags finansiella och operativa mål. Det Balanserade Styrkortet inkluderar finansiella mätningar som speglar vad som hänt och som komplettering till finansiella mätningar används även operationella mätningar som fokuserar på tre olika perspektiv; kundnöjdhet, interna processer samt innovationer och förbättringar. Det Balanserade Styrkortet är alltså en form av styrinstrument med syfte att integrera och balansera finansiella mått med kvalitativa mått. I sitt styrsystemprojekt ville forskarna experimentera hur företagen klarar uppgiften med implementeringen av modellen (Kaplan & Norton 1992 s. 71-72).

Den modell som Kaplan & Norton konstruerade är ett styrverktyg samt hjälpmedel för att kunna klara av uppsatta mål för att på så sätt kunna förutse åt vilket håll företaget är på väg. Den här typen av mått skulle göra det möjligt för företagen att fatta bättre beslut. Enligt Kaplan och Norton utgör vision och organisation en viktig del av konceptet bakom det Balanserade Styrkortet. Strategi finns i centrum (Kaplan & Norton 1992, s. 79).

I senare forskning har det visat sig att de företag som lyckades bäst med implementeringen var de som kopplade företagsstrategin till styrkortet istället för att använda styrkortet som ett sätt att samla utvärderingsmått. I sin forskning poängterar forskarna att först bryta ner företagets vision till mål inom de olika perspektiven och därefter ta fram olika strategier för att uppfylla målen (Kaplan & Norton 1996 s. 75-77).

Genom att identifiera framgångsfaktorer och mått ur en kritisk synvinkel kan företaget därefter utvärdera måluppfyllelsen. Utvecklingen från utvärderingsverktyg till styrsystem fortsatte och nya implementeringar visade på vikten av feedback till företagsledningen om hur visionen och strategierna fungerade ute i organisationen. Forskningen fortsatte och forskarna förklarar vad detta så kallade "BSK förlopp" bör innefatta och hur den kan utformas (Kaplan & Norton 1996 s. 75-77).

1. Vision och förmedling
2. Kommunicera och koppla belöningsystem till måtten
3. Planera och allokerar resurser
4. Utvärdera och lära

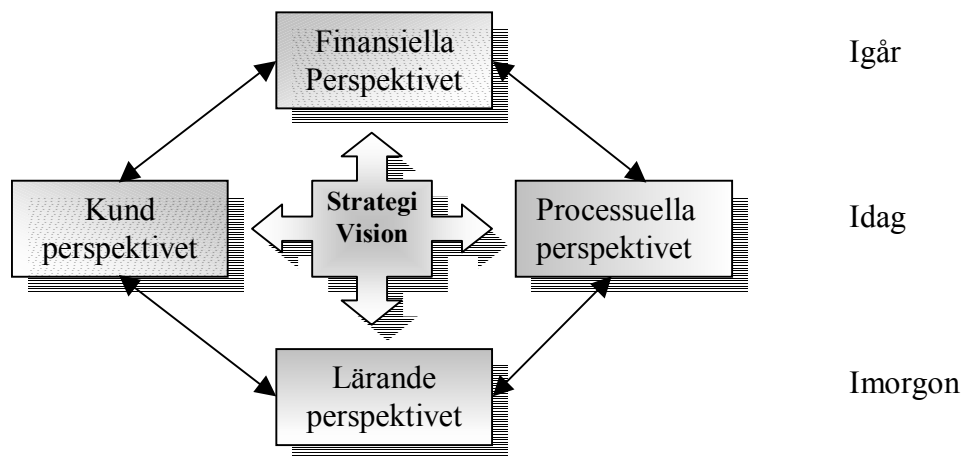
1996 gav Kaplan och Norton ut en bok "The Balanced Scorecard". I boken beskriver de att inte alla som styrkortsimplementerar lyckas. Ett misslyckande beror på strukturella och/eller organisatoriska defekter. Klassiska fel som företaget gör är att det använder sig av de mått som företaget alltid har använt eller kopierar andras mått trots att de inte stämmer med den egna organisationen. De organisatoriska problemen uppstår oftast på grund av att den som ansvarar för implementeringen inte har tillräckligt stöd från ledningen. För att företaget skall lyckas är det viktigt att det Balanserade Styrkortet tas fram på hög nivå inom företaget (Kaplan & Norton 1996, s. 75-79).

Det Balanserade Styrkortet är baserat på tre dimensioner; igår, idag och imorgon. Med dessa ges företagets beslutfattare möjlighet att se verksamheten från fyra viktiga perspektiv vilka ger svar på frågorna nedan:

1. Hur upplevs vi av kunderna? (kundperspektiv)
2. Hur upplevs vi av aktieägarna? (finansiellt perspektiv)
3. Hur fungerar verksamheten i stort? (internprocessperspektiv)
4. Hur lär och utvecklar vi för framtiden? (lärandeperspektiv)

Genom att tillföra företaget information från fyra olika perspektiv minskar det Balanserade Styrkortet informationsbelastningen för företaget genom att eliminera antalet mått och istället fokusera på de mått som verkligen är centrala för företaget. De aspekter styrkortet fokuserar på kommer att vara det som är mest centralt för organisationen och inom ramen för respektive

perspektiv. Grundtanken bakom det Balanserade Styrkortet är att företaget skall fokusera på vision och strategi istället för på kontroll. Kaplan & Norton definierade det Balanserade Styrkortet som en mätare som ger den högsta ledningen en snabb men täckande helhetsbild av företagets situation (Kaplan & Norton 1992, s. 72-73).



Figur 2. Det Balanserade Styrkortet

Egen bearbetning med utgångspunkt från Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 1992

3.2.1 Kundperspektiv

Det är viktigt för företagen att undersöka vilka faktorer som skapar värde för kunden. Det Balanserade Styrkortet är ett hjälpmedel för att översätta uppsatta mål vad gäller kundservice och kundvärde. Kaplan och Norton anser att de viktigaste faktorerna är tid, kvalitet, prestation, service och kostnad. Kunderna måste få sina varor i rätt tid, till rätt pris och till rätt kvalitet. Därför är det viktigt att överträffa kundernas förväntningar, dvs kunden kan skapa en positiv bild av företaget och dess produkter. Det är ytterst viktigt att kunderna och företaget har samma definitioner av service och kompetens samt att företaget hela tiden är medveten om kundernas ändrade prispreferenser (Kaplan & Norton 1992, s. 73).

3.2.2 Finansiellt perspektiv

Det finansiella perspektivet visar om företagets strategi, vision och affärsidé genererar något positivt finansiellt flöde. Måtten som används är baserade på traditionella nyckeltal. Även om det förekommer mycket kritik mot användandet av dessa nyckeltal är det fortfarande viktigt att presentera dessa eftersom detta tankesätt är djupt förankrat både hos företagsledningen och hos investerarna samtidigt som de bygger på den ekonomiska lagstiftningen. Det är viktigt att

hitta en balans mellan finansiella nyckeltal och framgångsfaktorer som stödjer de icke-finansiella nyckeltalen (Kaplan & Norton 1992, s. 77).

Tanken med det Balanserade Styrkortet är att det skall förmedla balans mellan företagets kort- och långsiktiga mål, finansiella och icke finansiella mått, släpande och ledande mått samt interna och externa mål. Det Balanserade Styrkortet är en heltäckande modell som översätter strategi och vision till mätbara mål och nyckeltal (Kaplan & Norton 1996, s. 81-85).

3.2.3 Processperspektiv

Internprocessperspektivet är starkt kopplat till kundperspektivet. Här är det viktigt att tänka på optimering av interna processer. I detta perspektiv identifieras de mest kritiska processerna vilket leder till nöjda kunder och aktieägare.

Företagsledningen måste identifiera de nyckelpersoner som är viktiga för de interna processer som åstadkommer kundtillfredsställelse. Här är det viktigt att tänka på kvalitet, de anställdas kompetens, produktivitet och kostnader. Dessa mål bryts sedan ned på lokal nivå. På så sätt kopplas företagets mål med de aktiviteter som utförs på lokal nivå. Kopplingen bidrar till att de anställda på en lägre nivå vidtar åtgärder, beslut och förbättringsaktiviteter som bidrar till att företagets uppsatta mål uppfylls (Kaplan & Norton 1992, s. 74-75).

3.2.4 Lärandeperspektiv

Dimensionen ”imorgon” som nämns tidigare sker i innovations- och lärandeperspektivet. I detta perspektiv är det viktigt att företagsledningen fokuserar sig på utvecklingsförmåga för att kunna konkurrera i framtiden. För att kunna lyckas med detta måste företaget ständigt förbättra sina processer och produkter, lyssna till intressenternas nya krav och behov samt anpassa sig till omvärldens förändringar. Forskarna tar upp en viktig fråga; ”har de anställda kompetens, kapacitet samt den företagskultur som krävs?” (Kaplan & Norton 1992, s. 75-76).

3.3 Är dessa fyra perspektiv tillräckliga?

Enligt Kaplan och Norton (1999, s.40) har de fyra perspektiven i ett Balanserat Styrkort visat sig tillräckligt för många företag och branscher. De fyra perspektiven bör dock ses som en mall och inte som en definitiv modell. Det finns inget som säger att just fyra perspektiv är både nödvändigt och tillräckligt. Somliga är oroliga över att det Balanserade Styrkortet bara tar hänsyn till aktieägare och kunder men inte så mycket till andra intressenter som samhälle,

miljö, medarbetare och leverantörer. Medarbetarnas perspektiv brukar emellertid inkluderas i alla styrkort via lärandeperspektivet och om starka relationer till leverantörerna är en del av strategin bör dessa faktorer tas med i processperspektivet. Däremot skall inte alla intressenter automatiskt ha rätt till en plats i styrkortet.

3.4 Tre principer för framgång

Ett felaktigt styrkort leder till suboptimering och felaktiga prioriteringar. Därför är det av stor vikt att styrkortet innehåller relevanta och väl anpassade mått för att fungera optimalt. Ett Balanserat Styrkort som omvandlar strategin till ett antal styrtal borde innehålla tre viktiga principer att utgå ifrån (Kaplan & Norton 1999, s. 140).

3.4.1 Koppling till de finansiella måtten

I dagens organisationer med en uppsjö av förändringsprogram är det lätt hänt att mål som t ex kvalitet och kundnöjdhet blir till självändamål. Dessa mål kan naturligtvis leda till bättre ekonomiska resultat men det är inte säkert att de ses som mål i sig själva. Ett Balanserat Styrkort måste betona resultaten, speciellt de ekonomiska sådana såsom avkastning på arbetande kapital eller finansiellt mervärde. Många företagsledare lyckas inte knyta program som Total Quality Management till resultat som direkt påverkar kunderna och som ger framtida vinster. Därför måste sambandet mellan samtliga mått i ett styrkort och de finansiella målen tydliggöras (Kaplan & Norton 1999, s. 141-142).

3.4.2 Orsak - verkan och samband

Ett korrekt styrkort skall beskriva affärsenheternas strategi genom en kedja av orsak/verkan-samband. Mätssystemet skall tydliggöra sambanden mellan målen och måtten i de olika perspektiven så att de kan styras och bekräftas. De skall klargöra sambanden mellan utfallsmåtten och de drivande måtten. Kaplan & Norton ger exempel på att om företaget förbättrar medarbetarnas tjänstekunskaper blir de mer effektivare säljare. Om de blir effektivare säljare ökar den genomsnittliga vinstmarginalen på de tjänster de säljer.

Varje styrtal i ett Balanserat Styrkort skall vara en länk i en orsak/verkan-kedja som förmedlar innebörden av företags affärsidé till medarbetarna (Kaplan & Norton 1999, s. 140-141).

3.4.3 Utfallsmått och drivande mått

Ett önskvärt Balanserat Styrkort bör innehålla en blandning mellan utfallsmått och drivande mått kopplade till en affärsstrategi. Utfallsmått (t ex lönsamhet, kundtillfredsställelse och medarbetarnas kompetens) utan drivande mått (t ex cykeltid och defektnivåer) säger ingenting om hur resultaten är tänkta att uppnås. Omvänt drivande mått utan utfallsmått ger kanske möjlighet att uppnå kortsiktiga förbättringar men de säger ingenting om förbättringarna leder till högre vinst. Ett bra Balanserat Styrkort bör därför innehålla en lagom blandning av utfallsmått och drivande mått som anpassats till företagets strategi (Kaplan & Norton 1999, s. 141).

3.5 Företagets strategier

Strategierna är en metod för att styra verksamhetens resurser mot en långsiktig utveckling, stabil lönsamhet och konkurrensfördelar. En organisation förstår sin omgivning genom strategierna samtidigt som de ger vägledning vid val av verksamhetsstruktur (White 1986, s. 217-218).

Senn (2004, s. 6) hävdar att om strategierna i företaget inte är välformulerade vet inte de anställda var eller hur de skall fokusera sin energi. När nya strategier implementeras i verksamheten krävs en viss grad av kulturell inläring hos de anställda för att den nya inriktningen skall accepteras.

Många forskare tycker det är viktigt för alla företag, stora som små, att skapa en långsiktig plan för sin verksamhet. Dagens ledare måste tydligare än förr ha idéer om vart de vill leda sin verksamhet, därför har strategifrågor blivit viktigare och viktigare oavsett om dessa är rätt eller fel. Viktigast är i stället förmågan att genomdriva strategi. Varför? Svaret är givet: Den senaste forskningen visar att över 90 procent av alla strategier aldrig genomförs vilket innebär att nästan alla företag misslyckas med att genomföra de strategier de menar är själva grunden för sin existens. Varför är det så? Strategierna ändras ständigt men inte redskapen för att genomföra strategierna. Dessutom kräver det att du har en metod att värdera och mäta företagets tillgångar (Littorin 2000, s. 1). I den gamla industriella ekonomin skapades värde genom att omvandla råmaterialet till fysiska produkter. Idag har företagets immateriella tillgångar ökat väsentligt (Kaplan & Norton 2001, s.3). Därför borde det Balanserade Styrkortet enligt forskarna hjälpa organisationer att styra sin verksamhet utifrån andra

nyckeltal än de finansiella. Kaplan och Norton definierar i sin senaste forskning fem avgörande principer för att bygga en strategifokuserad organisation (Littorin 2000, s. 1):

1. Översätt strategin till operationella målsättningar.
2. Inrikta organisationen efter strategin (bryt ned barriärer och ändra rapporteringssystemen).
3. Gör strategin till varje medarbetares dagliga arbete (alla måste förstå strategin).
4. Se till att strategin blir en pågående process (frigör strategin från budgetprocessen).
5. Mobilisera förändring genom ett starkt och effektivt ledarskap.

Enligt forskarna leder metoden till ganska komplexa flödesscheman som tar lång tid att förstå. Dessutom är forskarna kanske mer intresserade av att kommersialisera sin forskning. Det Balanserade Styrkortet har fått stor uppmärksamhet samtidigt som forskarna håller konferenser, utbildningar och dyra kurser över hela världen. Därmed står stora ekonomiska värden på spel. Det kan bli svårt för dem att hävda sin akademiska opartiskhet. Förr i tiden skapade forskaren en teori som tog flera år och därefter presenterade den (och eventuellt kritiserade). Man kunde i dessa fall åtminstone tro på forskarens oberoende (Littorin 2000, s. 1).

