

Icke-finansiella prestationsmåt

Hur mjuka mått används
i tjänsteföretags ekonomistyrning

Ett kandidatarbete i företagsekonomi
vt 2002

Elin Olsson
Eleonore Svensson
Sofia Svensson

Institutionen för Ekonomi och Management
Blekinge Tekniska Högskola



Förord

Denna kandidatuppsats är resultatet av tre års studier på programmet för Informations-ekonomi på Blekinge Tekniska Högskola. Uppsatsen motsvarar tio veckors arbete och har skrivits under vårterminen 2002.

Vi vill härigenom tacka alla dem som på ett eller annat vis hjälpt oss att genomföra denna uppsats. Ett särskilt tack vill vi naturligtvis rikta till de respondenter som tagit sig tid och visat stort intresse för vår uppgift. Slutligen är vår handledare Eva Wittbom värd ett extra tack för sitt stöd, sina värdefulla tips och sin konstruktiva kritik under uppsatsarbetets gång.

Ronneby, juni 2002

Elin Olsson
Eleonore Svensson
Sofia Svensson

SAMMANFATTNING

Titel	Icke-finansiella prestationsmätt Hur mjuka mått används i tjänsteföretags ekonomistyrning
Författare	Elin Olsson, Eleonore Svensson och Sofia Svensson
Handledare	Eva Wittbom
Lärosäte	Blekinge Tekniska Högskola, Institutionen för Ekonomi och Management
Kurs	Kandidatuppsats i företagsekonomi
Bakgrund	Den traditionella ekonomistyrningen har under senare år genomgått vissa förändringar med anledning av de finansiella måttens begränsningar. Att styra med hjälp av enbart dessa mått anses i den alltmer globala företagsvärlden ofta inte tillräckligt. Icke-finansiella mått med möjlighet till färsk omvärldsinformation har gjort entré för att underlätta implementering av företags strategier. Humankapitalets framskjutna betydelse för framgång i tjänsteföretag torde enligt vår mening bidra till att stor betydelse läggs vid icke-finansiella mätningar i denna företagstyp.
Forskningsfråga	Hur används icke-finansiella prestationsmätt i tjänsteföretag?
Syfte	Att undersöka hur valda icke-finansiella mått används inom tjänsteföretags ekonomistyrning – vilka konkreta och kortfristiga förändringar har genomförts? Vår mening är också att undersöka hur icke-finansiella mätresultat sprids samt hur de anställda deltar i mätprocesserna.
Metod	För att få en djup inblick i undersökta företag har vi med ett kvalitativt angreppssätt genomfört muntliga och skriftliga intervjuer med respondenter i valda företag. Intervjuerna har följts upp med kompletterande frågor telefonledes eller per mejl.
Slutsats	Icke-finansiella mätningar används i hög grad och är väl förankrade i förmedlande tjänsteföretags ekonomistyrning i vilken kundfokuserande mätningar spelar en betydande roll. Företag är medvetna om de finansiella prestationsmåttens begränsningar och de mjuka måtten har kommit att fungera såsom vägledande och förebyggande problemindikatorer. De icke-finansiella mätresultaten värderas högt i tjänsteföretag och har visat sig vara betydelsefulla vid förändringsarbete; de används dessutom ofta för personalutvärdering. Att använda externa mätföretag är vanligt men de senare årens tekniska utveckling har även möjliggjort för företagen att utöka sina interna mätningar. Vi kan därmed konstatera att möjlighet finns att bygga framgångsrika företag på färsk beslutgrund!



ABSTRACT

Title	Non-financial Performance Measures How Soft Measures are used within Service Companies' Management Control
Authors	Elin Olsson, Eleonore Svensson och Sofia Svensson
Supervisor	Eva Wittbom
Seat of learning	Blekinge Institute of Technology, Department of Business Administration
Course	A Bachelor Thesis in Business Administration
Background	Traditional management control has gone through certain changes during the latest years, among other things as a result of criticism towards financial measures' restricted use. Management control based merely on these figures is regarded as insufficient in today's global business world. Non-financial performance measures with access to fresh information have recently gained higher popularity because of their ability to implement business' strategies. We believe that the human capital's prominent factor of success in service companies ought to contribute to put emphasis on non-financial measurement in this business category.
Purpose	To examine how chosen non-financial measures are used within service companies – which tangible and short term changes take place? We will also examine how the results of non-financial measurements are spread and how the employees participate in the process of measurement.
Method	We have used a qualitative approach to get a deep insight in examined companies and have conducted verbal and written interviews with respondents in the chosen companies. The interviews have been abided by additional questions either by telephone or e-mail.
Conclusion	Non-financial measurements are frequently used and well anchored in service companies' management control where customer oriented measurements are most usual. Companies are well aware of the financial performance measures' limitations and the soft measures function as preventing problem indicators. The results of the non-financial measurements are highly valued within service companies and have shown to be prominent during activity changes; they are also used as staff evaluators. Using external help is common but the technical development during recent years has made it possible to enhance internal measurements as well. To sum up: it is nowadays possible to build successful service companies based on fresh grounds of decision!



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

PROBLEMBESKRIVNING	8
Problemdiskussion och –bakgrund	8
<i>Tjänsteföretagens framväxt</i>	<i>8</i>
<i>Förändrad ekonomisk styrning</i>	<i>9</i>
Finansiella kontra icke-finansiella mått.....	9
<i>Inriktning</i>	<i>10</i>
Ekonomistyrningsperspektiv	11
Forskningsfråga	11
Syfte	11
Avgränsning	11
METODBESKRIVNING	12
Kvalitativt angreppssätt	12
<i>Anonymitet</i>	<i>12</i>
Vårt mätinstrument	13
<i>Intervjuer</i>	<i>13</i>
<i>Korrekt informationstolkning</i>	<i>13</i>
Företagsval	13
<i>Respondenter</i>	<i>14</i>
TEORETISK BESKRIVNING	15
Tjänsteföretag	15
<i>Tjänsteföretagens särdrag</i>	<i>15</i>
Begreppet tjänst.....	15
<i>Gruppering av tjänsteföretag</i>	<i>16</i>
Ekonomistyrning	17
<i>Förändrad ekonomistyrning</i>	<i>17</i>
Styrmodeller för tjänsteföretag	18
<i>Industrimodellen</i>	<i>18</i>
<i>Nya styrningsverktyg för tjänsteföretag</i>	<i>19</i>
Varför prestationsmätningar?	20
De finansiella måttens begränsningar	21
<i>Gammal information och motivationssvårigheter</i>	<i>21</i>
<i>Resultatmått som incitament</i>	<i>22</i>
<i>Externa intressenters påverkan</i>	<i>22</i>
Balanserat styrkort	23
<i>Framtagandet av det balanserade styrkortet</i>	<i>23</i>
<i>Perspektivsyn</i>	<i>23</i>
<i>Utveckling av styrkortet</i>	<i>24</i>



Användning idag	24
Att komplettera de traditionella måtten.....	25
<i>Inget nytt fenomen.....</i>	<i>25</i>
<i>De icke-finansiella måttens revolution.....</i>	<i>26</i>
Utformning av icke-finansiella prestationsmått.....	26
EMPIRISKA BESKRIVNINGAR.....	28
Företag A	28
<i>Organisationen</i>	<i>28</i>
<i>Styrmodell.....</i>	<i>28</i>
<i>Mätningar.....</i>	<i>28</i>
Informationsspridning	29
<i>Förändringar till följd av mätningar</i>	<i>29</i>
<i>Värdering av måtten</i>	<i>29</i>
<i>Personal och utvärdering.....</i>	<i>30</i>
Företag B	30
<i>Organisationen</i>	<i>30</i>
<i>Styrmodell.....</i>	<i>31</i>
<i>Mätningar.....</i>	<i>31</i>
Informationsspridning	32
<i>Förändringar till följd av mätningar</i>	<i>32</i>
<i>Värdering av måtten</i>	<i>32</i>
<i>Personal och utvärdering.....</i>	<i>32</i>
Företag C	33
<i>Organisationen</i>	<i>33</i>
<i>Styrmodell.....</i>	<i>33</i>
<i>Mätningar.....</i>	<i>33</i>
Informationsspridning	34
<i>Förändringar till följd av mätningar</i>	<i>34</i>
<i>Värdering av måtten</i>	<i>34</i>
<i>Personal och utvärdering.....</i>	<i>34</i>
Företag D	34
<i>Organisationen</i>	<i>34</i>
<i>Styrmodell.....</i>	<i>35</i>
<i>Mätningar.....</i>	<i>35</i>
Informationsspridning	35
<i>Förändringar till följd av mätningar</i>	<i>36</i>
<i>Värdering av måtten</i>	<i>36</i>
<i>Personal och utvärdering.....</i>	<i>36</i>
ANALYS	37
Varför har denna form av mätningar införts?.....	37
"Kravmärkt"	37
Hur genomförs dessa mätningar?.....	38
<i>Korrekt bedömning?</i>	<i>39</i>
Vilka typer av icke-finansiella mått tas fram?	39



<i>Vägt index eller enstaka mått?</i>	40
<i>Effekter av balanserat styrkort</i>	41
Hur sprids mätresultaten inom företagen?	42
Hur engageras personalen i mätningarna?	42
<i>Sker någon utvärdering med anledning av mätresultaten?</i>	43
<i>Ny styrning anammas</i>	44
Har mätresultaten föranlett beslut och/eller förändringar?	44
Hur värderas de icke-finansiella måtten?	45
SLUTKOMMENTARER	46
Slutdiskussion	46
Självkritik	47
<i>Respondenternas respektive befattningar</i>	47
<i>Skilda intervjuformer</i>	48
<i>"Översättningsproblem"</i>	48
Förslag till fortsatt forskning	48
LITTERATURFÖRTECKNING	50
Teorilitteratur	50
Metodlitteratur	51
BILAGA	52
Intervjuformulär	52

Figurförteckning

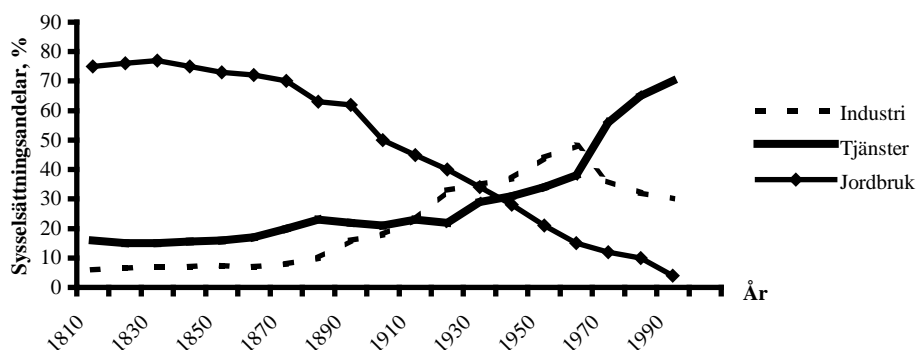
<i>Figur 1: Fördelning av sysselsättningen i Sverige.</i>	8
<i>Figur 2: Uppsatsens angreppssätt.</i>	12
<i>Figur 3: Illustration över prestationsmättningsprocessen.</i>	20
<i>Figur 4: Balanserat styrkort.</i>	24
<i>Figur 5: Kategorisering av i uppsatsen nämnda mått.</i>	41

PROBLEMBESKRIVNING

Problemdiskussion och -bakgrund

Tjänsteföretagens framväxt

Industrialiseringen under 1800-talets slut innebar att allt mer arbetskraft flyttades från jordbruk till industriföretag vilket medförde att massproduktionen kom igång på allvar. Tillverkande företag kom därefter att under en lång period dominera som företagstyp. De ekonomiska verktyg, modeller och begrepp som vanligtvis har använts inom företagsstyrning har följaktligen utvecklats utifrån tillverkande företag.¹ Efter andra världskriget har dock företagsvärlden förändrats än en gång – en majoritet av arbetskraften sysselsätts nu inom tjänsteproduktion.² I takt med att allt fler tjänsteföretag tillkommer och antalet tjänster samtidigt utökas anser vi, med stöd av Milton, att användningen av ekonomistyrningsverktyg behöver förändras och anpassas till denna typ av företag.³ Att tidpunkten för produktion och konsumtion oftast är densamma i tjänsteföretag⁴ torde nämligen medföra problematik beträffande planering och styrning av den tjänsteproducerande verksamheten.



Figur 1: Fördelning av sysselsättningen i Sverige.

Källa: von Schéele (1996), s 11.

¹ Gyllberg, H. & Svensson, L. (2000). *Ekonomistyrningssystem och situationstyper i medelstora tillverkande företag. Föreställningar om ekonomistyrningens relevans*. Lund: Ekonomihögskolan, Lunds universitet.

² von Schéele, F. (1996). *Just-In-Case. Ny affärslogik i tjänsteföretag*. Malmö: Liber-Hermods.

³ Milton, J. (2002). "Nya sätt att värdera tjänsteföretag". *Tjänsteforum* [www]. Hämtat 2002-05-03 från <http://www.tjansteforum.org/generell/detalj.asp?id=39>.

⁴ Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Upplaga 3:1. Malmö: Liber-Hermods.

Förändrad ekonomisk styrning

För drygt femton år sedan började begreppet "icke-finansiella mått" leta sig in bland de mer traditionella ekonomiska styrningsverktygen.⁵ Själva bekantade vi oss med begreppet framförallt under en fördjupningskurs i ekonomisk styrning där termen bl a lyftes fram i diskussionerna kring det balanserade styrkortet (se *Balanserat styrkort*, s 23). Om företaget använder sig av externa mätföretag finns dessutom möjlighet att jämföra de egna prestationerna med konkurrenternas.⁶ Vårt intresse för de icke-finansiella måtten väcktes då vi insåg att de finansiella mått vi matats med under vår utbildning kanske inte alltid är tillräckliga. I en till synes allt mindre värld krävs ytterligare information för att framgångsrikt klara av den ekonomiska styrningen.

Merparten av den litteratur som finns inom ekonomistyrningsområdet har av naturliga skäl fokuserats på tillverkande företag. Exempelvis Gyllberg och Svenssons studie av ekonomistyrningssystem och situationstyper inriktas, enligt dem själva, på tillverkande företag just eftersom styrningsverktygen har utformats efter denna företagstyp.⁷

Då tjänsteföretagens tillgångar till stor del består av humankapital borde det vara naturligt att mäta bl a kompetens, vidareutbildning och arbetsklimat eftersom dessa faktorer sannolikt återspeglas i personalens kundbemötande. Idag tycks arbetstiden inom många områden inte längre vara tillräcklig för de arbetsuppgifter man tilldelas. Effekten har bl a visat sig i ett ökat antal sjukskrivningar p g a utbrändhet och stress. I kundnära företag kan denna tidsbrist få till följd att kvaliteten på kundbemötandet reduceras.⁸ Vi menar att mätning av exempelvis kundens serviceupplevelse kan signalera att allt inte står rätt till och kanske i tid minska eller t o m åtgärda företagets problem.

Finansiella kontra icke-finansiella mått

Vad skiljer då icke-finansiella mått från sina finansiella motsvarigheter? Jo, finansiella mått saknar förmåga att åskådliggöra aspekter som inte kan uttryckas i finansiella termer.⁹ De speglar inte heller de signaler som förändringar i företagets omgivning sänder ut.¹⁰ Exempel på finansiella mått är "resultat" och "räntabilitet" medan "kundnöjdhet", "personalomsättning" och "marknadsandel" utgör exempel på icke-finansiella mått. Dessa prestationsmått huvudsakliga syfte är att implementera företagets strategi i den dagliga verksamheten. Alla prestationer kommer därför inte att vara lika viktiga och mätningarna bör således koncentreras till att endast gälla de prestationer som verkligen för företaget närmare de uppställda målen. De mått som

⁵ Kald, M. & Nilsson, F. (2000). "Performance Measurement At Nordic Companies". *European Management Journal*. Vol 18, nr 1.

⁶ Ax, C., Johansson, C. & Kullén, H. (2001). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi; Gyllberg & Svensson (2000).

⁷ Gyllberg & Svensson (2000).

⁸ TT (2000). "Sjukskrivningarna allt dyrare". Falck, J. (chefred) *Göteborgsposten*. 2000-09-16 [www]. Hämtat 2002-04-18 från http://80-www.medicarkivet.se/miman.bib.bth.se/mediearkivet/sok/skolor/skolor_artikel.jsp?AID=4039247&RID=987568889&NTH=5.

⁹ Wilson, R. (1996). "Criteria for Measuring Marketing Performance". Berry, B. & Otley, D. (red) *Performance Measurement and Control. Research and Practice*. London: Chartered Institute of Management Accountants.