3.6 Fyra hinder mot en effektiv strategiimplementering

Det finns många hinder vid implementeringen av företagets strategi. I detta avsnitt beskrivs fyra av de vanligaste hindren.

3.6.1 Opreciserade visioner och strategier

Kaplan & Norton (1999, s. 181) anser att en stor del av det strategiarbete som idag sker ute i organisationen inte är framgångsrikt. Orsaken kan vara att det råder djup oenighet om hur en abstrakt vision och affärsidé ska omvandlas till handling. Den bristande enigheten gör att olika grupper strävar åt olika håll. Hindret kan även uppstå när visioner och strategier inte kan omsättas i termer som går att förstå och agera utifrån.

3.6.2 Strategierna är inte kopplade till avdelningarnas mål

Enligt Kaplan & Norton (1999, s. 182) uppstår det andra hindret när de långsiktiga kraven på företagets strategi inte omvandlas till mål för avdelningar och individer. Många företags belöningsystem är kopplade till kortsiktiga finansiella mått vilket förstärker de gamla

arbetsmetoderna. Detta resulterar i att teamen och medarbetarna på avdelningarna endast får sina mål kopplade till de kortsiktiga målen.

3.6.3 Strategierna är inte kopplade till lång- eller kortsiktig resursfördelning

Oförmåga att knyta handlingsprogram och resursfördelning till långsiktiga strategiska prioriteringar är det tredje hindret som kan uppstå enligt Kaplan & Norton (1999, s. 183). Många organisationer har idag separata processer för den långsiktiga strategiska planeringen och den kortsiktiga budgeteringen. Följden blir att kapitalfördelningarna ofta saknar samband med de strategiska prioriteringarna.

3.6.4 Taktisk feedback i stället för strategisk

Brist på feedback om hur implementeringsarbetet fortgår och om strategin fungerar som tänkt är det fjärde hindret. Dagens managementsystem ger feedback avseende resultatet endast på kort sikt. Kaplan & Norton (1999, s. 183-184) anser att konsekvensen av detta blir att organisationen saknar möjlighet att testa och lära sig något om denna strategi.

3.7 Ekonomistyrning

Det har blivit allt viktigare för dagens företag att kunna förvalta och utveckla olika processer i verksamheten på bästa sätt för att uppnå konkurrensfördelar. Kaplan & Norton (1996, s. 29-31) har uppmärksammat denna utveckling i sina forskningsartiklar. Det är viktigt att mäta och följa upp företagets verksamhet ur många perspektiv. Därför har behovet för att precisera mål vuxit fram och det Balanserade Styrkortet anses vara ett lämpligt alternativ i olika diskussioner.

När företaget har konstruerat sitt första Balanserade Styrkort bör det så fort som möjligt införliva detta med sina befintliga managementsystem och använda detta på rätt sätt (Kaplan & Norton 1999, s. 47).

Vad är viktigt för företaget? Vad bör betonas? Norreklit (2000, s. 65-67) ifrågasätter detta i sin artikel angående företagets styrning. Han menar att företaget inte alltid behöver använda sig av det Balanserade Styrkortet för att uppnå bättre styrning. Det är inte endast styrmodellens effekter i företaget som utövas utan även dess ledarskap och värderingar.

Företaget måste börja med att se till att nyckeltalen är förankrade i styrningsfilosofin. Vidare menar forskarna att kommunikation är en viktig del i organisationen.

3.8 Företagets vision

Andra forskare bl a Larwood et al (1995 s. 740-769) poängterar att utöver strategin står visionen i centrum för många företag. De föreslår att visionen är ett ledningsinstrument medan andra föreslår att dess främsta uppgift är att kommunicera en organisations värderingar. Vision och mål skall vara tydliga och klara då det underlättar förståelse och kommunikation bland medarbetarna.

Enligt Thornberry (1997, s. 31-33) är visionen en viktig del av organisationen och även ett långsiktigt hjälpmedel för att företaget ska vara snabbt, flexibelt och konkurrenskraftigt.

Visionen kan ses som ett prov på hur ledningen lyckas med den interna kommunikationen.

När företaget agerar på flera olika nationella marknader kan det anpassa de värden som ligger till grund för visionsformuleringen. Värdena består av olika perspektiv beroende på kulturella faktorer, exempelvis beslutskedjor och maktstrukturer. Vidare fortsätter forskarna sin diskussion om visioner genom att säga att verksamheten utökar sina mål vilka är en del av själva visionen. Ett mål brukar vara kvantitativt eller kvalitativt och tidsbegränsat. Genom målformuleringen kan företaget utveckla sina strategier som används för att uppnå de uppsatta målen som dikteras av visionen.

3.9 Mål

Mål är en nyckelfaktor som möjliggör ett framgångsrikt lärande. Målsättningar spelar en viktig roll för dagens företag för att kunna expandera och växa både internt och externt. Däremot är inte företagets målsättningar avgörande för att uppnå ett framgångsrikt lärande i organisationen. Det är nödvändigt att formulera och tydliggöra vilken kunskap och erfarenheter som medarbetarna bör söka och utveckla för företagets målsättningar. Det förefaller snarare som att det är viktigt att tillåta en viss flexibilitet och spontanitet avseende målsättningarna för företagens utveckling av kunskaper och erfarenheter (Nonaka & Takeuchis 1995 s. 227-228).

3.10 Kommunikation

Kommunikation är en nyckelfaktor som möjliggör ett framgångsrikt lärande i en organisation. Davenport & Prusaks (1998, s. 81) belyser i sina studier att kommunikation har ett samband mellan lärande och förståelse vilket framställts av ledningen. Ett lärande mellan företagets medarbetare är relaterat till tyst kunskap eller specialkompetens som kan vara svår att kommunicera i tal och text eftersom denna kunskap i hög grad är bunden till en specifik situation och dess ledare. Ibland kan kunskap betraktas av medarbetare som ”kaosartad” och därför svår att dela med sig av. Därför är det viktigt att ledningen är medveten om denna kommunikationsform framför allt om ledarskapet ska delta aktivt i den operativa verksamheten och själva ska efterleva det som har kommunicerats.

3.11 Organisationsstruktur

Organisationsstruktur är en nyckelfaktor som möjliggör lärande mellan medarbetarna. En flexibel organisationsstruktur hindrar att medarbetarna placeras i bestämda fack och arbetsområden. Den hjälper medarbetarna att interagera och kommunicera med varandra på olika plan och nivåer inom företaget. Denna interaktion bidrar till att medarbetarna blir trygga i sina arbetsroller eftersom de kan få kännedom om de nya kollegorna och deras arbetssätt och kunskap. Detta leder till att medarbetarna delar med sig av kunskaper och erfarenheter i större utsträckning. En flexibel organisationsstruktur leder till ständigt lärande i organisationen (Alavi & Leidner 2001, s. 113-114).

Enligt I Mac Donald (2005 s. 82-85) borde företag skapa egna Balanserade Styrkort som är mer anpassade för den egna organisationen. Det är viktigt att det Balanserade Styrkortet kontinuerligt mäter olika perspektiv inom företaget för att nå framgång. Forskarna belyser att ledare borde följa upp prestationer i flera olika områden simultant. Det Balanserade Styrkortet i sig begränsar antalet mätningar som företag och organisationer kan använda och gör att ledare kan fokusera sig på de kritiska indikatorerna. Ledarna kan också se hur en händelse i ett område påverkar prestationerna inom ett annat vilket innebär att de kan välja den bästa vägen. Kritiska faktorer hjälper ledarna att göra feedback. Med hjälp av denna feedback kan företagsledningen kontrollera och eventuellt justera implementeringen av strategier och visioner. Med rätt ledarskap och kompetent personal kan bättre resultat uppnås vilket sparar både tid och pengar eftersom implementeringen av det Balanserade Styrkortet är en lång och kostsam process.

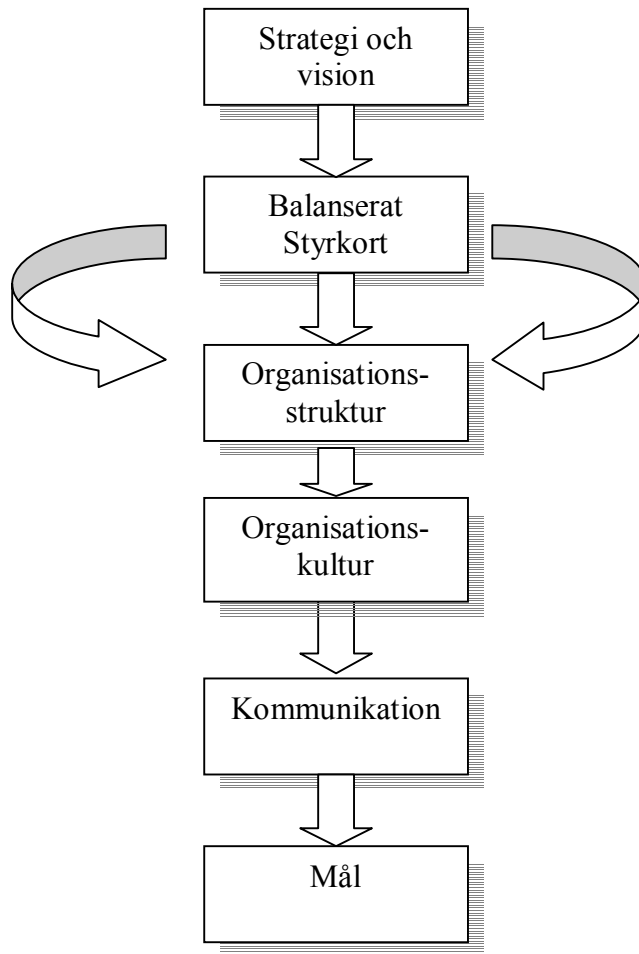
3.12 Organisationskultur

Organisationskultur är en uppsättning av gemensamma värderingar och uppfattningar som delas av organisationens medlemmar och som gör att organisationen är unik och inte kan kopieras eller överföras till andra organisationer (Robbins 1997, s. 2) Att skapa en organisation är inte lätt. Anledningen till det är att individernas egna värderingar påverkar deras agerandesätt. Genom att ena individerna i organisationen kring en gemensam vision och strategi kan problemet lösas (Kaplan & Norton 2001, sid. 23-25).

Det är viktigt att företaget utbildar medarbetarna för att åstadkomma bättre kommunikation och skapa en organisationskultur dvs gemensamma värderingar, där alla strävar efter att göra det rätta för att företaget ska uppnå sina mål (Kaplan & Norton 2001, sid.15-17).

3.13 Teoretisk referensram

Ur de redovisade teorierna kan författarna sammanställa en teoretisk referensram med syfte att besvara frågeställningen i uppsatsen. Den hjälper forskarna att belysa tyngdpunkterna för den kommande empiriska undersökningen. Detta för att få en mer strukturerad bild över hur den interna ekonomiska styrningen bör fungera inom byggföretaget Skanska. Författarna utgår ifrån den ekonomiska styrningen som finns hos Skanska. Modellen följer författarna under uppsatsens gång för att undersöka i vilken utsträckning det Balanserade Styrkortet är användbart för det multinationella byggföretaget.



Figur 3. Ekonomisk styrning satt i ett sammanhang

Egen bearbetning med utgångspunkt från Kullvén, 2001, s. 16

Modellen beskriver processen hur ett företag genom dess strategi och vision försöker uppnå sina mål. Strategi och vision skall senare implementeras i den ekonomiska styrningen. Ledningen väljer riktning på den ekonomiska styrningen med hjälp av olika faktorer. Det Balanserade Styrkortet kan ses som ett vanligt hjälpmedel för att integrera strategin och visionen i den vardagliga verksamhetsstyrningen. Utifrån strukturen i organisationen informeras ledningsplanen ut till dess berörda parter. Respektive ansvarig kommunicerar med medarbetarna inom organisationen och ger närmare vägledning om hur de bör agera för att uppnå ledningens uppsatta mål.

4. EMPIRI

I detta kapitel presenteras den empiriska undersökningen. Kapitlet inleds med en kort företagspresentation för att sedan beskriva organisationen samt de arbetssätt och förutsättningar som finns idag.

4.1 Företagspresentation av Skanska

Företaget har sedan starten haft en nyckelroll när det gäller uppbyggandet av Sveriges infrastruktur som t ex vägar, kraftverk och bostäder. Skanska har gått från att vara ett renodlat byggbolag till att bli en långsiktig partner åt deras kunder. Detta innebär att dagens uppdrag kan sträcka sig från att hitta mark till att finansiera projekten, bygga och sedan förvalta slutresultatet (www.skanska.se 2005-03-04).

Företaget är organiserat i 29 regioner, de flesta av dessa rör byggrelaterade tjänster och täcker in specifika geografiska områden, och har en omsättning på ca 24 miljarder (121 miljarder i hela koncernen). Antal anställda är ca 12 000 (53 000 i hela koncernen). Idag pågår ca 4 000 projekt i Sverige (15 000 i hela koncernen). Skanska har ett nära samarbete med många spjutspetsföretag i tillväxtbranschen. Företaget bildar ibland konsortium där företaget åtar sig ansvaret för ett projekt. Det blir allt vanligare att ett konsortium bygger, äger, driver och administrerar hela projekt (www.skanska.se 2005-03-04).

4.1.1 Affärsidé

Företagets affärsidé är att utveckla, bygga och underhålla den fysiska miljön för att bo, resa och arbeta. Kunderna ska erbjudas attraktiva, kostnadseffektiva och därmed konkurrenskraftiga lösningar (www.skanska.se 2005-03-04).

4.1.2 Vision

Skanskakoncernens vision är att vara världsledande och kundens första val inom byggrelaterade tjänster och projektutveckling (www.skanska.se 2005-03-04).

4.1.3 Mål

Koncernens mål är att vara nummer 1 eller 2 avseende storlek och lönsamhet på alla de byggande affärsenheternas hemmamarknader (www.skanska.se 2005-03-04).

4.1.4 Strategi

Koncernens strategi går ut på att öka intäkter utan att öka den geografiska spridningen (www.skanska.se 2005-03-04).

Vara kundfokuserande

Kundfokus innebär att leverera förväntad kvalitet på utlovad tid. Skanskakoncernen ska vinna kundens långsiktiga förtroende genom att addera värde och överträffa förväntningar (www.skanska.se 2005-03-04).

4.2 Intervjuer på Skanska – Hus Stockholm Nord & Hus Stockholm Syd

Författarna har valt att intervjua controller Per Büchel, regionchefer Lennart Bergström och Mats Nyström samt regionekonomer Stefan Lindh och Elisabet Bolling. Frågorna som ställdes vid intervjuerna finns längst bak i uppsatsen som bilagor

4.2.1 Intervju med Per Büchel

Per Büchel arbetar som controller på Skanska och har ansvar för fyra regioner: Hus Stockholm Nord, Hus Stockholm Syd, Hus Stockholm Ombyggnad och Installation. Respondentens uppgifter är bl a att rapportera dessa fyra regioners delårsrapporter till Skanska Sverige AB:s ledning.

Företaget ägnar sig åt projektverksamhet (stora och små). Allt byggande sker lokalt. Kunderna består av företag från alla branscher, från stora monopol till enskilda näringsidkare och privatpersoner. Eftersom allt byggande sker lokalt finns endast ett fåtal utländska konkurrenter. De stora konkurrenterna i Sverige är enligt Per Büchel NCC och PEAB samt andra små lokala konkurrenter.

Eftersom Skanska är marknadsledande känner företaget att omgivningen kräver/förväntar sig mycket mer av organisationen, t ex att pressa ner byggkostnader, bygga lägenheter efter efterfrågan, att ha en tillfredsställande miljöredovisning etc. Som andra branscher påverkas Skanska av konjunkturen samt politiska beslut.

Per Büchel har full insikt och kännedom om företagets mål, strategi och värderingar inom organisationen, speciellt inom den ekonomiska sidan.

Respondenten tycker att det lokala Intranätet är ett viktigt system för ledningen att kommunicera ut de uppsatta mål, visioner, strategier och värderingar till de anställda. Fem personer är anställda enbart för att sprida ut rätt information till rätt personer på rätt sätt. Deras huvuduppgift är att se till att både extern och intern information når ut till de berörda. Förutom Intranätet sprids även information via protokoll och PowerPoint-presentationer.

Per Büchel förklarade vidare att Skanska består av 29 regioner som i sin tur består av i genomsnitt 5-6 distrikt. I varje distrikt jobbar ca 30 tjänstemän med bl a planering, kalkylering, ekonomi, personal, kunder och leverantörer. Ca 50-60 yrkesarbetare är kopplade till de flesta av distrikten. Varje distrikt är uppdelade i projekt. Den ekonomiska styrningen går ut på att ha ansvar och kontroll på kostnader och intäkter oavsett storlek på projekten. Detta sker genom bugetuppföljning, kvartalsavstämningar/kvartalsrapporter samt årsbokslut.

Företaget utvärderar sin verksamhet ständigt enligt respondenten. Olika mätningar görs regelbundet som t ex kundnöjdhet i form av enkäter och intervjuer, personaltrivsel genom enkäter och utvecklingssamtal en gång per år samt utvärdering av distrikt och regioner genom enkäter. Det utförs även branschjämförelser på lednings- och projektnivå, detta för att se hur företaget ligger till jämfört med konkurrenterna. Jämförelser görs med siffror från SCB (Statistiska Centralbyrån). Mätningar presenteras sedan på Intranätet för de anställda.

För den ekonomiska utvärderingen har kontrollern ett stort ansvar; inget fel får förekomma. Generellt tycker Per Büchel att utvärderingssystemet i företaget är tillfredställande då inget informationsgap har uppstått. Det företaget kan tänkas bli bättre på är t ex kundutvärdering. Respondenten tycker att det är svårt att utvärdera kunden på ett riktigt sätt. ”Säger kunden verkligen vad han vill ha?” De avgörande faktorerna för kunden vid val av företag är främst priset.

Skanska har utvecklat ett eget styrningssystem, ”Vägvisaren”, som är anpassat till företaget. Med hjälp av ekonomistyrningen vill företaget uppnå ett gemensamt mål och utvärdera lönsamheten (detta görs genom att t ex sätta upp ett medianvärde). Syftet med detta är att distrikten och regionerna löpande ska jämföras med varandra.

De viktigaste måtten för företaget är lönsamhet, kundperspektiv och medarbetarperspektiv. Omvärldens bild på Skanska anses även vara viktig då den kan påverka t ex kundernas, leverantörernas samt personalens syn på företaget.

Respondenten tror att de flesta medarbetare har förståelse för styrningen inom företaget även om olika åsikter har framkommit genom medarbetarundersökningarna. Som exempel nämnde respondenten säkerheten på byggarbetsplatserna; att de som vistas i området måste ha hjälm och arbetsskor på sig. Det är chefens ansvar att se till att informationen når fram till medarbetarna och att de har förståelse för kravet. De flesta medarbetare har även förståelse och är medvetna om att när verksamheten inte går med vinst så måste åtgärder vidtas inom organisationen.

Belöningsystem i Skanska är kopplade till projekt, dvs om projekten ger tillräckligt med vinst får de anställda dela på bonus. Förutom löner används även personlig utveckling som ett incitament att belöna duktiga medarbetare samt attrahera ny personal. Det är inte alltid pengar som motiveras utan det finns även andra förmåner som ibland kan värderas högre t ex utlandsarbete, utbildningar samt barnledighet.

Problemen som kan tänkas uppkomma vid implementeringen av det Balanserade Styrkortet är kostnader, förändringar i arbetssättet och organisationspåverkan. Införande av ny teknik innebär ofta uppstartsproblem av dataprestandan. Eftersom organisationen ser olika ut kan det vara svårt att anpassa ett gemensamt Balanserat Styrkort.

Det är viktigt att ha ett mätsystem som styr verksamheten enligt respondenten. Möjligheter som det Balanserade Styrkortet medför är att kunskapen om den egna verksamheten förbättras. Det blir lättare för ledningen att sätta upp mål (ledningen har mer att ”gå på” och se förändringar på ett bättre sätt, åtminstone när det gäller trender och tendenser). Möjligheter att komma till rätta med problem såsom t ex sjuktal och mediebild underlättas.

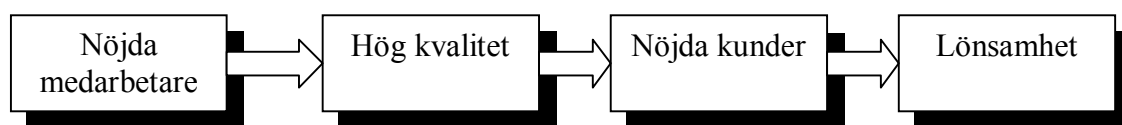
Per Büchel anser att det Balanserade Styrkortet kan hjälpa företaget med kvalitetsarbeten såtillvida att de mätningar som görs (medarbetare, kunder etc) underlättar kvalitetsarbetet (t ex skillnad mellan olika regioner) så att det är möjligt att göra förbättringar. Modellen ger möjlighet att detaljstyra vissa typer av kunskaper.

4.2.2 Intervju med Lennart Bergström

Lennart Bergström är region Hus Stockholm Nords regionchef och har ansvar över fem distrikt inom regionen. Inom regionen arbetar ca 180 tjänstemän och ca 250 yrkesarbetare och omsätter ca 1,5-2,5 miljarder per år. Regionen profilerar sig på entreprenörsverksamhet och bygger främst hus. Hans huvuduppgift är att se till att alla områden fungerar, att delmål uppfylls samt att regionen är lönsam i kombination med nöjda medarbetare och kunder.

Organisationens mål är att tjäna pengar och tillfredställa aktieägarna. Koncernen sätter upp mål som sedan bryts ner till region-, distrikts- och projektnivå, dvs varje enhet har sitt eget delmål att jobba mot för att uppnå de övergripande målen. Målen följs upp noggrant med hjälp av styrverktyget, ”Vägvisaren”. Målen utvärderas utifrån hur väl de har uppnåtts som i sin tur påverkar bl a tantiem- och bonusavtal. Årets mål jämförs alltid med föregående års mål då syftet hela tiden är att förbättra resultatet och sätta upp nya, högre mål.

Lennart Bergström tycker att styrsystemet, Vägvisaren, som företaget använder sig av idag är ett bra utvärderingsverktyg för företaget om informationen hanteras på rätt sätt. Lennart Bergström ritade upp Vägvisarens process som följer nedan:



Figur 4. Vägvisarens process

Egen bearbetning med utgångspunkt från Lennart Bergström, 2005

Vägvisaren utgår från fyra perspektiv: Finans, Kund, Medarbetare och Arbetsätt. Enligt respondenten går hela processen ut på att ha nöjda medarbetare, vilka presterar bättre och skapar högre kvalitet på tjänster och därigenom ökar kundnöjdheten vilket i sin tur ger företaget bra lönsamhet. Nöjda medarbetare är därför nyckeln till framgång och vinst. För att ta reda på om medarbetarna och kunderna är nöjda gör företaget enkätundersökningar två gånger per år. Även om vissa kunder och medarbetare kan tycka att undersökningarna är besvärliga och görs för ofta tycker Lennart Bergström att det är ett bra sätt att mäta nöjdheten. Resultatet från enkätundersökningarna visas i Vägvisaren. Mätningar görs även på medarbetarnas sjukfrånvaro. Mediebild är något som företaget också är mån om. Artiklar som

skrivs i tidningarna bevakas av ett externt företag som Skanska anlitar som sedan sammanställer andelen positiva och neutrala artiklar i förhållande till negativa artiklar.

Fördelar med Vägvisaren är att jämförelse kan göras mellan de olika regionerna och de olika distrikten. På så sätt kan distrikten lära sig av varandra för att bli ännu effektivare att uppnå sina delmål och bättre resultat. Vägvisaren är också ett bra verktyg att kommunicera ut viktig information till de berörda. Nackdelen med verktyget är att fel mätningar kan uppstå, därför är varsamhet av största vikt. De flesta medarbetare i organisationen kan ta del av resultatet av den ekonomiska uppföljningen via intranätet.

Lennart Bergström anser att de flesta medarbetare har förståelse för styrningen inom företaget. För att få en uppfattning om hur medarbetare upplever ledningen samt upplever sin arbetssituation i företaget görs enkätundersökningar två gånger per år. Syftet med undersökningarna är även att upptäcka brister i organisationen såsom kompetensutveckling och stressnivå bland medarbetarna.

Respondenten har tidigare kommit i kontakt med det Balanserade Styrkortet, dock inte så djupgående. Det Balanserade Styrkortet kan vara bra, men eftersom företaget redan har Vägvisaren som skraddarsytt för organisationen kan han inte tänka sig att implementera det Balanserade Styrkortet i Skanska just nu. Vägvisaren är dessutom rätt så ny då den bara har funnits i ca ett år. Men om det Balanserade Styrkortet skulle implementeras så ser respondenten inga problem med detta eftersom implementeringen av Vägvisaren gick bra. Oavsett system anser Lennart Bergström att det viktigaste är att skapa trivsel för medarbetarna, annars är det lätt att hamna i en ond cirkel.

4.2.3 Intervju med Stefan Lindh

Stefan Lindh är regioneconom och därigenom ansvarig för ekonomin på region Hus Stockholm Nord. Innan han började på Hus Stockholm Nord arbetade han som regioneconom på region Väg & Anläggning Stockholm.

Respondenten gav oss en övergripande insikt i hur Skanska och regionen är uppbyggd med ledning och chefer. Hans huvuduppgift är att varje år sammanställa fyra delårsrapporter, bokslut samt budget. Ett projekt sträcker sig oftast 1-3 år fram i tiden och att lägga budget/helårsprognos är svårt med tanke på den ovisshet framtiden innebär. Stefan Lindh

menar att Skanska är försiktiga med att ta ut en för stor del av den prognostiserade vinsten redan det första året med tanke på den ovisshet det innebär att arbeta med komplicerade projekt.

Enligt respondenten är Skanskas mål att vara en förebild inom svensk näringsliv. Att få alla medarbetare att arbeta mot samma mål är inte lätt då det bygger på personligt engagemang och intresse. Ett bra sätt att öka engagemanget är att förse medarbetarna med så mycket information så möjligt samt göra dem mer delaktiga i olika processer. Att skapa en trivsamt arbetsmiljö är även en avgörande faktor. Om kommunikationen mellan medarbetarna fungerar eller inte kan mätas i form av t ex en enkät. Det finns olika sätt att motivera medarbetarna. Som exempel kan nämnas prestationslön, bonusavtal och bonuslön. Alla tjänstemän får bonus om det går bra för regionen. Vissa högre chefer/ansvariga har tantiem- och bonusavtal. Det är främst regionledningen som tar del av den ekonomiska uppföljningen men även t ex distriktsekonomer och projektchefer. Ledningsgruppen deltar i bestämmandeprocessen i regionen. Ledningsmöte hålls ungefär en gång per månad. Vägvisaren utgör underlag för ledningen vid diskussioner. Förutom projekt från kunder så försöker ledningen tillsammans med projektutvecklingsgruppen hitta tänkbara projekt för regionens distrikt. I detta arbete ingår att ta kontakt med tänkbara kunder och finansierare.

Respondenten inhämtar mycket ekonomisk information om hur det går för regionen och Skanska. Mycket information fås från styrsystemet Vägvisaren såsom ekonomiska mål, kundnöjdhet, medarbetarenkäter samt mediebild.

Vägvisaren är ett viktigt styrsystem som används flitigt av företaget sedan ett år tillbaka. I Vägvisaren mäts uppsatta mål genom att definiera ett medianvärde som sedan jämförs med regionernas resultat. Bra eller dåligt beroende på om regionen ligger över eller under medianen. Vägvisaren utgår ifrån fyra perspektiv:

Finans:

- SVA – anger hur mycket pengar regionen tjänar i förhållande till bl a investerat kapital och likvidsaldo.
- Rörelseresultat (resultat före räntor)
- Driftresultat (resultat efter räntor)
- Nettoomsättning

Kund:

- Nöjda kunder
- Mediebild
- Nöjda prioriterade kunder – starka och ofta stora kunder som företaget regelbundet arbetar med

Arbetsätt:

- Produktivitet – effektivitet.
- Rätt inköp – belönas om materialet/varorna köps från leverantör som företaget har avtal med.
- 0-felsprojekt – att projektet ska ha 0 fel vid slutbesiktning.
- Hitrate – anger hur många procent av de lämnade anbuden regionen erhåller (Mkr)

Medarbetare:

- Nöjda medarbetare
- Värdeskapande organisation – andelen medarbetare som anser sin arbetsplats ha god förmåga att skapa kundvärde.
- Frisknärvaro
- Arbetskadefrekvens

Respondenten ser inga nackdelar med de olika mätningarna utan ser bara fördelar. Genom mätningar kan jämförelse göras mellan regioner, distrikt och hela Skanska. Stefan Lindh är nöjd med dagens sätt att utvärdera verksamheten i företaget. Finansiella mått är de viktigaste måtten för företaget enligt respondenten för ” finns inte ekonomi så finns inte företaget”. Skanska har förändrats en hel del de senaste åren och en del effektiviseringar har gjorts, t ex har alla leverantörsfakturorna digitaliserats.

Innan Vägvisaren skulle introduceras som ekonomistyrningssystem var respondenten med och utvärderade styrverktyget. Svårigheter som han upplevde var prestandaproblem, långa svarstider, kvalitetsproblem och datatekniska problem. Dessa problem skulle även kunna förekomma vid implementeringen av det Balanserade Styrkortet enligt respondenten.