¹⁰ Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Upplaga 3:2. Malmö: Liber Ekonomi.

används för att avgöra huruvida man lyckats uppfylla ett mål eller ej kallas normalt prestationsmätt.¹¹

Finansiella mått fokuserar vanligen på den externa redovisningen och lyfter inte fram internt viktiga processer. Användningen koncentreras oftast på i tiden avlägset inträffade händelser och belyser inte företagets dagsaktuella situation. Icke-finansiella mått kan däremot ge färskare och mer relevant beslutsunderlag.¹² Ofta kritiseras de finansiella måtten för att leda till kortsiktigt tänkande och således hämma investeringsbenägenheten i företagen. De icke-finansiella måtten är avsevärt bättre än de finansiella på att åskådliggöra organisationens relationer med omvärlden.¹³ I dagens allt mer globala företagsvärld gäller det att vara konkurrenskraftig och skapa ett innovativt företagsklimat med beslutsfattare som inte drar sig för att genomföra nödvändiga investeringar och förändringar.¹⁴ Användbarheten av finansiella mått begränsas även av att inte alla medarbetare förstår begreppen och därför inte kan relatera dem till det egna arbetet.¹⁵ Det måste emellertid betonas att vi inte menar att företag ska ersätta de finansiella måtten med icke-finansiella. De bör istället kunna komplettera och balansera varandra. Det balanserade styrkortets popularitet tyder på att allt fler företag nu också väljer att utöka sin ekonomistyrning med dessa s k mjuka mått.¹⁶

Inriktning

Då vi själva har arbetat i kundnära positioner i olika tjänsteföretag är vi medvetna om vikten av ett bra kundbemötande. Dessutom har vi naturligtvis själva utnyttjat diverse tjänster och upplevt såväl tillfredsställande som mindre tillfredsställande service. Vi menar att det så viktiga ”första intrycket” i regel kommer att bestå och att kundkontakt och -relationer, på samtliga nivåer inom företaget, spelar en avgörande roll för tjänsteföretagens framgång. Kundspeglade icke-finansiella mått borde därför vara väl utvecklade inom denna genre.

Med anledning av ovan förda diskussion finner vi det lämpligt att låta vår undersökning inrikta sig på styrning i just tjänsteföretag. Förskjutningen inom ekonomistyrningsområdet från finansiella till icke-finansiella prestationsmätningar innebär ett förändrat styrsynsätt och rättfärdigar förhoppningsvis även uppsatsens icke-finansiella inriktning.

¹¹ Ax, Johansson & Kullén (2001).

¹² Olve, Roy, & Wetter (1999).

¹³ Ax, Johansson & Kullén (2001).

¹⁴ Eccles, R.G. (1991). ”The Performance Measurement Manifesto”. *Harvard Business Review*. January-February.

¹⁵ Ax, Johansson & Kullén (2001).

¹⁶ Olve, Roy & Wetter (1999).

Ekonomistyrningsperspektiv

Eftersom vi studerar till civilekonomer och har valt ekonomistyrning som fördjupningsområde präglas uppsatsens innehåll sannolikt av de föreställningar, antaganden och tankar som vi har anammat under utbildningsvägen. Det perspektiv genom vilket vi ser uppsatsen är således ekonomistyrning.¹⁷

Forskningsfråga

Den forskningsfråga vi har valt att koncentrera oss på lyder:

Hur används icke-finansiella mått i tjänsteföretag?

Vi ämnar besvara vår forskningsfråga med hjälp av nedanstående delfrågor:

- Varför har denna form av mätningar införts?
- Hur genomförs dessa mätningar?
- Vilka typer av icke-finansiella mått tas fram?
- Hur sprids mätresultaten inom företagen?
- Hur engageras personalen i mätningarna? Sker någon utvärdering med anledning av mätresultaten?
- Har mätresultaten föranlett beslut och/eller förändringar?
- Hur värderas de icke-finansiella måtten?

Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att undersöka hur de icke-finansiella mått som valts att ta fram används i tjänsteföretags ekonomistyrning. Vi kommer att försöka utröna vilka konkreta och kortfristiga förändringar som genomförs med hjälp av de mätningar tjänsteföretag utför. Vår mening är också att undersöka informationsspridning av icke-finansiella mätresultat i dessa företag och hur de anställda deltar i mätprocesserna.

Avgränsning

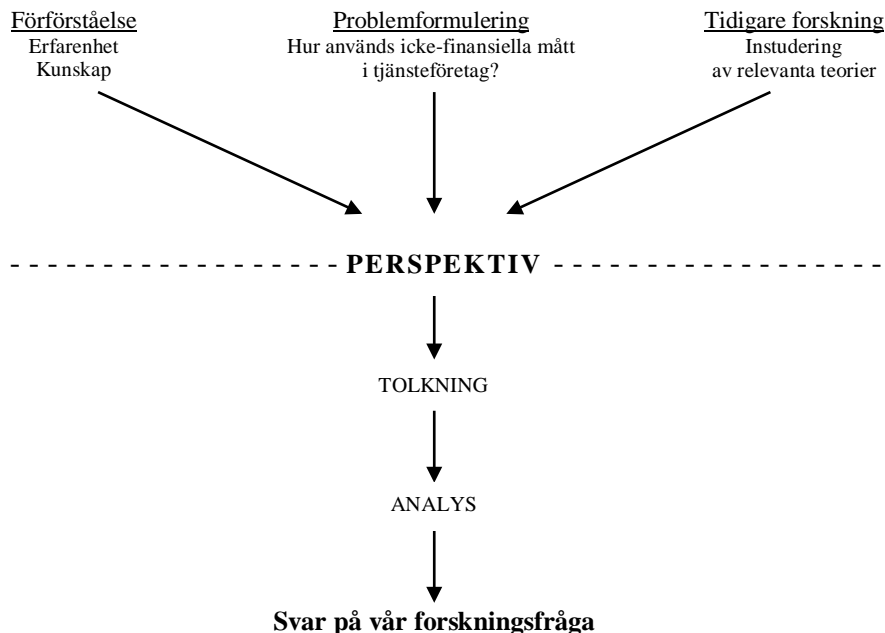
För att smalna av uppsatsens inriktning begränsar vi undersökningen till att enbart gälla gruppen förmedlingsföretag (se *Gruppering av tjänsteföretag*, s 16-17). Detta medför en inskränkning av undersökningen till att endast röra ett antal branscher inom tjänstesektorn.

¹⁷ Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur.

METODBESKRIVNING

Kvalitativt angreppssätt

För att kunna undersöka hur företag använder sig av icke-finansiella mått krävs en relativt djup inblick i valda företags verksamheter. Kvalitativa undersökningar utgår ifrån vad människor säger, skriver och gör varpå man beskriver situationer utifrån de studerades perspektiv.¹⁸ Undersökningen i vår uppsats kommer därför att genomföras utifrån denna metod. Vår avsikt är inte att finna samband eller statistiskt bevisa företeelser. Arbetet syftar istället till att utreda *hur* företag använder de icke-finansiella mått som tas fram.



Figur 2: Uppsatsens angreppssätt.

Anonymitet

Vi har valt att låta respondenterna i de undersökta företagen vara anonyma. Detta har vi gjort av två anledningar, för det första för att respondenterna skulle känna sig så bekväma och avslappnade som möjligt under samtalen och för det andra för att vi då eventuellt skulle kunna få tillgång till något känslig information som respondenterna annars kanske tvekat att ge oss.

¹⁸ Ibid.

Vårt mätinstrument

Intervjuer

Vår avsikt var ursprungligen att genomföra undersökningen i form av personliga intervjuer. Vårens många hel- och klämdagar i kombination med perioder av bolagsstämmor medförde dock en del svårigheter. Vi hade problem med att få kontakt med personer på rätt position inom företagen vilket medförde att ”plan B” fick verkställas. För att respondenterna själva skulle kunna styra sin tid valde vi därför att via mejl skicka ut ett detaljerat frågeunderlag (se *Bilaga*, s 52) till två av de valda företagen. Detta gjorde det möjligt för dem att själva disponera sin svarstid och vid lämpliga ströperioder besvara intervjun. Frågeunderlaget var för övrigt detsamma som vi utgick ifrån vid de av oss personligen genomförda intervjuerna.

De fysiska intervjuer som genomfördes var av semistandardiserad karaktär. Detta för att vi eftersökte resonemang med respondenterna och snarare ville föra diskussioner kring ämnet än att med fasta frågor lotsa dem genom intervjun.¹⁹ Våra intervjuer inleddes med att respondenterna själva delgav oss en relativt ingående beskrivning av företaget utifrån uppsatsens ämne. Därefter ställde vi ett antal förberedda frågor till respondenterna, men anpassade frågeordningen och till viss del även frågeställningen efter hur diskussionen utvecklade sig. Utöver våra färdigformulerade frågor ställde vi givetvis situationsanpassade följdfrågor, något som vi även haft möjlighet att göra vid de intervjuer vi skickat via mejl.

Korrekt informationstolkning

För att inte riskera att missuppfatta respondenterna eller tappa väsentlig information valde vi att använda bandspelare som hjälpmedel under de fysiska intervjuerna. Bandspelaren gjorde det även möjligt för oss att lyssna på och iaktta respondenterna istället för att behöva koncentrera oss på att under diskussionen föra kontinuerliga anteckningar.

Inför undersökningen var vi medvetna om att intervjufrågor kan tolkas olika av olika individer, vilket till stor del beror på personernas skilda föreställningsvärldar. Vi har utnyttjat denna kunskap genom att förtydliga och konkretisera våra frågeställningar för att i möjligaste mån undvika missförstånd och feltolkningar.²⁰ Då vi har begagnat oss av intervjuer av två skilda slag komplicerade detta förstå situationen ytterligare. Det har onekligen varit enklare för de respondenter vi personligen träffat att få förtydliganden än i de övriga fallen eftersom dessa respondenter då på något sätt har varit tvungna att kontakta oss.

Företagsval

Vi har alltså valt att undersöka tjänsteföretag och samtidigt begränsa oss till gruppen ”förmedlingsföretag” (se *Gruppering av tjänsteföretag*, s 16-17) som tillhandahåller intangibla tjänster. Vår avsikt var ursprungligen att undersöka ”professionella tjänste-

¹⁹ Ibid.

²⁰ Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man ”vackert”?* Grundbok i kvalitativ metod. Upplaga 1. Stockholm: Natur och Kultur.

företag”, där bl a revisions- och advokatbyråer ingår. Då tidpunkten för uppsatsen visade sig sammanfalla med bokslutstider antog vi att det skulle bli svårt att få intervjua de personer inom företagen som vi behövde träffa. Efter att ha kommit till denna insikt granskade vi resterande tjänsteföretagsgrupper och fann helt enkelt förmedlingsföretag vara de mest intressanta. Dessa är enligt Annell och Bruszt oftast arbetsintensiva²¹ och humankapitalet torde därför ha en framskjuten betydelse och vara väl tillvarataget i denna företagsgrupp.

De företag som slutligen har kommit att delta i vår undersökning är fyra till antalet och består av ett försäkringsbolag, ett energibolag samt två bostadsföretag. Vi har av praktiska och geografiska skäl valt att undersöka företag i södra Sverige. Det visade sig vara en ”upptagen” period och vi kontaktade telefonledes relativt många företag innan vi fick napp. Att vi kom att undersöka två företag i samma bransch berodde främst på en med våra mått mätt något utdragen svarstid i kombination med den tidspress vi själva försatte oss i. Vi kände oss därför helt enkelt tvungna att kontakta nya företag trots att vi inte fått definitiva besked från tidigare tillfrågade.

Respondenter

Med anledning av uppsatsens ekonomistyrningsperspektiv valde vi att kontakta och senare också intervjua de anställda som kunde tänkas ha mest kunskap om och erfarenhet av de icke-finansiella mätningar som genomförs i företagen. I regel visade sig dessa personer inneha positioner relativt högt upp i organisationerna. De fysiska intervjuerna genomfördes med en respektive två personer. Vad beträffar de utskickade frågeformulärens vet vi att de tillfrågade respondenterna har tagit hjälp av andra inom organisationen för att besvara frågorna. Med vilka eller hur många de samtalat vet vi dock inte.

²¹ Annell, E. & Bruszt, G. (1986). *Det kapitallösa företaget. En beskrivning av ekonomin i serviceföretag*. Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen.



TEORETISK BESKRIVNING

Tjänsteföretag

Tjänsteföretagens särdrag

Av flera anledningar är styrning av tjänsteföretag annorlunda i förhållande till styrning i tillverkande företag. De senare kan t ex kontrollera sina produkter innan de levereras till kunden och kvaliteten kan mätas visuellt eller med instrument. Ett tjänsteföretag kan inte på samma sätt bedöma kvaliteten på tjänsten innan den levereras, detta är något som visar sig först då den utförs/överlämnas. Tillverkande företag har dessutom utrustning och automatiska produktionslinjer som kan ersätta arbetskraft och därigenom reducera kostnaderna. Många tjänsteföretag är arbetskraftsintensiva och kan därför inte göra detta.²²

Begreppet tjänst

En tjänst brukar kännetecknas av fyra basegenskaper:

- den är immateriell
- den är en aktivitet – när processen är slut upphör tjänsten att existera
- produktion och konsumtion av tjänsten sker oftast samtidigt
- kunden medverkar ofta i tjänsteproduktionen²³

På tjänstemarknaden är utgångspunkten att det är kunden som bestämmer om och när en tjänst ska köpas eftersom det är dennes val och motiv som styr ”produktionen”.²⁴ I de flesta företag är det därför viktigt att matcha kapacitetens omfattning mot efterfrågan, något som i regel är svårare i tjänsteföretag än i tillverkande företag. Lagringsproblematiken kan följaktligen medföra kapacitetsproblem då tjänsten måste konsumeras samtidigt som den produceras. Av detta följer att förlorad försäljning aldrig kan tas igen, något som exempelvis tydligt märks i ett flygplan där tomma platser inte kan reas ut vid ett senare tillfälle. Problemen kan enligt Anthony och Govindarajan lösas på två vis. För det första kan försök göras att stimulera efterfrågan i sämre säsonger genom erbjudanden och prissänkningar och för det andra kan arbetsstyrkan minskas vid sämre perioder genom att t ex förlägga utbildningsaktiviteter då. I perioder med mycket att göra kan arbetarna istället kompenseras för att de får jobba övertid.²⁵ De lagar och regler som reglerar hur lång och hur kort tid en anställd tillåts arbeta gör det dessutom svårt att ha rätt mängd personal vid rätt tillfälle.

Många gånger är en tjänst sämre specificerad än en vara eftersom den är abstrakt, vilket kan göra den svår att demonstrera. Det är först när kunden får tjänsten levererad som denne verkligen kan bedöma dess innehåll. På detta handlar försäljning av

²² Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.

²³ Grönroos (1996).

²⁴ von Schéele (1996).

²⁵ Anthony & Govindarajan (2001).

tjänster till stor del om rekommendationer och förtroendeskap. Eftersom en tjänst är abstrakt är den också ofta svår att mäta; en svårighet som kan göra det bekymmersamt att anpassa ekonomiredovisning och -styrning till verksamheten.²⁶

Vid produktion och leverans av tjänster kommer tjänsteutföraren i princip alltid i kontakt med kunden. Den som använder en tjänst måste på något sätt samverka med den som producerar tjänsten. Detta innebär att en relation uppstår och företaget blir beroende av att göra kunden nöjd för att relationen ska kvarstå.²⁷ Eftersom produktion och försäljning av tjänster sker genom kommunikation är det mycket viktigt att denna är välfungerande. Kunden bedömer tjänsten utifrån en i förväg skapad förväntning, men det är inte säkert att uppfattningen kommer att stämma med hur den verkliga tjänsten utförs. Det är av denna anledning viktigt att kommunicera tjänstens omfattning.²⁸

Gruppering av tjänsteföretag

Beroende på tjänsteföretagens kunskaps- och kapitalintensitet kan dessa delas in i olika typer:

- *Professionella tjänsteföretag.* Dessa kallas ofta kunskapsföretag och kan t ex utgöras av kvalificerade konsultföretag, advokatbyråer och revisionsbyråer. De här företagen säljer unika tjänster som är knutna till de enskilda anställdas kompetens och deras kundrelation. Ett professionellt tjänsteföretag har inget värde i sig utan det är de anställdas kunskaper och kompetens och företagets strukturkapital i form av gemensamma metoder och arbetssätt som utgör värdet i företaget – tillgångar som ofta inte syns i företagets balansräkningar. Kundrelationerna den enskilde anställda har skapat har ofta stor betydelse för ekonomin och dynamiken i denna typ av företag.
- *Underhållsföretag.* Detta är företag som säljer tjänster som avser underhåll av kundens egendom som t ex städ-, reparations- och bevakningstjänster. Tjänsten utförs på ett visst sätt och vem det är som utför tjänsten är av liten betydelse. Denna typ av företag är följaktligen inte lika beroende av den enskilde anställda som professionella tjänsteföretag eftersom företaget själv äger förmågan att producera och leverera tjänsterna. Det är istället rutiner och system som tillförsäkrar att de utförda tjänsterna levereras i rätt tid och till rätt kvalitet.
- *Förmedlingsföretag.* Finans- och försäkringsbolag, entreprenadföretag och byggföretag är exempel på denna typ av tjänsteföretag. Förmedlingsföretag har en mellanhandsfunktion och förmedlar varor och tjänster mellan leverantörer och kunder. Företagen är både relativt struktur- och arbetsintensiva. De anställda i denna typ av tjänsteföretag utgörs av personer med såväl hög som relativt låg kompetens.
- *Transport- och rekreationsföretag.* Dessa företag är kapitalintensiva och har en annan affärsmässig grund än de övriga tjänsteföretagen. För att framgång ska kunna nås krävs ett tillfredsställande kapitalutnyttjande och för att lyckas med detta behövs serviceinriktad personal. Tjänsterna i dessa företag är dock till stor

²⁶ von Schéele, (1996).