Regionen ansvar för att allt som matas in är korrekt. Vissa värden i affärssystemet överförs automatiskt varje kvartal medan vissa värden måste matas in manuellt. Vägvisaren i sig kan

inte hjälpa kvaliteten i projekten, däremot kan kvalitet uppnås med siffror. T ex visar Vägvisaren om kunderna är nöjda och i så fall är antagligen projekten av bra kvalitet vilket i sin tur oftast innebär att det går bra för regionen etc.

Respondenten anser att det Balanserade Styrkortet kan vara bra men företaget använder sig redan av Vägvisaren som helt och hållet är anpassat för företaget. Det som är bra med det Balanserade Styrkortet och Vägvisaren är att medarbetarna får mycket information och blir mer engagerade och därmed presterar bättre. För bara 5-10 år sedan var mycket information i det närmaste ”hemligt” mellan distrikten och regionerna.

4.2.4 Intervju med Mats Nyström

Mats Nyström är chef på region Hus Stockholm Syd och har ansvar över sex distrikt inom regionen. Regionen består av ca 210 tjänstemän och ca 325 yrkesarbetare och omsätter ca 1,5-2,5 miljarder kronor. Mats har samma arbetsuppgifter som Lennart Bergström.

Enligt Mats Nyström satsar regionen på projektutveckling men samtidigt är det viktigt att inte tappa den traditionella arbetsmarknaden. Respondenten anser att väl utförda projekt är den bästa reklam företaget kan få. Mats Nyström anser att han har full insikt och kännedom om mål, strategier och värderingar inom företaget.

Den ekonomiska styrningen utgörs av månadsrapporter som bl a visar orderingång, orderstock, likvidsaldo och kundfordringar. Prognoser görs varje kvartal som ger bedömning om helårsresultatet men även en rullande 12-månadersprognos görs varje kvartal.

Inom Hus Stockholm Syd mäts och jämförs månadsrapporterna mellan de 6 distriktscheferna (affärscheferna). Regionen mäter även kundnöjdhet, mediebild, medarbetarnas trivsel, sjukfrånvaro samt arbetsskador.

Alla tjänstemän och även många yrkesarbetare känner till den ekonomiska styrningen i företaget. De flesta vet att organisationen har månadsuppföljning och kvartalsvisa prognoser. Den ekonomiska resultatuppföljningen förmedlas ut i respektive distrikt varje månad. Med hjälp av utvärderingssystemet Vägvisaren kan olika mätningar göras samt många parametrar kan utvärderas.

Mats Nyström tycker att dagens sätt att utvärdera verksamheten är bra. En nackdel med utvärderingssystemet är att det krävs mycket manuellt arbete när man istället borde få fler automatiska uppdateringar från Skanskas affärssystem. De flesta medarbetare har förståelse för styrningen inom företaget men ibland kan det tyckas vara alltför detaljstyrt enligt respondenten.

Mats Nyström känner till det Balanserade Styrkortet. I Skanska används Vägvisaren. Många i företaget tycker att Vägvisaren borde bli mer tillgänglig för fler medarbetare. Enligt respondenten är alla perspektiv i Vägvisaren lämpliga för Skanska. Med rätt sorts information och öppenhet kommer medarbetarna att förstå hur och varför styrkortet används.

4.2.5 Intervju med Elisabet Bolling

Elisabet Bolling är regionekonom på Hus Stockholm Syd och ansvarar för regionens ekonomi. Respondenten ansvarar för regionens rapportering men ska även fungera som stöd för regionen.

Som regionekonom är det nödvändigt att ha full insikt och kännedom om regionens mål, strategier och värderingar inom organisationen. Skanskas mål och strategier finns tillgängliga på intranätet som alla anställda har tillgång till.

Information om hur det går för Skanska får respondenten via Skanskas bokslutskommunikéer som finns på Skanskas intranät. Genom att förse medarbetarna med mycket information kan engagemanget öka enligt respondenten. Tillgång till information gör att medarbetarna känner sig delaktiga. Ett annat sätt att motivera medarbetarna är bonusavtal som många i företaget har.

Elisabet Bolling anser att det är svårt att få alla medarbetare att jobba mot samma mål då det alltid finns någon som vill göra på sitt eget sätt och i en stor organisation som Skanska är det svårt att styra alla mot ett mål.

Det ekonomiska systemet utgår ifrån att regionerna mäts på ett antal ekonomiska parametrar som t ex driftresultatet men även på mjuka parametrar som t ex kundnöjdhet, arbetsskador och mediebild. Detta redovisas i något som kallas "Vägvisaren". De ekonomiska mätetalen är rörelseresultat, driftresultat, SVA och nettoomsättning. Respondenten tycker att "det är bra

med mätetal som visar resultat både före och efter vi har belastats för vår kapitalbindning”. Mjuka parametrar mäter hur nöjda kunder och medarbetare företaget har samt arbetsskador och mediebild.

Enligt Elisabet Bolling har samtliga ledningsgrupper inom regionen tillgång till Vägvisaren och kan därigenom se de ekonomiska resultaten. Olika distrikt kan jämföra sig med varandra och regionledningen ser övriga regioner och kan jämföra sig med dessa. Respondenten anser att dagens sätt att utvärdera verksamheten i företaget är bra, något annat styrverktyg kan vara bra men är för närvarande inte aktuellt. Det viktigaste måttet för företaget är resultatet enligt Elisabet Bolling.

4.3 Sammanställning av medarbetarenkäter

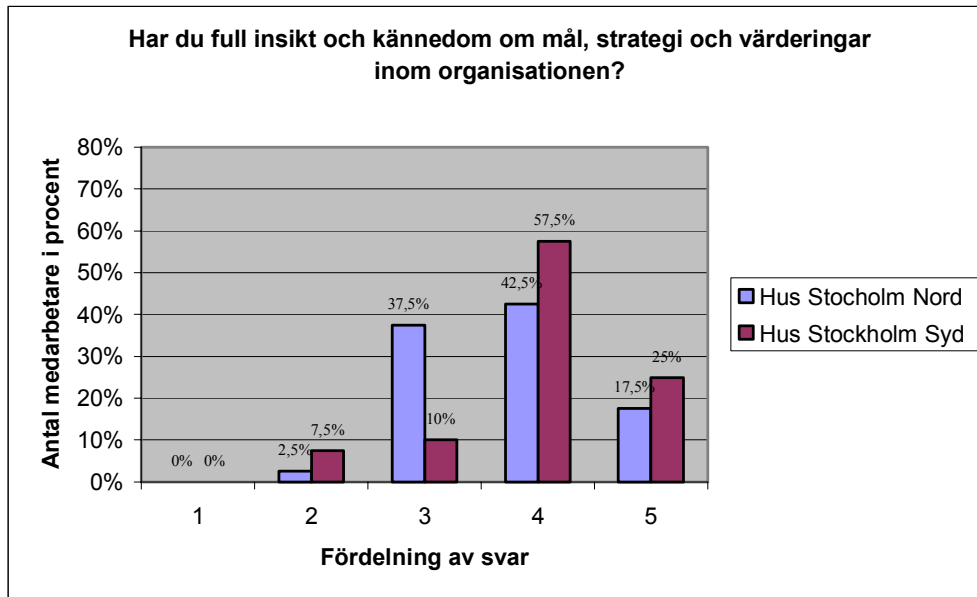
Enkäten skickades till totalt 391 personer och besvarades i rätt tid av totalt 80 personer. Dessa fördelades som 40 stycken vardera från Hus Stockholm Nord och Hus Stockholm Syd. Det finns skillnader mellan regionerna vad gäller fördelningen mellan män och kvinnor av de som besvarade enkäten. Detta visas i nedanstående tabell.

	Man	Kvinna
Medarbetare i Hus Stockholm Nord	82,5%	17,5%
Medarbetare i Hus Stockholm Syd	90%	10%

Tabell 1. Fördelning man/kvinna

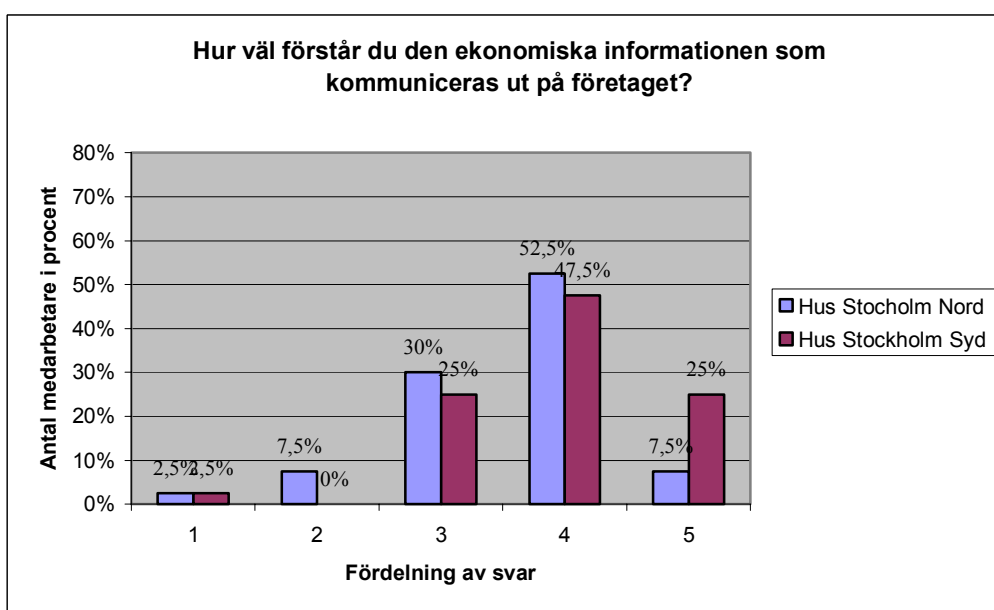
Uppdelningen av man och kvinna kommer dock ej att beaktas i uppsatsen eftersom så få kvinnor har besvarat enkäten samt att Skanska är ett mansdominerat företag (personalen består generellt av fler män än kvinnor).

Frågorna i nedanstående diagram besvarades enligt skala graderad 1-5, där 1 stod för mycket dåligt/inte alls, 2 stod för dåligt/lite, 3 stod för varken bra eller dåligt/neutralt, 4 stod för bra/en hel del och 5 stod för mycket bra, detta för att uppskatta var svarsmajoriteten befinner sig på skalan. Detta ger ett värde för om medarbetarna är negativa, neutrala eller positiva till frågorna.



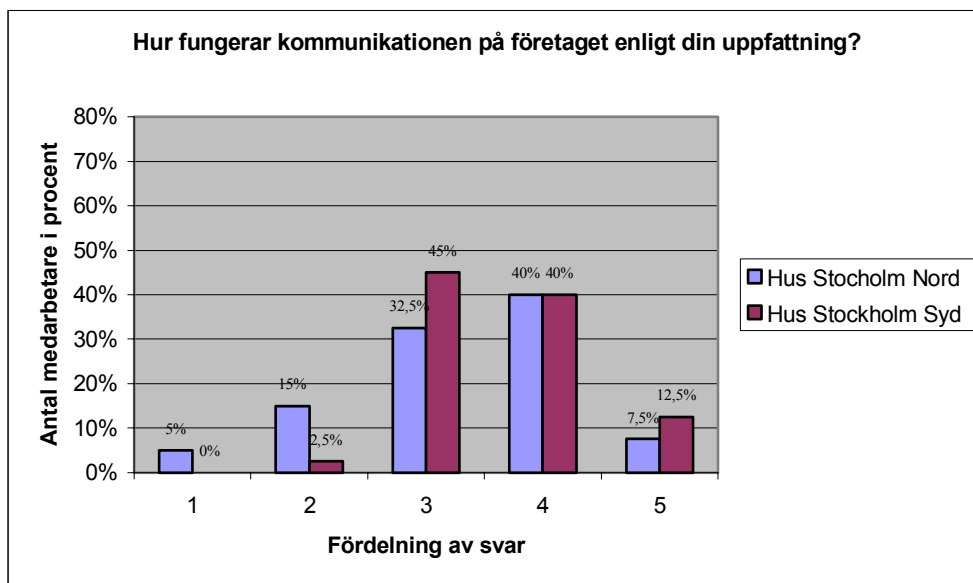
Figur 5. Insikt och kännedom om mål, strategi och värderingar

I figur 5 kan utläsas att en övervägande del av medarbetarna i Hus Stockholm Nord och Hus Stockholm Syd har bra insikt om företagets mål, strategier och värderingar. Dock skiljer sig svaren mellan regionerna. Många medarbetare i Hus Stockholm Syd (57,5%) uppger att de har bra insikt om företagets mål, strategi och värderingar medan motsvarande siffra på Hus Stockholm Nord är 42,5%. Många medarbetare (37,5%) på Hus Stockholm Nord var neutrala till frågan medan motsvarande siffra på Hus Stockholm Syd endast var 10%. Endast 7,5% av alla medarbetare på Hus Stockholm Syd och 2,5% av medarbetarna på Hus Stockholm Nord uppger att de har dålig eller liten insikt om mål, strategi och värderingar i organisationen.



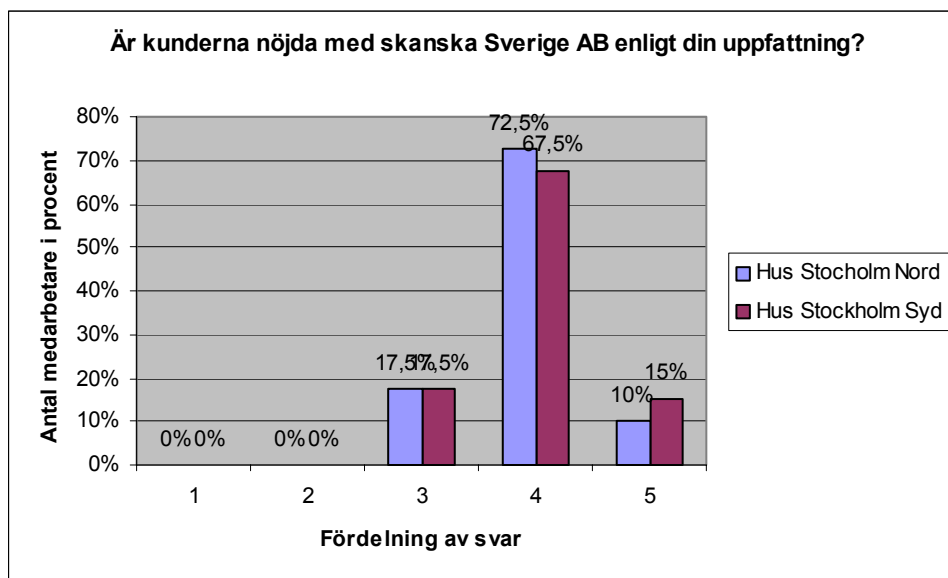
Figur 6. Förståelse av den ekonomiska informationen

Mer än hälften av alla medarbetare på Hus Stockholm Nord har bra förståelse för den ekonomiska informationen som kommuniceras ut på företaget. På Hus Stockholm Syd anger en fjärdedel (25%) att de förstår den ekonomiska informationen mycket bra vilket är en högre siffra än kollegorna på Hus Stockholm Nord (7,5%). Ungefär lika många medarbetare på båda regionerna är neutrala till frågan medan endast en liten andel av medarbetarna på båda regionerna anger att de inte förstår den ekonomiska informationen.