²⁷ Grönroos (1996).

²⁸ von Schéele (1996).

del standardiserade och struktur- och kapitalvärdet är ofta högt. Exempel på företag i gruppen är taxibolag och åkerifirmor.

- *Vetenskapliga laboratorier.* Tjänsterna i denna typ av företag är unika och kräver både särskild kompetens och dyrbar utrustning. Kapitalet i företaget och individernas höga kompetens är beroende av varandra och ingår normalt i företagets strukturvärde. Som exempel på företag kan nämnas forsknings- och utvecklingsföretag inom högteknologiska områden.²⁹

Ekonomistyrning

En eller annan form av styrning förekommer i alla företag. Vanligtvis används denna för att påverka beteenden genom att planera, genomföra, följa upp, utvärdera och anpassa verksamheten – allt i strävan mot uppställda mål. När målen dessutom är av ekonomiska slag benämns insatserna ekonomistyrning, ett begrepp som i regel förknippas med framförallt budgetering, produktkalkylering och internredovisning. Men de ekonomiska målen måste inte enbart vara av typen ”lönsamhet” och ”soliditet”. De kan lika gärna vara sk icke-finansiella, såsom ”personalutveckling”, ”kundtillfredsställelse” och ”hög kvalitet”. Skillnaden måltyperna emellan är att de sistnämnda uttrycks i verksamhetstermer snarare än finansiella termer, men alla är de ekonomiska mål.³⁰

Dessa prestationsmätningar medför möjligheter till jämförelser av olika slag. En del av dem är av såpass generell karaktär att de går att använda i jämförelser mellan företagens olika avdelningar och kontor. Traditionellt har mätningar av finansiella prestationer setts som de mest betydelsefulla för företag. Under senare år har emellertid intresset för icke-finansiella prestationsmått ökat stort.³¹

Förändrad ekonomistyrning

Gyllberg och Svensson menar att synen på ekonomistyrning började förändras bland teoretiker och praktiker i mitten av 1980-talet. Johnson och Kaplan lät då gällande att det är viktigare och mer väsentligt att mäta och rapportera icke-finansiella indikatorer än att fokusera på kortsiktiga resultatmått. De menade att dessa var alltför ägarcentrerade och därmed fokuserade på snabb avkastning snarare än på strategiska, långsiktiga mål. Gyllberg och Svensson skriver emellertid att fler orsaker ligger till grund för den diskussion som Johnson och Kaplans kritik föranledde. Förändringar i företags omgivning såsom IT-stöd i rutiner och funktioner medger t ex ökad flexibilitet och utvecklad kundfokusering. Tekniken har alltså medfört att stordriftsfördelar och kundanpassning inte längre är en omöjlig kombination. Även företags sätt att organisera sig på har genomgått förändringar under senare tid. Att ”outsourca” delar av företagsverksamheter har blivit allt vanligare och dessutom har samarbetet mellan kund och leverantör förbättrats. I och med ett ökat antal gränsöverskridande fusioner växer företagens hemmamarknader. Den ökade globaliseringen har också medfört tuf-

²⁹ Annell, E. & Bruszt, G. (1986); Magnusson, Å. (2001). ”Ekonomistyrning av tjänster”. Samuelson, L.A. (red) *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur AB.

³⁰ Ax, Johansson & Kullén (2001).

³¹ Ax, Johansson & Kullén (2001).

fare konkurrens och att allt högre krav ställs på företagen.³² Således blir effektiviteten allt viktigare i företags verksamheter.

Såväl Ax, Johansson och Kullvén som Gyllberg och Svensson framhåller att ekonomistyrning handlar om att avsiktligt påverka människors beteende för att uppnå vissa förutbestämda mål.³³ Milton menar att det i expanderande tjänsteföretag inte längre räcker att enbart arbeta med finansiell rapportering och styrning. Det är nödvändigt att komplettera ekonomistyrningen med metoder, mått och rapportering för att möjliggöra uppföljning och verksamhetsstyrning av de mjuka satsningarna.³⁴

Styrmodeller för tjänsteföretag

Industrimodellen

I mitten av förra seklet arbetade tjänsteföretag enligt industrimodellen, en styrmodell som i stort sett är baserad på massproduktion. Modellen fungerade då väl, men betraktas numer som gammalmodig och anses t o m utgöra ett betydande hot mot tjänstesektorns långsiktiga "hälsa". Industrimodellen antar att det endast är ledningen som kan lösa problem. Detta resulterar i att de anställda antingen är ointresserade av kundernas svårigheter eller oförmögna att hjälpa dem även om de vill. Dessa gamla antaganden har enligt Heskett och Schlesinger börjat brytas ner. Företagsledningarna letar numer efter mått som kan hjälpa dem att antingen korrekt värdera förhållandet mellan utbildning och bibehållna anställda eller inse att en ständigt hög servicenivå är ett resultat av lägre personalomsättning.³⁵

Att använda en styrmodell som knappast är anpassad till tjänsteföretags förhållanden kan leda dem in i en spiral av misstag och misslyckanden. Enligt industrimodellens interna logik anses det nämligen bättre att basera styrningen på teknik, maskiner och system än på människor. Maskiner är mer effektiva och produktiva, kostar mindre i längden och medför mindre problem att styra. Till skillnad från människor behöver de inte heller bli rekryterade, övervakade, tränade och motiverade.³⁶ De företag som följer denna industriella logik behandlar människor som om de vore maskiner, en syn som utarbetades av Taylor under industrialiseringen. Arbete med kundkontakt utformas så enkelt som möjligt så att arbetaren kan ersättas med i princip vem som helst. Såväl prestationskraven som lönerna är ofta låga och möjligheterna att avancera inom företaget är många gånger små.³⁷

Som synes brister industrimodellen i det som tjänstesektorns kunder ofta värderar högst och som teknik inte kan bidra med, nämligen mänskligt tänkande och känslor. Ju mer automatiserad tjänsten blir desto viktigare är ju den interaktion personalen

³² Gyllberg & Svensson (2000).; Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1991). *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

³³ Ax, Johansson & Kullvén (2001).

³⁴ Milton (2002).

³⁵ Heskett, J.L. & Schlesinger, L.A. (1991). "The Service Driven Service Company". *Harvard Business Review*. September-October.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid; Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.

trots allt har med kunden. Vid tillämpning av industrimodellen finns ofta få kunniga försäljare tillgängliga och kvaliteten på den hjälp kunden får reduceras.³⁸

Nya styrningsverktyg för tjänsteföretag

Nya metoder för styrning av tjänsteföretag har börjat träda fram och successivt kommit att ersätta den gamla modellen. Dessa medför system som bidrar med en kompetens som industrimodellen inte kan mäta sig med. En central och kritisk faktor som berörs är styrningen av de mänskliga resurserna; företag har börjat värdera investeringar i människor minst lika mycket som investeringar i maskiner.³⁹ Den teknik som används i arbetet med de nya verktygen har utvecklats för att stödja personalen i frontlinjen⁴⁰ i deras ansträngningar. Tekniken används således inte bara för att övervaka eller ersätta personal, vilket var fallet med industrimodellen. Företag gör i och med användandet av de nya metoderna rekrytering och utbildning central för personalen oavsett position. Kompensation och prestation länkas samman för de anställda på alla nivåer, inte bara för dem på "toppen".⁴¹

Med denna nya typ av styrning betyder "att sätta kunden först" att fokusera på hur och var de samverkar med företaget, vilket innebär att ställa de arbetare som verkligen skapar och levererar det kunden värderar i centrum. I företag som är mycket kundorienterade är styrningen utformad/omformad för att stötta prestationerna i frontlinjen och maximera den påverkan de har på kundens värde. Allt som hjälper företaget att leverera värde till kunden bör få förstärkning och stöd från ledningen. Med det nya synsättet ses förväntningar ur kundens perspektiv och inte så som verksamhetssystemet och dess konstruktion definierar dem.⁴² Det bör dock påpekas att det inte finns några verktyg eller modeller som kan garantera att de anställda i tjänsteföretag uppträder på ett bra sätt mot kunden. Därför behövs olika slags mätanalyser som bör kompletteras och följas upp med kontinuerlig kundkontakt.⁴³

Heskett och Schlesinger skriver att anställda i företag som har uppmärksammat och värdesatt prestationen som arbetarna i frontlinjen bidrar med oftast trivs bättre med sina jobb och tjänar mer än vad fallet är i jämförbara företag som inte kommit till denna insikt. De "upplysta" företagen rapporterar också högre grad av kundnöjdhet, lägre personalomsättning och högre försäljning.⁴⁴

Det har visat sig att arbetare som är bra utbildade och rättvist kompenserade ger bättre service, behöver mindre övervakning och med nöje går till jobbet. Som ett resultat av detta blir kunderna vid fler tillfällen nöjda och kommer oftare tillbaka.⁴⁵

³⁸ Heskett & Schlesinger (1991).

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Med "personal i frontlinjen" avses den eller de anställda som kunden möter, t ex personal i kundtjänst.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid.

⁴³ von Schéele (1996).

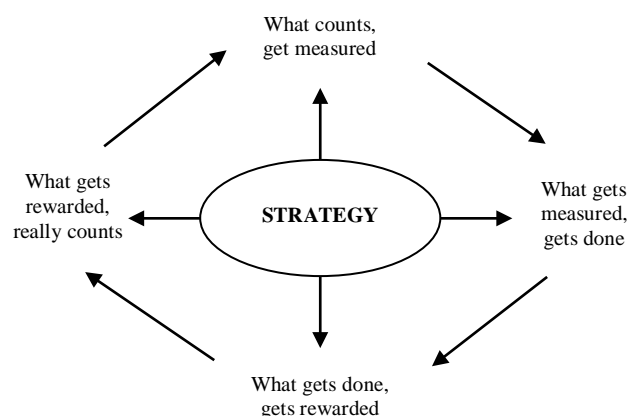
⁴⁴ Heskett & Schlesinger (1991).

⁴⁵ Ibid.

Varför prestationsmätningar?

Det övergripande syftet med prestationsmätning är att implementera och hjälpa till att förverkliga företagets strategi.⁴⁶ Bromwich och Bhimani framhåller att informationen i ekonomistyrningen bör förändras från externredovisningsmått till mer verksamhetsnära information för intern styrning.⁴⁷ Ax et al anser att den eller de framgångsfaktorer som företagets verksamhet byggs på bör åskådliggöras genom de prestationsmätt man använder i företaget.⁴⁸ Det finns därför inte en given uppsättning prestationsmätt som är bäst för alla företag!

Prestationsmätningar möjliggör en bredare förståelse för hur den kortsiktiga verksamheten passar in i långsiktiga planer och hur den därmed bidrar till att uppfylla långsiktiga mål. Mätningarna kommunicerar vad som är betydelsefullt inom företaget och på vilka faktorer man bör fokusera. Måtten kommer dessutom att ge signaler om avvikelser från företagets planer och förväntningar. Till varje prestationsmätt bör konkreta mål fastställas för att det tydligt ska framgå för personalen vad som förväntas. Personalen bör också ha kunskap om hur de kan påverka de prestationer som mäts och som man ansvarar för.⁴⁹ De måste således förstå begreppen och vara införstådda med måttens beståndsdelar.



Figur 3: Illustration över prestationsmätningens processen.

Källa: Anthony & Govindarajan (2001), s 442.

Företagsledning är enligt Kaplan och Norton väl medvetna om att organisationens prestationsmätningssystem i hög grad påverkar chefernas och de anställdas beteende. De är likaså införstådda med att traditionella mått kan ge felaktiga fingervisningar vad beträffar satsningar på framsteg och innovationer. Finansiella mått var kanske tillräckliga under industrins glansdagar, men med den kunskap och kompetens företag försöker hålla sig med idag upplevs de ofta otillräckliga. En del kritiker menar, enligt Kaplan och Norton, att finansiella mått har spelat ut sin roll – de kommer inte i sig att

⁴⁶ Anthony & Govindarajan (2001); Ax, Johansson & Kullvén (2001).

⁴⁷ Gyllberg & Svensson (2000).

⁴⁸ Ax, Johansson & Kullvén (2001).

⁴⁹ Ibid.

förbättra kundtillfredsställelsen, kvaliteten på produkterna eller de anställdas motivation. Kritikerna anser att de finansiella prestationerna är ett direkt resultat av hur väl företaget lyckas inom nyss nämnda områden och alltså inte kommer att tillföra någon ytterligare information. Genom att prestera väl inom övriga områden kommer således siffrorna att ”sköta sig själva”.⁵⁰

Prestationsmätt kan naturligtvis även användas vid fördelning av belöningar och provision. Många gånger är det möjligt att använda prestationsmätningar som en form av utvärdering för hur personalen agerat och sålunda grunda lönesättning, åtminstone delvis, på mätresultaten.⁵¹

Kaplan och Norton ser emellertid problem med att helt och hållet avstå från finansiella mått. De menar att man mycket väl kan ha tagit fram den absolut bästa produkten på marknaden och att kunderna är utomordentligt nöjda – men att intäkterna uteblir p g a att man t ex inte lyckats marknadsföra produkten tillräckligt! Den positiva utvecklingen inom andra perspektiv kommer då inte att lämna avtryck i de finansiella mätningarna.⁵² Även Anthony och Govindarajan menar att det är viktigt att företag förstår att kopplingen mellan finansiella och icke-finansiella prestationer inte alltid är självklar.⁵³

De finansiella måttens begränsningar

Gammal information och motivationssvårigheter

Det har länge ansetts att finansiella mått i alltför hög grad fokuserar på företeelser som redan inträffat. Måtten speglar t ex inte aspekter som företagets relation till sin omvärld. Ett dåligt bemötande gentemot kunder, investerare, leverantörer och myndigheter kommer kanske p g a tidsbundna avtal inte att omedelbart märkas i de finansiella prestationsmätningarna. Däremot kommer avtrycken i ett senare skede då det förmodligen redan är för sent att göra något åt problemet. Måtten saknar dessutom förmåga att ge fingervisningar om hur företagets strategiska målsättningar ska uppnås samt vad som skapar framtida värde för företaget. I och med att finansiella mått ofta består av flera sammanslagna faktorer kan det även vara förenat med stora svårigheter att utreda orsakerna till ett visst prestationsresultat.⁵⁴

En del av syftet med prestationsmätningar är naturligtvis att motivera medarbetarna och få dem att fokusera på de faktorer som är betydelsefulla för företaget i dess strävan att uppfylla sina målsättningar. De finansiella termer som vanligen används är emellertid inte helt lättbegripliga och uppmuntrar sällan till engagemang. Måtten blir uppenbarligen inte ändamålsenliga då medarbetarna varken kan förstå eller relatera dem till det egna arbetet i företaget.⁵⁵

⁵⁰ Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). ”The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance”. *Harvard Business Review*. January-February.

⁵¹ Ax, Johansson & Kullén (2001).

⁵² Kaplan & Norton (1992).

⁵³ Anthony & Govindarajan (2001).

⁵⁴ Ax, Johansson & Kullén (2001).

⁵⁵ Ibid; Gyllberg & Svensson (2000).