Figur 7. Kommunikationen på företaget

I figur 7 kan utläsas att majoriteten av medarbetarna (47,5% respektive 52,5%) på båda regionerna anser att kommunikationen på företaget fungerar bra eller mycket bra. På Hus Stockholm Nord tycker 20 % av medarbetarna att kommunikationen fungerar dåligt eller mycket dåligt i organisationen medan motsvarande siffra för Hus Stockholm Syd är 2,5%.



Figur 8. Kundnöjdhet

Figuren visar att medarbetarna på båda regionerna anser att kunderna är nöjda med Skanska. Många medarbetare (82,5% på båda regionerna) uppger att kunderna är nöjda/mycket nöjda med företaget. Lika många medarbetare, 17,5%, på båda regionerna är neutrala till frågan.

Har du förståelse för styrningen inom företaget?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	2,5%	10,0%	45,0%	32,5%	10,0%	100%
Hus Stockholm Syd	2,5%	5,0%	32,5%	35,0%	25,0%	100%

Tabell 2. Medarbetarnas förståelse för styrningen

Många av medarbetarna på båda regionerna har stor förståelse för styrningen inom företaget. Så många som 42,5% av medarbetarna på Hus Stockholm Nord uppger att de är nöjda eller mycket nöjda med styrningen inom organisationen och nästan lika många (45%) är neutrala. På Hus Stockholm Syd tycker 60% av medarbetare att styrningen i företaget är bra eller mycket bra och 32,5 % av medarbetarna är neutrala till frågan. Endast 12,5% av medarbetarna på Hus Stockholm Nord anser att styrningen i företaget är dåligt eller mycket dåligt och motsvarande siffra för Hus Stockholm Syd är 7,5%.

Hur mycket information får du om hur det går ekonomiskt för företaget?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	5,0%	7,5%	30,0%	40,0%	17,5%	100%
Hus Stockholm Syd	0,0%	10,0%	30,0%	37,5%	22,5%	100%

Tabell 3. Ekonomisk informationsmängd

En övervägande del av medarbetarna på Hus Stockholm Nord och Hus Stockholm Syd anser att de får mycket information om hur det går ekonomiskt för företaget. En knapp tredjedel (30%) av medarbetarna på båda regionerna tycker att informationsmängden varken är för mycket eller för litet. Ca 10% tycker att de får för lite information och skulle i själva verket vilja ha mer information om hur det går ekonomiskt för företaget.

Hur väl känner du till utvärderingssystemet Vägvisaren som används i företaget i dag?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	15,0%	20,0%	27,5%	30,0%	7,5%	100%
Hus Stockholm Syd	20,0%	32,5%	10,0%	27,5%	10,0%	100%

Tabell 4. Utvärderingssystem Vägvisaren

35% på Hus Stockholm Nord respektive 52,5% på Hus Stockholm Syd uppger att de har för dålig kunskap om utvärderingssystemet Vägvisaren alternativt inte känner till systemet överhuvudtaget. Lika många på både regionerna, 37,5%, anger att de känner till systemet bra eller mycket bra. 27,5% av de anställda på Hus Stockholm Nord och 10% på Hus Stockholm Syd anser att de har en del kunskaper om Vägvisaren.

Känner du till vilka mått som används i Vägvisaren?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	12,5%	15,0%	35,0%	32,5%	5,0%	100%
Hus Stockholm Syd	17,5%	27,5%	25,0%	17,5%	12,5%	100%

Tabell 5. Vägvisarens mått

Svaren på frågan skiljer sig mellan regionerna; på Hus Stockholm Nord uppger 37,5% av medarbetarna att de har bra kännedom/mycket bra kännedom om vilka mått som används i Vägvisaren medan samma siffra för Hus Stockholm Syd är 30%. 35% av de anställda på Hus Stockholm Nord uppger att de har någon kännedom om de mått som används i Vägvisaren medan samma siffra för Hus Stockholm Syd är 25%. Tabellen visar även att många medarbetare på de båda regionerna har för liten eller ingen kännedom alls om vilka mått som används. Siffran är oroväckande hög för Hus Stockholm Syd där nästan hälften av medarbetarna (45%) uppger att de har liten eller ingen kännedom om vilka mått som används medan samma siffra för Hus Stockholm Nord är 27,5%.

Tror du att alla delar av företaget skulle kunna mätas för att jobba mot uppsatta mål?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	15,0%	5,0%	30,0%	37,5%	12,5%	100%
Hus Stockholm Syd	5,0%	22,5%	22,5%	35,0%	15,0%	100%

Tabell 6. Mätningar av företagets alla delar

Exakt 50% av medarbetarna på båda regionerna tror att det går bra eller mycket bra att mäta alla delar av företaget för att jobba mot uppsatta mål. 20%-30% av medarbetarna är neutrala till frågan medan 20% på Hus Stockholm Nord och 27,5% på Hus Stockholm Syd har svarat att det knappast går att göra några mätningar på företaget.

Vet du vad du ska koncentrera dig på för att förbättra resultaten i företaget?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	15,0%	5,0%	30,0%	37,5%	12,5%	100%
Hus Stockholm Syd	5,0%	22,5%	22,5%	35,0%	15,0%	100%

Tabell 7. Medarbetarnas koncentrationsförmåga

På frågan om de anställda vet vad de ska koncentrera sig på för att förbättra resultaten i företaget svarade exakt hälften på båda regionerna att de vet det. Många medarbetare, 30% på Hus Stockholm Nord och 22,5% på Hus Stockholm Syd, anger att de tror sig veta men inte helt säkert vet vad de ska koncentrera sig på för att förbättra resultaten. 27,5% på Hus Stockholm Syd och 20% på Hus Stockholm Nord visste lite eller inget alls om vad de ska koncentrera sig på för att förbättra resultaten.

Är organisationens målsättningar realistiska enligt din uppfattning?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100%
Hus Stockholm Syd	2,5%	0,0%	15,0%	47,5%	35,0%	100%

Tabell 8. Organisationens målsättning

80% av medarbetarna på Hus Stockholm Nord och 82,5% på Hus Stockholm Syd tycker att företagets mål är realistiska. En femtedel (20%) på Hus Stockholm Nord och 15% på Hus Stockholm Syd är neutrala i frågan och menar att målsättningarna varken är realistiska eller orealistiska. Nästan ingen av medarbetarna anser att målsättningarna är orealistiska.

Hur delaktig känner du dig i målsättningsprocessen på din region?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	12,5%	17,5%	32,5%	30,0%	7,5%	100%
Hus Stockholm Syd	5,0%	12,5%	27,5%	30,0%	25,0%	100%

Tabell 9. Målsättningsprocessen

På Hus Stockholm Nord uppger 37,5% av medarbetarna att de känner sig delaktiga i målsättningsprocessen inom sin egen region. Många medarbetare på Hus Stockholm Syd känner sig också delaktiga i målsättningsprocessen, en fjärdedel känner sig till och med mycket delaktiga i målsättningsprocessen. På Hus Stockholm Nord ställer sig 32,5% neutrala i frågan och på Hus Stockholm Syd är samma siffra 27,5%. Det finns en del medarbetare, 30% på Hus Stockholm Nord och 17,5% på Hus Stockholm Syd, som känner sig lite eller inte alls delaktiga.

Känner du dig motiverad med dina arbetsuppgifter?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	0,0%	2,5%	17,5%	32,5%	47,5%	100%
Hus Stockholm Syd	0,0%	0,0%	5,0%	57,5%	37,5%	100%

Tabell 10. Motivation

Majoriteten av medarbetarna känner sig motiverade med sina arbetsuppgifter i företaget. Av alla medarbetare på Hus Stockholm Nord uppger 32,5% av de känner sig motiverade och nästan hälften (47,5%) anger att de känner sig mycket motiverade. På Hus Stockholm Syd är siffrorna tvärtom; här anger fler (57,5%) att de känner sig motiverade medan de som känner sig mycket motiverade är 37,5%. De som varken känner sig motiverade eller omotiverade utgörs av 17,5% på Hus Stockholm Nord och 5% på Hus Stockholm Syd. Inga av medarbetarna känner sig helt omotiverade av sina arbetsuppgifter.

Känner du att du har bra utvecklingsmöjligheter på Skanska?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	5,0%	2,5%	5,0%	50,0%	37,5%	100%
Hus Stockholm Syd	0,0%	5,0%	20,0%	37,5%	37,5%	100%

Tabell 11. Utvecklingsmöjligheter

Majoriteten (87,5%) på Hus Stockholm Nord anser att de har bra respektive jättebra utvecklingsmöjligheter i företaget och motsvarande siffra på Hus Stockholm Syd är 75%. Medarbetare som anser sig har dåliga utvecklingsmöjligheter eller inga

utvecklingsmöjligheter alls utgörs av 7,5% på Hus Stockholm Nord och 5% på Hus Stockholm Syd. De som är neutrala till frågan är 5% respektive 20% på de båda regionerna.

Är du nöjd med belöningsystemet som används i företaget idag?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	25,0%	20,0%	20,0%	30,0%	5,0%	100%
Hus Stockholm Syd	22,5%	22,5%	27,5%	20,0%	7,5%	100%

Tabell 12. Belöningsystemet

Nästan hälften (45%) av medarbetarna på båda regionerna är inte nöjda med belöningsystemet som används i företaget idag. Endast 35% av medarbetarna på Hus Stockholm Nord är nöjda med företagets belöningsystem och samma siffra för Hus Stockholm Syd är ännu sämre, 27,5%. De som tycker att belöningsystemet är ”godkänt” utgörs av 20% på Hus Stockholm Nord och 27,5% på Hus Stockholm Syd.

Hur trivs du på din arbetsplats?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	0,0%	10,0%	10,0%	52,5%	27,5%	100%
Hus Stockholm Syd	0,0%	0,0%	15,0%	42,5%	42,5%	100%

Tabell 13. Medarbetarnas trivsel

Vid förfrågan om de anställda kände trivsel på arbetsplatsen svarade 52,5% på Hus Stockholm Nord att de trivs bra och ytterligare 27,5% uppger att de trivs mycket bra. På Hus Stockholm Syd svarade 42,5% att de trivs bra och lika många uppger att de trivs mycket bra. Endast 10% på Hus Stockholm Nord uppger att de inte trivs bra och nästan lika många var neutrala till förfrågan. På Hus Stockholm Syd är 15% neutrala till frågan.

Anser du att dagens sätt att utvärdera verksamheten är bra?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	2,5%	25,0%	47,5%	25,0%	0,0%	100%
Hus Stockholm Syd	2,5%	12,5%	50,0%	30,0%	5,0%	100%

Tabell 14. Dagens sätt att utvärdera verksamheten

De flesta medarbetare på båda regionerna (47,5% respektive 50%) tycker att dagens sätt att utvärdera verksamheten är acceptabelt. En fjärdedel på Hus Stockholm Nord anser att verksamheten utvärderas på ett bra sätt och på Hus Stockholm Syd är 30% av medarbetarna positiva till utvärderingssystemet. Några (5%) av medarbetarna på Hus Stockholm Syd är till

och med mycket nöjda. Mer än 27% av medarbetarna på Hus Stockholm Nord anser att dagens sätt att utvärdera verksamheten är dåligt respektive mycket dåligt. På Hus Stockholm Syd är samma siffra endast 15%.

Känner du till det Balanserade Styrkortet?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	77,5%	5,0%	7,5%	7,5%	2,5%	100%
Hus Stockholm Syd	74,0%	5,0%	13,0%	3,0%	5,0%	100%

Tabell 15. Det Balanserade Styrkortet

Flertalet, 82,5% på Hus Stockholm Nord respektive 79% på Hus Stockholm Syd, känner inte till det Balanserade Styrkortet. Ett fåtal (7,5% resp 13%) känner till det Balanserade Styrkortet någorlunda. Endast 10% respektive 8% av medarbetare känner till det Balanserade Styrkortet bra eller mycket bra.

Kan du tänka dig att använda dig av det Balanserade Styrkortet?

Skala	1	2	3	4	5	
Hus Stockholm Nord	65,0%	5,0%	17,5%	5,0%	7,5%	100%
Hus Stockholm Syd	25,0%	0,0%	42,0%	8,0%	25,0%	100%

Tabell 16. Användning av det Balanserade Styrkortet

Av alla som svarade ja på frågan ”känner du till det Balanserade Styrkortet” uppger 70% av medarbetarna på Hus Stockholm Nord att de inte kunde tänka sig att använda sig av det Balanserade Styrkortet. På Hus Stockholm Syd är en fjärdedel av medarbetarna (25%) mindre negativa att använda sig av styrkortet och många är neutrala till frågan och kan till och med tänka sig att införa styrkortet.

5. ANALYS

I detta kapitel jämförs empirin med koppling till valda teorier. Likheter och olikheter mellan det Balanserade Styrkortet och Vägvisaren belyses.

5.1 Det Balanserade Styrkortet och Vägvisaren

Som många andra företag söker Skanska ett effektivare sätt att styra och utvärdera verksamheten vilket resulterade i ett eget utvecklat styrningssystem, Vägvisaren, som företaget införde för ett år sedan. Syftet med Vägvisaren är enligt Per Büchel att uppnå ett gemensamt mål och utvärdera lönsamheten. Som det Balanserade Styrkortet består Vägvisaren enligt respondenterna av fyra perspektiv; finans, kund, arbetssätt och medarbetare.

Utifrån det ges ett intryck av att Skanskas styrverktyg, Vägvisaren, påminner i stor utsträckning om det Balanserade styrkortet som också består av fyra perspektiv; kund-, finansiellt-, process- och lärandeperspektiv. Genom att se företaget ur fyra viktiga perspektiv försöker det Balanserade Styrkortet koppla den kortsiktiga verksamhetsstyrningen med den långsiktiga visionen och strategin. På så sätt tvingas företaget att styra och följa upp den dagliga verksamheten som påverkar morgondagens utveckling (Kaplan & Norton 1992, s. 71-72). Ett viktigt syfte med Vägvisaren är att distrikten och regionerna ska kunna jämföras med varandra och på så sätt lära sig av varandra för att bli ännu effektivare på att nå de uppsatta målen. Uppsatta mål mäts genom att ett medianvärde sätts som sedan jämförs med regionernas eller distriktens resultat. Målet anses uppfyllt eller ej beroende på om resultatet ligger över eller under medianen.