Enligt Anthony och Govindarajan är det viktigt att ledningen inte bara tar del av och förstår de finansiella aspekterna – som ju visar resultatet av tidigare beslut – utan även de icke-finansiella som indikerar vilka prestationer som kommer att lämpa sig i framtiden.⁵⁶

Resultatmätt som incitament

Vanligen ingår någon form av resultatmätt i de finansiella prestationsmätt som företag använder sig av.⁵⁷ Meyer anser dock att resultatmätten endast förklarar i vilket läge företaget befinner sig i förhållande till sina uppsatta mål. De förklarar däremot varken hur företaget kommit dit det är idag eller vilka förändringar som bör vidtas.⁵⁸ Investeringar i nya produkter, marknader och ny teknik är i den rådande situationen med ökad global konkurrens nödvändiga för att nå framgång. Emellertid betraktas dessa i regel som kostnader och kommer, inledningsvis, att påverka resultatet negativt. Framtagningen av de finansiella måtten följer dessutom normalt den externa redovisningens perioder. Att då enbart förlita styrningen och prestationsmätningen på dessa finansiella mått kommer, menar såväl Eccles som Anthony och Govindarajan, m a o sannolikt att medföra ett kortsiktigt agerande – och kanske t o m siffermanipulation – från chefernas sida. Anthony och Govindarajan pekar också på att cheferna, i sin strävan att nå uppsatta resultatmål, riskerar att reducera kvaliteten på tjänsten.⁵⁹

Att förverkliga en strategi genom att enbart förlita sig på finansiella mätningar är enligt Anthony och Govindarajan i princip omöjligt. Lösningen är enligt dem att utvärdera personal med hjälp av flera olika mått, såväl finansiella som icke-finansiella.⁶⁰ En annan författare som redan 1979 tog upp problemet är Hopwood, som menar att redovisningsinformation kan leda till irrationellt agerande. Eftersom stor vikt läggs vid finansiell information tenderar siffrorna ofta att bli ett mål i sig istället för att vara ett medel för att nå målet.⁶¹

Externa intressenters påverkan

Eccles menar att investerare tvingar företag att huvudsakligen fokusera på finansiella mått. Han menar att kapitalplacering på senare år visserligen har blivit mer intresserad av icke-finansiella mått såsom marknadsandelar och kassaflöde, men att en "icke-finansiell revolution" inte kan äga rum förrän just investerare likställer sk mjuka mått med andra. 1951 försökte man i General Electric identifiera organisationens framgångsfaktorer. Den lista på prestationsmätt som togs fram innehöll flertalet icke-finansiella mått, men listan fick en blygsam effekt. En dåvarande chef förklarar saken med att förändringar inte kunde genomföras då de finansiella marknaderna inte värdesatte andra mått än de finansiella. Ett annat hinder för revolutionen är enligt Eccles huruvida företag, med tanke på konkurrenters insyn, är villiga att lämna ifrån sig andra företagsuppgifter är de som krävs enligt lag. Detta problem skulle dock

⁵⁶ Anthony & Govindarajan (2001).

⁵⁷ Olve (1999).

⁵⁸ Meyer, C. (1994). "How the Rights Measures Help Teams Excel". *Harvard Business Review*. May-June.

⁵⁹ Anthony & Govindarajan (2001); Ax, Johansson & Kullvén (2001); Eccles (1991).

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Gyllberg & Svensson (2000).

kunna lösas genom en rekommendation till aktiebolag att lämna även icke-finansiell information i sina rapporter.⁶² På så vis skulle de icke-finansiella måtten också kunna nå samma status som de finansiella.

Balanserat styrkort

Eftersom vårt intresse för de icke-finansiella måtten väcktes i samband med att vi studerade det balanserade styrkortet finner vi det relevant att exemplifiera med just denna modell. Det balanserade styrkortet är så vitt vi vet det med inriktning på icke-finansiella mått mest spridda och kompletta styrningskonceptet. Vi finner dessutom de fyra perspektiv som modellen tar upp tämligen helhetstäckande då de synliggör vikten av investeringar i organisation, kompetensutveckling och inte minst kundrelationer.⁶³

Framtagandet av det balanserade styrkortet

Kaplan och Norton utvecklade i början på 1990-talet, i samarbete med tolv inom prestationsmätningens område framträdande företag, det balanserade styrkortet (the balanced scorecard). Kortet består av en kombination av mått vilka tillsammans kan ge ledningen snabb och deskriptiv information om företagets situation. Det balanserade styrkortet innehåller såväl finansiell information som operativ (icke-finansiell) information. De sistnämnda mäter t ex kundtillfredsställelse, interna processer och organisationens innovations- och utvecklingsaktiviteter. Resultaten av de operativa måtten kommer i ett senare skede att synas i den finansiella rapporteringen. Företaget ska enligt författarna inte vara tvunget att välja mellan finansiella och icke-finansiella mått. I kontakter med företag har framkommit att ledningar i regel inser att inget enskilt mått kan spegla hela verksamheten – de vill istället ha en balanserad presentation av både finansiella och icke-finansiella mått.⁶⁴

Perspektivsyn

Verksamhetsstyrning är idag förenad med sådan komplexitet att det, enligt Kaplan och Norton, är nödvändigt att företaget ges möjlighet att överblicka prestationer inom flera områden samtidigt. Med anledning av detta är det balanserade styrkortet indelat i fyra olika perspektiv: finansiellt, kund-, process- samt förnyelse- och utvecklingsperspektiv. Sammanvägda ska dessa ge ledningen en komplett bild av företaget.⁶⁵ För vart och ett av perspektiven formuleras mått, målsättningar och handlingsplaner utifrån en klar vision och strategi.⁶⁶ Styrkortet tillhandahåller information från flera olika vinklar samtidigt som det begränsar antalet mått för att undvika ett överflöd av

⁶² Regeringen har t ex under våren 2002 lämnat ett förslag där företag i sin årsredovisning enligt lag måste lämna information om de anställda frånvaro. En ändring i årsredovisningslagen förbereds just nu. Källa: Johansen, C. (2002). "Företag kan tvingas redovisa frånvaro". Melin P. (chefred) *Kristianstadsbladet*. 2002-04-19.

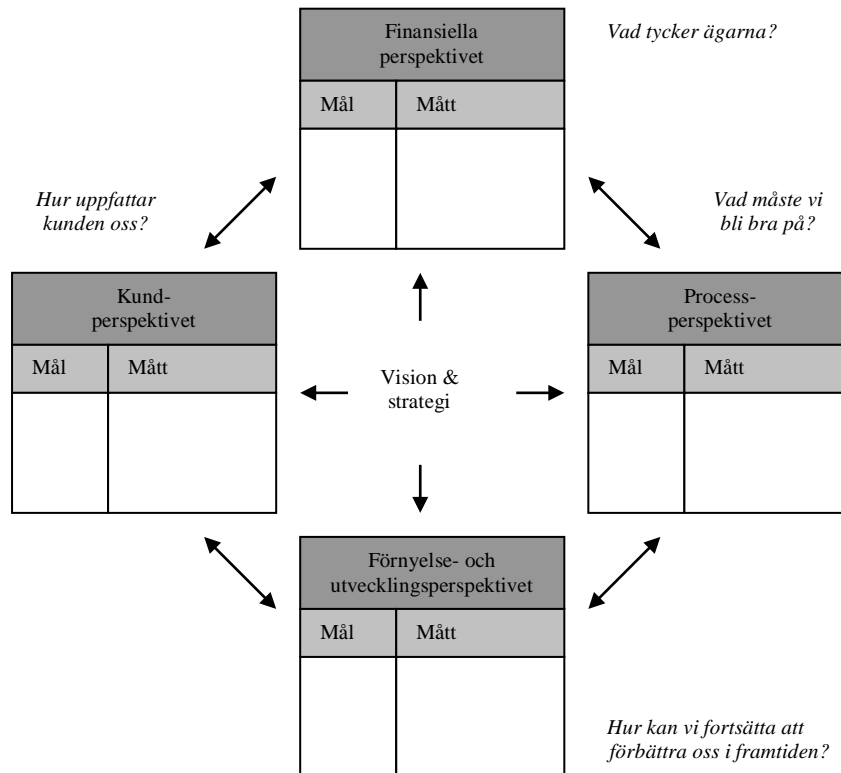
⁶³ Milton (2002).

⁶⁴ Kaplan & Norton (1992).

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Olve, Roy & Wetter (1999).

information. Kortet tvingar således ledningen och tillika personalen att fokusera på en handfull mått som är kritiska för företaget och dess framgång.⁶⁷



Figur 4: Balanserat styrkort.

Källa: Olve, Roy & Wetter (1999), s 22.

Utveckling av styrkortet

Efter att det balanserade styrkortet presenterades för första gången har en utveckling av modellens funktioner gjorts och användningen av detsamma är inte begränsad till att endast komplettera de finansiella måtten med icke-finansiella motsvarigheter. Styrkortet kan istället ses som en modell för hur företagets vision och strategi kan kopplas samman med den kortsiktiga operativa verksamheten. Styrkortet översätter, med hjälp av fyra processer, företagets strategi till ett antal mål och prestationsmått.⁶⁸

Användning idag

Kaplan och Norton skrev 1992 att många företags styrsystem fortfarande var uppbyggda kring finansiella mål och mått trots de uppenbara problem det innebär att koppla samman dessa med företagets strategiska mål.⁶⁹ Undersökningar visar emel-

⁶⁷ Kaplan & Norton (1992).

⁶⁸ Ax, Johansson & Kullén (2001); Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*. January-February.

⁶⁹ Kaplan & Norton (1996).

lertid att det har hänt en del under det senaste decenniet. Åtskilliga svenska företag använder sig nämligen idag av den teknik som det balanserade styrkortet bygger på.⁷⁰ Eftersom varje företags situation är unik har styrkortet också kommit att utvecklas olika. Långtifrån alla använder sig av just de fyra perspektiv som ursprungsmodellen presenterade. Majoriteten av de 35 svenska styrkortsanvändande företag som undersökts av Ericsson och Haggård har valt att använda fler än fyra perspektiv, vanligen är "medarbetarperspektivet" det som läggs till. Antalet mått som används inom ramarna för styrkortet varierar enligt samma undersökning mellan sex och sexton stycken.⁷¹

Under Gyllberg och Svenssons undersökning av femton tillverkande medelstora företag framkom att endast ett av dem formellt arbetar med ett balanserat styrkort. Emellertid visar undersökningen samtidigt att flertalet av företagen genomför prestationsmätningar som kan hänföras till de i det balanserade styrkortet förekommande perspektiven och således använder sig av icke-finansiella mått i stor utsträckning. I det finansiella perspektivet mäts t ex räntabilitet och "economic value added" (EVA) medan det i processperspektivet återfinns mått som innovationer och leveranskvalitet. Kundperspektivet tar förslagsvis upp mått som kundnöjdhet och förlorade kunder medan utvecklings- och förnyelseperspektivet täcker områden såsom utbildningsnivå och personalomsättning.⁷²

Att komplettera de traditionella måtten

Inget nytt fenomen

Eccles framhåller att mätningen av icke-finansiella enheter, såsom kvalitet och marknadsandel, inte är något nytt fenomen. Som tidigare nämnts uppmärksammade ledningen vid General Electric redan 1951 de finansiella måttens otillräcklighet vid prestationsbedömning. De senaste årtiondenas växande kritik inriktas emellertid även mot själva utformningen av de traditionella styrsystemen. Som exempel nämns Kaplan och Johnson som 1987 visade att bokföringsbaserade prestationsmätt många gånger är förlegade och kan medföra problem vad gäller företagsstyrning.⁷³

Företag har alltså, i större eller mindre omfattning, länge använt sig av såväl finansiella som icke-finansiella mått. Emellertid har tendensen varit sådan att de finansiella måtten huvudsakligen har använts på de högre nivåerna inom företaget, medan de icke-finansiella har använts på lägre nivåer.⁷⁴ Gyllberg och Svenssons undersökning bekräftar detta då den visar att finansiella mått i tillverkande företag används som prestationsutvärderare i större utsträckning än icke-finansiella ju högre upp i organisationen chefen befinner sig. Samma iakttagelse gjordes även 1990 av Mc Nair, Lynch och Cross.⁷⁵

En bakomliggande orsak till den betydelse som traditionellt har föreskrivits de finansiella måtten är dess homogenitet som medger jämförelser och resursfördelning

⁷⁰ Olve, Roy & Wetter (1999).

⁷¹ Ax, Johansson & Kullén (2001).

⁷² Gyllberg & Svensson (2000).

⁷³ Eccles (1991).

⁷⁴ Anthony & Govindarajan (2001).

⁷⁵ Gyllberg & Svensson (2000).

mellan divisioner och företag. Eccles menar att den historiska jämförelse som man mister då de mått som styrningen baseras på byts ut är irrelevant. Det är enligt honom betydligt viktigare att kunna jämföra sig med de nuvarande konkurrenterna.⁷⁶

De icke-finansiella måttens revolution

Heskett och Schlesinger menar, precis som Eccles, att de traditionella prestationsmåttssystemen behöver förändras. De påpekar att många företag mycket riktigt också har insett att deras nuvarande system inte är väl förenligt med en mer kundinriktad strategi. De finansiella måtten bör inte dominera som prestationsmått utan istället ses som ett bland flera måttssystem.⁷⁷ Vidare understryker Eccles att det hjälper föga att justera det befintliga ekonomistyrningsystemet genom att enbart lägga till några icke-finansiella mått. Verkliga konkurrens effekter kan endast nås då processen startas om från "scratch". Först genom att på allvar utreda vilka som är de viktigaste prestationsmåtten i förhållande till företagets strategi och därefter urskilja hur dessa mått relaterar till varandra kan företaget nå konkurrens fördelar.⁷⁸ Det är också viktigt att få personalen att förstå hur och varför de ska utföra sitt arbete annorlunda. För att detta ska kunna ske på ett fördelaktigt sätt måste nya system och ny teknik införas som kan underlätta informationsspridning i företaget.⁷⁹

Eccles tror även att den i företag allt mer utbredda informationsteknologin kommer att understödja prestationsmåttrevolutionen. Tekniken möjliggör för organisationer att generera, sprida, analysera och lagra en stor mängd information från flertalet källor mycket snabbare och billigare än vad som tidigare varit möjligt. Också valmöjligheterna för rapportering har blivit fler genom informationsteknologins framväxt.⁸⁰ Ax et al framhåller dock att mätningar självklart inte ska göras bara för mätningarnas skull – nyttan med prestationsmätningarna måste naturligtvis överstiga kostnaderna för dem.⁸¹

Utformning av icke-finansiella prestationsmätt

Företag har olika underordnade syften då de inför och använder sig av prestationsmätningar. Ett antal faktorer bör dock beaktas för att man ska få så stor nytta av mätningarna som möjligt. De prestationer som fokuseras och mäts måste t ex kunna relateras till företagets strategi. Dessutom bör man knyta mål – konkreta riktlinjer på vad som ska uppnås – till vart och ett av de mått som används. Många företag inför prestationsmätning för att möjliggöra en kontroll av den löpande verksamheten och på så vis säkerställa att den leder till att uppställda mål nås.⁸² Alla prestationer är inte lika viktiga och mätningen måste inriktas mot de prestationer som för företaget närmare de uppställda målen.

⁷⁶ Eccles (1991).

⁷⁷ Ibid; Heskett & Schlesinger (1991).

⁷⁸ Eccles (1991).

⁷⁹ Heskett & Schlesinger (1991).

⁸⁰ Eccles (1991).

⁸¹ Ax, Johansson & Kullén (2001).

⁸² Ibid.

Prestationsmått ska även vara motiverande för medarbetarna och realistiska att uppnå. Personalen måste få information om syftet och innebörden av mätningarna som genomförs kring det egna arbetet samt betydelsen av att uppnå de uppsatta målen. Samtidigt måste naturligtvis de anställda ha en rimlig möjlighet att påverka utfallet av mätningarna. Det är dessutom på sin plats att kontinuerligt ge medarbetarna begriplig återrapportering av mätresultaten.⁸³

Antalet prestationsmätt bör begränsas – det finns ingen anledning att mäta mer än man har tid att analysera och de prestationsmätningar som genomförs bör därför inte heller vara alltför frekventa.⁸⁴ Anthony och Govindarajan skriver att måtten till antalet bör vara fler än ett men färre än femtio! Om antalet mått är för få finns faran att ledningen kommer att ignorera faktorer som kan vara avgörande för företagets framtid, medan företag med en alltför stor mängd mått riskerar att tappa fokus.⁸⁵ Meyer skriver emellertid att antalet mått bör begränsas till femton. Han menar att man därutöver riskerar att gå miste om effekten av att mäta prestationer då det blir ohållbart för personalen att samtidigt kunna fokusera på alltför många mått.⁸⁶

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Anthony & Govindarajan (2001).

⁸⁶ Meyer (1994).

EMPIRISKA BESKRIVNINGAR

Företag A

Organisationen

Företag A är ett kommunägt bostadsföretag i södra Sverige. Organisationen drivs som ett aktiebolag och har i nuläget ett femtiotal anställda. Den respondent vi intervjuat är sedan sex år VD för bostadsföretaget och har studerat en del ekonomi men har en ingenjörsexamen i botten. Verksamheten är under VD och styrelse uppdelad i fyra avdelningar: "administration", "projekt", "bo-service" samt "teknik". Bo-servicen är i sin tur delad i en servicegrupp och en grupp av bovärdar och fastighetsskötare. Bovärden ansvarar för ett specifikt bostadsområde och är den person inom företag A till vilken hyresgästerna ska vända sig vid allehanda problem. Vår respondent berättade att denne uttryckligen förklarat bovärdarnas betydelse för desamma:

"Försök få hyresgästerna att tycka om er och skapa en bra relation (---), ni ska försöka bli lika omtyckta som fröken i skolan."

Företagets bostadsbestånd består av några tusen lägenheter och finns representerat på samtliga tätorter inom kommunen. Företaget har i nuläget inga ekonomiska bekymmer, emellertid kämpar man med att locka fler hyresgäster till ett särskilt "problemområde". Genom ett konkret åtgärdsprogram hoppas företaget snarast kunna öka områdets attraktionskraft.

Styrmodell

Företaget använder sig inte medvetet av någon specifik styrmodell, men det är enligt respondenten inte omöjligt att vissa inslag av någon modell ändå förekommer.

Mätningar

I företaget genomförs något som man kallar kvalitetsmätningar vilka framförallt fokuseras mot kundens upplevelser av och attityder till sitt boende och företaget som sådant. Bl a tillfrågas hyresgästerna relativt ingående om hur eventuella lägenhetsfel har åtgärdats, hur tvättstugorna fungerar och hur nöjd man är med företagets personal. Dessutom tas nöjdhetsindex och serviceindex fram. Nyss nämnda kvalitetsmätningar har genomförts två gånger; framöver planerar företaget att genomföra mätningarna regelbundet med två års mellanrum. Även skändhets-, värderings- och ägarnyttoindex har tagits fram för att få kännedom om kommunens (ägarens) inställning till företaget.

Företag A började ta fram ovanstående mått i samband med en förfrågan från ett externt mätföretag, vilket också kom att bli det företag som genomförde samtliga dessa mätningar. De icke-finansiella mätningarna är alltså inget kommunen kräver av företaget, även om resultaten regelbundet redovisas till kommunstyrelsen. Med anledning av en omorganisering i företaget försköts den senaste kvalitetsmätningen ett år i tiden. I samband med kundundersökningen passade företaget således på att under-

söka omorganiseringens genomslagskraft. Beträffande kändhets-, värderings- och ägarnyttoindex har måtten endast tagits fram vid ett tillfälle, något som vår respondent lite skämtsamt förklarade med att resultatet inte förväntades bli lika bra vid nästa mättillfälle. Företaget har relativt nyligen tillfrågats av ännu ett externt undersökningsföretag angående en personalattitydsundersökning, något man ännu inte tagit slutlig ställning till.

Utöver dessa mätningar följer företaget upp de avflyttningar som sker. Den information man härigenom får fram används i verksamheten, men betraktas knappast som mått då de för närvarande inte följs upp systematiskt. Däremot görs månatligen sammanställningar av varje områdes vakanser. Respondenten, som för övrigt ansvarar för framtagande av mått inom företaget, skulle vilja att betydligt fler, områdesvisa, undersökningar genomförs i samband med verksamhetsförändringar för att utifrån dessa dra slutsatser om hur förändringarna har mottagits. Denne menar emellertid att företaget saknar kunskap men framförallt tekniska instrument för att utvärdera mätningar utförda på egen hand. Ytterligare anledningar till att fler mätningar inte genomförs är kostnads- och tidsaspekten och respondenten menar att det inte finns anledning att fråga bara för frågandets skull – ”det ska resultera i något som går att förädla”!

Företaget har konkretiserat en serie mål direkt kopplade till mätningar som såväl företaget självt som det externa företaget genomför. Av företagets årsredovisning framgår att man även regelbundet kollar upp exempelvis miljöfaktorer. Detta är dock inget respondenten själv nämnde och därmed förmodligen inget företaget regelmässigt gör.

Informationsspridning

Respondenten uppger att företaget återrapporterar mätresultaten till berörda anställda, exempelvis underrättas bovärdarna om kvalitetsmätningens resultat specificerat per område liksom ett genomsnitt för företaget. Respondenten går dessutom noga igenom svaren med respektive bovärd. För styrelsen redogörs resultaten i samband med olika möten. Vissa mätresultat finns även att tillgå för allmänheten via företagets årsredovisning på deras hemsida.

Förändringar till följd av mätningar

Respondenten menar att företaget har genomfört flera förändringar som ett direkt resultat av kvalitetsmätningarna. Exempelvis har källarmiljöernas säkerhet och tvättstugornas tillgänglighet förbättrats, något som gjordes eftersom undersökningsresultaten påtagligt visade att detta efterfrågades av hyresgästerna.

Värdering av måtten

Att kunder är nyckelpersoner för företag A framgick tydligt under intervjun. Kvalitetsmätningarnas lyckade resultat redovisas också praktiskt taget varje gång respondenten presenterar företaget för utomstående.

”De är våra kunder och vad de tycker om oss – [det] är kanske det viktigaste budskapet och kanske det bästa sättet att tala om hur det går för oss.”

Respondenten tror att de icke-finansiella måttens betydelse i förhållande till de finansiella varierar med företags ekonomiska situation. Vid svårigheter menar respondenten att de finansiella måtten förmodligen spelar en avgörande roll vid beslutsfattande, men att verksamheter vid god ekonomi även kan ta hänsyn till mjukare mått. Respondenten anser även att det är svårt att i förväg prognostisera vilka ekonomiska effekter en icke-finansiell mätning ger och att kostnaden för denna åläggs större vikt vid sämre tider. Sambanden mellan mätningar och effekter kan dessutom vara svåra att identifiera.

Personal och utvärdering

Personalen i företag A har före kvalitetsmätningarnas genomförande kunnat komplettera undersökningen med tilläggsfrågor. Respondenten framhåller än en gång hur viktigt det är att personalen sätter kunden i första rummet:

”Vi säger till dem [personalen], kommer ni på gräsklipparen och en hyresgäst kommer och vill prata så ska ni stänga gräsklipparen direkt och gå därifrån [med hyresgästen].”

Det sker ingen utvärdering av företagets personal som är direkt kopplad till mätresultaten. Emellertid är resultatet av kvalitetsmätningarna, som tidigare nämnts, nedbrytbart per område och bovärd. Företaget tillämpar individuell lönesättning och i riktlinjerna för detta bedöms exempelvis den anställdes servicekänsla, något som indirekt kan avläsas i företagets kvalitetsmätningar. Respondenten ser dock inte lönesystemet som någon form av belöningsystem.

Företag B

Organisationen

Även företag B är ett kommunalt bostadsföretag lokaliserat i Sveriges södra regioner. Företaget har lägenheter i samtliga kommundelar, men har något färre antal i sitt bestånd än vad företag A har. Till stor del på grund av utflyttning från den kommun bolaget är verksamt i befinner sig företaget i en besvärlig ekonomisk situation. Också denna organisation drivs som ett aktiebolag. Företaget har ett knappt femtontal anställda, men hyr å andra sidan in ytterligare lika många för att sköta markservicen (samtliga ingår i företagets mätningar). Under VD och styrelse arbetar man inom tre olika områden, ”marknad”, ”ekonomi” och ”teknik”. Under ”teknikavdelningen” faller en reparationsgrupp samt den inhyrda personalen, vilken i sin tur är organiserad efter bostadsområden med ett antal områdesvärdar samt vaktmästare.

I företag B samtalade vi med två personer inom organisationen, något som företaget självt föreslog för att vi skulle kunna få så korrekt information som möjligt. En av dessa personer är utbildad civilekonom och arbetar som economichef. Den andre respondenten, vilken har en realexamen i grunden, tituleras bostadskonsulent och är verksam på marknadsavdelningen.

Styrmodell

Till skillnad från företag A arbetar företag B konkret och medvetet med en styrmodell – det balanserade styrkortet. En strategi har gemensamt arbetats fram av de anställda i företaget där verksamheten brutits ner i fyra perspektiv.⁸⁷ Till dessa har kritiska framgångsfaktorer och barriärbrytande mål formulerats, samtidigt som konkreta åtgärder har kopplats till perspektiven. Införandet av styrkortet föranleddes bl a av att en ny styrelse och ledning tillträdde. Företaget uppger att de kände ett starkt behov av genomgång och förankring av affärsidé, värderingar och policys och sökte ett lättfattat, kort och konkret dokument som innehöll mätbara mål. Den situation man befann sig i krävde flerdimensionell information som inte enbart fokuserade på verksamhetens finansiella aspekter.

Mätningar

Företag B anlidade för två år sedan ett externt företag som genomförde en kundundersökning. Företag B tog självt initiativ till att genomföra en kundmätning:

”...man hör ju ofta så mycket klagomål när man sitter och jobbar (...). Det skrivs ju och pratas väldigt mycket men ofta är det alltid det negativa som kommer fram (...). Det kanske är bara en ringa procent av alla hyresgäster, men det är ju de man jobbar med. (...) och då så tyckte vi väl att vi ville höra om det verkligen var så.”

Företag B använde sig av samma externa mätföretag som företag A. Mätningarna var därmed i princip desamma och frågorna kom även här främst att handla om personalens arbete och skötseln av bostaden och området. Detta var första gången en kundundersökning genomfördes i företaget och en uppföljning planeras hösten 2002. Undersökningen avses därefter bli ett återkommande inslag i företagets verksamhet.

Detta företag har sedan 1973 regelbundet mätt antal lediga lägenheter och omflyttningar; före dess att några hjälpverktyg fanns tillgängliga räknades statistiken fram för hand. 1995 installerades ett nytt datorsystem som bl a medgav ytterligare framtagning av omfattande och detaljerad in-, av- och omflyttningsstatistik. Nyligen har företaget bytt till ett modernare datorsystem med teknisk utformning som även tillåter uppföljningshistorik av enstaka lägenheter eller fastigheter. Med hjälp av systematiseringsmöjligheterna i detta datorprogram kan exempelvis återkommande fel i en specifik fastighet uppdagas.

VD:n i företag A ansvarar ytterst för de mätningar som tas fram. Kommunen framför inga krav på att företaget regelbundet ska genomföra mjuka mätningar, men får genom styrelsemöten ändå ta del av mätresultaten. Att genomföra den större kundenkäten på egen hand är dock enligt respondenterna inte aktuellt. De menar att möjlighet till branschjämförelse och kundanonymitet är viktiga faktorer vid mätning. Att undersökningen genomförs av ett utomstående och därmed opartiskt företag är också något som företaget värderar högt.

⁸⁷ Kaplan och Nortons ”förnyelse- och utvecklingsperspektiv” har bytts ut mot ett ”personalperspektiv”.

Enligt respondenterna finns flera anledningar till varför företaget mäter icke-finansiella mått, t ex ger måtten företaget en föräning om ifall de är på rätt väg och om nya satsningar behövs samt om de som redan gjorts har varit riktiga. På lång sikt handlar det om att undersöka strategins hållbarhet för att uppmärksamma förändringar i trender och kunna prognostisera dessa i tid.

Informationsspridning

Företaget följer en policy för informationsspridning och enligt respondenterna gäller denna även för delgivning av mätresultat. Organisationen arbetar efter tesen att personal, styrelse och hyresgästförening i nyss nämnda ordning ska få del av de beslut som fattas i företaget.

Förändringar till följd av mätningar

Kundundersökningens goda resultat sågs i första hand som ett kvitto på att företaget var på rätt väg. Vissa förändringar kopplade till resultatet genomfördes för att förbättra kundernas situation ytterligare samtidigt som hänsyn naturligtvis togs till de kostnader förändringarna skulle medföra. Precis som företag A renoverade och fräschade företag B upp tvättstugsmiljöerna med anledning av undersökningens resultat. Respondenterna menar att detta förmodligen inte skulle ha gjorts lika systematiskt om önskemålen inte hade framkommit i undersökningen. De påpekar dock hur svårt det är att veta vilken effekt förbättringen av tvättstugorna har haft på företagets verksamhet – har förändringarna egentligen medfört att fler har valt att stanna kvar eller flytta till företagets bostäder? Även om effekterna är svåra att ”räkna på” är respondenternas åsikt att förbättringarna i det långa loppet bidrar till att stärka företagets marknadsposition. Företagets uppgift är trots allt inte att generera vinst utan att erbjuda kommuninvånarna ett attraktivt och bra boende.

Värdering av måtten

Beträffande de icke-finansiella måttens betydelse vid beslutsfattande i förhållande till de finansiella uppvisar respondenterna i företag B något olika åsikter. Bostadskonsulenten framhöll omedelbart de mjuka måtten som ”jätteviktiga” medan ekonomen menade att det inte finns något entydigt svar då faktorerna ofrånkomligen hänger ihop. Emellertid resonerade ekonomen sig fram till att det är trots allt är ”kunderna man lever på”. Trots – eller kanske med tanke på – företagets något prekära ekonomiska situation har de icke-finansiella måtten tilldelats en nyckelroll i företaget:

”Vi har väl egentligen tittat rätt så mycket på icke-finansiella faktorer, de finansiella har inte varit så kul att se.”

Personal och utvärdering

Eftersom ett personalperspektiv ingår i det balanserade styrkortet inser företag B således att en motiverad personal är en del av företagsstrategin. Emellertid menar respondenterna att personalen inte uttryckligen mäts utan informationen kommer fram genom de individuella utvecklingsplaner som företaget använder sig av. Någon direkt koppling i form av belöningssystem eller liknande återfinns inte i företag B, dock

medger respondenterna att statistiken, som är nedbrytbar per område, har medfört att en informell intern tävling mellan fastighetskötarna har uppstått. Den ena respondenten tillade dessutom att belöningar (utöver den ordinarie lönen) först och främst kräver ett lönsamt företag...

Företag C

Organisationen

Företag C tillhör ett nationellt och börsnoterat energibolag som har sitt säte i Stockholm där också företagets VD är stationerad. Koncernen är uppdelad i två divisioner varav det kontor vi varit i kontakt med är en del av energidivisionen. Bolaget har sedan elmarknaden avreglerades 1997 utökat sitt kundantal och har för närvarande drygt 45 000 kunder bland företag och hushåll i framförallt södra Sverige. Organisationen är uppdelad i affärsområden med affärsområdeschefer. Underställda dessa finns i det för oss aktuella kontoret en administrationschef, under vilken större delen av kontorets personal faller (kundtjänst etc), samt en försäljningschef. Sammanlagt har företag C ett femtontal anställda och bolagets ekonomiska situation är alltjämt god. Vår respondent är examinerad ingenjör och sedan 1997 företag C:s försäljningschef men har under sin yrkesverksamma period innehaft ett flertal olika befattningar inom organisationen.

Styrmodell

Enligt respondenten arbetar företaget efter en specifik styrmodell, vars namn denne dessvärre inte känner till. Innehållet tycks dock enligt den beskrivning vi erhållit påminna starkt om ett balanserat styrkort.

Mätningar

I enlighet med centrala direktiv genomför företaget sedan ungefär fem år tillbaka icke-finansiella mätningar. En förändring i samhällets synsätt föranledde de första framtagningarna av måtten medan mätningarna idag motiveras med att man vill undersöka vad marknaden och kunderna har för syn på organisationen.

Företaget använder sig av ett internt datoriserat kontrollsystem genom vilket man mäter diverse interna processer. Andra mått såsom marknadsandel och nöjdhetsindex tas fram av externa företag för att åstadkomma så neutrala mätningar som möjligt.

Årligen genomförs kundundersökningar som riktar sig till såväl befintliga som presumtiva kunder. Respondenten menar att företaget i nuläget tar fram de mått som efterfrådas och känner inget behov av att genomföra ytterligare mätningar. Företaget anser sig således få fram mått som speglar de aspekter som man önskar mäta. Respondenten kan inte ange specifika mått eftersom företagets prestationer på olika områden beskrivs genom sammanvägda index. Dessutom vägs resultaten från såväl interna som externa mätningar i vissa fall samman just för att skapa en komplett och heltäckande bild av företaget. De aspekter företaget mäter är marknadsandel, nöjdhetsindex, personaltrivsel, miljöpåverkan och säkerhet.



Informationsspridning

Det är koncernens VD som ansvarar för att de icke-finansiella måtten tas fram och sammanställningar görs av huvudkontoret respektive externa företag. Informationen är nedbrytbar per kontor och avdelning och sprids lodrätt genom koncernen. Var chef delger alltså mätresultaten till underordnade medarbetare och all personal får på så sätt del av informationen. Spridningen sker framförallt via traditionella utskick. Vissa mätresultat delges även företagets kunder, men detta sker enligt respondenten inte speciellt ofta. Denne upplever inte heller att dessa lägger någon större vikt vid informationen utan menar att det viktigaste för kunderna är att verksamheten fungerar på ett tillfredsställande sätt.