Tanken med Balanserat Styrkort är att fokus ska minska på de traditionella historiska måtten och istället öka på de övriga perspektiven, vilka representerar framtid och nutid. Vägvisaren utgår också från tre tidsdimensioner; igår (finansiellperspektiv), idag (kundperspektiv och arbetssätt) och imorgon (medarbetarperspektiv) dock med lite olika mått som är anpassade efter företagets informationsbehov. Arbetssättet liknar processperspektivet (idag) i Balanserat Styrkort. Lärandeperspektivet som anses vara ett viktigt perspektiv i Balanserat Styrkort finns inte med Vägvisaren. Det fjärde perspektivet i Vägvisaren utgörs istället av medarbetare. Till skillnad från Balanserat Styrkort, som bl a betonar företagets utvecklingsförmåga för att kunna konkurrera i framtiden och personalens kompetensutveckling, tar Vägvisaren inte upp dessa frågor.

Skanska har visserligen ett resultatmätningssystem som kombinerar finansiella och ickefinansiella mått. Likaså finns alla de tre tidsdimensionerna i Vägvisaren, men de historiska (finansiella) måtten betonas betydligt mer i organisationen. Enligt respondenterna är de finansiella måtten och resultaten de viktigaste måtten för företaget för ”finns inte ekonomi så finns inte företaget”. Kaplan och Norton (1999, s. 72-73) påpekar dock att det är viktigt att det finns en balans mellan de fyra perspektiven och likaså tidsdimensionerna; igår, idag och imorgon.

5.2 Visioner och strategier

Respondenterna anser att de har full insikt och kunskap om företagets mål, strategi och värderingar. De menar att det är en självklarhet med tanke på deras position men också att det är viktigt för att kunna ta del i strategiarbetet och bidra med det som rör den egna arbetsplatsens uppgifter och således hjälpa till att nå företagets mål.

Visionens främsta uppgift är att kommunicera organisationens värderingar och kan ses som ett prov på hur ledningen lyckas med den interna kommunikationen (Thornberry 1997, s. 31-33). Företagets mål, visioner, strategier samt värderingar kommuniceras ut främst via det lokala intranätet, protokoll samt PowerPoint presentationer. Vid en jämförelse mellan de två regionerna går det att se skillnader som finns angående medarbetarnas kännedom om företagets mål, vision, strategi samt värderingar. En övervägande del av medarbetarna på båda regionerna är positiva till enkätfrågan. Andelen medarbetare som uppger att de varken har bra eller dålig kännedom angående frågeställningen är större i Hus Stockholm Nord, 37,5%, jämfört med 10% på Hus Stockholm Syd. Det kan tolkas som att informationen har nått fram till de flesta, speciellt till medarbetarna på Hus Stockholm Syd.

Företaget har en klar och tydligt vision men däremot anser författarna att fallföretagets mål kan uppfattas som oklart ”att vara nr 1 eller nr 2 avseende storlek och lönsamhet, på alla de byggande affärsenheternas hemmarknader”, och bör specificeras. Detta ”antingen eller” kan skapa oklarheter i företaget och leda till att medarbetarna strävar mot olika mål istället för ett gemensamt. Att så många medarbetare på Hus Stockholm Nord är neutrala till frågan kan tyda på att det finns ett gap i informationstolkning. Mål och vision ska vara tydliga och klara för att förståelse och kommunikation bland medarbetarna underlättas (Larwood et al 1995 s. 740-769).

5.3 Kundperspektiv

I kundperspektivet i det Balanserade Styrkortet identifierar företagen de kunder och marknadssegment som företagen valt att konkurrera om. Liksom det Balanserade Styrkortet mäter Vägvisaren kundnöjdhet. Måtten som brukar förekomma i det Balanserade Styrkortet är kundtillfredsställelse, kundlönsamhet och marknadsandelar. I Vägvisaren har företaget valt att mäta nöjda kunder och nöjda prioriterade kunder under kundperspektivet.

Kundperspektiv är väldigt viktigt och Skanska är fullt medvetna om att det är kunderna som förverkligar företagets finansiella målsättning. Nöjda kunder är därför nödvändigt för att ett bättre finansiellt resultat ska kunna nås på sikt. Ett bra sätt att ta reda på kundernas åsikter om företaget är enligt respondenterna enkätundersökningar som företaget gör regelbundet. För att få nöjda kunder måste företagen undersöka de faktorer som skapar värde för kunden. De fem viktigaste faktorerna är enligt Kaplan och Norton (1992, s. 73) tid, kvalitet, prestation, service och kostnad. Skanska håller med forskarna och strävar efter att vara kundfokuserade. För företaget innebär kundfokus att leverera förväntad kvalitet på utlovad tid till rätt pris. Företaget tror starkt på att kundernas långsiktiga förtroende kan vinnas genom att överträffa deras förväntningar. Skanska har lyckats bra när det gäller kundtillfredsställelse. Enligt majoriteten av medarbetarna på både regionen är att de flesta kunder nöjda respektive mycket nöjda med företaget. Endast en liten del (17,5%) på båda regionerna var neutrala till frågan och menar att kunderna varken är nöjda eller missnöjda med företaget. Av det nämnda kan det tolkas som att fallföretaget har lyckats skapa en stark serviceanda bland medarbetarna som gör sitt bästa för att behaga företagets kunder.

Måtten, nöjda prioriterade kunder, innebär att företaget är extra mån om sina starka och ofta stora kunder som företaget jobbat med tidigare. Fokus här ligger i att försöka bibehålla dessa kunder samt försäkra sig om kundernas lojalitet. Bra och långvariga kundrelationer är alltså något som företaget försöker att skapa. Företaget är medvetet om att om företaget lyckas att åstadkomma en trovärdighet för produkterna genom att skapa bra relationer med sina kunder kommer detta att leda till ytterligare köp.

Det som skiljer Vägvisaren från det Balanserade Styrkortet är att i Vägvisaren mäter företaget under detta perspektiv även mediebild. Förutom kunder vill Skanska att omgivningen och samhället ska få en bra bild av företaget. Artiklar som skrivs i tidningarna bevakas av ett externt företag som Skanska anlitar. Det kan tolkas som att företaget anser att det värde

företaget levererar består inte bara av tjänstattribut utan även av image. Imagen och varumärkestroheten upplevs som viktiga då dålig image kan påverka kundernas återköpsfrekvens eller skrämna iväg potentiella kunder. Därför är mediebild ett viktigt mått i Vägvisaren eftersom den utöver kunderna även påverkar personalens, leverantörernas samt samhällets syn på företaget.

5.4 Finansiellt perspektiv

Traditionella nyckelmått och styrtal används för att visa om företagets strategi, vision och affärsidé har gett bra resultat. I Skanska utgörs den ekonomiska styrningen av månadsrapporter, kvartalsrapporter, bokslut samt budget. Finansiellt perspektiv i Vägvisaren består av traditionella nyckeltal som visar hur mycket pengar regionen tjänar i förhållande till investerat kapital, rörelseresultat, driftresultat och nettoomsättning. Dessa nyckelmått används också ofta i det Balanserade Styrkortet. De finansiella måtten är de viktigaste måtten för företaget anser respondenterna och menar vidare att Vägvisaren i sig inte kan höja kvaliteten i projekten medan däremot kvalitet kan uppnås med siffror.

Enkätundersökningen visar att endast 37,5% respektive 30% av medarbetarna på de båda regionerna känner bra eller mycket väl till vilka mått som används i Vägvisaren. Detta kan vara en av orsakerna till att många medarbetare inte vet vad de ska koncentrera sig på för att förbättra det ekonomiska resultatet i företaget. Enligt Kaplan och Norton (1992, s.77) är det viktigt att presentera dessa nyckeltal för alla medarbetare, inte bara för ledningen. Helst ska nyckeltalen ha sitt ursprung hos de anställda, dvs vad de ansett värdefullt att mäta. I fallföretaget verkar det som att det är ledningen som har tagit fram de olika måtten. Vilket har resulterat i att måtten inte har förankring hos de anställda. Detta innebär i sin tur att en optimal effekt gällande den sammanknytningen av den strategiska respektive den operativa nivån inte kan nås.

Över hälften av medarbetarna på Hus Stockholm Nord, 57,5%, och 60% på Hus Stockholm Syd anser att de får bra eller mycket bra information om hur det går ekonomiskt för företaget. 30% av medarbetarna på båda regionerna är neutrala till frågan. Dessa informationer är viktiga för att de anställda ska känna sig välinformerade om hur det går för företaget samt känna sig delaktiga. Ytterligare ett sätt att uppnå förståelse och kunskap om nyckeltalen är att antalet nyckeltal inte är för många och för omfattande. En övervägande del av medarbetarna

(60 % respektive 72,5 %) har bra/mycket bra förståelse för den ekonomiska informationen som kommuniceras ut på företaget. Ungefär lika många medarbetare (30 % respektive 25 %) på båda regionerna uppger att de förstår en del av informationen. Det är ledningens ansvar att se till att medarbetarna förstår den information som förmedlas ut i organisationen. De finansiella måtten saknar mening för stora delar av en organisation om medarbetarna inte ser länken mellan sitt handlande och de siffror som presenteras i de olika kvartals- och månadsrapporterna.

5.5 Processperspektiv

Processperspektivet betonar att det är viktigt att optimera interna processer samt identifiera de mest kritiska processerna som ska leda till nöjda kunder och aktieägare dvs finansiella målsättningar (Kaplan & Norton 1992, s.74-75).

I arbetssättperspektivet mäts produktivitet, rätt inköp, 0-felsprojekt samt hur många procent av de lämnade anbuden regionen erhåller i Mkr vilket överensstämmer med processperspektivet i det Balanserade Styrkortet.

För att kunna jobba effektivt och resultatnriktat krävs det att de anställda vet vad de ska koncentrera sig på för att kunna förbättra resultaten och uppnå de uppsatta målen i företaget. Målmedvetenhet och effektivt arbetssätt är önskvärt, något som alla organisationer eftersträvar vilket även gäller på Skanska. Ett effektivt och produktivt arbetssätt har därför tagits med som ett viktigt mått i processperspektivet. Av enkätundersökningen har det dock framkommit att endast hälften av de tillfrågade medarbetarna på de båda regionerna visste eller visste mycket väl vad de ska koncentrera sig på för att förbättra resultaten i företaget. Många medarbetare, 30% respektive 22,5% på Hus Stockholm Nord och Hus Stockholm Syd, är neutrala till frågan och tror sig veta vad de ska koncentrera sig på. Tolkningen blir följaktligen att eftersom många medarbetare inte riktigt vet vad de ska koncentrera sig på kan detta leda till att arbetssättet inte optimeras och effektiviserat maximalt.

5.6 Lärandeperspektiv

Lärandeperspektivet saknas i Vägvisaren. I stället har företaget medarbetare som det fjärde perspektivet i Vägvisaren. Utvecklingsförmåga är en viktig komponent för att kunna konkurrera effektivt i framtiden (Kaplan & Norton, 1992, s.75-76). Inom detta perspektiv kan

företaget till exempel mäta kompetens, kapacitet och utvecklingstid. Till skillnad från lärandeperspektivet mäter Skanska arbetskadefrekvens, frisknärvaro samt hur pass värdeskapande medarbetarna anser sig vara för kunden och organisationen. Kompetensutveckling, forskning och kapacitet som betonas i det Balanserade Styrkortet tas ej upp här.

Information och kommunikation är viktiga komponenter i lärandeperspektivet. Respondenterna är medvetna om att det är svårt att få alla medarbetare att jobba mot samma mål, speciellt i en stor organisation som Skanska. Ett bra sätt att öka engagemanget är att förse medarbetarna med mycket information samt att göra dem mer delaktiga i olika processer anser respondenterna. En trivsamt arbetsmiljö är även en avgörande faktor. Majoriteten av medarbetarna, 80% på Hus Stockholm Nord och 85% på Hus Stockholm Syd, uppger att de trivs bra på sin arbetsplats. På denna punkt har Skanska lyckats bra. De flesta medarbetare (87,5% respektive 75%) svarar positivt på frågan om utvecklingsmöjligheter på företaget. Detta kan vara en av förklaringarna till att en övervägande del av medarbetarna känner sig motiverade med sina arbetsuppgifter.

Kvaliteten på tjänster står i centrum på Skanska och för att motivera medarbetarna använder sig företaget av olika bonussystem enligt respondenterna. Som exempel kan nämnas tantiem, bonusavtal samt tjänstemannabonus. Tjänstemannabonusen innebär att samtliga tjänstemän som inte innehar bonusavtal får bonus om vinsten är tillräckligt stor. Målen utvärderas alltså utifrån hur väl målen har uppnåtts som i sin tur påverkar tantiemet/bonusen. De anställda får premier eller bonus utifrån regionens och/eller distriktens resultat. Förutom pengar används även andra förmåner såsom utbildning och utlandsarbete för att motivera de anställda. Nästan hälften av medarbetarna, 45 % på båda regionerna är missnöjda med dagens belöningssystem. Generellt är det svårt att skapa ett belöningssystem som alla är nöjda med. I det här fallet är det endast 35 % respektive 27,5 % av medarbetarna på båda regionerna nöjda med företagets belöningssystem.

5.7 Ekonomistyrning

Det är viktigt att de ansvariga ser till att medarbetarna har förståelse för den ekonomiska styrningen och olika processer inom företaget. Det är också viktigt att ett styrkort kontinuerligt mäter och följer upp företagets verksamhet ur många perspektiv (Mac Donald 2005, s. 82-85). Respondenterna anser att de flesta medarbetare har förståelse för den

ekonomiska styrningen i företaget. Enkätundersökningen visar dock en skillnad vad varje anställd egentligen vet hur styrningen genomförs. Det har framkommit att de flesta medarbetare, 42,5% på Hus Stockholm Nord, har förståelse för styrningen inom företaget medan motsvarande siffra på Hus Stockholm Syd är 60%. Nästan hälften, 57,5% av medarbetarna på Hus Stockholm Nord uppger att de har en del eller ingen förståelse alls för styrningen. Samma siffra för Hus Stockholm Syd är 40%. Detta visar att medarbetarna har helt andra uppfattningar om styrningen än vad ledningen har.

De ansvariga och ledningen känner väl till styrsystemet Vägvisaren medan de övriga medarbetarna är betydligt mindre informerade. En del av medarbetarna (37% på båda regionerna) vet klart och bestämt vad Vägvisaren innebär och vad syfte med användningen är. Men enkäten visar att många av medarbetare på båda regionerna, 35% på Hus Stockholm Nord respektive 52,5% på Hus Stockholm Syd, har alltför dålig kunskap om utvärderingssystemet Vägvisaren eller känner inte till systemet överhuvudtaget. Endast 37% av medarbetarna på båda regionerna uppger att de känner till systemet bra eller mycket bra. Utifrån detta kan tolkas att Skanska har ett utvärderingssystem som är främmande för många medarbetare. Många respondenter är nöjda med dagens utvärderingssystem men medarbetarna är av annan uppfattning. Endast en fjärdedel av medarbetarna på Hus Stockholm Nord anser att utvärderingssystemet är bra och motsvarande siffra för Hus Stockholm Syd är 35%. Nästan hälften av de anställda på båda regionerna tycker att styrsystemet är acceptabelt. De som inte är nöjda med systemet utgörs av 27,5% och 15% på Hus Stockholm Nord respektive Hus Stockholm Syd.