Förändringar till följd av mätningar

Enligt respondenten åläggs de icke-finansiella måtten stor vikt vid beslutsfattande. Företag C har trots koncerntillhörigheten möjlighet att utifrån mätresultaten göra verksamhetsförändringar. Som en följd av undersökningsresultaten har t ex debiteringsperioder förändrats, omorganiseringar genomförts och personalstyrkan utökats. De anställda uppges vara mycket engagerade i frågor som de känner att de har möjlighet att påverka.

Värdering av måtten

Vår respondent anser att företaget i många fall värderar icke-finansiella mått högre än finansiella. Exempelvis miljöpåverkan och säkerhetsfrågor värderas mycket högt inom koncernen och är inget företaget skulle göra avkall på ens vid ett försvagat ekonomiskt läge. Respondenten påpekar dock att det är sannolikt att företaget vid sämre ekonomiska förutsättningar skulle fokusera mer på finansiella aspekter än vad som görs i nuläget. Men som respondenten uttrycker det:

”Kunden styr mycket mycket mer än ekonomin.”

Personal och utvärdering

Genom det tidigare nämnda interna kontrollsystemet kontrolleras t ex hur väl de regionala kontoren följer koncernens policy beträffande bl a svarstider i kundtjänst. All personal i företag C har möjlighet att erhålla bonus om såväl kontoret som företaget i sin helhet uppvisar tillfredsställande mätresultat på en rad olika områden. Bonusen baseras på såväl internt som externt framtagna finansiella och icke-finansiella resultat.

Företag D

Organisationen

Vårt fjärde företag, företag D, tillhör ett nationellt försäkringsbolag med sammanlagt mer än fyra miljoner kunder. Idag sysslar organisationen utöver försäkringsärenden även med pensioner, fondförsäkringar och –sparande, kapitalförvaltning samt bank-

och låneverksamhet. Organisationen har mer än 70 kontor spridda över landet och drygt 3 000 anställda.

Den respondent vi har varit i kontakt med arbetar sedan 1998 som kundtjänstchef på ett av företagets kontor i södra Sverige. Respondenten är ursprungligen utbildad gymnasieekonom men har under åren genomgått en rad internutbildningar. Den region företag D är verksamt inom arbetar främst med skador och kundtjänst.

Styrmodell

Respondenten känner dessvärre inte till huruvida företaget använder sig av någon specifik styrmodell eller inte.

Mätningar

Företaget mäter en rad olika aspekter. Majoriteten av måtten fokuserar på kunderna (bl a nöjdhetsindex, antal kundmöten och kundmötestid), men även personalaspekter och t ex antal skaderegleringar mäts. Somliga av måtten uppges enligt respondenten vara sådana som "alltid har använts", andra har börjat tas fram under den senaste femårsperioden eftersom tekniken, i form av förbättrade datorsystem, nu gett företaget denna möjlighet. Många av måtten tas i nuläget fram bl a för att statuera exempel för att sedermera användas som "morot" till förbättringar. Företag D har fastställt konkreta mål till de mätningar man själv eller externa företag genomför.

Mätningarna är centralt styrda d v s när, hur och vilka faktorer som mäts är gemensamt för företagets samtliga kontor. Varje arbetsledare har därefter i uppdrag att lägga tyngdpunkt på de förbättringsområden som krävs.

Samtliga kund- och processmått tas i nuläget fram en gång i månaden. Personalundersökningen genomförs med två års intervall. I och med den förbättrade tekniken har företaget alltså stora möjligheter att självt mäta många aspekter, endast kund- och personalindex tas för närvarande fram av externa företag. Anledningen till att externa företag i viss mån används uppges vara för att försäkra sig om att "rätt frågor ställs på rätt sätt" samt för att säkerställa undersökningarnas statistiska korrekthet. Vår respondent anser sig vara nöjd med såväl kvaliteten på måtten som antalet mått som idag mäts. Respondenten upplever inte de nuvarande måtten otillräckliga, men är medveten om att exempelvis marknadsförändringar kan innebära att nya typer av uppföljningar i framtiden kan komma att krävas.

Informationsspridning

De icke-finansiella mätresultatens återrapportering sker månatligen från chef till medarbetare via framförallt lokala arbetsplatsmöten. Detta innebär förstås att informationen huvudsakligen sprids internt. Respondenten menar att den kontakt kunderna har med mätningarna i princip utgörs av de förhoppningsvis förbättrade kundrelationer som mätningarna resulterat i. För övrigt upplevs resultaten uttryckas på ett för alla begripligt språk.



Förändringar till följd av mätningar

Den kunskap företag D genom mätningarna samlar på sig används enligt respondenten för att göra ständiga korrigeringar av verksamheten – ”framförallt för att hitta ’bästa exemplet’”. Exempelvis har företaget förändrat besöksöppettiderna i syfte att vara mer tillgängligt för sina kunder på de tider kunderna önskar.

Värdering av måtten

Företaget uppges vid beslutsfattande värdera de icke-finansiella måtten väldigt högt. Respondenten menar att de icke-finansiella måtten har kommit att ”stödja” de finansiella – en nöjd kund lämnar sannolikt inte företaget vilket sedermera kommer att medföra bättre ekonomiskt resultat. Respondentens förhoppning är att företagets fokusering kommer att vara densamma oavsett ekonomisk situation, men inser samtidigt att de traditionella måtten förmodligen kommer att inta en viktigare position under sämre förhållanden.

Personal och utvärdering

Personalen är enligt vår respondent väl medveten om vilken betydelse uppfyllelsen av de icke-finansiella målen har för verksamheten. Som en del av detta är personalen ”i allra högsta grad” engagerad i mätningarna, vilket blir möjligt tack vare de kontinuerliga redovisningar av mätresultaten som genomförs.

Företag D använder resultaten av mätningarna till att utvärdera personalen och dess arbetsinsats. Detta blir vanligare ju närmare köparen av tjänsten den anställda arbetar. Till delar av personalstyrkan finns även belöningsystem kopplat till mätresultaten.

ANALYS

Vi väljer att dela in analysen i avsnitt motsvarande våra underliggande forskningsfrågor för att på detta sätt med en röd tråd underlätta för läsaren. Indelningen får förhoppningsvis följden att vårt resonemang kring materialet lättare förstås och bättre tydliggörs. För att ytterligare förbättra läsvänligheten har vi gjort ett försök att kategorisera i uppsatsen nämnda mått enligt de fyra perspektiv som förekommer i det balanserade styrkortet.

Varför har denna form av mätningar införts?

Inledningsvis kan vi konstatera att samtliga undersökta företag regelbundet genomför mer eller mindre omfattande icke-finansiella mätningar, något som går helt i linje med många forskares studier. De undersökta företagens mjuka mätningar har enligt respondenterna föranletts av tillfrågan utifrån, egen nyfikenhet, förbättrade tekniska möjligheter samt trender i samhället. Om företaget självt valt att införa denna typ av mätningar eller om det krävts påstötningar utifrån spelar enligt oss också roll för hur företaget initialt ser på måtten. De som på eget bevåg har infört mätningarna har själva insett betydelsen och behovet av att utföra dessa, något som skulle kunna tyda på att de har en djupare bakomliggande förståelse för måtten. Avsaknaden av denna förståelse kan få vissa effekter under framtida beslutsfattande – man är t ex kanske inte lika villig att ta hänsyn till icke-finansiella aspekter. Huruvida dessa företag verkligen ålägger måtten större vikt än övriga företag är emellertid inget vi kan avgöra.

Just det faktum att tekniken som omvärldsfaktor har utvecklats mycket under 1990-talet och att dess möjliga användningsområden utökats betydligt torde spela roll för mätningarnas omfattning. Den nya tekniken har nämligen fört med sig att fler mätverktyg finns tillgängliga,⁸⁸ något som mycket riktigt också framstått som betydelsefullt för såväl val av som mängden mätningar som genomförs i flera av våra undersökningsobjekt.

”Kravmärkt”

De icke-finansiella prestationsmätningsskraven skiljer sig åt mellan de nationella och kommunala bolag som vi undersökt. I företag som ingår i en koncern styrs mätningarna ifrån respektive huvudkontor. Detta innebär alltså att klara direktiv på mätningar och framgångsfaktorer är formulerade gemensamt för hela företaget. De kommunala bolagen saknar däremot motsvarande krav.

Det tycks enligt vår undersökning som om resultatrapporteringen tenderar att ske något mer systematiskt och medvetet i de nationella bolagen. Det är oundvikligt att se en viss koppling mellan detta faktum och den faktiska storleken på företagen. I och med att de rikstäckande företagen är en del av en koncern kommer publicitet – positiv

⁸⁸ Eccles (1991); Gyllberg & Svensson (2000).

såväl som negativ – om ett av kontoren/regionerna att påverka även de övriga, vilket naturligtvis kan bli kostsamt för företagen. Förmodligen är detta en bidragande orsak till att kraven uppifrån är så precisa och detaljerade som de faktiskt är. Genom att styra kontinuerlig mätning av t ex miljöpåverkan, säkerhetsfrågor och kundtrivsel har ledningen möjlighet att i god tid påverka och styra negativa utvecklingar. De regionala företagen kommer däremot endast själva att drabbas om de handlar galet och behöver därför inte ta hänsyn till andra kontor.

Hur genomförs dessa mätningar?

Trots påfallande tekniska framsteg genomför samtliga företag flera mjuka mätningar med hjälp av externt anlitate företag, något som vid första anblicken kan förefalla lite underligt. Förklaringen ligger främst i att man vill få en så opartisk bild och så statistiskt korrekta resultat som möjligt. Eccles menar att en av de finansiella måttens stora fördelar är att de möjliggör jämförelser mellan såväl avdelningar som andra företag – och dessutom från år till år.⁸⁹ Genom att använda sig av externa företag för att mäta företagets prestationer finns samtliga dessa möjligheter även med icke-finansiella mått. De båda bostadsföretagen använde sig för övrigt av samma externa företag, vilket i sin resultatrapportering på flera områden gör relativt ingående jämförelser med andra bostadsföretag. Detta gör det möjligt för företagen att se hur väl de följer trender inom branschen och hur konkurrenskraftiga verksamheterna är.

Då hjälp tas av externa företag är förhoppningen att en högre kvalitet uppnås, vilket också respondenterna nämnde som orsak till varför företaget självt inte utför mätningarna. Genom att på egen hand genomföra undersökningarna riskerar man dessutom att omedvetet vinkla frågorna till det egna företagets fördel vilket i sin tur kan leda till att resultaten framställs alltför positivt. De undersökta företagen nämner även tidsbrist som en bidragande faktor till att mätningarna inte genomförs av dem själva. Den bristande tiden tycks ju i dessa dagar vara ett återkommande faktum i många branscher och yrken eftersom arbetsstyrkan ofta dras ner och varje anställd åläggs mer och mer arbete.⁹⁰

Att anlita externa företag kostar enligt våra respondenter en del och att samtliga företag, även det med ekonomiska svårigheter, trots detta genomför mätningar med extern hjälp tyder på hur högt detta undersökningssätt värderas. Den alltmer tillgängliga och efter tjänster anpassade tekniken kan i framtiden möjliggöra att en större mängd undersökningar kan göras av företaget självt med samma grad av korrekthet som idag kan nås med extern hjälp. Dessutom kan tekniken komma att underlätta ordinarie arbetsuppgifter vilket i sin tur bidrar till att man får tid över till att göra – och analysera – mätningar internt. Såsom vi förstår det tas idag rent statistiska uppgifter fram av företagen själva medan externa företag vanligen anlitas då bedömningar och värderingar ska göras. Dessa företag anses ha bättre kunskap och kvalifikationer för denna typ av mätningar än vad som finns inom den egna verksamheten.

⁸⁹ Eccles (1991).

⁹⁰ TT (2000).

Korrekt bedömning?

Båda bostadsföretagen tog i den undersökning som ett externt mätföretag gjorde åt dem fram ett nöjdhetsindex. Vi finner det emellertid nödvändigt att kommentera detta mått som utgörs av blott en fråga: "Är Du nöjd med Ditt boende hos oss?". Hyresgästernas svarsalternativ var "ja, helt", "ja", "nej" och "inte alls". I resultatet slås de båda jakande svaren samman och på så vis nås ett procentuellt uttryckt nöjdhetsindex. Detta speglar emellertid knappast hur nöjda kunderna egentligen är; vi anser att fler aspekter borde vägas in. I samma undersökning finns dock även ett serviceindex som tas fram genom att tio med olika inriktning ställda frågor vägs samman och en snittsiffra erhålls. Vår uppfattning är att serviceindexet är ett betydligt mer korrekt och rättvisande sätt att bestämma ett indexvärde på och att detta förmodligen bättre speglar hur nöjda företagens kunder är än det som idag benämns nöjdhetsindex. Även mätföretaget kommenterar den "generalisering" deras nöjdhetsindex medför och tycks alltså inte sakna egentlig kännedom om den snedvridning som frågeställningen riskerar att förorsaka.⁹¹ Företaget skriver att nöjdhetsindex-siffran i regel hamnar högre än serviceindex-siffran och att resultatet ofta blir något för positivt. Det är oundvikligt att inte tänka tanken att detta index av mätföretaget används som ett lockbete gentemot kunderna (i det här fallet bostadsföretagen). Man är naturligtvis medveten om hur positiv publicitet skulle vara många företag, inte minst kommunala, behjälplig. Finns kanske frågan med för att möjliggöra lite "skryt utåt"? För visst är det denna högre siffra – och inte serviceindexet – som av naturliga skäl redovisas för externa intressenter av bostadsföretagen?

Vilka typer av icke-finansiella mått tas fram?

Det antal mått som tas fram i de undersökta företagen, liksom vilka perspektiv de faller under, skiljer sig åt företagen emellan. Vi har sedermera kategoriserat de icke-finansiella mätningar som berörs i de studerade företagen med utgångspunkt i det balanserade styrkortet (se figur 5, s 41). Intressant är att mått med kundanknytning tycks vara de vanligast förekommande. Vi tror att detta, åtminstone delvis, är ett resultat av att det är just tjänsteföretag vi har undersökt och att kundens signifikanta betydelse för denna företagsgrupp således speglas i mängden framtagna kundmått. Respondenterna framhåller uttryckligen – genom direkta tillsägelser, kampanjer, belöningssystem, företagspresentationer, och inte minst genom själva införandet av icke-finansiella mätningar – vilken betydelse kunden har för företagets verksamheter. Kundnöjdhet är givetvis viktigt i samtliga typer av företag men en tjänsts abstrakta karaktär gör kanske tjänsteföretag än mer beroende av att skapa fortsatt goda kundrelationer.⁹² Abstraktheten medför exempelvis i bostadsföretagens fall att förlorade intäkter på uthyrda lägenheter inte kan tas igen vid ett senare tillfälle. Ytterligare

⁹¹ "Utfallet på nöjdhetsindex (totalt sett) är i de flesta fall betydligt bättre än för serviceindex. Detta kan tolkas på så sätt att hyresgästerna är i genomsnitt nöjda med den servicenivå som erbjuds. Å andra sidan måste man vara medveten om att svaren på "generella frågor" tenderar att bli för positiva – man kan inte säga att man inte trivs och sedan inte göra något åt det – man "rationaliserar sitt svar. Det är däremot lättare att svara kritiskt på direkta frågor om "detaljer" i sitt boende." Källa: Svensk Hyresvärd Kvalitet AB (2001). *Kvalitetsmätning 2001 AB XXX*. Göteborg.

⁹² Anthony & Govindarajan (2001); Grönroos (1996); von Scheele (1996).

en orsak till fokuseringen på kundmått skulle kunna vara att dessa är en naturlig utgångspunkt vid ett införande av mjuka mätningar. De kan upplevas som enklare att mäta än de övriga eftersom mycket kundbaserat material redan finns att tillgå på företaget, exempelvis i databaser.

Några företag uppger att tiden är en bidragande faktor till att inte fler mått tas fram i dagsläget. En respondent betonade hur viktigt det är att inte bara mäta för mätandets skull utan att också ha tid att gå igenom det erhållna materialet och analysera resultatet. Övriga anser sig åtminstone för tillfället mäta tillräckligt många aspekter för att klara företagets styrning.

Flera av de konkreta mål som de undersökta företagen strävar efter i sina mätningar rör alltså kundmått, t ex att uppnå ett högre procentuellt nöjdhetsindex än vad man i dagsläget når upp till. Även i detta kundvårdande arbete kan den nya tekniken vara ett understödande verktyg, något företag har t ex ett datorsystem med möjlighet till uppföljningshistorik. Datorsystemet utgör ett exempel på de nya personalstödande verktyg som Heskett och Schlesinger menar med fördel kan utnyttjas i tjänsteföretag.⁹³ Det är också intressant och värt att reflektera över att flera undersökta företag på ett eller annat vis följer upp de kunder som valt att lämna företaget. På så sätt erhålls viktig information om anledningen till kundförlusten vilket i sin tur signalerar hur attraktivt företaget är på marknaden.

Kaplan och Norton skriver att de finansiella måtten i sig inte kan leda till högre kundtillfredsställelse,⁹⁴ vilket tycks vara något som de undersökta företagen alltså har insett. Flera av våra respondenter uppger nämligen att finansiella och icke-finansiella måttresultat hänger ihop och stödjer sig på varandra. Givetvis krävs det att kunden är nöjd för att denne ska stanna kvar eller återkomma till företaget och ju fler nöjda kunder, desto bättre torde resultatet bli.

Vägt index eller enstaka mått?

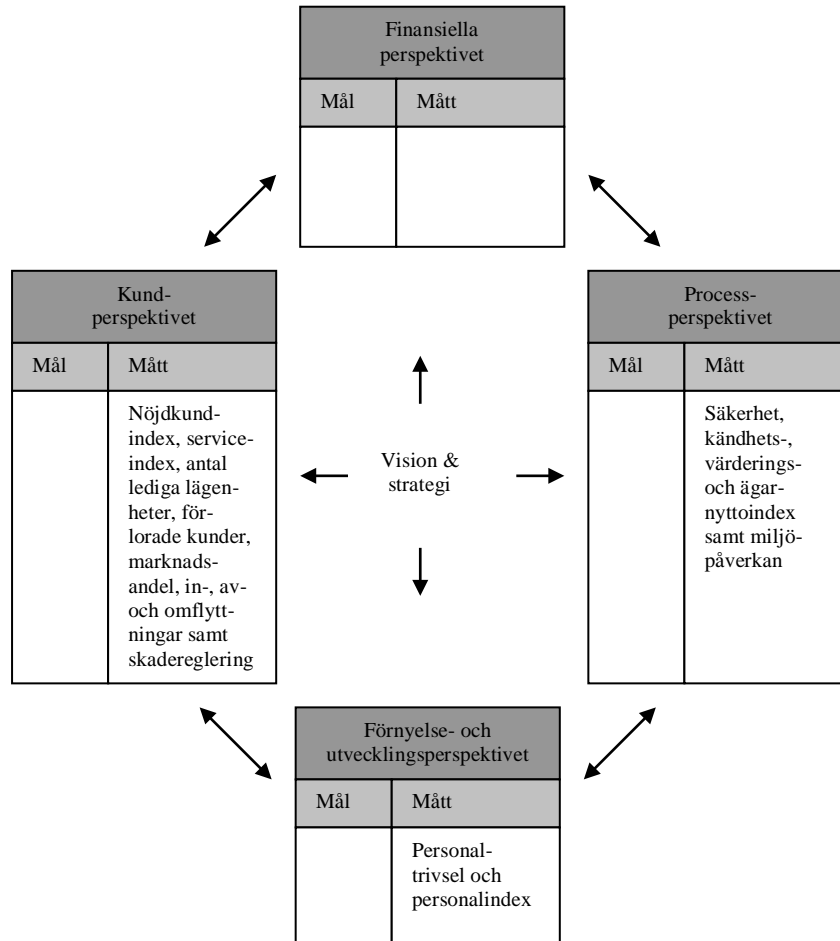
Vår respondent i företag C kunde inte på rak arm specificera de mått som företaget tar fram. Anledningen uppgavs främst vara att de allra flesta mått redovisas såsom index, dvs ett antal mätningar som sammanvägts till en post. Emellertid bör man nog akta sig för att alltför generöst slå samman många olika faktorer. Visserligen håller vi med om att sammanvägda index förmodligen bäst speglar verksamhetens prestationer i sin helhet. Dock vill vi påpeka att denna helhetssträvan kan göra det svårt att utreda bakomliggande orsaker till ett visst mätresultat. Denna komplexitet kritiserar Ax et al de finansiella måtten för och är något som måste tas i åtanke även vid sammanslagning av icke-finansiella prestationsmått.⁹⁵ Samtidigt finns fördelar med att använda ett dylikt system, det kan exempelvis motverka en ensidig och för företaget missgynnande fokusering på detaljer som personalen vet mäts. Låt säga att företaget t ex registrerar och mäter kundens telefonväntetid då denne försöker komma i kontakt med företaget. Detta kan få kundtjänstpersonalen att lägga energi på att svara snabbt istället för att lägga vikt vid att kunden verkligen får hjälp med sitt problem. Ett *väl* fungerande in-

⁹³ Heskett & Schlesinger (1991).

⁹⁴ Kaplan & Norton (1992).

⁹⁵ Ax, Johansson & Kullén (2001).

dex borde däremot utgöra en alldeles utmärkt värderingsgrund att t ex väga in vid löneförhandlingar – om så görs fungerar måtten förmodligen dessutom som utmärkta motivationshjäjare.



Figur 5: Kategorisering av i uppsatsen nämnda mått.

Effekter av balanserat styrkort

Eccles skriver att det, för att förändra ekonomistyrningssystem i företag, inte är tillräckligt att med några icke-finansiella mått utöka den ordinarie styrningen. Man måste istället börja från grunden och finna de faktorer som är mest betydelsefulla i företagets strävan att förbättra sig.⁹⁶ Det ena bostadsföretaget visar prov på just en sådan "grundstart" då det för några år sedan i samband med en större verksamhetsförändring införde det balanserade styrkortet. Genom detta väljs ju ett antal nyckelfaktorer inom ett fåtal områden ut vilka sedan är de som företaget bör koncentrera sina mätningar till. Företag B har valt att lägga något större vikt vid kundperspektivet än vid de öv-

⁹⁶ Eccles (1991).

riga – det är ju trots allt dessa som mer eller mindre driver verksamheten. Emellertid har man också fastställt konkreta mål för vart och ett av de övriga perspektiven.

Företag B är alltså det enda av de undersökta företagen som formellt och explicit använder sig av ett balanserat styrkort. Undersökningen har emellertid visat att även flera av de andra företagen mäter en hel del icke-finansiella aspekter, båda de nationella företagen mäter t ex personalaspekter och en del interna processer. Emellertid nyttjar möjligen även företag C ett balanserat styrkort då det system man använder sig av påminner om just ett sådant. Vår respondent var dock inte medveten om benämningen på detta och man kan naturligtvis ifrågasätta varför denne inte klart kunde redogöra för styrsystemet i företaget. Strateginedbrytningen och implementeringen till de anställda verkar alltså i det här fallet inte vara helt lyckad!⁹⁷

Hur sprids mätresultaten inom företagen?

Som framgått tidigare är samtliga undersökta företag noga med att sprida och återrapportera mätinformation och -resultat till organisationens anställda. Oftast tycks denna rapportering ske via traditionella utskick eller genom fysisk föredragning på personalmöten. Inget företag nyttjar alltså såvitt vi förstår tekniska möjligheter såsom Intranät för sin interna spridning. Som nämnts uppger respondenterna att måtten beskrivs på ett för de anställda förståeligt sätt, den tydliga genomgång som företag A har med sina bovärdar illustrerar detta på ett aktningvärt sätt. Företag B:s policy att i en viss turordning delge sin information markerar dessutom på ett bra sätt personalens betydelse för företaget.

Den rapportering som sker till styrelse och ägare varierar med de krav på mätningar som dessa intressenter har på företagen. Eftersom det från centralt håll ställs högre krav på vilka mått de nationella företagen brukar sker också resultatrapporteringen mer rutinmässigt i dessa företag. Anthony och Govindarajan påpekar just hur viktigt det är att ledningen förstår och framförallt tar del av icke-finansiella aspekter för att få indikatorer på vad framtiden bär i sitt sköte.⁹⁸ Kanske är det de nationella företagens konkurrenssituation med ständiga behov av effektivitetshöjande åtgärder – sökningen efter ”det bästa exemplet” i företag D – som bidrar till ledningens intresse av att förstå och ta del av mätresultaten i koncernen.⁹⁹

Hur engageras personalen i mätningarna?

Att engagera personalen i resultatet av mätningarna är en mer eller mindre självklarhet i de företag vi undersökt. Heskett och Schlesinger menar att en anställd som inte själv kan påverka eller medverka till att förbättra mätresultaten förlorar motivation, något som också framkom i vår undersökning. Förstår den anställde inte varför mätningarna görs så kommer denne inte heller att engagera sig för att nå ett bra resultat. Detta påpekar Heskett och Schlesinger också genom att markera hur viktigt det är att

⁹⁷ Se *Balanserat styrkort*, s 23-25.

⁹⁸ Anthony & Govindarajan (2001).

⁹⁹ Se *Finansiella kontra icke-finansiella mått*, s 9-10.

personalen förstår hur och varför de ska utföra sitt arbete annorlunda.¹⁰⁰ Ax et al menar att man till varje prestationsmätt bör ha konkreta mål fastställda för att det tydligt ska framgå för personalen vad som förväntas av dem, något som också alla undersökta företag har. De skriver även att personalen bör ha kunskap om hur de kan påverka de prestationer som mäts och som man ansvarar för.¹⁰¹ Detta är något som företag B har uppmärksammat och genom det balanserade styrkortet gjort sin personal medveten om. De anställda känner till företagets konkreta mål och jobbar aktivt och involverat mot dem.

Enligt Ax et al är en del av syftet med prestationsmätningar att motivera medarbetarna och få dem att fokusera på de element som är betydelsefulla för företaget när det gäller dess strävan att uppfylla sina mål.¹⁰² Mätningarna och dess resultat måste således formuleras så att alla inom företaget kan förstå och relatera dem till det egna arbetet för att de ska kunna anses ändamålsenliga. Samtliga företag som studerats anser att måtten de använder uttrycks så att de kan förstås av alla i verksamheten. Respondenterna menar också att de anställda faktiskt är engagerade i mätningarna vilket rimligen borde innebära att de vet *vad* de gör och *varför* de gör det. Informationsspridningen till personalen beträffande resultaten av mätningarna fungerar enligt företagen själva väl (se *Hur sprids mätresultaten inom företagen?*, s 42). Även detta är en faktor som har stor betydelse för att motivationen ska infinna sig hos medarbetarna. Om personalen inte får del av resultaten av mätningarna kan de heller inte jobba för att göra förbättringar eftersom de inte vet hur situationen egentligen förhåller sig.

Sker någon utvärdering med anledning av mätresultaten?

Icke-finansiella prestationsmätt kan, enligt Ax et al, även användas vid fördelning av belöningar och provision. Många gånger är det möjligt att använda prestationsmätningar som en form av utvärdering för hur personalen agerat och på detta sätt grunda lönesättning i varje fall delvis på mätresultaten.¹⁰³ Konkret utvärdering av personalen med hjälp av icke-finansiella mätningar sker i de nationellt verksamma företag vi granskat. Emellertid är det nästan ofrånkomligt att någon form av bedömning ändå sker med hjälp av mjuka mått även i de övriga företagen. En indirekt utvärdering av de anställda i bostadsföretagen sker nämligen genom de kundundersökningar som görs. Företagen kan genom dessa få information om hur god service personalen ger till kunderna, t ex om de finns tillgängliga och hur väl de sköter boendeområdet. Dessa resultat kan brytas ner per område och på så vis ge en uppfattning om den enskilda anställdes prestationer. En informell inbördes "tävlan" mellan områdena har p g a detta uppstått i ett av företagen vilket förmodligen också medför att kvaliteten på prestationerna höjs. En anledning till att bostadsföretagen inte har någon form av belöningsystem kan vara att de är kommunägda och att de inte, såsom de nationella bolagen, strävar efter att gå med vinst. Som företag B påpekar krävs först och främst ett lönsamt företag innan belöningar i form av bonus kan tilldelas de anställda. Detta är synnerligen viktigt just eftersom företaget dessutom är ett kommunalt bolag –

¹⁰⁰ Heskett & Schlesinger (1991).

¹⁰¹ Ax, Johansson & Kullvén (2001).

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Ibid.

skulle ett olönsamt sådant dela ut bonus så skulle debatten i media förmodligen ta fart!

Ny styrning anammats

Vi anser att de företag vi varit i kontakt med värdesätter de personer som arbetar närmast kunden vilket måste ses som mycket positivt. De har insett vikten av att mäta även mjuka faktorer och har i princip helt gått ifrån de gamla metoder som är synonyma med industrimodellen.¹⁰⁴ Företagen ser verksamheten, om inte helt så i varje fall delvis, utifrån kundens perspektiv. Detta innebär att personerna i frontlinjen värderas högt. I något företag är utvärdering av personal med hjälp av icke-finansiella mätningar vanligare ju närmare kunden den anställda arbetar. Detta har också visat sig vanligt i Gyllberg och Svenssons liksom i Mc Nair, Lynch och Cross' forskning¹⁰⁵ vilket kan ses som ett tecken på att både tillverkande och tjänstproducerande företag har insett dessa medarbetares vikt och påverkan på kundens uppfattning av företaget. Denna kundnära grupp av anställda sporras säkerligen av att de även får bonus kopplad till mätresultaten. Att inte endast kompensera personalen "högst upp" är ännu ett tecken på att företaget uppenbarligen inte styr verksamheten efter den gamla industrimodellens principer.¹⁰⁶

Har mätresultaten föranlett beslut och/eller förändringar?

Enligt Ax et al träder de finansiella måttens avtryck vanligen fram först när tiden för att sätta in åtgärder är passerad. Författarna framhåller att icke-finansiella prestationsmätningar skapar en vidare förståelse för hur den löpande verksamheten påverkar företaget på lång sikt, något som finansiella mätningar inte lyckas med.¹⁰⁷ Företagen menar att mjuka mått ger en föräning om vart verksamheten är på väg och att de satsningar som görs utifrån kundenkäter i dagsläget troligen kommer att ge effekter även på längre sikt. Någon nämner även att mätningarna ger företaget möjlighet att se hur det lever upp till strategin, vilket överensstämmer med såväl Ax et al som Kaplan och Johnsons tankar.¹⁰⁸ Icke-finansiella mått speglar tydligare relationerna med omvärlden än vad som kan åstadkommas genom att enbart granska den externa bokföringen.

Samtliga undersökta företag har genomfört förändringar och förbättringar i sin organisation till följd av det resultat som erhållits genom en eller flera icke-finansiella mätningar. Respondenterna i företag B menar t ex att deras tvättstugsrenovering inte skulle ha genomförts lika systematiskt om det inte framgått av kundenkäten att ett angeläget behov fanns hos hyresgästerna. Företagens förändringar är av skiftande omfattning och karaktär och berör exempelvis ändrade öppettider i kundtjänst, omlagda debiteringsperioder, längre öppethållande i och renovering av tvättstugor, för-

¹⁰⁴ Heskett & Schlesinger (1991).

¹⁰⁵ Gyllberg & Svensson (2000).

¹⁰⁶ Se *Styrmodeller för tjänsteföretag*, s 18-19.

¹⁰⁷ Ax, Johansson & Kullvén (2001).

¹⁰⁸ Ibid; Kaplan & Johnson (1992).

höjd säkerhet i källarutrymmen, omorganisering och nyanställning. Samtliga beslut syftar i slutändan till att nå fler nöjda kunder. Respondenterna menar att mätningarna ger dem ett underlag att förbättra utifrån men vidhåller att det är svårt att se vilka effekter som förändringen medför. Att exakt räkna fram vilka ekonomiska effekter ett visst beslut har haft för en organisation är enligt vår mening praktiskt taget omöjligt. Modeller finns säkerligen tillgängliga, men det går inte att på pricken avgöra vilka resultat som skulle ha nåtts om det aktuella beslutet inte fattats. Detta effektberäkning är, menar vi, emellertid lika svårt för beslut baserade på finansiella som icke-finansiella mätningar.

Hur värderas de icke-finansiella måtten?

Att vi under studiens gång funnit flera olika skäl till varför företag valt att implementera icke-finansiella mått i sin verksamhet tyder på hur betydelsefulla måtten anses vara. Flertalet respondenter uppger sig många gånger värdera de icke-finansiella måtten högre än de finansiella. Värderingen är givetvis situationsberoende och de företag som har god ekonomi uppger att de tror sig vid sämre tider accentuera finansiella mätningar över icke-finansiella. Företagen menar då att fokuseringen på att få verksamheten att gå ihop sannolikt kommer att överskugga den hänsyn som normalt tas till de icke-finansiella mätningarna. Märkbart är dock att respondenterna i det enda av våra undersökta företag som kämpar med att hålla sin ekonomi i balans tycks värdera mjuka mått högre än hårda. Verkligheten ser alltså ut att vara tvärtemot vad de övriga företagen anser då företag B fokuserar än mer på de icke-finansiella måtten. Företaget menar att dess enda chans att få rätsida på ekonomin är att först ta reda på de bakomliggande orsakerna till problemen. De icke-finansiella måtten har därför kommit att fungera som problemindikatorer för att förhoppningsvis få verksamheten på rätt spår, något som stämmer mycket väl med vad Ax et al menar då de skriver att finansiella mått brister när det gäller att utreda vad som orsakat ett visst läge för företaget.¹⁰⁹ Traditionella mått saknar förmåga att vägleda företaget mot dess uppsatta mål och här kan de icke-finansiella måtten ge betydligt bättre fingervisningar. Även Meyer kommenterar detta och menar att finansiella mått bara pekar ut var företaget befinner sig i förhållande till sina ursprungliga mål, men knappast hur företaget kommit dit det är eller hur det ska ta sig vidare.¹¹⁰ Prioriteringen inom företag B har därför – trots de ekonomiska svårigheterna – kommit att ligga på de icke-finansiella måtten.