Enligt Kaplan och Norton (1999, s. 47) är det viktigt att använda systemet på rätt sätt. Styrsystemet informerar medarbetarna om vad som är viktigt för företaget, vad som mäts och vad som bör betonas. Att så få medarbetare känner till Vägvisaren innebär ju att de inte får en klar bild över vad som mäts i företaget och vad det är de ska göra för att uppnå de övergripande målen i företaget. De negativa svaren på frågorna kan delvis bero på att Vägvisaren fortfarande är rätt så ny och framför allt därför att alla medarbetare ännu inte har behörighet. Ledningen borde göra Vägvisaren mer tillgänglig för fler medarbetare eftersom det underlättar för de anställda att veta vilka mått som används, vad som mäts och hur det mäts.

5.8 Kommunikation

Det krävs en god dialog mellan företagsledningen och medarbetare för att åstadkomma bra resultat. Ett styrkortsanvändande ska även kunna leda till att kommunikationen i företaget förbättras. Via nyckeltal och mått ser de anställda vad som behövs för att nå de uppsatta målen via respektive nyckeltal, för att visionen skall uppfyllas. För Skanska är det lokala intranätet ett viktigt system för att kommunicera ut uppsatta mål, visioner, strategier samt värderingar till de anställda.

Respondenterna tycker att kommunikationen fungerar bra på företaget. Hälften av medarbetarna, 47,5% på Hus Stockholm Nord respektive 52,5% på Hus Stockholm Syd, anser att kommunikationen fungerar bra. Nästan hälften, 45 %, av medarbetarna på Hus Stockholm Syd tycker att kommunikationen i företaget varken är bra eller dålig. För Hus Stockholm Nord ligger samma siffra på 32,5%. Kommunikationen fungerar inte lika bra som ledningen påstår. Eftersom det är en så stor andel som är neutrala till frågan eller inte är nöjda alls. Enligt Davenport & Prusaks (1998, s.81) finns det ett samband mellan lärande och kommunikation.

De anställda som inte känner till Vägvisaren har inte heller kunskap om de olika perspektiven och mått som används i Vägvisaren. För dessa medarbetare kan styrsystemet i princip kännas meningslöst så därför är det viktigt att ledningen ständigt försöker förbättra kommunikationen på företaget. Ett sätt att göra det är att se till att Vägvisaren blir tillgänglig för allt fler medarbetare då Vägvisaren har en viktig funktion att skapa lärande och bättre integration i olika ekonomiska processer. En riklig, tydlig, strukturerad och konsekvent informationsmängd som innehåller arbetsfördelning, arbetsbeskrivning och planering är viktigt för integrationen.

6. Resultat

I detta kapitel besvaras uppsatsens syfte utifrån vad författarna har kommit fram till i analysen.

Det Balanserade Styrkortet och Vägvisaren är båda ett utvärderingssystem som har till syfte att styra samt följa upp företagets verksamhet. Båda styrsystemen utgår från tre tidsdimensioner; igår, idag och imorgon och ger företagsledningen en möjlighet att se företagets verksamhet ur fyra perspektiv. Generellt sett har båda styrsystemen liknande perspektiv. Kund- och finansiellt perspektiv finns med i båda systemen. Perspektivet arbetssätt i Vägvisaren skulle kunna motsvara processperspektivet i det Balanserade Styrkortet. Medarbetarperspektivet i Vägvisaren som gör olika mätningar om medarbetare är dock inte så lika lärandeperspektivet i det Balanserade Styrkortet som istället fokuserar mer på företagets utvecklingsförmåga för att kunna konkurrera i framtiden såsom, forskning och utveckling, informationsteknologi och medarbetarnas kompetensutveckling.

De stora skillnaderna mellan det Balanserade Styrkortet och Vägvisaren är att bakom de fyra perspektiven i det Balanserade Styrkortet ligger en uttalad vision och strategi och för vart och ett av perspektiven formuleras mål, mått och handlingsplaner. På detta sätt fokuserar företaget på ett fåtal kritiska nyckeltal inom väsentliga målområden. Det Balanserade Styrkortet betonar att det skall finnas någon form av balans mellan kort (igår/idag) och lång sikt (imorgon) mellan de olika perspektiven i styrkortet och mellan kvalitativa och kvantitativa mått. Inget perspektiv är alltså viktigare än något annat utan det är just balansen och helhetstänkandet som gör styrkortet till ett bra verktyg för verksamhetsstyrning. Vägvisaren har visserligen också fyra perspektiv men dock ligger fokus högre på det finansiella perspektivet.

Balanserat Styrkort passar för de flesta företag. Dock måste företagen anpassa styrkortet efter företagets förutsättningar och informationskrav. Skanskas styrsystem Vägvisaren är enligt författarnas uppfattning en variant av det Balanserade Styrkortet som dock är mer anpassat efter företagets behov. Ledningen får mycket ekonomisk information via systemet. Vägvisaren uppskattas generellt mycket av ledningen och anses som ett tillfredställande utvärderingssystem. Medarbetarna har dock andra uppfattningar. Undersökningen visade att

endast en liten del av medarbetarna anser att dagens utvärderingssystem är bra. Det negativa svaret beror på att det än så länge är få medarbetare som har behörighet till systemet. En stor del av medarbetarna känner inte till vilka mått som finns eller vad som mäts i Vägvisaren vilket kan vara en av orsakerna till att endast hälften av medarbetarna på båda regionerna vet eller vet mycket väl vad de skall koncentrera sig på för att förbättra resultaten i företaget. Av detta att döma har företaget inte lyckats att integrera medarbetarna i styrningssystemet fullt ut. Företaget bör göra utvärderingssystemet mer tillgängligt för fler medarbetare. Medarbetarnas ökande kännedom om utvärderingssystemet kommer att leda till att medarbetarna får en klarare bild om företagets mål, vad som mäts samt att se sambandet hur deras arbete kan påverka de uppsatta målen. På så sätt blir medarbetarna mer medvetna om vad de skall koncentrera sin energi på. Genom att integrera fler medarbetare i styrsystemet kan de anställdas engagemang och motivation öka ytterligare. Dessutom är Vägvisaren ett bra alternativ till att förbättra kommunikationen mellan ledningen och medarbetarna.

Skanska använder sig av många olika belöningar för att motivera de anställda men nästan hälften av de anställda på båda regionerna är inte nöjda med dagens belöningsystem. Företaget bör se över sitt belöningsystem för att se om det kan förbättras och upplevas som mer rättvist. Skanska är ett mycket kundfokuserat företag. De flesta kunder är enligt medarbetarna nöjda med företaget.

För- och nackdelar med det Balanserade Styrkortet och Vägvisaren kan sammanfattas enligt nedan:

Fördelar med det Balanserade Styrkortet

Det Balanserade Styrkortet bygger på tre tidsdimensioner; igår, idag och imorgon. Företaget tvingas att styra och följa upp den dagliga verksamheten som påverkar morgondagens utveckling. På så sätt bereds företaget fokus och det blir relevant att kontinuerligt följa upp icke-finansiella nyckeltal. Fördelar med det Balanserat Styrkortet är att det stödjer länken mellan nyckelmått och strategi på alla nivåer i en organisation. Verktuget ger ledningen en sammanfattande bild av verksamheten samt underlättar kommunikation och förståelse av rörelsens mål och strategier på alla nivåer i en organisation. Ett Balanserat Styrkort ger även möjlighet till strategisk feedback och lärande.

Nackdelar med det Balanserade Styrkortet

Det kan förekomma svårigheter vid användandet av det Balanserade Styrkortet. Det kan vara svårt att förena ledningens åsikter och därmed blir det svårt att fastställa företagets mål och strategier. En risk med det Balanserade Styrkortet är att företaget inte ser något samband mellan de icke-finansiella målen och företagets resultat och därmed finns ingen mekanism för förbättringar. Mätetalen kan även vara inaktuella och avspegla fel värden. Mätningar i det Balanserade Styrkortet kan vara svåra och komplicerade att utföra.

Fördelar med Vägvisaren

Fördelar med Vägvisaren är att jämförelse mellan de olika regionerna och distrikten kan göras löpande. Jämförelsen gör att regionerna och distrikten kan lära av varandra för att bli ännu effektivare att uppnå sina mål. Vägvisaren är ett bra verktyg att kommunicera ut viktig information till de berörda, framför allt om företaget integrerar fler medarbetare i systemet. Styrkortet medför att kunskapen om den egna verksamheten förbättras samt problem såsom t ex sjuktal och mediebild lättare kan komma till rätta. Vägvisaren kan hjälpa företagen med kvalitetsarbeten och att göra olika förbättringar. Vissa typer av kunskaper kan detaljstyras med hjälp av modellen.

Nackdelar med Vägvisaren

Nackdelen med Vägvisaren är att fel mätningar kan uppstå och därmed inte ge ett rättvist och bra beslutsunderlag. Därför är det viktigt att mätningar beaktas med varsamhet. Alltför få har tillgång till Vägvisaren och därför borde den bli mer tillgänglig för fler medarbetare. Ett bra sätt att öka engagemanget bland medarbetarna är att förse dessa med mycket information. Tillgång till information gör att medarbetarna känner sig delaktiga och motiverade och därmed presterar bättre. En annan nackdel med Vägvisaren är att den kräver mycket manuellt arbete, borde få fler automatiska uppdateringar från affärssystemet.

7. Kritisk granskning

I detta kapitel avser författarna att göra en kritisk granskning av uppsatsens innehåll och resultat.

7.1 Validitet

Validitet kan definieras som förmågan att mäta det som avses mätas, dvs datans giltighet eller relevans (Andersen 1998, s. 85). Frågor som ställdes till intervjuobjekten ansåg författarna vara relevanta och tillräckligt utförliga för att besvara syftet med uppsatsen. Intervjufrågorna var utformade på ett sådant sätt att respondenterna inte skulle ha något större problem att förstå vad som efterfrågades. För att eliminera missförstånd har författarna testat frågorna med utomstående parter. Vid otydliga svar har författarna bett respondenterna om komplettering. När det gäller enkäten till de övriga medarbetarna har både handledaren och utomstående fått läsa igenom frågorna vilket har stor betydelse för uppsatsens validitet. Respondenterna som deltog i intervjuer är enligt författarnas mening mycket kvalificerade och väl insatta i företagets styrning. En av respondenterna var även med och utvärderade Vägvisaren när systemet implementerades. Författarna valde att utföra direktintervjuer då detta innebär att data kan kontrolleras beträffande riktighet och relevans under tiden de samlas in dvs att motfrågor och oklarheter kan klaras ut direkt under intervju. För att öka validiteten ytterligare har författarna valt att använda sig av flera källor. Att se saker ur olika perspektiv och möjligheten att bekräfta resultat kan öka validiteten (Descombe 2000, s. 251).

7.2 Reliabilitet

Reliabilitet handlar om trovärdighet och tillförlitlighet. T ex skall andra forskare kunna komma fram till samma resultat som du själv gjort vid likadana angreppssätt av problemet (Sauders, Lewis & Thornhill, 2000, s. 100-101).

Uppsatsen baseras på personliga intervjuer där respondenterna har möjlighet att utveckla sina åsikter och förklara sig när frågor uppkommer. Författarna är medvetna om att undersökningen delvis kan präglas av subjektiva värderingar vilket i så fall påverkar reliabiliteten negativt. För att hålla en hög nivå inom detta område har författarna ställt snarlika intervjufrågor till samtliga respondenter. På detta sätt kan författarna se om svaren skiljer sig mellan de olika respondenterna, ett sätt att höja uppsatsens reliabilitet. En fara som finns inom reliabilitet är den s.k. ”intervjuareffekten”. Denna effekt innebär att de intervjuade

personerna kan svara och reagera olika beroende på hur de uppfattar den person som ställer frågorna. För att minska denna effekt har författarna försökt främja den rätta atmosfären så att de intervjuade känner sig behagliga till mods och ger ärliga svar. Detta har vi gjort genom att intervjuerna ägt rum på respondenternas arbetsplatser där de känner sig hemma. För att höja reliabiliteten har författarna låtit intervjupersonerna närmare förklara deras tolkningar och uppfattningar om företagets informationsflöde. Intervjusammanställningar har skickats tillbaka till respondenterna för korrekturläsning, detta för att bekräfta att författarna inte har missuppfattat något. Med enkätundersökningen som komplettering till intervjuerna vill författarna öka reliabiliteten i undersökningen ytterligare. Dock var svarsfrekvensen inte så stor som författarna hade önskat, över 140 tjänstemän svarade på enkäten. Många svar, 62 st, kom efter utsatt datum. Pga tidsbrist var författarna tvungna att endast bearbeta de enkätsvar som besvarades i tid, resterande enkätsvar räknades som bortfall. Författarna är full medvetna om att ett stort bortfall resulterar i att uppsatsens reliabilitet blir lågt. Men genom att ha med både ledningens och medarbetarnas syn avseende styrningen i företaget förbättras reliabiliteten anser författarna eftersom en mer neutral bild om styrningen i företaget erhålls.

7.3 Generalisering

Hermeneutiskt angreppssätt minskar möjligheten till generaliserbarhet av resultaten. Enligt den litteratur och de forskningsartiklar som författarna har studerat under arbetets gång passar det Balanserade Styrkortet de flesta företag. En nackdel med författarnas undersökning är att den grundas enbart på två regioner på byggföretaget Skanska. Därför kan författarnas resultat inte generaliseras till alla företag då varje företag är unikt samt pga studiens omfattning.

7.4 Egna kommentarer

En del problem har uppkommit under arbetets gång. Författarna har inte haft tillgång till all information om Vägvisaren då systemet anses som konfidentiellt och är endast till för företagets personal. Detta försvårade uppsatsens genomförande, men författarna har försökt att göra sitt bästa med den informationen som de fick.

7.5 Förslag till vidare forskning

Det skulle vara intressant att undersöka närmare om vilka förbättringar Vägvisaren har medfört för företaget.

8. Slutsats

Följande kapitel svarar på problem

Problemet som presenterades i början av uppsatsen är följande: I vilken utsträckning är det Balanserade Styrkortet användbart för byggbranschen?

Den traditionella ekonomiska styrningen ses inte längre som tillräcklig och är dessutom föränderlig. Företagen fokuserar sig numera på de långsiktiga målen och kunderna sätts i centrum då de anses vara en av de viktigaste faktorerna till att företagets mål uppnås. En annan faktor som också är viktig för företagets framgång är medarbetarna. För att kunna överleva i den hårda konkurrensen måste medarbetarna än tidigare ha mer förståelse för vad som sker i verksamheten samt hur deras dagliga arbete påverkar det finansiella resultatet. För att öka medarbetarnas motivation och engagemang ligger det i ledningens ansvar att förmedla rätt information till de anställda på ett rätt sätt. Företagets vision, strategi och värderingar bör byggas upp gemensamt tillsammans med alla medarbetare för att de anställda på så sätt kan känna sig delaktiga i den nya organisationsstrukturen.

Det Balanserade Styrkortet är därför ett bra verktyg att integrera så att alla i organisationen kan arbeta mot både kortsiktiga och långsiktiga mål. Enligt den litteratur och de forskningsartiklar som författarna har studerat under arbetets gång passar det Balanserade Styrkortet de flesta företag, men företaget måste bearbeta och anpassa styrkortet efter sin verksamhet. De fyra perspektiven utgör en bra utgångspunkt för verksamhetsstyrning. Hur ett företag väljer att positionera sig påverkar mängden mått inom de olika perspektiven i styrkortet. I en tjänsteinriktad verksamhet ligger fokus troligen på utvecklingsperspektivet där det kan vara viktigt att projekten blir klara i tid etc. I Vägvisaren betonas dock det finansiella perspektivet. Skanska har skräddarsydd ett styrverktyg, Vägvisaren, utifrån det Balanserade Styrkortet som författarna anser har liknande perspektiv. Fallföretaget har dock inte tagit med det lärande perspektivet som betonas i det Balanserade Styrkortet. I lärandeperspektivet fokuserar företaget på vad som krävs för att bibehålla och utveckla den kunskap som behövs för att kunna förstå och tillfredsställa kundernas behov men också för att kunna uppehålla den effektivitet och produktivitet som är nödvändigt i de processer som skapar kundvärde. FoU och medarbetarnas kompetensutveckling är av största vikt för att kunna konkurrera framgångsrikt i framtiden. Detta perspektiv skulle därför enligt författarna även vara bra för Skanska som ju är ett marknadsledande företag.

Källförteckning

Litteratur

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

Davenport, T.H. & Prusak, L., (1998). *Working knowledge, how organizations manage what they know,* Harvard Business School Press, Boston.

Descombe, M (2000). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.* Lund: Studentlitteratur.

Hallgårde, U. & Johansson, A. (2000). *Att införa Balanced Scorecard- En praktisk vägledning.* Studentlitteratur, Lund.

Kaplan, R.S & Norton, D.P (1999). *The balanced scorecard – Från strategi till handling.* Göteborg: ISL (Institutet för säljträning och ledarutveckling).

Kaplan, R. S. & Norton, D. P (2001). *The Strategy-Focused Organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment,* Harvard Business School Publishing Corporation.

Kullvén, H (2001). *Ekonomisk styrning- grunder och perspektiv.* Liber ekonomi, Malmö.

Lundahl, U & Skärvad, P. H (1992). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer.* Lund: Studentlitteratur.

Nonaka, I. & Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation,* Oxford University Press Inc., New York.

Olve, N. G., Roy, J., & Wetter, M.(1999). *Balanced scorecard – I svensk praktik.* Malmö: Liber Ekonomi

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance.* New York: Free Press.

Robbins, S. P (1997). *Essentials of organisational behaviour*. Prentice Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey

Saunders, M. Lewis, P. Thornhill, A., (2000). *Research Methods for Business Students*. (Second Edition). Prentice Hall, England.

Skanska (2005), *Skanska Årsredovisning 2004*.

Littorin P., (2000). *Måste företaget tänka långsiktigt*. Dagens Industri. 2000-11-12.

Vetenskapliga artiklar

Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). *Knowledge Management and knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues*. MISQ Review, ss. 107-136.

Kaplan, R. S.& Norton, D. P (1992). The Balanced Scorecard- Measures the Drive Performance. *Harvard Business Review*, January- February, ss. 71-79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Januari-Februari, ss.75-85.

Larwood, L & Falbe, C M & Kriger, M P & Miesing, P (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academic of Managment Journal*, vol 38:3, ss. 740-769.

MacDonald, I (2005). Making Strategy Operational. Best`S Review, January , ss.82-85.

Norreklit, H (2000). The balance on balanced scorecard- a critical analysis of some its assumptions. *Management Accounting Research*, vol 11, ss. 65-88.

Porter, M. E. & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage, *Harvard Business Review*, July -August, ss. 149-174

Senn. L. E (2004). Strategic Priorities Aligin your vision, strategy and values. *Executive Excellence*, vol.21, issue 1.Januari, s.6.

Thornberry, N (1997) A View About Vision. *European Management Journal* vol. 5 No 1.

White, R. E (1986). Generic Business Strategies. Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation. *Strategic Management Journal* vol. 7, No.3.

Internet

http://www.qpr.com/balancedscorecard/balanced_scorecard_intro_swe.html 2005-02-07,
kl. 13.15

<http://www.skanska.se>, 2005-03-04, kl. 17:23

Intervjuer

Büchel P. Controller, Skanska Sverige AB, Stockholm. Personlig intervju 2005-03-02

Bergström L. Regionchef, Skanska Sverige AB, Stockholm. Personlig intervju 2005-03-07

Lindh S. Regionekonom, Skanska Sverige AB, Stockholm. Personlig intervju 2005-03-07

Nyström M. Regionchef, Skanska Sverige AB, Stockholm. Email-intervju 2005-03-18

Bolling E. Regionekonom, Skanska Sverige AB, Stockholm. Email-intervju 2005-03-21

Bilaga 1

Intervjufrågor till controller vid Skanska Sverige AB – Per Büchel.

1. Skulle Ni kunna ge en allmän presentation om företaget?
2. Hur skulle Ni beskriva den miljö/omgivning som företaget befinner sig idag? (utvecklingstakt, marknad/kunder och konkurrenter)
3. Skulle Ni kunna beskriva Er befattning/position i företaget och Era arbetsuppgifter /ansvarsområden?
4. Har Ni insikt och kännedom om mål, strategi och värderingar inom organisationen?
5. Hur kommuniceras dessa ut inom företaget?
6. Vilka deltar i bestämmandeprocessen på företaget?
7. Skulle Ni kunna ge en beskrivning av den ekonomiska styrningen i företaget idag? (formella och informella styrsystem, nyckeltal, organisation, belöningssystem och ledningsfilosofi).
8. Har Ni något utvärderingssystem i företaget?
9. Anser du att dagens sätt att utvärdera verksamheten i företaget är bra?
10. För- och nackdelar med nuvarande ekonomistyrning?
11. Vilka är de viktigaste måtten för företaget?
12. Har medarbetarna förståelse för styrningen inom företaget?
13. Använder Ni er av någon form av belöning för att motivera/engagera medarbetarna?
14. Känner Ni till det Balanserade Styrkortet?
15. Skulle en modell som det Balanserade Styrkortet var bra för Skanska?
16. Skulle Ni kunna tänka Er att implementera det Balanserade Styrkortet i företaget?

Bilaga 2

Intervjufrågor till region Hus Stockholm Nords chef Lennart Bergström samt Mats Nyström, chef för region Hus Stockholm Syd i Skanska Sverige AB.

1. Skulle Ni kunna beskriva Er befattning/position i företaget och Era arbetsuppgifter /ansvarsområden?
2. Har Ni insikt och kännedom om mål, strategi och värderingar inom organisationen?
3. Skulle Ni kunna ge en beskrivning av den ekonomiska styrningen?
4. Vad som mäts? För och nackdelar?
5. Vilka är de viktigaste måtten för företaget?
6. Vilka tar del av resultatet av den ekonomiska uppföljningen?
7. Har Ni något utvärderingssystem i företaget?
8. Anser du att dagens sätt att utvärdera verksamheten i företaget är bra?
9. Har medarbetarna förståelse för styrningen inom företaget?
10. På vilket sätt skulle man kunna öka engagemanget bland medarbetarna?
11. Använder Ni er av någon form av belöning för att motivera/engagera medarbetarna?
12. Känner Ni till det Balanserade Styrkortet?
13. Skulle en modell som det Balanserade Styrkortet var bra för Skanska?
14. Vilka problem tror Ni skulle uppkomma med implementering av modellen (kultur, tid, kunskap, medarbetarnas engagemang och uppföljning)?
15. Tror Ni att medarbetarna kommer att förstå hur och varför styrkortet används?

Bilaga 3

Intervjufrågor till region Hus Stockholm Nords regionekonom Stefan Lindh och region Hus Stockholm Syds regionekonom Elisabet Bolling.

1. Skulle Ni kunna beskriva Er befattning/position i företaget och Era arbetsuppgifter/ansvarsområden?
2. Har Ni full insikt och kännedom om mål, strategi och värderingar inom organisationen?
3. Skulle Ni kunna ge en beskrivning av den ekonomiska styrningen?
4. Vad mäts? För och nackdelar?
5. Vilka är de viktigaste måtten för företaget?
6. Har Ni något utvärderingssystem i företaget?
7. Anser du att dagens sätt att utvärdera verksamheten i företaget är bra?
8. Vilka deltar i bestämmandeprocessen på företaget?
9. Vilka tar del av resultatet av den ekonomiska uppföljningen?
10. Hur mycket information får Ni om hur det går för företaget?
11. Tror Ni att det skulle gå att få alla att arbeta mot samma mål?
12. På vilket sätt skulle man kunna öka engagemanget bland medarbetarna?
13. Använder Ni er av någon form av belöning för att motivera/engagera medarbetarna?
14. Skulle en modell som det Balanserade Styrkortet vara bra för Skanska?
15. Vilka problem tror Ni skulle uppkomma med en implementering av modellen (kultur, tid, kunskap, medarbetarnas engagemang och uppföljning)?
16. Vilka möjligheter/fördelar tror Ni kan finnas med att använda det Balanserade Styrkortet?

Bilaga 4

Enkätfrågor till personalen på Hus Stockholm Nord och Hus Stockholm Syd.

Kön: Man Kvinna

Befattning:

Jag arbetar på: Hus Stockholm Nord Hus Stockholm Syd

Svara på nedanstående frågor genom att sätta kryss över den siffra som bäst överensstämmer med dina åsikter.

1= Mycket dåligt/Inte alls

2=Dåligt/Lite

3= Neutralt

4=Bra/En hel del

5=Mycket bra/Absolut

1. Har du full insikt och kännedom om mål, strategier och värderingar inom Skanska?

1 2 3 4 5

2. Har du förståelse för styrningen inom företaget?

1 2 3 4 5

3. Hur mycket information får du om hur det går ekonomiskt för företaget?

1 2 3 4 5

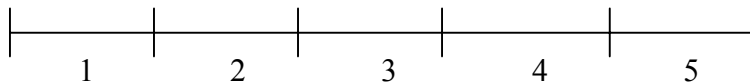
4. Hur väl förstår du den ekonomiska informationen som kommuniceras ut på företaget?

1 2 3 4 5

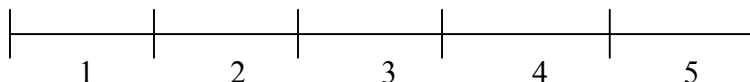
5. Känner du till vilka mått som används i Vägvisaren?

1 2 3 4 5

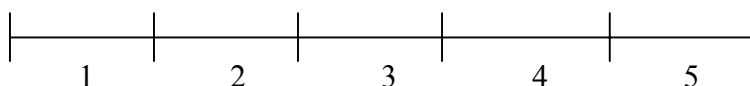
6. Tror du att alla delar av företaget skulle kunna mätas för att jobba mot uppsatta mål?



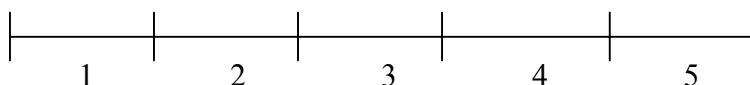
7. Vet du vad du ska koncentrera dig på för att förbättra resultaten i företaget?



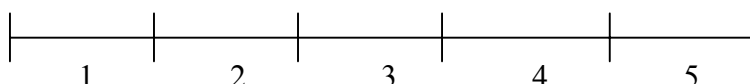
8. Är organisationens målsättningar realistiska enligt din uppfattning?



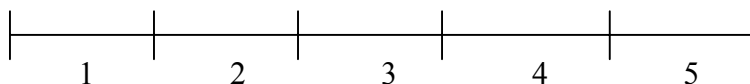
9. Hur delaktig känner du dig i målsättningsprocessen på din region?



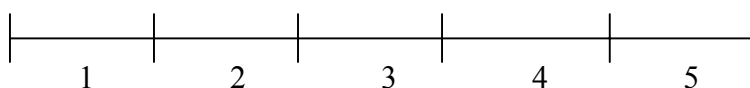
10. Känner du dig motiverad med dina arbetsuppgifter?



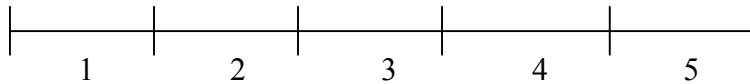
11. Känner du att du har bra utvecklingsmöjligheter på Skanska?



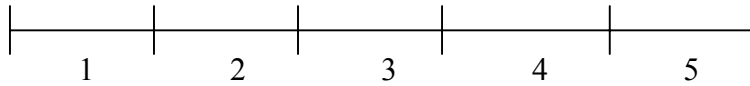
12. Är du nöjd med belöningsystemet som används i företaget idag?



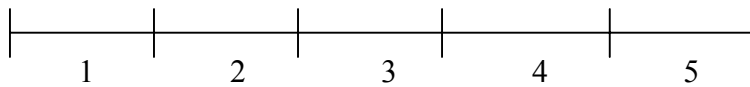
13. Hur trivs du på din arbetsplats?



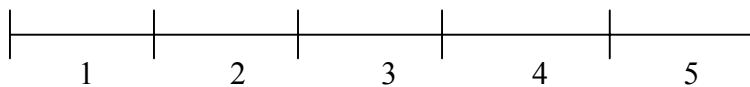
14. Hur fungerar kommunikationen på företaget enligt din uppfattning?



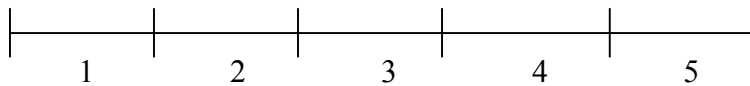
15. Är kunderna nöjda med Skanska Sverige AB enligt din uppfattning?



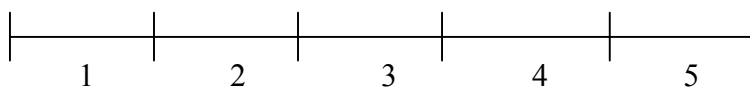
16. Hur väl känner du till utvärderingssystemet Vägvisaren som används i företaget idag?



17. Anser du att dagens sätt att utvärdera verksamheten i företaget är bra?



18. Känner du till det Balanserade Styrkortet?



19. Om svaret är ja på fråga 18; kan du tänka dig att använda dig av det Balanserade Styrkortet?



Tack för att du tog dig tid och fyllde i enkäten!