¹⁰⁹ Ax, Johansson & Kullvén (2001).

¹¹⁰ Meyer (1994).



SLUTKOMMENTARER

Slutdiskussion

Vi har undersökt tjänsteföretag av typen förmedlingsföretag för att utröna hur dessa använder icke-finansiella mått i sin ekonomiska styrning. Undersökningarna har genomförts i intervjuform – två muntliga och två skriftliga – och den litteratur vi använt oss av grundar sig främst på teorier om ekonomistyrning och tjänsteföretag. Den ekonomistyrning som idag bedrivs i företag tenderar enligt många författare att röra sig alltmer mot icke-finansiella mätningar.

Vår studie visar att samtliga undersökta företag genomför mer eller mindre regelbundna icke-finansiella prestationsmätningar. Mätningarna tycks ha blivit allt vanligare under den senaste femårsperioden vilket sammanfaller med den ökade uppmärksamhet icke-finansiella mått har ägnats av forskare, ekonomer och media under tidsperioden. Gemensamt för våra företag är en stark fokusering på kundmått. Detta menar vi till stor del är ett resultat av det faktum att kunden är djupt förankrad i just tjänsteföretags verksamheter där denne ju ofta är en del av processen!

Vår undersökning visar även att intresset för att mäta olika faktorer i företagen faktiskt är stort. Flera av våra respondenter medger att mätningarna utökas och förbättras i takt med att tekniken tillåter det. Denna nya teknik tycks alltså, precis som många menar, utgöra ett värdefullt instrument när det gäller företags benägenhet att mäta sina prestationer. Däremot kan det tyckas märkligt att inget av de undersökta företagen, efter vad som framkommit, använder sig av Intranät för att sprida mätinformation vidare inom företaget. Vissa mätresultat sprids via hemsidor, men största delen av informationsspridningen tycks ännu ske via "hederliga" papperskopior. Huvudsaken är dock att all personal får ta del av mätresultaten, vilket framförallt är viktigt då arbetsintensiteten i förmedlingsföretag är hög.

Att studerade företag genomför en eller flera undersökningar med hjälp av utomstående mätföretag fann vi något överraskande. Vår föreställning inför uppsatsskrivandet var snarare att inte särskilt många företag – åtminstone inte förhållandevis små sådana – bekostar undersökningar utförda av externa mätföretag. Vi trodde att de flesta företag skulle välja att sköta mätningarna på egen hand och att någon/några anställda skulle ombesörja dem. Samtliga respondenter redovisade emellertid välgenomtänkta och kloka argument som motiverade de externt genomförda undersökningarna. Två aspekter som mäts av utomstående företag är kunder och personal, något som till stor del kan antas bero på den känsliga information som här kan framkomma. Att på egen hand genomföra dessa mätningar skulle kunna medföra en olycklig vinkling av frågorna och framförallt att svarspersonerna avstår från att framföra negativa synpunkter.

Vid mätningar av interna processer nyttjar företagen vanligen ny teknik. Avflyttningsfrekvens och kundmötetid är exempelvis två faktorer som mäts med hjälp av avancerade datorsystem.



Personalen i företagen engageras genom de konkreta och realistiska mål som satts upp med koppling till de icke-finansiella mätningarna. Denna tydliga förbindelse gör personalen medveten om vad man i organisationen strävar efter att uppnå, något som torde fungera som ett bra incitament. Även motivationen höjs rimligen då innebörden och betydelsen av mätningarna bättre förstås. Ett belöningsystem kopplat till icke-finansiella prestationsmätningar används i några undersökta företag. Att de knutit dessa till icke-finansiella mätningar tyder på vikten man i företagen lägger vid dessa mjuka faktorer. För övrigt tycks icke-finansiella mått fungera väl som utvärderare av personal även i de fall då något belöningsystem inte är knutet till dessa.

Företagen använder resultaten av de mjuka mätningarna för att genomföra förändringar i sina verksamheter, något som sker i olika omfattning och på skilda nivåer. Allt från förändrat öppethållande till omorganiseringar har skett som direkt följd av det undersökningarna har visat. Vi kan således konstatera att icke-finansiella mätresultat vid beslutsfattande på intet sätt tycks värderas lägre än traditionella mätningar. Emellertid kan respondenternas funderingar kring finansiella måtts eventuellt ökade betydelse vid ett försämrat resultat tolkas som att måtten fortfarande inte fullkomligt har kullkastat de traditionella tankebanorna. Men att ett företag som faktiskt upplever ekonomiska problem väljer att så påtagligt framhäva icke-finansiella prestationsmätningars vikt för organisationen får oss att åtminstone tro att en icke-finansiella revolution likt den Eccles talar om äntligen har tagit sin början.

Summan av kardemumman blir således:

Icke-finansiella mätningar används i hög grad och är väl förankrade i förmedlande tjänsteföretags ekonomistyrning, i vilken kundfokuserande mätningar spelar en betydande roll. Företagen är medvetna om de finansiella prestationsmåttens begränsningar och de mjuka måtten har kommit att fungera såsom vägledande och förebyggande problemindikatorer. De icke-finansiella mätresultaten värderas högt i tjänsteföretag och har visat sig vara betydelsefulla vid förändringsarbete; de används dessutom ofta för personalutvärdering. Att använda externa mätföretag är vanligt, men de senare årens tekniska utveckling har även möjliggjort för företagen att utöka sina interna mätningar. Vi kan därmed konstatera att möjlighet numera finns att bygga framgångsrika företag på *färska* beslutsgrunder!

Självkritik

Respondenternas respektive befattningar

Det faktum att vi inte hade kontakt med respondenter i motsvarande befattningar i de olika företagen bör kanske kommenteras. Då vi från början tog kontakt med företagen förklarade vi vårt uppdrag och hänvisades därefter vidare till olika personer inom företagen. De respondenter vi intervjuat är, oavsett formell befattning, de inom respektive företag som innehar mest kännedom om företagets icke-finansiella mätningar.

Skilda intervjuformer

Självklart är det inte helt till belåtenhet att undersökningarna har genomförts på två skilda vis. Som tidigare nämnts berodde de skriftliga intervjuerna främst på en tidsbrist till följd av en rad mer eller mindre olyckliga omständigheter. Bl a hade vi problem med att finna en vettig frågeställning, samtidigt som intervjufrågningarna till företagen inte alltid gav önskat resultat. De av dessa anledningar uppkomna olikheterna vad gäller mätinstrumenten medför naturligtvis att intervjuerna inte är helt jämförbara – något som visserligen inte heller är tanken med en kvalitativ undersökning. Å andra sidan gav de skriftliga intervjuerna en möjlighet till något konkretare frågeställningar än vad som av naturliga skäl är möjligt vid fysiska intervjuer. Vilket intervjualternativ som i dylika undersökningar egentligen är att föredra är kanske därför inte alldeles självklart.

”Översättningsproblem”

En av de intervjufrågor vi ville få svar på var vilka typer av icke-finansiella prestationsmått som företaget tar fram. Vi bad därför respondenterna att helt enkelt räkna upp så många mått de kunde, och då det behövdes gav vi dem förslag på tänkbara sådana. Emellertid verkar det som om respondenterna inte riktigt ”gick utanför” våra kanske något ledande förslag (vilka vi trots Kvales kritik av dylika kände oss tvingade att ha med)¹¹¹. Vid genomgång av deras årsrapporter har de flesta företag nämligen visat sig mäta fler aspekter än de respondenterna nämnde. Redan vid första kontakten med flera av företagen framgick det att många av dem inte menade att de siffror man plockar fram är direkta prestationsmått. Detta förklarar förmodligen varför vi inte fick samtliga mått uppräknade för oss trots att vi uttryckligen bad om det. Genom att ha kompletterat intervjumaterialet med årsredovisningar och ytterligare frågor via mejl och/eller telefon är vår förhoppning att vi ändå erhållit tillräckligt med information.

Förslag till fortsatt forskning

En rad olika aspekter och områden som skulle vara spännande att göra kunskapsdykningar i har under uppsatsens gång upptäckts. Följande frågeställningar anser vi vara fängslande och mest intresseväckande att fördjupa sig i:

- Kan nedbrytning av icke-finansiella mått leda till att företags personal omedvetet utvärderas utifrån mätningarnas resultat?
- Vilken betydelse har företags ledning, styrelse och ägare för den vikt som läggs vid icke-finansiella mätningar i organisationen?
- Vilka effekter har icke-finansiell prestationsmätning på företags lönsamhet?
- Vilken roll spelar icke-finansiella mätningar i företags belöningsystem?

¹¹¹ Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.



- Har periodiciteten med vilken icke-finansiella mätningar genomförs någon betydelse för den vikt som läggs vid måtten i företag?

Förslag av mer allmän karaktär är att exempelvis välja en annan tjänsteföretagsgrupp än förmedlingsföretag för att se om våra resultat är gångbara även där. Det skulle för övrigt också vara intressant att genomföra en djupstudie i ett specifikt företag och fördjupa sig i hela personalstyrkans åsikter kring icke-finansiell mätning. Att helt sonika gå igenom en mängd företags årsredovisningar vore dessutom ett sätt att få reda på hur villiga företag är att däri lämna icke-finansiell information i förhållande till traditionella nyckeltal.



LITTERATURFÖRTECKNING

Teorilitteratur

- Annell, E. & Bruszt, G. (1986). *Det kapitallösa företaget. En beskrivning av ekonomin i serviceföretag*. Stockholm: Svenska Arbetsgivareföreningen.
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2001). *Management Control Systems*. New York: McGraw-Hill.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2001). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Eccles, R.G. (1991). "The Performance Measurement Manifesto". *Harvard Business Review*. January-February.
- Grönroos, C. (1996). *Marknadsföring i tjänsteföretag*. Upplaga 3:1. Malmö: Liber-Hermods.
- Gyllberg, H. & Svensson, L. (2000). *Ekonomistyrssystem och situationstyper i medelstora tillverkande företag. Föreställningar om ekonomistyrningens relevans*. Lund: Ekonomihögskolan, Lunds universitet.
- Heskett, J.L. & Schlesinger, L.A. (1991). "The Service Driven Service Company". *Harvard Business Review*. September-October.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Johansen, C. (2002). "Företag kan tvingas redovisa frånvaro". Melin P. (chefred) *Kristianstadsbladet*. 2002-04-19.
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1991). *Relevance Lost. The Rise and Fall of Management Accounting*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kald, M. & Nilsson, F. (2000). "Performance Measurement At Nordic Companies". *European Management Journal*. Vol 18, nr 1.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures That Drives Performance". *Harvard Business Review*. January-February.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*. January-February.
- Magnusson, Å. (2001). "Ekonomistyrning av tjänster". Samuelson, L.A. (red) *Controllerhandboken*. Stockholm: Industrilitteratur AB.
- Meyer, C. (1994). "How the Rights Measures Help Teams Excel". *Harvard Business Review*. May-June.
- Milton, J. (2002). "Nya sätt att värdera tjänsteföretag". *Tjänsteforum* [www]. Hämtat 2002-05-03 från <http://www.tjansteforum.org/generell/detalj.asp?id=39>.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Upplaga 3:2. Malmö: Liber Ekonomi.
- Svensk Hyresvärd Kvalitet AB (2001). *Kvalitetsmätning 2001 AB XXX*. Göteborg.
- TT (2000). "Sjukskrivningarna allt dyrare". Falck, J. (chefred) *Göteborgsposten*. 2000-09-16 [www]. Hämtat 2002-04-18 från http://80-www.mediarkivet.se.miman.bib.bth.se/mediarkivet/sok/skolor/skolor_artikel.jsp?AID=4039247&RID=987568889&NTH=5.



von Schéele, F. (1996). *Just-In-Case. Ny affärslogik i tjänsteföretag*. Malmö: Liber-Hermods.

Wilson, R. (1996). "Criteria for Measuring Marketing Performance". Berry, B. & Otley, D. (red) *Performance Measurement and Control. Research and Practice*. London: Chartered Institute of Management Accountants.

Metodlitteratur

Eneroth, B. (1984). *Hur mäter man "vackert"? Grundbok i kvalitativ metod*. Upplaga 1. Stockholm: Natur och Kultur.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.

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

BILAGA

Intervjuformulär

Grundläggande frågor:

1. Vad innehar Du för position inom företaget? Sedan hur länge?
2. Vad har Du för utbildning?
3. Hur ser Er organisation ut? Vilka positioner/nivåer/avdelningar finns?
Rita organisationsschema!
4. Hur många anställda?
 - a. Ungefär hur många anställda arbetar inom den region el dyl du arbetar?
 - b. Hur många kontor rör det sig om?
5. Använder Ni Er, så vitt Du vet, av någon styrningsmodell där de icke-finansiella måtten integreras? Berätta om dess uppbyggnad!
Ex: Balanced Scorecard (balanserat styrkort), Maisels styrkort, Tableau de bord, Prestationspyramiden.

Undersökningsfrågor:

6. Vilka mått/siffror/index tar Ni fram som inte kan anses finansiella?
Räkna upp så många Du bara kan!
Ex finansiella: likviditet, soliditet, resultat mm
Ex icke-finansiella: marknadsandel, kundnöjdhet, antal klagomål, personaltrivsel mm
7. Hur ofta tas dessa mått fram? Vänligen specificera!
8. När började Ni använda Er av dessa icke-finansiella mått?
9. Varför började Ni ta fram måtten?
T ex i samband med (efter) en kurs/utbildning/styrelsebeslut?
Kanske omöjligt för dig att svara på, beror naturligtvis på hur länge du arbetat i företaget och hur väl sådant här har dokumenterats?
10. Vilket är det främsta skälet till att Ni mäter icke-finansiella mått?

-
11. Hur genomförs mätningarna?

- a. **Genomför Ni vissa mätningar med extern hjälp (t ex Sifo el dyl)**
 - b. **I så fall vilka?**
 - c. **Varför?**
- 12. Vem/vilka i företaget (position) ansvarar för att måtten tas fram? Är det samma personer som sammanställer datan?**
- 13. Får Ni fram det som avses med mätningarna?**
Har Ni funnit mått som speglar de aspekter Ni ville mäta?
- 14. Tillräckligt med mått?**
- a. **Önskar Du att Ni hade mätt fler mått än vad som sker f n?**
 - b. **I så fall vilka?**
 - c. **Varför gör ni inte det?**
T ex för osmidigt, dyrt, tid och resurser saknas etc?
- 15. Är de berörda parterna (kunder/personal) medvetna om och när mätningarna utförs?**

-
- 16. Analyseras samtliga resultat (såväl bra som mindre bra) som erhålls av mätningarna? Hur genomförs analysen?**
- 17. Hur reagerar Ni på måtten? Sker förändringar baserade på mätningarnas resultat?**
- 18. Kan Du ge exempel på beslut där de icke-finansiella måtten varit en del av beslutsgrunden?**
- 19. Vilken betydelse åläggs icke-finansiella mått vs finansiella vid beslutsfattande?**
Uppskatta eller exemplifiera!
- 20. Hur värderar Ni de icke-finansiella måtten i förhållande till de traditionella (finansiella)?**

-
- 21. Framgår det för personalen hur viktigt det är att de icke-finansiella målen uppfylls?**
- 22. Hur engagerad är personalen i mätningarna?**

23. Hur arbetar ni för att engagera de anställda i mätresultaten? På vilket sätt?

24. Utvärderas personalen med hjälp av de icke-finansiella måtten? Är detta i så fall vanligare på hög eller låg positionsnivå inom företaget?

25. Finns någon form av belöningsystem kopplat till mätningarnas resultat? Hur är detta i så fall uppbyggt?

26. Hur sker återslagrapportering av mätresultaten?

a. Vilka tar del av mätresultaten (inom och utom företaget)?

b. "Översätts" måtten så att samtliga intressenter kan förstå dem?

c. Hur (med vilket medium) sprids informationen? Specificera!

d. Hur ofta sker detta?

27. Hur upplever Du att "allmänheten" värderar måtten – vilken vikt lägger externa intressenter vid siffrorna?

Övriga synpunkter/kommentarer: