



Institutionen för Industriell ekonomi  
Blekinge Tekniska Högskola

## **Prestationsmätningar för strategiimplementering**

- En fallstudie om icke-finansiella prestationsmätningars inverkan på implementering av strategi på en konkurrensutsatt marknad med nödvändiga tjänster

## Förord

Vi vill med detta förord ta tillfället i akt att tacka de personer som gjort denna kandidatuppsats möjlig för oss. Först och främst vill vi tacka vår handledare Britt Aronsson och vår examinator Henrik Sellberg för deras synpunkter och konstruktiva kritik under arbetets gång. På samma grunder vill vi även tacka de studenter som opponerat på vår uppsats.

Vi vill också rikta ett stort och varmt tack till de personer vi intervjuat på Länsförsäkringar Blekinge för deras professionella och hjälpsamma agerande under våra kontakter. De bidrog i hög grad till arbetets kvalitet.

Karlskrona 2016-05-05

\_\_\_\_\_  
Fidan Hasani

\_\_\_\_\_  
Janet Haraldsson

\_\_\_\_\_  
Emilia Olsson Stjernberg

## Abstrakt

**Titel:** Prestationsmätningar för strategiimplementering

**Författare:** Fidan Hasani, Janet Haraldsson och Emilia Olsson Stjernberg

**Handledare:** Britt Aronsson

**Institution:** Managementhögskolan Blekinge tekniska högskola

**Kurs:** Kandidatarbete i företagsekonomi, 15 högskolepoäng

**Nyckelord:** Prestationsmätning, Strategi, Strategiimplementering, Balanserat styrkort, Nödvändig tjänst, Konkurrensutsatt.

**Syfte:** Syftet med undersökningen är att undersöka hur icke-finansiella prestationsmåt används för att implementera strategier inom en bankverksamhet som verkar på en konkurrensutsatt marknad med nödvändiga tjänster.

**Metod:** En kvalitativ utgångspunkt med hermeneutiskt synsätt anses relevant för uppsatsen då det är av stor betydelse att respondenterna får möjlighet att förklara in på djupet och med egna ord hur prestationsmätningar sker och hur det påverkar implementeringen av strategi. Tidigare forskning som används är bland annat undersökningar i delvis liknande marknader men som trots det har andra förutsättningar jämfört med den svenska bankmarknaden. Analysen sker med tillvägagångssättet kodning för att tydligt upptäcka samband och avvikelser.

**Slutsatser:** Analysen påvisar att den konkurrensutsatta delen av bankmarknaden överväger den nödvändiga tjänsten och att användandet av icke-finansiella prestationsmätningar för implementering av strategier är nödvändigt. Marknadens förutsättning bidrar till ett sätt att implementera strategier med vissa begränsningar, bland annat kring motivering av medarbetare. Det finns en tydlig problematik kring att veta vad som är relevant att mäta och när mätningen överstiger nyttan. Slutsatsen visar att de icke-finansiella mått som mäts sker i enighet med att behålla Sveriges mest nöjda kunder, men inte är lika lämpliga till att öka tillväxten av kunder.

## Abstract

**Title:** Performance measurements for strategic implementation

**Authors:** Fidan Hasani, Janet Haraldsson and Emilia Olsson Stjernberg

**Supervisor:** Britt Aronsson

**Department:** School of Management, Blekinge Institute of Technology

**Course:** Bachelor's thesis in Business Administration, 15 credits

**Key words:** Performance measurement, Strategy, Strategic implementation, Critical Performance Indicator, Necessary service, Competitive.

**Purpose:** The purpose of this paper is to examine how non-financial performance measures are used to implement banking strategies with necessary services on a competitive market.

**Method:** A hermeneutic approach is considered relevant to the study as it is of great importance that the respondents are given the opportunity to freely elaborate on how performance measures are conducted and their subsequent effects on the strategies. Earlier research on the subject in partly similar but under different conditions compared to the Swedish banking market has been used. The data is analyzed by coding, theme identification and summarizing.

**Results:** The findings indicate that the competitive part of the banking market takes the necessary service under consideration and that the use of non-financial performance measures for implementing strategies is a necessity. The condition of the market contributes to a way of implementing strategies with certain limitations, amongst other things regarding the motivation of co-workers. There is a clear problem in determining what is relevant to measure. The conclusion is that the non-financial measures are conducted in accordance with the goal of having Sweden's most satisfied customers, but less effective in facilitating growth of the number of customers.

## Innehållsförteckning

<b>Förord</b> .....	<b>2</b>
<b>Abstrakt</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Figurförteckning</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Inledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Bakgrund .....	7
1.2 Problemdiskussion.....	8
1.3 Syfte.....	12
1.4 Frågeställning .....	12
1.5 Disposition.....	13
<b>2. Metod</b> .....	<b>14</b>
2.1 Forskningsmetod .....	14
2.2 Intervjumetod och teknik.....	15
2.3 Val av företag och intervjupersoner .....	15
2.4 Val av prestationsmått .....	17
2.5 Tillförlitlighet .....	17
2.6 Källkritik.....	18
<b>3 Den svenska bankmarknaden</b> .....	<b>19</b>
<b>4 Teori</b> .....	<b>21</b>
4.1 Prestationsmätning och strategiimplementering.....	21
4.2 Kriterier för prestationsmätning .....	23
4.3 Balanserat styrkort.....	24
4.1.1 De fyra perspektiven och medarbetarperspektivet.....	26
4.4 Alternativa modeller och teorier.....	28
4.5 Empirisk forskning kring icke-finansiella prestationsmått i perspektivet strategiimplementering .....	29
4.6 Forskningsmodell .....	31
<b>5 Empiri</b> .....	<b>32</b>
5.1 Länsförsäkringar .....	32
5.1.1 Länsförsäkringar bank AB .....	33
5.2 Hur mäts prestationer inom den svenska bankmarknaden? Hur används prestationsmätningar för att implementera strategier och nå företagets mål? .....	33
5.2.1 Nöjd medarbetarindex .....	34
5.2.2 Kundnöjdhet.....	35
5.2.3 Kvalitetsnivå .....	37

5.2.4 Uppföljning .....	38
6.1 Hur mäts prestationer inom den svenska bankmarknaden? Hur används prestationsmätningar för att implementera strategier och nå företagens mål? .....	39
6.1.1 Nöjd medarbetarindex .....	39
6.1.2 Kundnöjdhet .....	41
6.1.3 Kvalitetsnivå .....	43
7.1.4 Uppföljning .....	43
<b>7 Slutsats.....</b>	<b>45</b>
7.1 Implikationer för managers .....	45
7.2 Förslag till fortsatt forskning .....	46
<b>Källförteckning.....</b>	<b>48</b>
<b>BILAGA 1 .....</b>	<b>55</b>
Intervjuguide.....	55
<i>Inledning av intervjun</i> .....	55
<i>Intervju</i> .....	55
<i>Avrundning och avslutning av intervjun</i> .....	56

## **Figurförteckning**

Figur 1 Systemstabilitet på finansmarknaden.....	20
Figur 2 Det balanserade styrkortet .....	25
Figur 3 KPI:s/prestationsmåttets förhållningssätt till balanserat styrkort och strategi .....	26
Figur 4 Ett utvecklat balanserat styrkort .....	28
Figur 5 Länsförsäkringars organisation.....	32
Figur 6 Länsförsäkringars prestationsmått .....	33

# 1 Inledning

---

*Vår avsikt i detta kapitel är att ge läsaren en introduktion till vårt studieområde, vilket leder vidare till problemdiskussion, syfte och de frågor vi avser besvara. Vidare presenteras uppsatsens avgränsningar och en disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

Enligt Kaplan och Norton (2004) är strategi ett tillvägagångssätt för att skapa ett uthålligt värde för aktieägarna. I detta arbete används definitionen att strategi är ett tillvägagångssätt för att nå företagets mål genom organisatoriska prestationer. Det strategiska perspektivet i arbetet är affärsstrategi (benämns vidare som strategi), vilket innebär att medvetna val görs för att företaget långsiktigt ska utvecklas mot verksamhetens mål. Enligt Mintzberg och Lampel (1999) har företagets organisatoriska förutsättningar stor påverkan på företagets möjligheter att implementera sin strategi, vilket förklarar att implementeringen har olika förutsättningar i olika verksamheter.

Att implementera strategi innebär att genomföra den uttalade strategin genom att planera, genomföra och följa upp olika resultat från prestationsmätningar. Att planera innebär att företagen behöver ta fram prestationsmått som väl lämpar sig för företagets mål och strategi. Att genomföra dessa innebär att mäta prestationerna, sammanställa resultatet och sedan följa upp genom att ställa resultatet i relation till målen och strategin för att få en indikation på om företaget rör sig i rätt riktning, vilket även visar om strategin helt eller delvis är implementerad (Torodovic, Miltrovic och Dragan, 2013). Det finns enligt Mintzberg och Lampel (1999) olika faktorer och förutsättningar som påverkar resultatet av implementeringen. Påverkande faktorer är bland annat ledarnas arbetssätt, företagets interna inställning till utveckling, förnyelse och medarbetarnas medvetenhet kring strategin.

I företag ägnas enligt Parker (2000) väldigt mycket tid åt att mäta olika prestationer inom verksamheten. Det finns både finansiella och icke-finansiella mått att mäta. Lindvall (2011) förklarar att det krävs mer än det finansiella resultatet som underlag för att mäta prestationer. Genom att mäta det som är icke-finansiellt, som kundnöjdhet och medarbetarindex, skapas mer förståelse kring vad som påverkar de finansiella måtten och hur dessa kan styras. Enligt Ittner och Larcker (2003) och Anthony och Govindarajan (2007) får både medarbetare och ledare på så sätt mer information kring hur företagets strategi kan uppnås, och intressenter får en tydligare blick av verksamhetens prestation. Ittner och Larcker (2003) menar att strategier först kan implementeras när alla medarbetare arbetar mot företagets strategi och när kunder är nöjda.

De finansiella måtten har kritiserats starkt för att fokusera på redan inträffade händelser och kortsiktigt agerande vilket gjort att icke-finansiella mått framkommit (Gröjer, Catusús och Högberg, 2008). Syftet med prestationsmåtten är att implementera företagets strategi och det är därför viktigt att fokusera på att mäta de prestationer som för företaget närmare de uppsatta målen. Det kan vara mål som att nå ut till nya marknader eller att få fler nöjda kunder. De icke-finansiella måtten blir därmed enligt Heracleous (2003) alltmer viktiga att fokusera på.

Trots att många företag har insett behovet av att kunna göra kontroller och uppföljningar för strategiimplementering i verksamheten är det färre som lyckas använda prestationsmätningar

som en del av den strategiska styrningen. Cater och Pucko (2010) förklarar att det finns ett gap mellan att formulera strategier och att implementera dem i verksamheten. Balanserat styrkort, som innehåller olika mått för prestationer, förklaras enligt Gröjer och Johansson (1998) som ett hjälpmedel för att nå företagets strategier och mål. Pella, Daryanto och Sumarwan (2013) förklarar att bristande prestationsmätningar och uppföljningar av projekt och processer bidrar till svårigheter med genomförandet av strategi, som enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) är sett som ett verktyg för att nå företagets mål.

Pella, Daryanto och Sumarwan (2013) förklarar att förutom att mäta prestationer så är uppföljningen av dessa minst lika viktig. Kontrollen av måtten och uppföljningen kring resultaten har stor påverkan på möjligheten att implementera strategier. Implementeringen mäts i form av måluppfyllelse där prestationsmåttens tillsammans visar om företaget uppnått sin strategi.

Enligt Jeucken (2004) består finansmarknaden av olika finansinstitut som har en avgörande roll för den svenska ekonomin. Ett av dessa institut, som är fokus i denna uppsats, är bankerna som bland annat bedriver finansiering, investering samt in- och utlåning. Bankernas uppgift som skapare av penningmängd gör att de enligt Finansinspektionen (2004) är avgörande för hur samhället fungerar. Bankernas organisatoriska förutsättningar är förknippade med risker och av den anledningen är den statligt reglerad. En central reglering är centralbankens penningpolitik, men reglering sker även i form av olika lagar. Det är finansinspektionens ansvar att ha uppsyn över bankerna. I riksbankens lagar utläses följande:

8 § Om det finns synnerliga skäl får Riksbanken i likviditetsstödjande syfte på särskilda villkor bevilja kredit eller lämna garanti till sådana bankinstitut och svenska företag som står under tillsyn av Finansinspektionen.  
(SFS 1988:1385, Riksbankslagen)

Det innebär enligt Finansinspektionen (2004) att bankmarknaden är starkare reglerad än verksamheter som är mindre samhällsviktiga på grund av att de enklare kan bli ersatta av andra företag, varor eller tjänster. Finansinspektionen (2015) skriver även att bankverksamhetens koppling till risker och risktagande kan skapa konsekvenser i form av ekonomiska problem för hela den svenska ekonomin, vilket påvisar behovet av att verksamheten är starkt statligt reglerad och att bankerna ska få stöd i kriser.

## 1.2 Problemdiskussion

“Att styra en organisation med finansiella nyckeltal är som att köra en bil och bara titta i backspeglarna”, skriver Gröjer, Catasús och Högberg (2008, s 74). Det förklarar vikten av att, trots en mer problematisk och tidskrävande informationsinsamling, använda icke-finansiella mått för prestationsmätningar. De ger verksamheten bättre möjlighet att fokusera framåt och att lättare lyckas med strategiimplementering, istället för att enbart utgå från de finansiella nyckeltalen som fokuserar på händelser som redan skett.

Det finns två typer av mål och två typer av mått för att över tid mäta hur mål uppnås. *Finansiella mål* handlar om ekonomin i företaget. Målen handlar om att förbättra företagets ekonomiska position, i form av att öka lönsamheten. Delmål för att öka lönsamheten kan vara *icke-finansiella mål*. Det kan vara att öka antalet kunder, öka snittköpet eller att få fler återkommande kunder enligt Löwendahl och Revang (1998). Icke-finansiella mål är inte av

ekonomisk karaktär men kan ha en direkt koppling till de finansiella målen. *Finansiella mått* är av ekonomisk karaktär och framtas från redan utförda prestationer och anses därför enligt Gröjer, Catusús och Högberg (2008) vara kortsiktiga mål. Dessa återfinns i balans- och resultaträkningar och tydliggör företagets finansiella ställning. Omsättning, soliditet och lönsamhet är exempel på finansiella mått. *Icke-finansiella mått* används som verktyg för att styra företaget i önskad riktning och uppnå långsiktiga mål enligt Merchant och Van der Stede (2007). Ofta används dessa mått för att skapa konkurrensfördelar. Kundnöjdhet, medarbetarindex och kvalitet är exempel på icke-finansiella mått. Många faktorer är avgörande för hur de olika måtten och målen kombineras och används tillsammans. Hur icke-finansiella prestationsmått används och vad deras viktigaste uppgift är beror på vad målet med dem är och vilka förutsättningar som finns för att använda måtten.

*Ett sätt att använda icke-finansiella prestationsmått är att använda dem tillsammans med finansiella mått för att uppnå målen.* Enligt Merchant och Van der Stede (2007) är de icke-finansiella måtten ofta värdeskapare och kan därmed ge klara indikationer på den framtida finansiella situationen. Då blir det samtidigt lättare för företagets ledning att skifta strategiskt fokus från kortsiktigt tänkande till långsiktigt planerande. Kortsiktigt handlande motverkas mest effektivt genom att kombinera mätsystem från finansiella och icke-finansiella mått (Merchant & Van der Stede, 2007).

Resultatet av en studie gjord av Ittner och Larcker (1998) visar att konkurrens skapar ett behov i företag av att säkerställa företagets position framåt, genom att hitta mått som samspelar med företagets lönsamhet. Ittner (2003) visade i sin studie hur viktigt det är att mäta rätt icke-finansiella mått för att mätningen ska vara till fördel för lönsamheten. Studiens resultat var att kunder som var väldigt nöjda inte spenderade mer än de som endast var nöjda och därmed påverkades inte företagets lönsamhet. Ittner (2003) menar att det därför är viktigt att företag är medvetna om hur ett ökat resultat av icke-finansiella prestationsmått påverkar företagets lönsamhet. Däremot visar Indihar-Stemberger, Skrinjar och Bosilj-Vuksic (2008) studie att det finns ett starkt samband mellan att mäta icke-finansiella mått och ökad lönsamhet i företaget. Författarnas resultat av studien visar att mätning av finansiella mått inte har en direkt koppling till hur företag styrs och utvecklas mot målen, vilket däremot icke-finansiella prestationsmått hade. Icke-finansiella mått blir på så sätt ett nödvändigt komplement till de finansiella måtten för att uppnå de finansiella målen.

*Ett annat sätt kan vara att kombinera flera icke-finansiella mått för att implementera strategin.* Många forskare betonar vikten av att mäta ett visst antal icke-finansiella mått för att implementera strategin. Om målet är att öka kundnöjdheten så räcker det inte att mäta kundnöjdhet. Att mäta kundnöjdheten är nödvändigt för att kunna påverka utfallet, men det är också av vikt att veta vad som påverkar kundnöjdheten och på så sätt mäta kombinationer av icke-finansiella mått. Enligt Löwendahl och Revang (1998) kan det exempelvis vara servicen en kund får av medarbetarna, pris eller kvalité samt tillgänglighet av tjänsten eller varan. Vikten av att medarbetarna arbetar i enighet med strategin är avgörande för företagets mål enligt Norrman (2000); Löwendahl och Revang (1998); Hamel och Prahalad (1994) och är därmed viktigt att mäta för att öka kundnöjdheten. Kvaliteten av leverantörer kan också vara relevant att mäta i relation till kundnöjdhet för att säkerställa eller öka tillgängligheten av tjänsten eller varan. Icke-finansiella prestationsmåts huvudsakliga uppgift i dessa situationer är i kombination med andra icke-finansiella prestationsmått för att mäta måluppnåelse.

*Ett alternativ är att icke-finansiella mått för att implementera strategi är mer eller mindre relevant beroende på företagets förutsättningar och vilken karaktär målen är av.* Eccles (1991) studie visar att finansiella prestationsmått effektivt mäter företagets ekonomiska ställning och konsekvenserna av dessa. Han menar att redan utförda prestationer mer trovärdigt visar företagets ställning än vad icke-finansiella mått som syftar framåt gör. Studiens resultat visar att önskade förändringar i företagets ekonomiska ställning är en bidragande faktor till att använda icke-finansiella mått istället för att mäta redan utförda prestationer. Enligt Ittner (2003) är av den anledningen icke-finansiella prestationsmått inte relevant att fokusera på istället för finansiella. Det innebär att icke-finansiella prestationsmått kan anses onödiga då målet med strategiimplementeringen inte innebär ett önskat förändrat resultat i företagets ekonomiska ställning.

Icke-finansiella prestationsmått anses enligt Söderlund (1997) inte vara relevant att använda i de fall det inte finns information om hur icke-finansiella prestationsmått påverkar det önskade resultatet. Enligt Söderlund (1997) är det i måttligt konkurrensutsatta företag relevant att mäta kundnöjdhet då det i måttligt konkurrensutsatta företag finns ett samband mellan lojala kunder och kundnöjdhet. Söderlund (1997) menar att i hårt konkurrerande branscher behöver inte en nöjd kund innebära en lojal kund, och i branscher där det är väldigt låg konkurrens finns det inget samband mellan nöjda och lojala kunder. Vissa icke-finansiella prestationsmått är enligt Söderlund (1997) inte relevant att använda då konkurrensen är väldigt låg eftersom att syftet med mätningen försvinner.

*Ett alternativ är att de icke-finansiella måtten inte anses ha betydelse för att implementera strategin.* Enligt Andersson och Oliver (1987) är resultatorienterad styrning ett exempel då icke-finansiella prestationsmått anses tids- och kostnadskrävande och inte är nödvändigt för att implementera strategin. I en del branscher innebär resultatorienterad styrning att öka antalet sälj. Då alla individer fungerar olika tenderar chefer i säljorganisationer med resultatorienterad styrning att tillåta att medarbetaren själv avgöra hur de förväntade målen ska uppnås. Detta system innebär risker då endast fokus på sälj tenderar att ta bort fokus från service och långsiktiga kundrelationer och istället skapar kortsiktiga kundrelationer där nya kunder ständigt behöver efterfrågas. För att motverka det krävs ett styrsystem som mer ingående fokuserar på relationer mellan kunder och företaget och på sälj som skapar långsiktiga kundrelationer. Styrsystemet kräver dock mycket resurser av både tid och kostnad vilket gör att säljorienterade företag ibland väljer att fortsätta utan styrsystem vilket innebär att icke-finansiella mått inte anses viktigt för företagets strategiimplementering. (Andersson & Oliver, 1987)

I Hammers (2007) studie visade resultatet av undersökningen i industrier att många ledare anser sig mäta fel antal prestationsmått, alternativt fel prestationer, vilket innebär att företaget inte utvecklas i enlighet med strategin utan istället fokuserar i annan riktning. Hammer (2007) menar att han inte sett någon verksamhet inom industrierna som haft positiv påverkan av icke-finansiella prestationsmått på grund av svårigheten kring att mäta det som är relevant för företagets strategi. Risk finns enligt Hammer (2007) att fokus hamnar på fel saker då det som mäts tenderar att få uppmärksamheten.

Löwendahl (2005) menar att om strategiimplementering används korrekt är det en nyckel till att skapa konkurrensfördelar. Enligt honom har strategiimplementering olika förutsättningar på olika marknader. På marknader utan fullständig konkurrens kan därför mätandet av

prestationer för att implementera strategier anses vara överflödigt och onödigt (Löwendahl, 2005). I en statligt reglerad marknad som har nödvändiga tjänster, som Sveriges bankmarknad, är skyddet mot konkurs en säkerhet. Detta innebär att om företaget misslyckas med att implementera sin strategi, påverkas inte företaget negativt i samma utsträckning som på fullt konkurrensutsatta marknader (Finansinspektionen, 2014).

Bankmarknaden är statligt reglerad för att den svenska ekonomin ska vara stabil, vilket förklarar vilken makt och påverkan bankverksamheten har på samhället. Samtidigt är det ett måste för individer enligt Boman m.,fl (2013) att använda och betala för bankernas tjänster. Konsumenter på den svenska bankmarknaden har möjlighet att bestämma valet av bank, men inte valet att ha en bank, vilket innebär att det är en nödvändig tjänst. En nödvändig tjänst eller vara kännetecknas enligt Fregert och Jonung (2014) av att konsumtionen sker oberoende av förändring av inkomst.

En modell som behandlar icke-finansiella prestationsmått och strategiimplementering är enligt Kaplan och Norton (2004) det balanserade styrkortet. Styrkortet tar hänsyn till fyra olika perspektiv som behandlar olika delar av verksamheten. Kaplan och Norton (2004) förklarar att de olika perspektiven i det balanserade styrkortet tillsammans utgör en balans i företaget för att implementering av strategi ska bli framgångsrik. Valet av teori grundar sig i det balanserade styrkortets flexibilitet, samtidigt som det mäter och undersöker områden som är specifika för vårt val av marknad.

Vi har inte hittat några tidigare studier av hur icke-finansiella prestationsmått används för att implementera strategi inom en konkurrensutsatt marknad med nödvändiga tjänster. Bankverksamheten är statligt reglerad och blir uppbackad i kriser så att bankerna inte ska gå i konkurs och så att den svenska ekonomin påverkas negativt i så liten omfattning som möjligt (Finansinspektionen, 2004). Regleringen av banken, och de nödvändiga tjänsterna för individerna, minskar därmed bankernas anställdas möjlighet att påverka företaget och dess position på marknaden, som annars enligt Groen, Van de Belt och Wilderom (2012) är drivkrafter för att mäta icke-finansiellt. Då flera författare menar att strategiimplementering sker för att skapa konkurrensfördelar vill vi undersöka hur det ser ut på en konkurrensutsatt marknad med nödvändiga tjänster. Den svenska bankmarknaden berör dessutom merparten av Sveriges invånare. Vi anser därför att vår studie kan bidra till en ökad förståelse gällande detta.

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka hur icke-finansiella prestationsmätningar används för att implementera strategier på en marknad som är konkurrensutsatt med nödvändiga tjänster.

### **1.4 Frågeställning**

Vår frågeställning lyder: “Hur sker icke-finansiella prestationsmätningar inom en konkurrensutsatt marknad med nödvändiga tjänster och hur används dessa för att implementera strategier?”

För att underlätta insamlande av data och analysen utgår vi från två delfrågor för att undersöka vår frågeställning.

- Hur mäts icke-finansiella prestationer inom den svenska bankmarknaden?
- Hur används icke-finansiella prestationsmätningar för att implementera företagets strategier och nå företagets mål?

## **1.5 Disposition**

**Kapitel 1** - I inledningen förklaras varför studien genomförs.

**Kapitel 2** - I avsnittet Metod ges information kring hur vi går tillväga med vår undersökning.

**Kapitel 3** - I avsnittet om den svenska bankmarknaden förklaras den undersökta marknaden och dess specifika förutsättningar.

**Kapitel 4** - I avsnittet Teori anges en presentation av det balanserade styrkortet och empirisk forskning som gjorts i ämnet samt presenteras forskares resonemang kring prestationsmätning och strategiimplementering.

**Kapitel 5** - I avsnittet Empiri presenteras företaget vi valt att undersöka och även vad som framkommit under intervjuerna.

**Kapitel 6** - I avsnittet Analys ställs vår teoretiska referensram mot den empiriska data som samlats in och resultatet presenteras.

**Kapitel 7** – Slutsats tillsammans med förslag till fortsatt forskning och implikationer för managers.

## 2. Metod

---

*Under avsnittet metod beskrivs hur uppsatsen genomfördes och hur analysen skedde. Olika metoder och sätt att arbeta presenteras och även motivering av våra val av metodansatser.*

---

### 2.1 Forskningsmetod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod med djupa intervjuer, vidare förklarat i avsnitt 2.2. Denna metod var mest relevant för vår undersökning eftersom det är viktigt att skapa en förståelse kring varför och hur vissa prestationsmätningar sker och hur dessa ligger till grund för implementeringen av strategier. Respondenterna fick möjlighet att förklara och beskriva hur de mäter prestationer och vad detta tillför till implementeringen av strategier. Att undersöka kvalitativt med djupa intervjuer gav intervjupersonerna större möjlighet att skapa förståelse för vad som mäts, vad som avses mätas och hur detta upplevs av inblandade personer.

Respondenterna fick förklara hur de ansåg att prestationsmätningar utförs och följs upp och vad de har för roll i verksamheten, men även vad det finns för strategier och mål och hur dessa genomförs med hjälp av prestationsmätningar. Denna kvalitativa undersökning innebär ett hermeneutiskt synsätt. Då vi utgår från en kvalitativ undersökning och vårt urval är begränsat har tolkningsprocessen enligt Alvehus (2013) en stor betydelse för vår slutsats. Vårt mål med tolkningsprocessen är att ett bidrag till hur prestationsmätningar används för att implementera strategier inom marknader som har nödvändiga tjänster men samtidigt är konkurrensutsatta ska medföra mer kunskap och förståelse.

Detta sätt att förhålla sig till undersökningen kallas enligt Eriksson och Kovalainen (2009) för ett hermeneutiskt förhållningssätt. Alternativet hade varit ett positivistiskt förhållningssätt som enligt Eriksson och Kovalainen (2009) innebär att finna ett bevis och en sanning. Skillnaden är sättet att tolka insamlad data. Eftersom vår undersökning innehåller mänskliga tankar och värderingar från våra respondenter kan det vara svårt att se detta som en allmän sanning.

Den insamlade datan analyseras med den teoretiska referensram som tidigare presenterats i inledningen. Enligt Lundahl och Skärvad (1999) är det motiverat att arbeta på detta sätt för att förstärka eller utveckla teorin inom det berörda området. Det ger oss också större möjlighet att tyda avvikelser mellan teori och empiri. I den analytiska processen ligger stor vikt vid att vara öppensinnad. Det är viktigt att analysera ett möjligt gap mellan teori och empiri med ett objektivi synsätt, samtidigt som ett öppet sinne för nyskapande och nya synsätt inom det undersökta ämnet bör finnas för att skapa ett så realistiskt resultat som möjligt.

I enlighet med vår hermeneutiska utgångspunkt har vårt tillvägagångssätt i analysen inspirerats av "Grounded theory". De likheter som finns i vårt tillvägagångssätt och i "Grounded theory" är enligt Kvale och Brinkman (2009) att en noggrann kodning görs av insamlad data och att olika yttringar från intervjuerna fastställs. Författarna förklarar att olika specifika ord tilldelas olika delar av texten (samma ord tilldelas flera delar av texten) för att lättare upptäcka skillnader och likheter. Vi har använt substantiv kodning vilket innebär att insamlad data analyseras i två delar. Det första innebär att noggrant läsa igenom intervjusvaren för att sedan tilldela ett eller flera ord till delar av texten för att på så sätt skapa

en kod. Nästa steg innebar att de ord som använts jämfördes för att se samband och de orden som hörde ihop skapade sedan en kategori. Detta innebar öppen kodning enligt Kvale och Brinkman (2009). Nästa del är subjektiv kodning vilket innebär att fokus ligger på de kategorier som skapats. De kategorier som tillslut skapades var nöjd medarbetarindex, kundnöjdhet, kvalitetsnivå och uppföljning.

## 2.2 Intervjumetod och teknik

Det är sedan tidigare känt att det kan finnas svårigheter med att mäta prestationer, och att dessa i sin tur är en viktig faktor för att lyckas med implementeringen av strategier. Delar av den svenska bankmarknaden tillhör fullständig konkurrens samtidigt som den nödvändiga konsumtionen av bankernas tjänster inte är frivillig. Det finns inget som tyder på att det skulle vara enklare att mäta icke-finansiella prestationer i denna verksamhet än i andra. Det är av stor relevans att respondenterna får möjlighet att själva delge och förklara hur prestationsmätningar och strategier arbetas med på denna marknad och därför har vi valt att ställa öppna frågor där eventuella kompletteringsfrågor ställs vid behov. Detta ger intervjupersonen möjlighet att ge en djupare förståelse då möjlighet finns att förklara med egna ord och ge exempel på upplevelser eller erfarenhet. Vi har som undersökare möjlighet att kontrollera vilka ämnen som ska besvaras, samtidigt som det ges möjlighet till utveckling och egna tankar av värde som respondenten kan tillföra. Enligt Alvehus (2013) minskas på så sätt också risken för att våra tankar påverkar respondenterna i deras svar. (Alvehus, 2013). Detta intervjusätt innebär att vi intervjuar enligt en semi-strukturerad intervjuguide menar Alvehus (2013).

Alternativa tillvägagångssätt hade varit att strukturera ett färdigställt frågeformulär, vilket hade riskerat tillförlitligheten i slutsatsen eftersom att viktig data kan gås miste om. Då vi innan undersökningen inte har möjlighet att veta exakt hur prestationer mäts inom branschen hade ett sådant undersökningssätt troligtvis missat väsentlig information eftersom respondenterna inte varit fria att förklara och delge, utan behövt utgå från våra frågor, struktur och uppfattningar kring hur prestationer antagligen mäts. Det hade även varit möjligt att ge respondenterna fria frågeställningar, vilket möjligtvis hade bidragit med information som inte är relevant för vårt arbete.

## 2.3 Val av företag och intervjupersoner

Trost (2010) förklarar värdet av att utföra få värdefulla intervjuer, istället för många intervjuer som är sämre genomförda, när en kvalitativ forskningsansats används. Trost (2010) förklarar även att för att få ett genomskådligt och detaljerat material är det relevant att intervjuar fyra eller fem stycken personer. Annars riskerar materialet att bli för omfattande, vilket kan bidra till att forskarna missar viktiga detaljer från undersökningen i analysen.

Vårt val av företag att undersöka är ett bekvämlighetsurval som grundas i vår goda möjlighet att få kontakt med de personer vi vill intervjuar, då en författare har kontakter inom företaget. Det är den kontakten som till stor del bidragit till att vi vet att Länsförsäkringar bank blekinge är ett väl lämpat företag att undersöka för studiens ändamål då vi vet att de använder sig av BSC vilket är en förutsättning för att besvara forskningsfrågorna och analysera det insamlade materialet. Det blir på så sätt enklare för oss att veta vilka vi vill intervjuar och vilka positioner personerna besitter, samtidigt som möjligheten att kontakta dessa personer återkommande ökar.

Länsförsäkringar bank Blekinge (vidare förkortat LfB) är ett intressant och väl lämpat fallföretag baserat på många skäl. Då en oss författare har en anställning som försäkringsförmedlare hos LfB finns det en liten risk att en felaktig och subjektiv bild av företaget skapas, som grundas i tidigare upplevelser, men vår medvetenhet kring detta bör därmed undvika risken. Detta ses annars, enligt Svenning (1997), som en negativ produkt av vårt bekvämlighetsurval. Trots det, är det den anledningen som gjort det möjligt att bedöma att LfB är relevant för studiens ändamål då vi sedan tidigare varit medvetna om att de använder BSC. Att de utgår från BSC innebär att de utöver finansiella mått använder icke-finansiella prestationsmått för att implementera strategier, vilket är av värde för att den insamlade datan ska gå att analysera med den teori vi valt och för att forskningsfrågorna ska kunna besvaras. LfB är även intressant att studera på grund att de ingår i den verksamhet vi vill undersöka, vars förutsättningar är annorlunda jämfört med andra företag på grund av alla individers behov av en bank samtidigt som LfB befinner sig på en konkurrensutsatt marknad. Anledningen till valet av just LfB beror på, utöver det redan nämnda, att vi har kunskap kring vilka personer som är relevanta att intervjua för studiens ändamål. Alternativet hade varit att undersöka flera företag inom samma marknad för att styrka studiens resultat, vilket vi däremot inte anser rymms inom tidsramen för arbetet.

Ännu ett alternativ hade varit att komplettera intervjuerna från ledningen med intervjuer med anställda inom LfB. Det hade påvisat om det som ledningen delger upplevs likadant hos de anställda. För att få ett sanningsenligt resultat hade det krävt att vi intervjuat ett antal anställda vilket är problematiskt med hänvisning till tidsramen för arbetet. Det finns också risk att medarbetarna hade begränsats i att uttrycka sina riktiga känslor och åsikter då en kollega till dem är med och gör arbetet de intervjuas för.

Vår avsikt var att intervjua personer med god kännedom och kunskap kring relevanta frågor för studien. Önskvärt var att personerna skulle ha kännedom kring företagets strategier, mål och prestationsmätning samtidigt som en viktig faktor är att de är insatta i uppföljandet och resultaten av mätningarna. Utifrån dessa parametrar valde vi fem stycken personer med olika ledningsbefattningar på LfB. De arbetspositioner och den inblick intervjupersonerna har i företaget gör att de är bäst lämpade för att svara på hur utveckling mot strategier och mål sker, hur medarbetare motiveras och hur prestationer mäts, för att ta reda på hur företaget arbetar med prestationsmätningar för implementering av strategier.

Våra respondenter i fallstudien utgörs av ledningsgruppen på LfB:

- Magnus Olsson, VD
- Mats Svensson, Tillförordnad VD (annars skadechef)
- Tonny Ljungqvist, Chef företag/lantbruk bank & försäkring
- Jens Listerö, Chef affärsområdet privat bank & försäkring
- Camilla Nilsson, Personalchef bank & försäkring

För att kunna svara på arbetets syfte formulerades frågor som ansågs lämpliga kring företagets strategi, prestationsmätningar och organisation. Vilka icke-finansiella prestationsmått som anses viktiga, men även vilka som anses mindre viktiga är väldigt relevant att undersöka i intervjuerna då det krävs att prestationsmått är i linje med företagets strategi för att lyckas med implementeringen. Ledningens uppfattning av deras viktigaste egenskaper är också olika inom olika verksamheter vilket gör det intressant att undersöka på en konkurrensutsatt marknad med nödvändiga tjänster. Det är också grunden till frågan kring hur de arbetar på LfB och organisationens påverkan. För att ta reda på hur prestationsmätningarna används för

att implementera strategin ställdes frågor kring hur vissa prestationer mäts och varför, men även hur de följs upp och kontrolleras och i vilka tidsintervall. För att få en övergripande bild kring företagets mätande och hur uppföljning sker ställdes frågor riktade mot perspektiv inom det balanserade styrkortet som behandlar icke-finansiella prestationsmått, vilket gör det enklare att se vilka mått som företaget använder mest och inom vilka perspektiv det satsas mindre. Svaren på frågorna användes sedan för att se om det som mäts är relevant för att implementera företagets strategier och hur de kan kopplas till strategiimplementeringen.

## 2.4 Val av prestationsmått

Eftersom den svenska bankmarknaden anses ha nödvändiga tjänster men samtidigt är konkurrensutsatt är det inte säkerställt hur marknaden behöver arbeta med icke-finansiella prestationsmått för att implementera strategier. Anledningen till att uppsatsen fokuserar på det balanserade styrkortet grundar sig främst i att målet med att använda icke-finansiella prestationsmått inom de olika perspektiven är att möjliggöra företagets strategier. (Shaw & Beatty, 1992., Ax, Johansson & Kullén, 2009., Lindvall, 2011., Ittner & Larcker, 2003., Torodovic, Miltrovic & Dragan, 2013)

En annan bidragande faktor är att verksamheten kan reglera måtten så att de blir relevanta för företagets mål och så att resurser inte förbrukas på att mäta irrelevanta prestationer. Det borde öka företagets intresse för att använda prestationsmätningar samtidigt som företagen har möjlighet att kontrollera att det som avses mätas är det som mäts.

Vi utgår från de prestationsmått som ingår i de olika perspektiven i det balanserade styrkortet. Då vår undersökning avser ta reda på hur icke-finansiella prestationsmått används för att implementera strategi, är det för undersökningen relevant att använda det balanserade styrkortet eftersom att måtten kan formas efter verksamhetens önsknings. Det ger också oss som författare möjlighet att få inblick i hur måtten används och syftet med måtten beroende på hur de är konstruerade. Då de icke-finansiella prestationsmått som är relevanta att mäta är avgörande av företagets strategi utgår vi från företagets strategi för att bedöma vilka mått som är mest relevanta. Därför anser vi att det balanserade styrkortet är relevant att använda i undersökningen.

## 2.5 Tillförlitlighet

Begreppet reliabilitet innebär tillförlitlighet och syftar på hur pålitlig undersökningen är. God reliabilitet innebär att undersökningen ska kunna upprepas med ett likande resultat. Validitet undersöker om det är det som avses mätas, som också mäts. Det är, enligt Kvale och Brinkmann (2009), svårare att bedöma validiteten än reliabiliteten. I vår undersökning är vikten vad som sägs och inte hur det sägs, vilket är anledningen till att vi inte tar hänsyn till exempelvis ton och kroppsspråk.

Det finns, enligt Bryman och Bell (2013), risk för att personer som blir intervjuade med en kvalitativ metod och en intervjuguide som innebär att respondenten kan svara ganska fritt, blir skrämde av att spelas in och då inte delger sina riktiga åsikter. Vi valde därför att skriva ner och citera de svar vi fick.

Det förhållningssätt vi använder som forskare kräver enligt Eriksson och Kovalainen (2008) tolkning och förståelse av kvalitativa intervjuer. Vi arbetar enligt samhällsvetenskaplig

forskning, där målet är att ge en tydligare och bredare förståelse för problemet. Då vi undersöker med en kvalitativ metod kommer vi som forskare att tolka det insamlade materialet, som delvis består av egna tankar och värderingar, vilket gör att arbetet inte kommer bli fullständigt objektivt. För att tolka materialet korrekt har vi kodat intervjuerna. Det minskar risken att vi går miste om viktig information och samband eller avvikande resultat. Kvalitativa intervjuer innebär att vi tolkar materialet och därför finns en svårighet i att skapa ett identiskt resultat, vilket är enklare i kvantitativa intervjuer.

Vilka icke-finansiella mått som mäts har vi tagit reda på under intervjuerna. En viktig del i intervjuerna var hur prestationerna mäts och hur de sedan följs upp för att med hjälp av det balanserade styrkortet analysera huruvida dessa mått är rimliga för att implementera företagets strategier och mål. Det är resultaten från mätningarna som visar om företaget utvecklas i riktning mot strategin. Det är också därifrån som resultatet från mätningarna tillsammans visar om strategiimplementeringen kan uppnås. Det är strategierna och målen som avgör om de icke-finansiella prestationsmått är relevanta att mätas.

Vi redovisar vilka frågor som ställts vid intervjun och motiverar varför vi valt just de frågorna för att kunna besvara forskningsfrågorna och syftet vilket ökar validiteten i arbetet. Vi anser även att de öppna frågorna ökar validiteten då vi inte styrt respondenterna åt något håll i deras svar.

Den genomförda undersökningen kan inte anses generell för hela den svenska bankmarknaden då de organisatoriska förutsättningarna kan skilja mellan företagen. Intervjun av LfBs ledning är för smal för att kunna tala för hela branschen. De mått som mäts, men även strategierna, skiljer sig de mellan de olika företagen. För att resultatet av undersökningen skulle bli generellt hade fler banker behövt intervjuas med kvalitativ ansats för att se samband mellan bankerna. Denna kvalitativa ansats har som syfte att leda till att mättnad uppnås i intervjuerna. Vid en upprepning av undersökning hos LfB bör studiens resultat däremot bli liknande.

Vårt intresse i denna undersökning grundar sig i hur prestationsmätningar sker på en marknad som är konkurrensutsatt men som har nödvändiga tjänster, samt hur det används för implementering av strategier i verksamheten. Då prestationsmätning kostar resurser i form av tid och pengar anser vi det intressant att undersöka till vilken grad prestationsmätningar sker och hur de följs upp, men även hur de kan kopplas till strategiimplementeringen. Därför medför en kvalitativ forskningsmetod större realitet.

## 2.6 Källkritik

Vad gäller skriftliga källor har vi använt oss mestadels av vetenskapliga artiklar. Vi har även en del böcker, två kandidatuppsatser, insamlad data och enstaka hemsidor för organisationer. Vid hänvisning till kandidatuppsatser är detta angivet för att betona trovärdigheten i informationen.

### 3 Den svenska bankmarknaden

---

*I det här kapitlet förklaras den svenska bankmarknadens specifika förutsättningar och hur dessa påverkar implementeringen av strategier.*

---

Enligt Förtroendekommissionen (2004) stod finanssektorn för fyra procent av den totala produktionen år 2002. Samma år stod bankerna för 42 procent av den totala balansomslutningen inom finanssektorn. Under dessa år har distributionssätten utvecklats och många tjänster levereras genom internet, vilket har ökat konkurrensen i bankbranschen (Svenska bankföreningen, 2014).

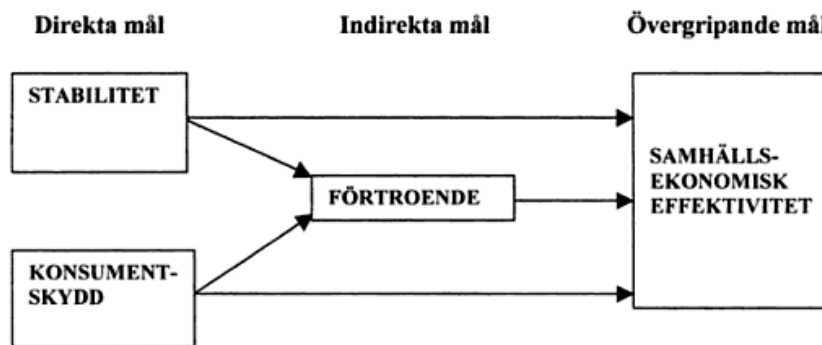
Finansinspektionen (2015) förklarar att finansiella företag är nödvändiga för att individer ska kunna leva rationellt. Även mat och el är måsten för hushåll i Sverige, men där alternativen är flera. När det gäller mat finns det ett stort antal produkter att välja mellan som kan ersätta en vara som försvinner. Enligt Sigvardsson och Valingstens (2010) kandidatuppsats finns möjligheten att själv påverka kostnad och förbrukning av el. Minskar inkomsten kan ett val vara att minska konsumtionen av elektricitet. Det finns internetsidor som jämför priser hos olika leverantörer av el där det också finns möjlighet att välja fast pris eller rörligt. Om en leverantör av el går i konkurs eller har skyhöga priser påverkas inte hela den svenska befolkningen och det påverkar inte heller i sin tur andra tjänster eller varor. Enligt Roos, Hansson och Holmberg (2010) kan förändringar hos bankerna påverka räntor, lån, amorteringar som i sin tur påverkar hushåll i form av värdeminskningar och ökade kostnader för hus och bil.

De tjänster som finansiella företag erbjuder är nödvändiga för att myndigheter, företag och enskilda individers vardag ska fungera. Förtroendekommissionen (2004) förklarar att dessa tjänster oftast handlar om olika former av betalningar, besparingar, lånmöjligheter och att bedöma vilka risker som finns. Samtidigt förklaras vikten av att det finns en särskild reglering för den finansiella sektorn då vissa risker kan vara svåra att bedöma och dess konsekvenser kan sprida sig vidare och påverka hela den svenska ekonomin.

För att finanssektorn ska fungera samhällsekonomiskt effektivt måste staten ingripa vid marknadsmislyckanden. Anledningen är främst för att skydda landet och dess invånare mot två saker. Det första handlar om instabilitet. Konsekvenser av finanssektorns svårigheter kan påverka individerna med finansiella eller operativa störningar till den grad att de varken går att överblicka eller kontrollera ur en individs perspektiv. Det andra handlar om att skydda konsumenten mot det strukturella informationsläge denna hamnar i vid sådana situationer. Förtroendekommissionen (2004) förklarar att detta är specifikt för denna typ av bransch.

Förtroendekommissionen (2004) klargör att grundläggande förutsättningar för att den finansiella verksamheten ska fungera är att verksamheten är stabil och ständigt ska kunna producera och leverera tjänster oberoende av förutsättningar. Bankerna påverkas till stor del av omgivningen, vilket gör att branschen är känslig för kraftiga förändringar i bland annat tillväxt och inflation. Makroekonomiska förändringar kan försätta den svenska bankmarknaden i ekonomiska problem. I samband med att distributionerna ökar, ökar även riskerna för obalans inom branschen. Det kan exempelvis handla om datahaveri, hacker-attacker eller liknande som är svårt att förutse från bankens synvinkel. Enligt Förtroendekommissionen (2004) kallas störningar i den finansiella sektorn för systemrisk. Det

innebär att sambandet mellan banker och konsumenterna, men även olika banker sinsemellan, är så stort att problem i ett företag smittar till andra företag. Anledningen är att branschen fungerar och arbetar så pass likadant att antaganden görs, ur både konsumentens och bankernas perspektiv, att om den ena har problem har den andra också det. Även denna stabilitetsproblematik är specifik för branschen.



Figur 1 Systemstabilitet på finansmarknaden

Källa: Förtroendekommissionen, 2004, s 282.

Svenska bankföreningen (2014) förklarar att det har skett en ökad konkurrens på den svenska bankmarknaden. Anledningen är att utländska banker har placerat sina verksamheter i Sverige och svenska verksamheter ökar i andra länder. Enligt Konkurrensverket (2013) det idag lättare att byta bank än tidigare, men det är relativt få som väljer att göra det. Bytesfrekvensen under år 2006-2009 var nästintill dubbelt så hög (29 procent) inom försäkringsbranschen jämfört med bankverksamheten (16 procent). Den svenska bankmarknadens tjänster anses enligt Alvesson, Kärreman och Svenningsson (2002) som komplexa då stort fokus ligger på att specificera erbjudanden utifrån kunders möjligheter och begränsningar, exempelvis räntan vid lån. Löwendahl (2005) menar att banker kännetecknas av att tjänsterna levereras av välutbildad personal som ofta anpassar tjänsterna efter individens specifika behov och där den anställda skapar tjänsterna utifrån professionella bedömningar på området. Löwendahl (2005) förklarar vidare att traditionella variabler för att nå mål och följa upp strategier inte alltid är lämpade för företag inom dessa områden. Anledningen är att det inte är bevisat att stordriftsfördelar och ökade marknadsandelar automatiskt ökar företagets lönsamhet i de verksamheterna.

## 4 Teori

---

*I det här kapitlet går vi igenom sambandet mellan strategi, mål och prestationsmätning samt syftet med olika icke-finansiella prestationsmätt. Vi går även igenom den teori vi haft som grund för uppsatsen. Det balanserade styrkortet presenteras grundligt, samt resultat av tidigare forskning inom prestationsmätning och strategiimplementering.*

---

### 4.1 Prestationsmätning och strategiimplementering

Shaw och Beatty (1991) menar att begreppet prestation avser något som har utförts eller skall utföras i något framtida skede och det kan omfatta enormt mycket eftersom det ständigt genomförs nya händelser i organisationer. Exempel på prestationer kan vara tillverkning av en ny vara eller arbetet med att få nöjda kunder. När företag mäter dessa prestationer talar vi om prestationsmätningar, som enligt Lindvall (2011) är ett hjälpmedel till organisationer att uppnå målsättningar och strategier. Ett prestationsmätt består då av ett tal eller andra element som ger användbar information om en utförd prestation. Syftet med prestationsmätning är enligt författarna att uppfylla mål och strategier. Peljhan och Tekavcic (2006) menar att strategin blir svår att genomföra om prestationsmätningar inte tas på allvar eller utförs ordentligt.

Det finns två typer av prestationsmätt som Ax, Johansson och Kullvén (2009) talar om, finansiella och icke-finansiella. De finansiella prestationsmåttarna är de som företagen vanligtvis använder sig av, exempelvis lönsamhet, resultat, kostnader och intäkter. Dessa mått är vanligtvis enklast att ta fram då de flesta av dem finns i varje företags balans- och resultaträkningar och används för att få en finansiell bild av hur de går för företaget.

Det finns ingen tydlig definition kring icke-finansiella prestationsmätt. Många författare väljer istället att ge exempel på befintliga icke-finansiella prestationsmätt. Mechant och Van der Stede (2007) talar om marknadsandelar, kundnöjdhet, tillväxt och FoU medan Ax, Johansson och Kullvén (2002) nämner medarbetare, kunder, kvalitet och tid. Anthony och Govindarajan (2007) talar även om medarbetarundersökningar och kundundersökningar som icke-finansiella prestationsmätt.

Alla företag finns för att fylla en funktion eller en mening. För att företaget ska komma dit krävs det att det finns konkreta mål och en tydlig strategi. Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar mål som ett framtida önskat resultat eller position medan strategi är tillvägagångssättet för att ta sig dit. Prestationsmåttens uppgift är enligt Anthony och Govindarajan (2008) att ge indikationer på om företaget rör sig i riktning mot målen eller om något behöver förändras.

När målen och strategin är framtagna blir det, enligt Anthony och Govindarajan (2007), ledningens ansvar att styra medarbetarna till att arbeta i enlighet med målen och strategin för att implementering av dessa ska vara möjlig. För att göra det så mäts *medarbetarnas prestationer*. Enligt Anthony och Govindarajan (2007) är det en förutsättning att medarbetarna är medvetna om målen och därmed arbetar för att de ska uppnås. Då motiverade medarbetare presterar bättre än omotiverade, enligt Anthony & Govindarajan (2007), är det viktigt att på olika sätt belöna prestationerna. Faktorer som visat sig viktiga för medarbetares motivation är att de ska känna sig delaktiga och kunna påverka, att målen är rimliga och att de

är medvetna om vad de förväntas prestera. Nackdelen med att mäta medarbetares prestationer är enligt Olve och Samuelsson (2010) att det finns risk att medarbetarna känner sig kontrollerade och ifrågasatta istället för att deras motivation höjs. Vid förväntningar på att medarbetaren ska prestera väldigt stor kvantitet mot belöning finns också risken att medarbetaren flyttar fokus från att arbeta i enlighet med strategin till att prestera kortsiktigt (Merchant & Van der Stede, 2007).

Medarbetares prestationer kan mätas på många sätt. Medarbetarundersökningar kan visa om målet är tydligt och uppfattat och hur trivseln är på jobbet. En nöjd medarbetare som trivs är mer motiverad och presterar bättre än en som inte trivs (Anthony & Govindarajan, 2007). Det finns en risk att medarbetarna uppfattar icke-finansiella prestationsmätningar som innovationshämmande ifall de inte förstår syftet med dem och istället uppfattar dem som något negativt och kontrollerande (Clardy, 2008; Löwendahl, 2005; Hax & Majluf, 1991). Detta bör undvikas genom att motivera medarbetarna, exempelvis genom delaktighet och möjlighet till påverkan (Löwendahl, 2005). Medarbetarundersökningen kan även ge indikationer på om medarbetaren har den kunskap som krävs för att utföra ett bra jobb, eller om företaget borde investera mer i att utbilda sin personal. Prestationerna mäts också genom *antal sälj, besvarade kundtjänstamtal* eller *levererade tjänster* vilket ger en tydlig bild av hur mycket medarbetaren presterar, men som enligt Olve och Samuelsson (2010) inte visar hur mycket resurser som lagts ner på att ge kunden bra service.

Medarbetarens service har enligt Lichtenstein, Maxham och Netemeyer (2008) en direkt koppling till det icke-finansiella prestationsmättet *kundnöjdhet*. När kundnöjdhet mäts svarar ofta kunden på frågor om hur den uppfattar att den blivit bemött, om medarbetaren hade tillräcklig kunskap och levererade bra service vilket i sin tur svarar på vilken kvalitet kundens kontakt med företaget hade. Kundnöjdhet mäts av många olika anledningar och på många sätt beroende på syftet med mätningen. *Antalet nya kunder* mäts då företaget avser öka antalet kunder som konsumerar varan eller tjänsten. Syftet kan vara att öka marknadsandelarna genom fler kunder eller att öka omsättningen genom fler köp. *Snittköp per kund* mäts då företaget vill öka den totala summan varje kund handlar för i syfte att öka omsättningen. Då *återkommande kunder* har konstaterats vara mer lönsamt än att skaffa nya kunder så mäts antal återkommande kunder i syfte att öka lönsamheten genom att ta reda på hur kundnöjdheten kan förbättras eller för att företaget ska få insikt i hur de bör agera för att kunderna ska återkomma. (Grönroos, 2004)

Genom nöjda kunder finns möjligheten att påverka *marknadsandelar* som mäts för att konstatera företagets försäljningsandel av den marknad det verkar på. Vid målet att öka marknadsandelar är det enligt Indihar-Stemberger, Skrinjar och Bosilj-Vuksic (2008) av vikt att fokusera på vad som krävs för att nya kunder ska välja det specifika företaget. Genom att mäta kundnöjdheten ges indikationer kring vad som ur kundens synvinkel kan förbättras. Vid marknadsandelar är det alltså mindre relevant att mäta antal återkommande kunder då det är att skaffa nya kunder som fokus bör ligga på. Syftet kan vara att öka lönsamheten eller tillväxten i företaget.

Pella, Daryanto och Sumarwan (2013) och menar att uppföljning av prestationer är ett sätt att genomföra företagets strategi och en avgörande faktor för att ha nöjda, motiverade medarbetare. Författarna menar att prestationsmätning är relevant för implementering av strategi då resultatet av mätningen används. Att enbart mäta utan att arbeta med materialet som framkommit genererar ingen nytta till organisationen. Att istället mäta och ställa

resultatet i relation till tidigare resultat, uppsatta mål eller företagets strategi är det som genererar nytta. Det betonar vikten av att följa upp resultatet och att ha mål med mätningen. Mätningen kan ställas i relation till målet för att sedan utvecklas och upprepas. Skulle resultatet av mätningen visa brister måste ledningen ta hänsyn och åtgärda detta genom att förbättra processer inom organisationen för att kunna uppnå de mål och strategier som finns. Uppföljning av prestationsmätningar är ett viktigt verktyg som påverkar implementeringen av strategin och som är ett hjälpmedel för att kunna styra företaget i önskad riktning för framtiden. Pella, Daryanto och Sumarwan (2013) menar att uppföljning handlar om att blicka tillbaka på det som blivit gjort, för att kunna blicka framåt och se vad som återstår att göra för att uppnå de uppsatta målen och strategierna. Det ger en tydlig överblick kring vad som behöver förändras för att implementera strategin och en möjlighet att genomföra förändringen. Uppföljning av prestationsmätningar bör enligt Pella, Daryanto och Suymarwan (2013) göras kontinuerligt, annars bidrar brister i detta till svårigheter med att lyckas implementera strategin.

#### **4.2 Kriterier för prestationsmätning**

Ax, Johansson och Kullven (2009) menar att dagens företag existerar för att uppfylla mål, där utgångspunkten är företagets strategi och hur företag ska arbeta för att uppnå dessa. Eftersom dagens företag är väldigt beroende av sina kunder, miljö, leverantörer, interna processer och medarbetare vilka är av icke-finansiell karaktär menar författarna att alltmer fokus måste läggas på icke-finansiella mått. För att lyckas med det finns det olika kriterier att ta hänsyn och/eller leva upp till.

Roos, von Krogh och Roos (2004) beskriver en del hinder vid implementering av strategier. Hinder som företaget inte kan påverka kallas externa hinder. Exempel på externa hinder kan vara naturresurser som företaget är beroende av men som ständigt minskar eller politisk påverkan som innebär lagstiftning och regler som kan begränsa företagets möjlighet att uppnå de uppsatta målen. Då företagen inte kan påverka de hinder som är externa bör fokus enligt Roos, von Krogh och Roos (2004) istället vara på att de hinder som är interna är så få som möjligt. Interna hinder finns inom företagets kontroll och består av företagets kultur. Ledarens egenskaper, flexibilitet och sammanhållning inom organisationen kan bli interna hinder i företagets implementering av strategi. Det är därför viktigt att ledaren har en positiv inställning till förändring och att gruppen arbetar mot samma mål. Roos, von Krogh och Roos (2004) förklarar även att ett hinder för att implementera strategier är att inte förstå hur prestationsmåten påverkar företaget.

Shaw och Beatty (1992) förklarar att problematiken med prestationsmätningar inte handlar om bristen på mätningssystem utan oförmåga att praktiskt använda dessa i organisationen. Det betyder att samma prestationsmått ofta används olika i olika organisationer beroende på företagets fokus och behov av prestationsmätandet. Shaw och Beatty (1992) förklarar vidare att prestationsmätningar i vissa fall kan uppfattas negativt av medarbetare. Detta kan bero på att de anställda känner att deras arbete ifrågasätts. Shaw och Beatty (1992) menar att de som ska mäta prestationer därför måste använda prestationsmått som är relevanta för att öka motivationen och prestationen hos alla inom organisationen. Shaw och Beatty (1992) presenterar också anledningar till att felaktiga och irrelevanta mått används inom vissa organisationer på grund av vanor och normer och som därmed inte alltid är relevanta för företagets strategier och mål. Det största problemet för ledningen att använda prestationsmätningar enligt Shaw och Beatty (1992) är att många ledare avsägar sig ansvaret för detta eftersom ansvar ofta förläggs på avdelningen för human resources (HR).

Ax, Johansson och Kullvén (2009) menar att det är viktigt att målen med prestationsmätning ska vara möjliga att uppnå eftersom att de inte ska sänka medarbetarnas motivation utan istället bidra med ökad motivation. För att undvika den konsekvensen menar Ax, Johansson och Kullvén (2009) att det också är av största vikt att personalen är medveten om prestationsmätningens innebörd för arbetet. Med samma förutsättningar gäller att medarbetarna har möjlighet att påverka de prestationer som mäts. En viktig del av mätningen, enligt Shaw och Beatty (1992), är således resultatet av denna, och att det även rapporteras till medarbetarna vars prestationer har undersökts. För att föregående faktorer ska vara möjliga att upprätthålla under prestationsmätningar krävs att måtten till antal inte är för många.

Tedeschi och Spann (2013) förklarar att prestationsmått bidrar med den viktigaste informationen om utfört arbete. Måtten underlättar att förstå hur företaget eller verksamheten presterar. Likt Torodovic, Miltrovic och Dragan (2013) förklarar Tedeschi och Spann (2013) vikten av att fokusera på prestationsmått som matchar företagets strategiska mål, allt som går att mäta är inte relevant att mäta för att implementera företagets strategi. Att mäta prestationer i en verksamhet kräver att det finns kunskap om vilka prestationsmått som är relevanta. Tedeschi och Spann (2013) förklarar att antalet prestationsmått som används inom verksamheter är väldigt individuellt, men de rekommenderar mellan fyra och elva i de flesta branscher.

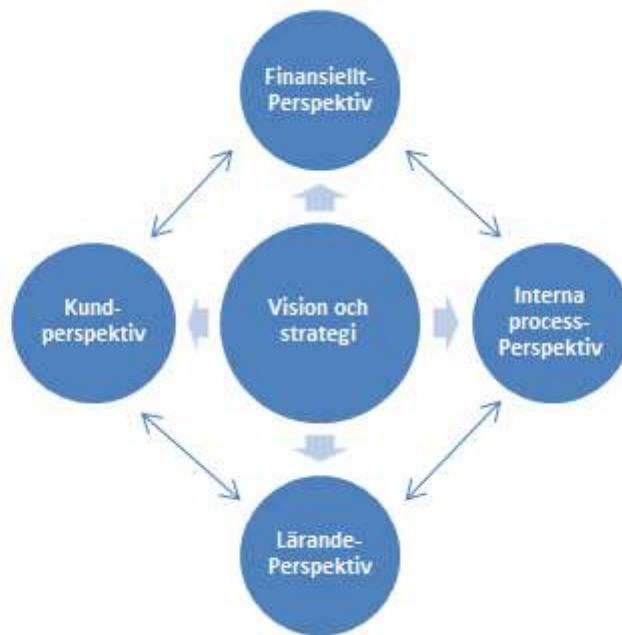
För att identifiera relevanta prestationsmått förklarar Shaw och Beatty (1992) att företaget bör vara väl medveten om sina konkurrensfördelar, vilka faktorer som behöver tas hänsyn till, som budgetar eller politiska beslut, verksamhetens karaktär och områdets förändringar. Shaw och Beatty (1992) förklarar att relevanta prestationsmått kan komma att bli irrelevanta vid förändringar i verksamheten eller omgivningen.

### **4.3 Balanserat styrkort**

Det balanserade styrkortet är en modell som på senare tid har blivit väldigt uppmärksammas eftersom den underlättar styrningen i företag då den tar hänsyn till både finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Bitici et al (2012) menar att framkosten av det balanserade styrkortet till stor del grundat sig i de svagheter som finns med de finansiella prestationsmåtten, vilket har lett till att företag inte kunnat fånga den långsiktiga utvecklingen. De finansiella måtten har inte varit tillräckliga att använda i en företagsmiljö där fokus ligger på kunden och strävan efter hög kvalitet. Skillnaden mellan det balanserade styrkortet och tidigare metoder är att modellen tar hänsyn till andra perspektiv än enbart de finansiella, som underlättar den framtida planeringen. Kaplan och Norton (2004) ville undersöka varför majoriteten av företags strategier misslyckades och därmed skapades det balanserade styrkortet.

Kaplan och Norton (2004), som är företrädarna för det balanserade styrkortet, menar att modellen kan ses som ett hjälpmedel till att genomföra företagets mål och strategier. Modellen tar främst hänsyn till icke-finansiella mått, men behandlar även de finansiella vilket gör den till en mer komplett modell att använda för att implementera företagets strategi. Kaplan och Norton (2004) menar att det inte finns något enskilt mått som kan spegla hela verksamheten och därmed krävs olika perspektiv, av både finansiellt och icke-finansiellt slag, ett balanserat system. Av denna anledning består styrkortet av fyra olika perspektiv, det finansiella, process, kund samt lärande- och tillväxtperspektiven. Kaplan och Norton (1999)

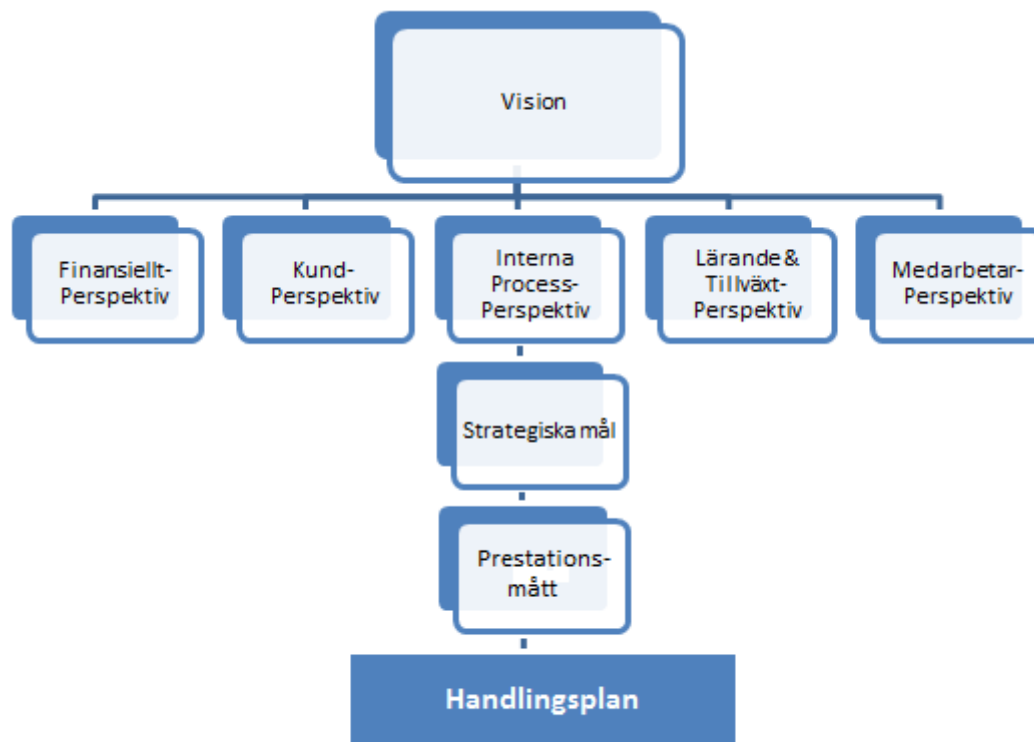
menar att utgångspunkten för det balanserade styrkortet är företagets strategi och logiken bakom den behöver klargöras i en så kallad strategikarta. Genom en strategikarta kan företaget på ett mer lättförståeligt sätt beskriva sin strategi och hur verksamheten går till väga för att skapa värde för sina intressenter. De centrala delarna i en strategikarta är de fyra perspektiven som ingår i styrkortet och som visas i modellen nedan.



Figur 2 Det balanserade styrkortet

Källa: Kaplan & Norton (2004 s 31)

Modellen visar att vision och strategi är de delar man utgår ifrån med det balanserade styrkortet och Kaplan och Norton (1999) menar att syftet är att balansera mått från de olika perspektiven som ingår. Kaplan och Norton (2004) förklarar att strategikartan ska beskriva hur strategin ska gå till för att skapa värden för sina intressenter. För att lyckas med detta identifierar företagen olika prestationsmått i verksamheten.



Figur 3 Prestationsmåts förhållningssätt till balanserat styrkort och strategi

Källa: Egen modell.

Kaplan och Norton (2004) förklarar även att organisationer kan använda andra perspektiv och lägga till fler beroende på vilken strategi företaget har. Varje organisation har olika strategier och därmed behövs olika sorters perspektiv.

#### 4.1.1 De fyra perspektiven och medarbetarperspektivet

*Det finansiella perspektivet* är enligt Ax, Johansson och Kullén (2009) det som beskriver resultatet av strategin i finansiella termer. Det kan vara olika lönsamhetsmått som räntabilitet, soliditet eller vinstmarginal. Kaplan och Norton (1999) har kritiserat det finansiella perspektivet eftersom det enbart fokuserar på redan inträffade händelser vilket har inneburit att företag inte kunnat fånga den framtida och långsiktiga styrningen. Verksamheter kräver därmed information från flera olika håll för att få en helhetsbild av organisationens olika delar för att nå framgångar. Dock menar kaplan och Norton (1999) att det finansiella perspektivet är viktigt för aktieägare eller andra intressenter. Det räcker inte att kunderna är nöjda om företaget inte går med vinst. Därmed är det viktigt att förstå kopplingen mellan finansiella och icke-finansiella mått enligt Anthony och Govindarajan (2008).

*Kundperspektivet* fokuserar på att förklara vad företaget erbjuder sina kunder, vilket Ax, Johansson och Kullén (2009) kallar för värdeerbjudande. Kundperspektivet handlar i stora drag om hur företag drar till sig nya kunder men också hur de behåller de befintliga. Norton och Kaplan (1999) hävdar att företag som misslyckas med att identifiera vad kunden efterfrågar kommer att bli utkonkurrerade av andra företag som lägger större fokus på kunden. Detta perspektiv har blivit betydelsefullt då företag lägger alltmer vikt att tillfredsställa kundens behov. Ax, Johansson och Kullén (2009) förklarar att även marknadsandelar mäts i

kundperspektivet. Marknadsandelar berättar företagets försäljning i procent jämfört med den totala försäljningen på marknaden vilket innebär att måttet påverkas av konkurrenter på marknaden.

*Interna processperspektivet* är enligt Kaplan och Norton (1999) den del som inriktar sig på hur företaget ska gå tillväga för att nå målen som finns i det finansiella- och kundperspektivet. Den interna processen har två viktiga uppgifter ur strategiskt perspektiv. Det första är värdeerbjudandet, att leverera och producera det som företaget erbjuder sina kunder. Det andra handlar om att förbättra processer och skära ned på kostnader, vilket är relaterat till produktivetsmedlen i det finansiella perspektivet. Kaplan och Norton (1999) menar att målsättningar först klargörs i både det finansiella och kundperspektivet och efter det kan företag i det interna perspektivet fokusera på att mäta de processer som är betydelsefulla för att kunna uppnå dessa mål.

*Lärande och tillväxt perspektivet* är enligt Kaplan och Norton (1999) det perspektiv som förklarar företagets immateriella tillgångar och vilken koppling de har till strategin. Författarna beskriver tre slag av tillgångar vilka är humankapital, informationskapital och organisationskapital, och att alla krävs för att understödja och ha möjlighet att genomföra strategin. Humankapital handlar om skicklighet, färdigheter och kunskap medan informationskapital är IT system, nätverk och infrastruktur. Det tredje är organisationskapital och handlar om att hantera förändringsprocesser som är nödvändiga för att genomföra strategin.

*Medarbetarperspektivet*; Precis som tidigare nämnt är det enligt Kaplan och Norton (2004) ibland relevant för företag att använda ett femte perspektiv. Ett femte perspektiv kan vara relevant då det finns andra delar i företag som kan vara viktiga att ta hänsyn till för att arbeta mot företaget strategier och mål. Det kan vara medarbetarperspektivet eftersom att medarbetarnas roll i företaget är avgörande för att nå målen och att implementera strategin. Medarbetarperspektivet är relevant för vår undersökning eftersom att det ofta är deras prestationer som mäts och som är avgörande för företagets möjlighet att implementera strategier.



Figur 4 Ett utvecklat balanserat styrkort

Källa: Egen modell

Implementering av balanserat styrkort i ett företag har många fördelar men kan även medföra vissa risker och svårigheter i en organisation. Lönnqvist och Lind (1998) menar att implementeringen kan ses som en organisatorisk förändring och risken finns därmed att motstånd uppstår av medarbetarna i organisationen. Alvesson och Svenningsson (2014) stödjer det resonemanget och menar att motstånd kan uppstå vid förändringar och vanliga känslor som upplevs av de anställda är då stress, oro, sämre trivsamt och sämre motivation i sitt arbete. Leana och Barry (2000) hävdar av den anledningen att medarbetare söker sig till en stabil miljö som kännetecknas av små förändringar för att känna trygghet i sitt dagliga arbete. Leana och Barry (2000) menar däremot att förändringar är nödvändigt för att organisationer ska utvecklas och nå framgång.

#### 4.4 Alternativa modeller och teorier

Alternativa modeller och teorier, som delvis inte tar hänsyn till både strategiimplementering och prestationsmätt, att använda i enlighet med studiens syfte är:

*Knowledge management*, som är en modell av Nonaka (1991) som utgår från att det enda som är säkert är att allt förändras och att den enda säkerheten är kunskap. Nonaka (1991) menar med sin modell att strategiimplementering handlar om att upptäcka, mäta och kontrollera den befintliga kunskapen i företaget. Innovation skapas genom att funderingar, tankar och ideer används som en resurs i företaget. Ett sätt är att en mer erfaren person lär upp en mindre erfaren, ett annat är att kombinerad kunskap bidrar till ny kunskap och ett tredje att kunskap tas emot och tolkas på ett innovativt sätt vilket utvecklar den tidigare kunskapen.

*Simon's Lever's of Control* består av fyra olika styrmodeller och Simons (1995) menar att balansen mellan de olika styrmodellerna är ett verktyg för att implementera strategier.

Värdeskapande styrning är enligt Simons (1995) ett sätt att hantera de problem som uppkommer under implementeringen av strategin. Den interaktiva och diagnostiserande styrningen utformar företagets strategi och implementeringen medan den värdeskapande och gränsskapande styrningen förklarar företagets strategiska position. Den värdeskapande styrmodellen är enligt Simons (1995) en positiv del som motiverar personalen att hantera problem innovativt. Genom att söka lösningar, samarbeta och arbeta mot samma mål skapar den värderingsskapande styrmodellen företagets syfte och värderingar. Den gränsskapande styrmodellen är också till för att skapa innovativt tänkande hos personalen. Denna styrmodell består däremot av gränser som kan hämma personalens innovativa sidor. Den diagnostiserande styrmodellen är grundpelaren i styrningen och Simons (1995) menar att denna modell får för lite fokus av chefer i företag. Styrmodellen begränsar medarbetarnas frihet genom olika riktlinjer för att säkerställa att alla medarbetare arbetar i enighet med företaget strategi. I styrmodellen kontrolleras även arbetet genom uppföljningar och kontroller av icke-finansiella prestationsmått.

Mintzberg (1992) skapade en modell som kallas *Strategins fem P* som innebär ett sätt att arbeta med sin strategi från framtagandet till genomförandet. *Strategi som Plan* innebär att hela tiden arbeta med strategin som ett sätt att nå målen. Vid förändringar internt eller externt i organisationen är det strategin som plan som återfår arbetet i rätt väg, eftersom att alla ser strategin som ett mål. *Strategi som Mönster* innebär att organisationen måste vara beredda och anpassningsbara till förändringar. Den framtagna strategin kan behöva ändra riktning beroende på förändringar eller förutsättningar i arbetet. Vid sådana tillfällen är det viktigt att organisationen är beredda att planera om eller ändra riktning på strategin. *Strategi som Operation* påminner om strategi som plan, till skillnad att strategi som operation siktar på ett speciellt, konkret mål. *Strategi som Position* innebär att företaget har en strategi som är utformad till företagets position på marknaden. Beroende på organisationens hot och möjligheter anpassas strategin därefter. *Strategi som Perspektiv* syftar till att organisationen har en specifik kultur där alla medarbetare ska arbeta i samma riktning.

#### **4.5 Empirisk forskning kring icke-finansiella prestationsmått i perspektivet strategiimplementering**

För att underlätta implementering av strategin förklarar Radford, Srimai och Wright (2011) att företag bör fokusera på att använda rätt antal mått men även tillräckligt många. En studie av Ittner och Larcker (2003) visar ett företag vars ledning använt 300 mått för att underlätta styrningen i företaget. Dock hävdar Merchant (2006) att det enbart bör användas ett antal som är motiverande att mäta och det ska inte överstiga 20 mått. Fler än 20 mått anses vara svårt att mäta och det blir ingen kvalitet i mätningen.

Malina och Selto (2001) har i sin forskning kommit fram till slutsatsen att det balanserade styrkortet är effektivt för att kommunicera och genomföra strategin. I slutsatsen konstateras även att prestationsmått i medarbetarperspektivet är av stor vikt då det är medarbetarna som är avgörande för om strategin ska lyckas implementeras. Författarna poängterar i sin studie vikten av kommunikation som avgörande för företagets framgång.

Stivers (1998) skriver om en studie som utfördes på 800 företag och handlade om vilka mått som anses viktiga att mäta. Resultatet visar att icke-finansiella prestationsmått ansågs viktiga men att de trots det inte mättes. Om de mot förmodan mättes så användes sedan inte resultatet

av mätningen. Anledningen tros vara svårigheten att använda informationen från icke-finansiella prestationsmått i praktiken.

Frigos (2002) studie visade att företag anser att finansiella mått har större betydelse än icke-finansiella, men att de icke-finansiella måtten ses som ett sätt att uppnå de finansiella målen. Det påvisar att det finns ett samband mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Däremot undersöktes inte hur sambandet ser ut. Däremot beskriver Hussain och Gunasekaran (2002) en studie som undersökt sambandet mellan finansiella och icke-finansiella prestationsmått i hotellbranschen. Resultatet var att kundnöjdhet hade ett direkt samband med finansiella prestationer framåt. Ökad kundnöjdhet bidrog till förbättrade finansiella prestationer.

Shields (1995) undersökte över 100 företag för att konstatera hur det balanserade styrkortet bör användas för att bidra med framgång. Slutsatserna visar att styrkortet inte blir framgångsrikt då ledningen fokuserar på styrkortet men inte på de människor som till stor del ska implementera styrkortet, medarbetarna. Slutsatsen innebär att ledning istället bör fokusera på att medarbetarna är medvetna om företagets strategi och motiverade att arbeta i enlighet med strategin. För att på bästa sätt förbereda medarbetarna och motivera dessa konstaterar Shields (1995) att ledningen måste visa sitt stöd, att prestationerna mäts, belönas och att medarbetarna får återkoppling på dessa i perspektivet strategi. Lichtenstein, Maxham och Netemeyer (2008) studie konstaterade att medarbetarnas prestationer har en direkt koppling till kundnöjdheten och verksamheten genom att uppgifter utförs korrekt och i enlighet med företagets strategi. Författarna poängterar därför vikten av att medarbetarnas prestationer och attityder mäts.

Jansen och Lindéns (2014) studie visade att arbetsgrupper med väldigt motiverade medarbetare har mer lojala kunder. Den visade även att grupper med motiverade medarbetare genomsnittligt har 8,7 % högre vinst än grupper med omotiverade medarbetare. Det fanns även ett samband mellan medarbetarnas förtroende för ledningen och andelen lojala kunder. Även Wright (2007) och Hewitt (2013) är av den åsikten. Deras studier, oberoende av varandra, visade att det finns ett tydligt samband mellan motiverade medarbetare och ökad lönsamhet i företag. Hewitt (2013) konstaterar även att företag där medarbetarna känner väldigt låg motivation också har en avkastning under medel.

Genom att mäta icke-finansiella prestationsmått blir det enligt Olve och Samuelsson (2008) enklare att genomföra den uttalade strategin. Hammer (2007) kommer i sin forskning fram till att det finns svårigheter kring hur vissa icke-finansiella mått bör mätas för att bidra till implementerad strategi. Om kundnöjdhet ska mätas är ett alternativ att skicka ut enkäter, men enligt Hammer (2007) är det kostsamt för företaget och att det finns en svårighet att konstatera sambandet mellan kundernas svar och det önskade kundbeteendet. Att mäta kundernas klagomål anses inte heller optimalt då mätningen enligt Hammers (2007) slutsatser lätt kan bli felaktig om det inte mäts korrekt. Poängen med Hammers (2007) slutsatser är att det finns för- och nackdelar med alla mått. Hammer (2007) ger i sin forskning ett exempel på svårigheterna med att välja prestationsmått. En klädbutik hade som strategi att öka lönsamheten, vilket konstaterades skulle lösas genom ökad reklam då fler kunder till butiken innebar fler köp. Sanningen var istället att det som drog fler kunder till butiken var rätt antal personal.

Andersson, Fornell och Lehmann (1994) gjorde en undersökning kring hur icke-finansiella prestationsmått inom kundperspektivet, exempelvis kundnöjdhet, påverkar företagets lönsamhet. Slutsatsen var att det finns ett tydligt samband mellan ökad kundnöjdhet och ökad lönsamhet. Indihar-Stemberger, Skrinjar och Bosilj-Vuksic (2008) forskning visar att icke-finansiella prestationsmått har en stark koppling till hur företaget styrs och till utvecklingen av lönsamheten i företaget. Författarnas studie visar att detta främst gäller konkurrensfördelarna i företag där företagen påverkas externt och där ekonomiskt läge påverkar företaget. Grönroos (2004) lägger stor vikt att förklara hur viktigt det är att ha nöjda kunder och menar att fler nöjda kunder kommer sprida ett gott rykte om företaget vilket med stor sannolikhet kommer leda till ökat antal kunder. Bothe (1996) kom i sin studie fram till att en person som är nöjd med en tjänst kommer i snitt att berätta det för fem andra personer. På detta sätt går det att använda befintliga kunder för att marknadsföra verksamheten.

En studie gjord av Ittner (2003) visar att trots att kundnöjdhet mäts så bidrar inte mer nöjda kunder till ökad lönsamhet. Studien visar att kunder som är 100 procent nöjda inte spenderar mer än de som är 80 procent nöjda. Ittner (2003) konstaterar att trots mer nöjda kunder behöver det inte leda till en förbättring av lönsamheten. Bothes (1996) studie visar att det är bra med fler nöjda kunder eftersom de sprider ett gott rykte om verksamheten. Även Grönroos (2004) menar att ett ökat antal kunder för företaget också leder till högre lönsamhet. Grönroos (2004) förklarar att befintliga kunder är väldigt viktiga på den svenska bankmarknaden. Enligt hans studie ökade vinsten med 85 procent då antalet förlorade kunder minskade med fem procent.

#### **4.6 Forskningsmodell**

Syftet med studien är att undersöka hur icke-finansiella prestationsmått används för att implementera strategier på en specifik marknad. För att implementera strategier krävs det att icke-finansiella prestationer mäts och följs upp. De prestationsmått återfinns i vår teoretiska referensram. I det balanserade styrkortet finns möjlighet för företaget att själv använda de mått som är i enighet med företagets strategi, vilket är viktigt vid undersökningen av en marknad med specifika förutsättningar. Inom medarbetarperspektivet betonas vikten av att alla arbetar mot samma mål och att medarbetarna är motiverade vilket är en förutsättning för att strategiimplementering ska lyckas. Det är utifrån det balanserade styrkortet vi utgått för att samla relevant data för studiens syfte. Vår insamlade data analyseras därför utifrån vår teoretiska referensram.

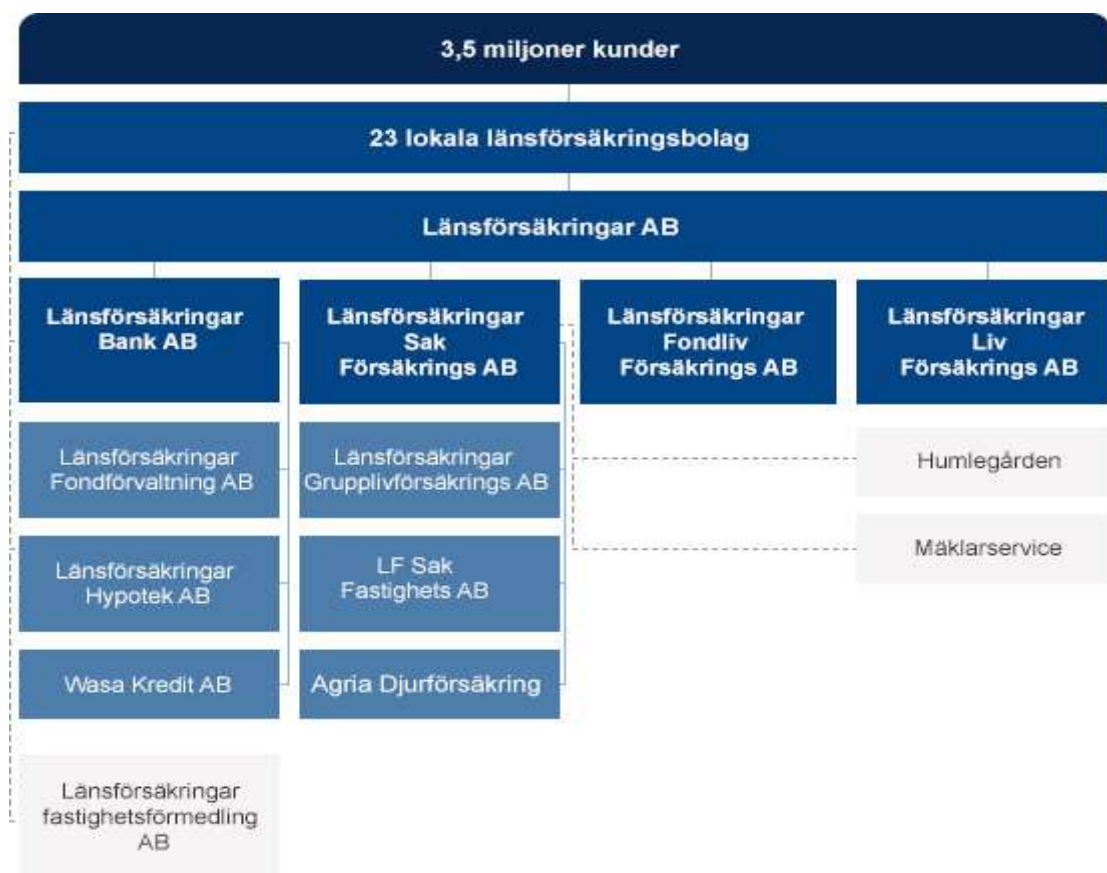
## 5 Empiri

*Vi kommer nu att presentera vårt fallföretag Länsförsäkringar Blekinge (LfB) och de svar som framkommit vid intervjuer med bolagets ledningsgrupp.*

### 5.1 Länsförsäkringar

Det första länsförsäkringsbolaget, Länsförsäkringar Kronoberg, grundades redan år 1801 och därefter startades det ena bolaget efter det andra. Samarbetet mellan länsförsäkringsbolagen inleddes 1917. Från början var det inriktat på ett erfarenhetsutbyte, men numera är det gemensamt ägda Länsförsäkringar AB (hädanefter LFAB) en av Sveriges största finansiella koncerner. (Länsförsäkringar, 2015)

Länsförsäkringsgruppen består av 23 självständiga länsförsäkringsbolag i samverkan. Varje bolag ägs av sina sakkförsäkringskunder och agerar på sin egen geografiska hemmaplan, nära sina kunder. LfB har ca 70 anställda, med kontor i Karlshamn, Karlskrona, Ronneby och Sölvesborg. Länsbolagen äger i sin tur det gemensamma bolaget Länsförsäkringar AB. Där har den verksamhet som bäst bedrivs gemensamt samlats i dotterbolag. (Länsförsäkringar, 2015)



Figur 5 Länsförsäkringars organisation

Källa: Länsförsäkringar.se

LFABs bankverksamhet expanderar kraftigt. LFAB har Sveriges mest nöjda privatkunder, enligt flera undersökningar (Kvalitetsindex.se), och har vunnit Privata Affärers utmärkelse "Årets Bank" två gånger de senaste fyra åren (Privataaffarer, 2015). God service och hög tillgänglighet är enligt Länsförsäkringar (2015) honnörsord för LfB. Deras lokala engagemang, deras position som bank samt deras finansiella kunnande gör dem till en naturlig samtalspartner för dem som bor och verkar i Blekinge.

### 5.1.1 Länsförsäkringar bank AB

Länsförsäkringar bank ABs mål är att ha en fortsatt bra tillväxt i antal kunder och lönsamhet och att fortsätta ha de mest nöjda kunderna. Länsförsäkringar Bank är en av de största bankerna i Sverige som främst erbjuder sina banktjänster till länsförsäkringsgruppens kunder som är 3,5 miljoner till antalet. Den största målgruppen är privatkunderna som är 2,9 miljoner till antalet.

Länsförsäkringar bank AB har som strategi att erbjuda banktjänster till länsförsäkringsgruppens kunder och att utgå från Länsförsäkringars starka varumärke och en lokal anknytning via de kundägda Lf-bolagen. Länsförsäkringar i Blekinge utformar och implementerar sina strategier själva, och har därmed korta distributionskanaler.

De senaste tio åren har Länsförsäkringar Bank haft Sveriges mest nöjda kunder på privatmarknaden åtta gånger. Det innebär att Länsförsäkringars bankkunder är mer nöjda än hos de fyra största konkurrenterna med hänvisning till Svenskt Kvalitetsindex år 2013.

## 5.2 Hur mäts prestationer inom den svenska bankmarknaden? Hur används prestationsmätningar för att implementera strategier och nå företagets mål?

För att nå målet att fortsatt ha Sveriges mest nöjda kunder och bra fortsatt tillväxt i antal kunder och lönsamhet är strategin att utgå från Länsförsäkringars starka varumärke och att erbjuda banktjänster till länsförsäkringsgruppens kunder. För att implementera strategin finns delmål som mäts och kontrolleras med prestationsmått. Det finansiella målet för år 2018 är att omsätta 6,7 miljarder kronor och för 2016 att öka omsättningen med 540 miljoner kronor.

Mått:	Påverkar:	Som i sin tur påverkar:	För att uppnå målet:
Nöjd medarbetar index: Medarbetarundersökning Utfört arbete (statistik)	Kundnöjdheten	Lönsamheten	Fortsatt tillväxt Fortsatt nöjda kunder
Kundnöjdhet: Kundundersökning Tillgänglighet Antal nya kunder Antal nya ordrar Marknadsandelar	Lönsamheten	Tillväxten	Fortsatt tillväxt/nöjda kunder
Kvalitetsnivå: Antal bokade möten Handläggningstid Ledtider (telefon)	Nöjd medarbetarindex Kundnöjdhet	Kundnöjdheten Lönsamheten	Nöjda kunder Fortsatt tillväxt

---

Lönsamhet	6,7 miljarder i omsättning år 2018
-----------	------------------------------------

---

Figur 6 Vilka mått LfB mäter och vilka mål (alternativt andra mått) de påverkar.

Källa: Egen modell

De finansiella mått som mäts återfinns i LfBs resultat- och balansbudget, men det finansiella mått som mäts i syfte strategi är, enligt Jens Listerö, lönsamhet.

Samtliga intervjuade i ledningsgruppen förklarar att styrkortet följs upp varje månad och redovisas i form av stoppljus i grönt, gult och rött som indikerar hur LfB ligger till. Vidare förklarar Magnus Olsson att LfB har ett strategiskt mål, vilket är ett långsiktigt mål på cirka 5 år, som bryts ner till årsmål som ska ligga i linje med övergripande år. Eftersom det kan behöva göras revideringar av målen eller andra insatser så är uppföljningen viktig, dels för att se hur bolaget ligger till och dels för att kunna avgöra vad som avviker och varför.

Ledningen som har mest kunskap inom det strategiska arbetet utformar strategier som formuleras i affärsplaner. De olika regionerna får därmed möjlighet att anpassa prestationsmätningarna kring de förutsättningar just den delen av företaget har. Distributionsvägen är kort vid implementering av strategier, vilket ger medarbetarna större möjlighet att påverka arbetet och känna sig delaktiga. För att rätt saker ska mätas har ledningen ständiga möten där de diskuterar resultat och mått, men även där de säkerställer att de som ledare har samma syn på ledarskap. Magnus Olsson poängterar att det kan vara både högt och lågt som premieras och inte bara säljtävlingar. Han säger att många chefer överlag har lätt att hitta fel, men att man inom LfB har insett att bolaget utvecklas mer om de trycker på det som är bra.

### 5.2.1 Nöjd medarbetarindex

NMI (nöjd medarbetarindex) mäts genom en medarbetarundersökning i fyra delar berättar Jens Listerö. På en skala mellan 1-7 får medarbetarna svara på olika frågor som berör chefen, arbetsgruppen, bolaget och arbetet. Resultatet anses grönt när 75 % av svaren ligger på mellan 5-7. De perspektiv som LfB utgår ifrån i sitt balanserade styrkort är ekonomiperspektivet, kundperspektivet, processperspektivet och medarbetarperspektivet. Vi ska nå ett NMI som ska ligga på 75 eller mer, säger Camilla Nilsson, Jens Listerö och Magnus Olsson. Vikten av nöjda medarbetare har fastställts och poängterats gång på gång. LfB genomför årligen en stor anonym medarbetarundersökning, berättar Camilla Nilsson. De faktorer som LfB utgår ifrån när det gäller nöjd medarbetarindex är:

- Engagemang
- Generell nöjdhet
- Kunskap
- Prestation
- Support och Processer
- Uppskattning

Att arbeta med personliga förutsättningar hos medarbetarna betonade alla intervjupersoner vikten av. Då alla medarbetare har olika förutsättningar för att lära och utvecklas är det av stor

vikt att ledningen tar hänsyn till detta. Exempelvis är ledningen medveten om att introduceringstiden för nya system är beroende av exempelvis medarbetarnas datorvana.

Jens Listerö förklarar den övergripande organisationen som att: ”Vi är 23 mammor som har ett barn och det barnet är LFAB. LFAB äger i sin tur LF Bank och Agria, med mera”. Detta styrks bland annat av Camilla Nilsson som säger att de alltid annonserar ut alla nya tjänster internt först, innan de kommer ut på exempelvis Platsbanken och i tidningar. Samtliga intervjupersoner betonade vikten av att medarbetarna är medvetna om företagets strategi och att de känner sig delaktiga för att vara motiverade att arbeta i enighet med strategin. För att medarbetarna ska känna sig delaktiga i bolagets drift görs det undersökningar och finns en förslagslåda där medarbetarna får vara med och tycka till och ge sin syn på förbättringspunkter. Även öppen statistik finns att tillgå där alla får se hur mycket de tillfört för att sedan tillsammans med sin chef diskutera och styra hur man ska arbeta framöver för att kunna följa de mål planer som finns.

Samtliga intervjuade personer var överens om att det som beslutas måste ske i enlighet med strategin, och även att ledningen måste tro på att besluten är bra för att implementeringen ska lyckas. De är dessutom överens om att det inte bara är ledningen som måste lita på att besluten är bra, utan även medarbetarna. Anledningen är att medarbetarna ofta arbetar självgående och då krävs det att arbetet sker i riktning mot strategin för att lyckas med implementeringen. Ett tydligt mönster i intervjuerna visade att ledningen menar att medarbetarna ökar sitt intresse för arbetet när de får vara delaktiga och har möjlighet att påverka istället för att endast få direktiv från ledningen.

LfB har en del begränsningar att förhålla sig till på grund av olika regelverk som omfattar verksamheten. En viktig del för att lyckas implementera strategier är att medarbetarna motiveras att arbeta i riktning mot företagets mål. Ett sätt att motivera detta är lön i form av provision. I intervjuerna framkom det att Jens Listerö är en stor förespråkare för individuella prestationer och att han skulle vilja knyta mer lön till individuella prestationer. Både Jens Listerö, Camilla Nilsson och Magnus Olsson poängterar dock att LfBs bankavdelningar är begränsade till att inte få använda sig av provisioner eller incitament, förutom resultatbonusar, enligt Finansinspektionens regler. Däremot har LfB tydliga mål på hur mycket som ska lånas in och ut, hur många tjänster som ska säljas, och så vidare. Statistiken över individuella mål inom LfB följs upp oavsett om den är provisionsgrundande eller inte. För att lyckas motivera medarbetare och ledning anser Länsförsäkringar att företagets klimat och kultur har stor betydelse. Camilla Nilsson är övertygad om att det är lättare att få igenom strategier från ledningen om medarbetarna är öppna för den kultur som genomsyrar bolaget. Hon vidareutvecklar att om man står upp för företagets värderingar, goda anda och miljö så påverkar det också att man presterar bättre.

Medarbetarnas prestationer har möjlighet att påverka servicen i form av upplevd engagemang och kunskap vilket i sin tur påverkar kundnöjdheten. NMIs viktigaste uppgift för att implementera strategi är tillsammans med andra icke-finansiella prestationsmått, i detta fall kundnöjdhet.

### **5.2.2 Kundnöjdhet**

Kundnöjdheten mäts genom kundundersökningar och tillgänglighet. Tillgängligheten innebär att kunden ska bli besvarad på rätt slinga utan att behöva kopplas tillbaka till växeln och mätningen tillhör grönt ljus när resultatet är 80 % eller högre enligt Jens Listerö. Genom att

kunden får svara på frågor om hur de upplever bemötandet finns det möjlighet att veta vad som behöver förändras eller utvecklas för att nå målet att kunderna ska vara Sveriges mest nöjda.

Antal nya kunder och nya avtal mäts då LfBs delmål är att öka med 500 guldkunder per år, vilket innebär att de ska vara kunder inom både boendeförsäkring, sakförsäkring och bank. Delmålet bryts ner till ännu mindre delmål per månad för att alla ska förstå vad som behövs för att det ska uppnås. Så fort månadens delmål är uppnått tillhör antal nya kunder och nya avtal grönt ljus enligt Jens Listerö. Antal nya kunder och nya avtal mäts för att öka företagets tillväxt. Nya kunder och nya avtal påverkar företagets mål att ha en fortsatt bra tillväxt. Det kan också öka marknadsandelarna, som mäts för att ha kontroll på utvecklingen.

Marknadsandelarna är enligt Magnus Olsson ganska trögrörliga vilket innebär att mäta antal nya kunder och avtal ger en snabbare indikation på hur företagets tillväxt utvecklas. Antal nya kunder och nya avtal används i strategiimplementering tillsammans med andra icke-finansiella prestationsmått för att påvisa företagets utveckling i enlighet med strategin.

Tillväxt har en direkt påverkan på företagets lönsamhet. Nya avtal kan, om inte motsvarande eller fler avtal sägs upp, ha en positiv inverkan på lönsamheten. Ökad tillväxt har däremot en direkt påverkan på lönsamheten då fler kunder och avtal i företaget innebär en ökad omsättning. Kombinationen icke-finansiella mått tillsammans med finansiella mått är det viktiga för att implementera strategi vid mätning av tillväxt och marknadsandelar.

När det gäller Länsförsäkringars totala kundnöjdhet gör Svenskt kvalitetsindex årligen mätningar där de ställs emot andra rikstäckande bolag, säger Magnus Olsson och erkänner att Länsförsäkringsgruppen varit lite dålig på att mäta detta tidigare, men att det från och med år 2016 ska brytas ner i bolagsnivå för Blekinge också för att ge ett lokalt utfall. För att mer effektivt mäta det lokala länsbolagets egen kundnöjdhet förklarar Jens Listerö att LfB nyligen lanserat tjänsten Bright. Enligt Magnus Olsson har den tidigare bara använts av skadeavdelningen, men lanseras nu för privatsäljarna också. Detta innebär att kunderna kan bli uppringda efter samtalet och betygsätta medarbetaren med betyg 1-5, där 1 är det sämsta och 5 är det bästa. De faktorer Bright efterfrågar är:

- Engagemang – Hur engagerad medarbetaren framstår
- Första gången – Om det är första gången kunden ringer i samma ärende
- Generell nöjdhet – Hur samtalet som helhet upplevdes
- Kunskap – Hur kompetent och kunnig medarbetaren verkar
- Svarstid – Hur lång tid det tog innan kunden fick hjälp
- Sälj – Om kunden erbjuds någon merförsäljning
- Uppklarning – Om medarbetaren kan lösa ärendet.

Kort sammanfattat beskriver Camilla Nilsson att Bright är ett sätt att se hur snabbt, hur bra och hur trevligt varje samtal är. Enligt Magnus Olsson är marknadsandelar mer trögrörliga än kundnöjdheten, och dessa mäts därför på årsbasis. För att kontrollera att LfB ligger i fas med målen på detta område mäts antalet nya kunder och avtal.

### 5.2.3 Kvalitetsnivå

Kvalitetsnivå är ett icke-finansiellt prestationsmått som mäts för att konstatera kvaliteten på banken. Antal bokade möten mäts för att konstatera hur mycket personal som krävs och för att kontrollera efterfrågan på tjänsterna. Kassan kontrolleras ständigt för att kontrollera att allt stämmer. Handläggningstid mäts för att kontrollera att verksamheten följer de riktlinjer de har för hur lång tid ett ärende bör ta. Tiden från att ärendet kom in tills det är behandlat mäts för att kunderna ska vara nöjda och för att se till att deras ärenden behandlas inom rimlig tid.

Enligt Magnus Olsson lägger man också fokus på att mäta på ledtider även på telefon och då är det främst tillgängligheten som mäts, det vill säga hur många samtal LfB får in varje månad, hur många de tappar och hur lång väntetiden är. Detta är ett internt komplement till Bright som mäter ren kundnöjdhet. Han berättar också att det på LfB pågår en förändring i att släppa tanken på att mäta det lilla antalet fysiska besök på kontoret och istället fokusera på att öka tillgängligheten på telefon, internet och ombud.

Antal bokade möten, handläggningstid och ledtider kan påverka medarbetarnas nöjdhet då stressade arbetsituationer där medarbetaren känner att det inte finns tid att prestera enligt förväntningarna inte skapar nöjda medarbetare. Det kan också påverka medarbetarnas nöjdhet positivt då det finns möjlighet att se till att varje medarbetare har tid att ge kunden rätt service. På samma sätt påverkar måtten kunderna. Kunder som upplever att ledtiden är för lång tenderar att bli missnöjda medan bra service och bra tillgänglighet kan göra att kunden känner att den blir väl bemött. Dessa måtts viktigaste uppgift för att implementera strategi är alltså tillsammans med andra icke-finansiella mått.

Camilla Nilsson förklarar att LfB innebär ett ömsesidigt arbete med lokala kontor. De arbetar väldigt tajt och nära med korta beslutsvägar och stor möjlighet att påverka som medarbetare. Många väljer att stanna på LfB när de väl börjat där. Detta stöds av hennes kollegor i ledningsgruppen och underlättar för LfB att hålla en hög kvalitetsnivå. Kvalitetsnivå mäts hela tiden på bank. Bland annat bokade möten, kassa, stickprover och handläggningstider. På banksidan söker LfB alltid aktivt efter kompetens, då bolaget ökar så kraftigt att bemanningen inte riktigt har hunnit med, enligt Magnus Olsson. De intervjuade i ledningen förklarar att en av anledningarna till detta är "Guldkundskonceptet", vilket innebär extremt förmånliga villkor för de kunder som väljer att samla bank, boende- och sakförsäkringar hos LfB. LfB har en differentieringsstrategi då tjänster anpassas specifikt efter kundens förutsättningar. Med fokus på att ha "Sveriges mest nöjda kunder" är det kundnöjdhet som ligger i fokus för att göra LfB unikt för kunden. För att uppnå strategin är LfB kundägt, vilket innebär att vinsterna går tillbaka till LfBs kunder.

Utan förståelse är det svårt att förstå helheten och nå målen. Bolaget arbetar hårt med att lyfta varandra genom att lämna vidare tips till andra avdelningar. När det gäller kvalitetsnivån förklarar Magnus Olsson också att om LfB har en bra företagskultur (goda anda, förståelse och den gemensamma värdegrunden "kompassen") så underlättar det för att alla ska förstå att de ska ha mål att mäta. Kompassen som Magnus nämner är framtagen efter att ett externt företag gjort en undersökning bland både kunder och medarbetare och då fått i stort sett identiska värdeord för hur man ser på bolaget. Kompassen finns numera som upptryckt broschyr och är tillgänglig för alla LfBs medarbetare för att fortsätta tydliggöra detta framgångskoncept, enligt Magnus Olsson.

I utvecklingsperspektiv mäts användningen av mobilapplikationen för LfB. Trots att Länsförsäkringar inte är först på marknaden med en app, så har de prisbelönats många gånger just för den.

#### 5.2.4 Uppföljning

Samtliga chefer och medarbetare på LfB har uppföljning minst en gång om året, och Magnus Olsson förklarar att det är avdelningschefens ansvar att leda sin avdelning mot det gemensamma målet. På ledningsmöte som sker månadsvis redovisar Mats Svensson, Jens Listerö, Tonny Ljungqvist, Camilla Nilsson och LfBs controller till VD. De redovisar då sina ekonomiska rapporter och nyckeltal som försäljningsuppföljningar gentemot budgetmål, men även lägesrapporter över vad som går bra och/eller mindre bra. Hela ledningsgruppen är överens om att man måste mäta det som är viktigast att mäta för att inte mäta sönder verksamheten.

Vid frågan ”Anser ni att ni använder prestationsmätningssystemet fullständigt för att implementera och följa upp era strategier?” svarar Jens Listerö snabbt och tveklöst att han tycker det, medan Tonny Ljungqvist att han inte skulle vilja påstå det. Han menar på att LfB bara inte tänker så aktivt strukturerat utan att det är något som bara sker i det löpande. Enligt honom så är det lätt att LfB mäter väldigt mycket, men att de ibland mäter fel saker. Magnus Olsson säger också att LfB mäter på gränsen till för många mål. Han tror att det är lätt att ha för många mått att följa så blir det till slut blir att ”man inte ser skogen för alla träden”. Det är bättre att välja ut vad som är viktigast och göra det tydligt med få, konkreta mål. Så arbetar LfB med den övergripande bolagsverksamheten, men sen kan det finnas fler mål på individnivå. Han poängterar också att målen måste vara mätbara och att de måste följas upp.

Alla intervjuade menar att uppföljningen av mätningarna ger möjlighet att kunna åtgärda i tid. Det viktigaste är inte alltid att nå målen, utan att LfB rör sig i riktning mot dem, förklarar Magnus Olsson. När det gäller den finansiella biten av det balanserade styrkortet säger Magnus Olsson är det långsiktiga målet ”en femma på hundra”, och det årliga målet regleras beroende på över eller underprestation från året innan. År 2015 var det 4,10 per 100 kronor. Det är vad bolaget ska ha över i vinst när alla utgifter är betalda. Jens Listerö säger också att LfB ska leverera fem procent resultat. Han medger att LfB överpresterar ganska mycket nu, men att det tenderar att jämnas ut sig över tid.

## 6 Analys

---

*LfB har som strategi att utgå från Länsförsäkringars starka varumärke och att erbjuda banktjänster till Länsförsäkringsgruppens kunder. Målet är att ha en fortsatt bra tillväxt i antal kunder och lönsamhet, och att fortsätta ha de mest nöjda kunderna.*

---

### 6.1 Hur mäts prestationer inom den svenska bankmarknaden? Hur används prestationsmätningar för att implementera strategier och nå företagets mål?

Under intervjuerna framkom att LfB mäter följande prestationer för att underlätta implementeringen av strategi; nöjd medarbetarindex, kundnöjdhet och kvalitetsnivå. Under rubriken uppföljning analyseras mer ingående hur implementeringen sker.

För att LfB ska mäta relevanta icke-finansiella prestationer används det balanserade styrkortet som mall för att skapa balans i företaget. För att inte mäta något som är irrelevant används de olika perspektiven för att mäta inom alla kategorier. Det som anses rätt att mäta är enligt Magnus Olsson det som för företaget närmre den strategi och de mål som finns uppsatta.

#### 6.1.1 Nöjd medarbetarindex

”Vi är 23 mammor som har ett barn ihop och det barnet är LFAB.” (Jens Listerö)

Att Jens Listerö väljer att förklara LfB som en familj är ett sätt att förklara vikten av att alla i bolaget ska vara en enhet och att de ska arbeta mot samma mål, som Löwendahl (2005) beskriver är väldigt viktigt för att lyckas implementera strategin. Enligt Kaplan och Norton (1996) är det balanserade styrkortet ett verktyg som används genom att skapa balans i företaget för att lyckas implementera strategin. LfB mäter nöjd medarbetarindex med målet 75 för att konstatera eller utveckla medarbetarnas nöjdhet på jobbet. För att medarbetarna ska känna sig delaktiga i bolagets drift görs undersökningar och det finns en förslagslåda där medarbetarna får vara med och tycka till och ge sin syn på förbättringsåtgärder. Även öppen statistik finns att tillgå där alla får se hur mycket de tillfört för att sedan tillsammans med sin chef diskutera och styra hur man ska arbeta framöver för att kunna följa de mål och planer som finns.

Att motivera personal är den del vi uppmärksammat mest som begränsas av marknadens specifika förutsättning. Enligt Löwendahl (2005) är det viktigt att motivera medarbetarna efter deras personliga behov för att de ska känna delaktighet och vara motiverade att arbeta i enlighet med företagets mål och strategi. Enligt Jens Listerö är det viktigt att motivera medarbetarna med något som ökar drivkraften mot målet. Han menar att provision är ett bra sätt att motivera medarbetarna, vilket också är lätt att mäta eftersom att det läggs till direkt på lönen. Det blir personligt för medarbetaren som får betalt för utförd prestation. Ledarnas delade mening kring provision tyder på en svårighet med att hitta balans mellan att se provision som en motivation och att ha kundens bästa i åtanke. Enligt Jens Listerö finns det ett samband mellan medarbetarnas inställning till att mätas och deras belöningssystem. Medarbetare vars lön är provisionsgrundade är mer vana och positivt inställda till att mätas eftersom att mätningen av deras prestationer sker ständigt och avspeglas i deras lön menar Jens Listerö, medan Andersson och Oliver (1987) menar att det istället finns en risk att

medarbetaren fokuserar på kortsiktiga mål. Medarbetare vars lön inte är provisionsgrundande riskerar att se prestationsmätningarna mer negativt då det inte tillför dem konkret nytta på samma sätt. Medvetenhet kring detta gör att ledningen kan ta hänsyn till förutsättningarna för att mäta prestationer och kan fördela resurser beroende på situationen på de olika avdelningarna. Däremot är provision inte ett alternativ på den svenska bankmarknaden då förutsättningarna på marknaden inte tillåter detta. Det innebär att LfB måste hitta andra lösningar jämfört med andra branscher för att motivera sin personal. Enligt Jens Listerö bidrar hindret för provision till en mer problematisk mätning då de som har provision har mer vana och acceptans mot att mätas jämfört med de utan provision. Även det kan innebära att den svenska bankmarknaden måste arbeta hårdare för att implementera sin strategi.

”Att säga ”du ska bli bättre” är inte relevant. Målen måste vara greppbara för medarbetarna.”  
(Magnus Olsson)

Att som medarbetare ha möjlighet att tillföra sin del till företagets mål är en viktig faktor för att alla ska förstå målen. Målen bryts ner till den gräns där alla medarbetare har möjlighet att förstå dem. Istället för att säga “Vi ska öka resultatet med 500 guld kunder per år” omformuleras målet till “Vi ska sälja 86 stycken i februari ...” så att alla kan känna sig delaktiga och att de har förmåga att påverka. För att mätningar av prestationer ska vara framgångsrika för strategiimplementering krävs det att medarbetarna arbetar i enlighet med strategin och inte uppfattar mätningarna som kontroller av deras utförda arbete. Shaw och Beatty (1992) menar att om ledningen misslyckas att få alla medarbetare att arbeta mot samma mål kan det bidra till att företaget går miste om att nå målen. LfB minimerar den risken genom att engagera medarbetarna och tydliggöra möjligt nåbara mål kring mätningarna.

Det är av stor vikt att ledningen på LfB har samma syn på ledarskap för att hela LfB ska arbeta mot samma mål. Det är enligt alla intervjuade personer viktigt att kunna hjälpa och utveckla medarbetare på det sätt som är bäst just för den personen. Enligt Mintzberg och Lampel (1999) är ledarens roll avgörande för företagskulturen och menar att ledningens beteende och handlingar iakttas av medarbetarna som gör likadant.

Strategin kommuniceras i LfB genom affärsplanen där ledningen har utformat strategier och mål. I stadiet vid framtagande av strategi är inte medarbetarna delaktiga, vilket enligt Roos, von Krogh, Roos (2004) är riskabelt för implementeringen av strategi. Enligt Roos, von Krogh och Roos (2004) har oftast inte ledningen den kunskapen kring hur medarbetarnas utformning av arbetet fungerar, och menar att medarbetarna tror mer på implementeringen om de är delaktiga i besluten. Roos, von Krogh och Roos (2004) förklarar även att en förutsättning för implementering av strategi är att ledningen genom tydlig närvaro får med sig hela företaget i riktning mot målet. LfB har en platt linjeorganisation, vilket gör att medarbetare och ledning arbetar nära varandra där beslut och önskemål förmedlas snabbt. Även Mintzberg (1978) och Simons (1995) konstaterade i deras forskning att strategin ofta formuleras längre ner i organisationen och inte genom planering, som i LfBs fall. Det kan innebära att det blir svårare för ledningen att motivera medarbetarna att arbeta mot strategin, då medarbetarnas delaktighet i strategiformuleringen uteblir.

”Det man mäter brukar bli gjort.” (Tonny Ljunqvist)

Medarbetarnas motivation kontrolleras och förtydligas i resultaten av prestationsmåten. LfB har brutit ner målen i delmål. För att nå omsättningsmålet på 6,7 miljarder bör det guldkunderna öka med 500 per år, vilket bryts ner till mål på månadsbasis. På grund av de tydliga delmålen anser ledningen på LfB att det går att konstatera att medarbetarna är motiverade när deras prestationer når delmålen. Medarbetarna delges målsättningarna med prestationsmätningarna och informeras kring resultatet, vilket enligt Shaw och Beatty (1992) är ett sätt att motivera medarbetarna till att arbeta i riktning mot företagets strategiska mål. Även Norrman (2000) förklarar hur viktig medarbetarnas motivation är. Inom företag som levererar tjänster är det medarbetarna som förmedlar dessa till kunderna.

För att guldkunderna ska öka med 500 per år krävs inte endast motiverade medarbetare, utan också att kunder ska vara tillräckligt nöjda för att vilja bli guldkunder. Enligt Löwendahl och Revang (1998) är medarbetarnas service en faktor som påverkar kundnöjdheten vilket betonar vikten av att mäta nöjd medarbetarindex tillsammans med kundnöjdhet för att veta hur och i vilken omfattning medarbetarnas prestationer påverkar kundnöjdheten för att nå målet att ha Sveriges mest nöjda kunder.

LfB arbetar efter medarbetarnas möjligheter och behov vilket innebär att utvecklingen inom olika områden sker på individuella nivåer. När nya system ska introduceras går alla medarbetare igenom samma steg men i en individuell takt, med målet att alla ska vara klara ett visst datum. LfB tydliggör på det sättet att de ser till individernas specifika behov och utveckling, vilket enligt Shaw och Beatty (1992) kan minska den negativa inställningen till prestationsmätning genom motivation.

Då bankverksamheten inte får använda provision som motivationsfaktor för medarbetarna, anser vi att LfB arbetar med nöjd medarbetarindex i den mån det går. De är noga med att alla ska vara delaktiga och motiverade och de förstår även att olika personer behöver hanteras på olika sätt. Enligt Roos, van Krogh och Roos (2004) bör även medarbetarna vara delaktiga i beslut kring strategin vilket de inte är på LfB. När resultatet av nöjd medarbetarindex behövs förändras och förbättras är ett förslag att medarbetarna får vara mer delaktiga vid framtagande av strategi och delmål för att lättare kunna efterfölja detta i praktiken.

Nöjd medarbetarindex är ett högst relevant icke-finansiellt prestationsmått för att implementera en strategi om att ha ”Sveriges mest nöjda kunder” då det är medarbetarna som med direktkontakt förmedlar tjänsterna. Att därför se till att medarbetarna är nöjda och arbetar mot strategin är av väsentlig betydelse.

### 6.1.2 Kundnöjdhet

”Det är mer själ- och medarbetarfeeling i icke-finansiella mått.” (Jens Listerö)

Kundnöjdhet är ett icke-finansiellt prestationsmått som mäts för att bevara ”Sveriges mest nöjda kunder”. Då LfB enligt undersökningar redan har Sveriges mest nöjda kunder finns det inget delmål i denna mätning utan målet är att resultatet ska kvarstå. Delmålet med tillgängligheten är att ha ett resultat på 80 % eller högre i telefonsamtal på årsbasis. Genom att kunderna får möjlighet att svara på frågor kring hur de anser att de bemötts, efter kontakt med LfB, finns det möjlighet för LfB att följa upp resultatet och göra ändringar eller utvecklingar. När kunder själva får göra valet om de vill vara med i undersökningen eller inte, kan det

finnas problematik i resultatet som framkommer. De kunder som är missnöjda vill möjligtvis påpeka det, medan de som är nöjda möjligtvis känner att inget behövs ändras och därmed väljer de att inte svara på undersökningen. Det positiva är att negativa mönster går att konstatera och LfB får på så sätt möjlighet att vända missnöjda kunder till nöjda.

Kaplan och Norton (1996) förklarar att externa faktorer, däribland kunder, kan påverka företaget och dess rykte, men även att det är från dem som företaget får information kring efterfrågan. Genom att undersöka kundnöjdheten hos befintliga kunder får LfB möjlighet att besvara deras behov och att skapa ännu mer nöjda kunder och att erbjuda tjänster som specifikt passar kunden. Då målet är att ha fortsatt bra tillväxt i antal kunder och lönsamhet kan LfB genom anpassade tjänster öka lönsamheten. Tillväxt i antal kunder uppnås genom att befintliga kunder skapar ett bra rykte om LfB, vilket gör mätningen av kundnöjdhet oerhört viktig.

Antal nya kunder mäts ständigt på LfB för att kontrollera hur företaget förhåller sig till målet ”att ha fortsatt bra tillväxt i antal kunder” och ”fortsatt bra lönsamhet”. Delmålet är att varje år öka med 500 guldkunder. Enligt Magnus Olsson, som får stöd av Grönroos (2004) kan nya kunder vara ett tecken på att befintliga kunder är väldigt nöjda och på så sätt sprider ett gott rykte om LfB. Däremot menar Ittner (2003) att kundnöjdheten inte får blandas ihop med lönsamhet då hans studie visade att kunder som är 100 procent nöjda inte spenderar mer än kunder som är 80 procent nöjda.

Grönroos (2004) förklarar vikten av att behålla befintliga kunder då kostnaden för att skaffa nya är betydligt mycket högre. Grönroos (2004) resonemang stödjer LfBs sätt att arbeta med att satsa på att behålla de kunder som finns istället för att aktivt söka nya då kunderna enligt Grönroos (2004) är marknadsföring för banken.

Marknadsandelar är ett icke-finansiellt prestationsmått som mäts jämfört med konkurrenterna för att konstatera positionen på marknaden. Genom att undersöka kundnöjdheten är målet att ta reda på vad kunder söker, och om de finner det hos LfB. Att ha Sveriges mest nöjda kunder innebär däremot inte att LfB har flest marknadsandelar. För att öka marknadsandelarna gäller det att veta vad de som inte är kunder hos LfB söker. Att kundundersökningen endast är möjlig för dem som kontaktar LfB gör att tillväxten i antal kunder främst sker bland redan befintliga kunder (inom andra områden). Det innebär att det enda som motiverar till nya kunder är det rykte som Länsförsäkringar har från befintliga kunder.

Att mäta kundnöjdhet i relation till strategiimplementering är högst relevant då strategin berör just dessa: kunderna. Kundnöjdheten mäts för att målet att ha Sveriges mest nöjda kunder ska uppnås. Nöjda kunder påverkar även företagets lönsamhet då de är lojala kunder. Bothes (1996) studie visar även att nöjda kunder kan förbättra företagets tillväxt genom att sprida ett gott rykte om företaget. Kundnöjdhetens viktigaste uppgift för strategiimplementering är alltså tillsammans med finansiella mått, i detta fall lönsamhet.

Utan att mäta kundnöjdheten hade det varit omöjligt att veta vad som söks av kunderna och vad som därmed påverkar om strategin lyckas implementeras. Att däremot mäta marknadsandelar för att uppnå ”Sveriges mest nöjda kunder” anser vi är ganska irrelevant då marknadsandelarna påverkas av konkurrenter, nya bolag på marknaden och antalet kunder i de olika bolagen. Att det bolag som har flest kunder också har de mest nöjda kunderna finns det inget som garanterar. Med stöd av Ittner (2003) vars studie visar att kunder som är 100%

nöjda inte spenderar mer än kunder som är 80% nöjda, menar vi att LfB istället bör lägga större fokus på att mäta antal nya kunder för att på ett enkelt sätt veta om målet med att ha en fortsatt bra tillväxt i antal kunder uppnås. Vikten av att välja att mäta icke-finansiella prestationsmått som sker i enighet med strategin påvisas väldigt tydligt med det exemplet. Att mäta kundnöjdhet för att bevara "Sveriges mest nöjda kunder" är relevant, men alltså inte för att direkt öka lönsamheten. Att vara medveten om vad ett förbättrat resultat inom ett icke-finansiellt prestationsmått har för betydelse för verksamheten är därmed betydelsefull.

### 6.1.3 Kvalitetsnivå

Det är enligt ledningen på LfB väldigt många faktorer som mäts på banken för att säkerställa kvaliteten. Genom snabba handläggningstider minskar risken för att kunder ska bli missnöjda enligt Grönroos (2004). Mätningen ger också LfB möjlighet att fördela rätt antal medarbetare för att hantera ärenden. Handläggningstiden påvisar också hur medarbetarna arbetar, vad som kräver mer tid och vilka ärenden som kräver mindre tid.

Att mäta kvalitetsnivå för att uppnå "fortsatt bra tillväxt i antal kunder och lönsamhet" och "Sveriges mest nöjda kunder" är relevant då handläggningstider och liknande påverkar kundens uppfattning om banken. Möjligheten att fördela medarbetare efter efterfrågan är därför viktigt för LfB för att ha fortsatt nöjda kunder. Löwendahl och Revang (1998) betonar vikten av att veta vilka faktorer som påverkar måtten som mäts. På LfB finns en medvetenhet kring behovet av att handlägga ärenden i rätt tid, vara tillgängliga och att ha rätt antal medarbetare på rätt plats för att inte förlora motivation hos medarbetare och för att maximera kundnöjdheten. De mått som används inom kvalitetsnivå används därför tillsammans med andra icke-finansiella prestationsmått för att uppnå målen.

### 7.1.4 Uppföljning

"Vi följer noggrant upp det vi mäter för att se att vi mäter det som avser mätas." (Camilla Nilsson)

Enligt Mintzberg och Lampel (1999) är planering, genomförande och uppföljning av prestationsmått centrala delar inom strategiimplementering. Länsförsäkringars ledning följer dessa riktlinjer och anser att det som mäts även måste följas upp för att bidra med nytta. Det är först i stadiet med uppföljning som mätandet bidrar till implementeringen av strategier. Det är vid detta skede ledningen kan konstatera att mätningen bidrar till de uppsatta målen och därmed är en del av implementeringen av strategierna. Det är även här, när mätandet redan är gjort och uppföljningen och resultatet av detta är konstaterat, som det även finns risk att inse att mätandet inte var relevant för den strategiska implementeringen. Resultatet av mätandet kan innebära att ledningen inser att en viss prestationsmätning inte är relevant för att arbeta i riktning mot målet eller att resultatet visar på exempelvis ökad försäljning i form av fler tjänster till befintliga kunder medan målet kan vara att skaffa fler kunder. Mätandet är då positivt för företagets lönsamhet trots att det inte sker i enighet med implementering av strategin och det mål som företaget strävar mot för tillfället.

"Vi arbetar med att ha tydliga mål och det märks då de uppnås." (Intervjuperson 2)

En annan faktor med stor betydelse enligt ledningen på LfB kring strategiimplementering är uppföljningen av mätandet. Går resultatet inte att följa upp försvinner meningen med att mäta. Det är genom uppföljningen som resultatet praktiskt taget bidrar med nytta enligt Mintzberg och Lampel (1999). Uppföljningen sker genom redovisning av resultaten, men också genom målsättningar med prestationsmätningarna. Uppföljningen av prestationsmätningarna sker i redovisning av ett stoppljus. Grönt ljus innebär att resultatet uppnår målet eller delmålet, medan gult ljus innebär att det är en bit kvar och rött ljus innebär att det inte går som önskat. Vid rött ljus diskuteras ständigt förändringar och förbättringar för att vända resultatet till något bättre. Utan dessa uppföljningar anses det inte finnas någon mening med att mäta. Då blir resultatet av mätandet lönlöst och ingen förändring sker. Eftersom resultaten av mätandet är vägen för att lyckas implementera strategierna är det först i uppföljningen en förändring kan ske som påverkar företaget i rätt riktning för att genomföra strategin. Då en mätning visar rött ljus behövs förändringar för att ändra resultatet så att implementering av strategin kan uppnås.

”Ett förändringsbenäget klimat bland personalen och ledningen ger betydligt bättre förutsättningar när man implementerar olika strategier.” (Mats Svensson)

Framtagningen av strategier sker på LfB i ledningen, vilket skiljer sig från hur strategier vanligtvis framkommer i andra branscher enligt Hax och Majluf (1991). Anledningen kan vara att de välutbildade medarbetarna till viss del inte befinner sig ”på golvet” hos LfB. Det finns många olika avdelningar där kunskapsintensiteten skiljer sig. Bankverksamheten har strikta regelverk att förhålla verksamheten till där personalen är utbildad inom olika delar, medan personalen som kontakter potentiella blivande bankkunder för ökad försäljning inte har som krav att ha en specifik utbildning innan de anställs. Ledningen har kunskap kring hela verksamheten och arbetar tillsammans för att skapa relevanta mål för företaget som helhet och inte endast för specifika delar av företaget. Den risken finns om strategier istället framkommer i de olika avdelningarna av medarbetarna.

”God anda på företaget är viktigt, att ha gemensam värdegrund.” (Camilla Nilsson)

Det balanserade styrkortet används för att genom balans i företaget lyckas fokusera på rätt mått för att implementera strategin. De mått LfB använder för att implementera strategin anser vi är av stor relevans. Däremot mäts marknadsandelar vilket vi anser kan vara onödigt för att implementera strategin, men intressant i andra sammanhang, exempelvis för att kontrollera företagets ställning på marknaden. Däremot är ledningen på LfB medvetna om att de icke-finansiella måtten är på gränsen till för många vilket gör att marknadsandelar kan vara onödigt att mäta med den nuvarande strategin.

## 7 Slutsats

---

***Grundat i analysen presenteras här de slutsatser vi kommit fram till tillsammans med implikationer för managers och förslag till fortsatt forskning.***

---

Nöjd medarbetarindex mäts, med ett mål på 75, genom medarbetarundersökningar och delvis genom att fråga kunderna kring deras upplevelse av mötet med medarbetarna. Målet med mätningarna och resultatet från dessa redovisas för medarbetarna för att de ska känna delaktighet och möjlighet att påverka. Genom att ha nåbara och tydliga mål som alla är medvetna om ökar chanserna för att implementera strategin.

Kundnöjdhet mäts genom kundundersökningar. Målet är att Sveriges mest nöjda kunder och ta reda på vad som behövs göras för att utvecklas mot målet. Däremot används det inte icke-finansiella prestationsmått för att öka antalet nya kunder, mer än genom att skapa ett bra rykte från befintliga kunder. Vi anser att marknadsandelar inte är ett relevant prestationsmått för implementera strategin eller nå företagets mål då fler marknadsandelar inte per automatik betyder fler kunder, ökad lönsamhet eller att ”Sveriges mest nöjda kunder” bevaras.

Nöjd medarbetarindex och kundnöjdhet är tillsammans de viktigaste icke-finansiella prestationsmåten som mäts för att lyckas implementera strategin och uppnå målen på LfB, då medarbetarna har en stor inverkan på vad som levereras till kunderna och kundnöjdheten har en direkt koppling till målet att ha Sveriges mest nöjda kunder. Det är kombinationen av dessa prestationsmått som skapar möjligheten för att implementera strategin.

Vår slutsats är att det finns ett samband mellan företagets prestationsmätningar och deras implementering av strategier. Prestationsmätningar för strategiimplementering används i den mån företaget har möjlighet och kunskap till, men för att utnyttja den fulla potentialen borde det finnas större kunskap kring vilka mått som är relevanta jämfört med nyttan de bidrar med. Kontrollerna och uppföljningarna påvisar om det finns önskad balans i företaget, men drivs vidare tills implementeringen är genomförd, i form av fortsatt utveckling och fortsatta delmål. Om strategin ändras på vägens gång finns det genom uppföljningarna möjlighet att ändra arbetets fokus mot en ny eller utvecklad strategi. Den nödvändiga tjänsten tas ingen hänsyn till då det finns ett stort behov av att skapa konkurrensfördelar med hjälp av prestationsmätningen. LfB vill vara lönsamma vilket gör att bankens säkerhet inte är tillräcklig för att nå ett lönsamt resultat.

Denna undersökning mäter inte om LfB har uppnått sina mål men de prestationsmått som LfB använder bedömer vi relevanta för att de ska nå sina mål och lyckas implementera sina strategier.

### 7.1 Implikationer för managers

Då vår studie endast har undersökt ett företag går det inte att generalisera vårt resultat. Däremot finns det möjlighet för ledare inom bankmarknaden att, med hänvisning till vårt resultat, konstatera en del icke-finansiella prestationsmått som är relevanta beroende på vald strategi. Det finns även en möjlighet för medarbetare att läsa vårt resultat för att konstatera vad som är viktigt för att de ska vara en bidragande faktor till att företaget når sina mål.

Medarbetarens rätt till delaktighet är något som både ledare och medarbetare kan använda för att det ska bli en bra balans i företaget.

Både fördelen och nackdelen med att använda en kvalitativ metod är att man kommer nära det man undersöker. Det finns en fördel i att kunna ställa frågor direkt till intervjupersonerna och att således ha möjligheten att komplettera med fler frågor eller att förklara och utveckla om något anses otydligt. Det negativa med denna metod är att det finns risk att de som intervjuar upplever att intervjupersonerna förväntar sig en viss kunskap eller ett visst svar vilket kan bidra till att det objektiva synsättet förloras. Detta är något vi har varit medvetna om och har därför kunnat fokusera på att vara objektiva i vår undersökning. En annan nackdel med en kvalitativ metod är att det finns möjlighet för personliga tolkningar. Det innebär att det finns risk att vi har misstolkat intervjupersonens svar. Det finns även risk att någon viktig information har glömts att nämnas under intervjuerna, så som vilka mått som används i företaget. Av dessa anledningar är vårt resultat inte generaliserbart för andra företag.

## 7.2 Förslag till fortsatt forskning

Det finns frågeställningar som framkom under arbetets gång som fortfarande är obesvarade. Dessa frågeställningar framkom under problemdiskussionen men bekräftades även i teori och empirisk forskning. Av den anledningen är våra förslag till fortsatt forskning följande:

- Vilken faktisk påverkan har de prestationsmått som används för strategiimplementering på lönsamheten?
- Genom en studie som undersöker medarbetarnas medvetenhet och uppfattning av icke-finansiella prestationsmått finns det möjlighet att ta reda på hurvida de icke-finansiella måtten påverkar medarbetarnas sätt att arbeta och om det finns ett gap mellan teori och praktik.
- En kvantitativ undersökning skulle kunna göras för att innefatta fler företag och på så sätt undersöka hur de icke-finansiella prestationsmåtten används och ger resultat i olika branscher, alternativt för att skapa ett mer generaliserbart resultat i en viss bransch.
- En undersökning av Länsförsäkringars bank i fler län skulle vara intressant för att konstatera skillnader och likheter i sätt att använda icke-finansiella prestationsmått för strategiimplementering och hur varje bolag bidrar till Länsförsäkringars övergripande strategi. Alltså om det går att dra en slutsats att ett visst län med vissa mått bidrar mer till den övergripande strategin än andra län som i mindre utsträckning arbetar med prestationsmått för strategiimplementering.
- En undersökning kring varje måtts enskilda påverkan till strategiimplementering hade också varit intressant att mäta för att på så sätt konstatera hur stor påverkan varje mått har för att implementera strategi.

Fidan Hasani  
strategi  
Janet Haraldsson  
Emilia Olsson Stjernberg

Prestationsmätningar för implementering av

## Källförteckning

Aaltonen, P. Ikävalko, H. (2002). *Implementing Strategies Successfully. Integrated Manufacturing Systems*. Vol. 13, No. 6.

Anderson, E. Fornell, C. Lehmann, D. (1994). *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. The Journal of Marketing. Vol. 58, No. 3.

Alexius, S. (2014). *Ansvar och marknader - Att organisera marknader*. Upplaga 1. Liber.

Alexius, S. Furusten, S. Werr, A. (2012). *Som flugor kring godsakerna – vad gör konsulter med CSR och hållbarhetsidén?* I Furusten, S och Werr, A. (red.). *Expertsamhällets organisering: okunskapens triumf?* Studentlitteratur

Almström, L. Westerberg, R. (2014). *Prestationsmätningssystem - och strategisk implementering i en professionell tjänsteorganisation*. Kandidatarbete i företagsekonomi, Blekinge tekniska högskola

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*, Liber AB, Malmö.

Alvesson, M. Kärreman, D. Sveningsson, S. (2002). *The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals*, International Studies of Management & Organization, Vol. 32, No. 2.

Alvesson, M. Svenningsson, S. (2014). *Förändringsarbete I organisationer: Om att utveckla företagskulturer*. Upplaga 2. Liber

Anderson, E. Oliver, R L. (1987). *Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems*, Journal of Marketing, Vol. 51, No. 4.

Anthony, R. Govindarajan, V. (2008). *Management Control Systems*, Upplaga 12, McGraw Hill, New York.

Atkinsson, A. Kaplan, R. (2011). *Management Accounting*, Upplaga 12, Pearson Education Limited, New York.

Ax, C. Johansson, C. Kullvén, H. (2009). *Den Nya Ekonomistyrningen*. Upplaga 4:3 red. Malmö: Liber AB.

Beatty, R. Huselid, M. Schneier, C. (2003). *New Metrics: Scoring on the Business Scorecard, Organizational Dynamics*. Vol. 32, No. 2.

Bergman, B. Klefsjö, B. (2012). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Bergmash, M. Strid, M. (2004). *Energitjänster på en av reglerad marknad. För en effektivare energianvändning?* Bokförlaget BAS: Göteborg

Bititci, U. Melnyk, S. Platts, K. Tobias, J. Andersen, B. (2012). *Performance Measurement:*

*Challenges for Tomorrow*, International Journal of Management Reviews, British Academy of Management, Vol. 14.

Bleeke, J A. (1990). *Strategic choices for newly opened markets*. Harvard Business Review, Vol. 68.

Boman, M., Fredman, P. Lundmark, L. Ericsson G. (2013). *Outdoor recreation - A necessity or a luxury? : Estimation of Engel curves for Sweden*. Ingår i: Journal of Outdoor Recreation and Tourism.

Boolsen, W M. (2007). *Kvalitativa analyser*. Upplaga 1. Gleerups utbildning AB.

Bhote, K R. (1996). *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty – The Key to Greater Profitability*, New York, NY: AMA Membership Publications Division.

Bryman, A. Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Upplaga 2, Liber.

Cater, T. Pucko, D. (2010). *Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice*, Journal for East European Management Studies, Vol. 15, No. 3.

Cetorelli, N. (1999). *Competitive analysis in banking: Appraisal of the methodologies*, Economic Perspectives, Nr. 1.

Clardy, A. (2008). *The strategic role of Human Resource Development in managing core competencies*. *Human Resource Development International*. Vol.11, No. 2.

Dooley, R S. Fryxell, G E. Judge, W Q. (2000). *Belaboring the not-so-obvious: consensus, commitment, and strategy implementation speed and success*, Journal of Management, Vol. 26.

Eccles, R G. (1991). *The performance measurement manifesto*, Harvard Business Review.

Eriksson, P. Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Upplaga 1. London: Sage.

Fornell, C. (1992). *A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience*, Journal of Marketing, Vol. 56, No. 1.

Forslund, M. (2009). *Organisering och ledning*. Upplaga 1, Stockholm: Norstedts Akademiska

Frigo, M L. (2002). *Nonfinancial performance measures and strategy execution*. Strategic Finance, Vol. 84, No. 2.

Grant, R. Baden-Fuller, M. (2003). *A knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances*. Journal of management studies, Vol. 41, No. 1.

Groen, B A. Van de Belt, M. Wilderom, C P. (2012). *Enabling performance measurement in a small professional service firm*. International Journal of Productivity and Performance Management.

Gröjer, J-E. Catasús, B. Högberg, O. Johrén, A. (2008). *Boken om nyckeltal*. Upplaga 2:2. Malmö: Liber.

Gröjer, J-E. Johanson, U. (1996). *Human resource costing and accounting*. Upplaga 2. Joint industrial safety council. Stockholm.

Grønhaug, K. Gilly, M C. (1991). *A Transaction Cost Approach to Customer Dissatisfaction and Complaint Actions*, Journal of Economic Psychology, Vol. 12.

Grönroos, C. (2004). *Service Management och marknadsföring - en crm ansats*. Malmö: Liber Ekonomi.

Hamel, G. Prahalad, C K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston.

Hammer, M. (2007). The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them. MIT Sloan Management Review, Vol. 48, No. 3.

Hax, A C. Majluf, N S. (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Heraclaus, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing strategic Management*. Cambridge University Press.

Hewitt, A. (2013). *Trends in Global Engagement: Where do Organizations Need to Focus Attention?* Strategic HR Review. Vol. 13, No. 1.

Hjerm, M. Lindgren, S. (2010). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Upplaga 1. Författarna och Gleerups utbildning AB.

Holme, I. Solvang, B. (1997). *Utredningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Upplaga 2. Studentlitteratur AB, Lund.

Hussain, M. Gunasekaran, A. (2002). *An institutional perspective of non-financial management accounting measures: A review of the financial services industry*. Managerial Auditing Journal, Vol. 17, No. 9.

Ittner, C. Larcker, D. (2003). *Coming up short on nonfinancial performance measurement*. Harvard business review, Vol. 81, No. 11.

Indihar-Stemberger, M. Skrinjar, R. Bosilj-Vuksic, V. (2008). *The impact on business process orientation on financial and non-financial performance*. Business Process Management Journal, Vol. 14, No. 5.

- Jacobsen, D I. Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur
- Jansen, J. Lindén, S. (2014) *The impact of employee engagement on customer loyalty and business performace*. Netsurvey, white paper.
- Jeucken, M. (red.) (2004). *Sustainability in finance: banking on the planet*. Delft: Eburon.
- Kaplan, R. Norton, D. (1999). *Från strategi till handling the Balanced Scorecard*. ISL förlag AB. Göteborg.
- Kaplan, R. Norton, D. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan. R, Norton, D. (2008). *Mastering the Management System*, Harvard Business School Press.
- Kvale, S. Brinkman, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.
- Kärreman, D. Alvehus, J. Alvesson, M. (2007). *Kunskapsorganisationer och kunskapsarbete*. Ingår i: Organisationer, ledning och processer. Studentlitteratur.
- Larsson, R. (2004). *Prototyping inom ABC och BCS*. Acta Wexionensia. No 46/2004. Företagsekonomi.
- Leana, C. Barry, B. (2000). *Stability and change as simultaneous experiences in organizational life* Academy of Management Review. Vol. 25, No. 4.
- Lichtenstein, D R. Maxham, III, J G. Netemeyer, R G. (2008). *The retail value chain: Linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance*. Marketing Science, Vol. 27, No. 2.
- Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning - Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Upplaga 2. Studentlitteratur AB, Lund.
- Lundahl, U. Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Upplaga 3, Studentlitteratur, Lund.
- Lönnqvist, R. Lind, J. (1998). *Internredovisning och prestationsmätning*. Lund: Lönnqvist Studentlitteratur.
- Löwendahl, B. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*. Upplaga 5. Copenhagen Business School Press, Copenhagen.
- Löwendahl, B. Revang, Ö. (1998). *Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society*. Strategic Management Journal, Wiley. Vol. 19, No. 8.

- Malina, M A. Selto, F H. (2001). *Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of Effectiveness of the Balanced Scorecard*. Journal of Management Accounting Research. Vol. 13.
- Merchant, K. Van der Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Upplaga 2. Prentice Hall, Harlow, UK.
- Mintzberg, H. Lampel, J. (1999). *Reflecting on the strategy process*. Sloan management review. Vol. 40, No. 3.
- Neely, A. Richards, H. Mills, J. Platts, K. Bourne, M. (1997). *Designing performance measures: a structured approach*. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 17, No. 11.
- Nilsson, K. (2005). *Förväntningar på en flerdimensionell styrmodell – införandet av balanserad styrning inom en kommunal nämnd/förvaltning*. Luleå tekniska universitet. Luleå.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review. Vol. 69.
- Normann, R. (2000). *Service Management – ledning och strategi i tjänstproduktion*, Malmö: Liber Ekonomi.
- Olve, N. Samuelson, L. (2008). *Controllerhandboken*. Upplaga 9, Malmö: Liber
- Parker, C. (2000). Performance Measurement. Work Study, Vol. 49, No. 2.
- Patel, R. Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur.
- Pella, D. Daryanto, A. Sumarwan, U. (2013). *Factors Affecting Poor Strategy Implementation*, International Journal of Business, Gadjah Mada. Vol. 15, No. 2.
- Peljhan, D. Tekavcic, M. (2007). *The Impact of Management Control Systems - Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study*. Faculty of Economics, University of Ljubljana. Organizacija. Vol. 41, No. 5.
- Plant, T. (2009). *Holistic strategic planning in the public sector*. Performance Improvement. Vol. 48, No. 2.
- Roos, J. Hansson, N. Holmberg, U. (2010). *Konsumenters information om och val av leverantörer på sex omreglerade marknader - fast telefoni, mobil telefoni, bank, försäkring, el och tandvård*. Konsumentverket.
- Roos, G. Von Krogh, G. Roos, J. (2004). *Strategi – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund.
- Roos, J. Roos, G. Dragonetti, N. Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Business, London.

Shaw, D. Beatty, R. (1992). *Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution*. Human Resource Management, Vol. 30, No. 3.

Shields, M. (1995). *An empirical analysis of firms implementation experiences with activity based costing*. Journal of management accounting research, Vol. 7.

Sigvardsson, Y. Valingsten, L. (2010). *Icke-finansiella prestationsmått - inom elmarknadsbranschen*. Magisteruppsats i företagsekonomi, Göteborgs universitet handelshögskolan.

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.

Stivers, B P. Joyce Covin, T. Green Hall, N. Smalt & Steven, W. (1998). *How nonfinancial performance measures are used*. Management Accounting, Vol. 79, No. 8.

Sveiby, K E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, Berrett Koehler, San Francisco, CA.

Svenning, C. (1997). *Metodboken*, Eslöv: Lorentz.

Tedeschi, T. Spann, M. (2013). *Business management tool: Key performance indicators*. Audiology today. Vol. 25, No 3.

Todorovic, M. Miltrovic, Z. Dragan, B. (2013). *Measuring Project Success in Project-Oriented Organizations*, Journal for Theory and Practice Management, No. 68/2013.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Upplaga 4. Studentlitteratur AB.

Walker, R. Andrews, R. Boyne, G. Meier, K. O'Toole, L Jr. (2010). *Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, and Performance*. Public Administration Review. Vol. 70, No. 5.

Wright, B E. (2007). *Public service and motivation: Does mission matter?* Public administration review. Vol. 67, No. 1.

### **Övriga källor:**

Dn.se, (2007-02-18) *Billigare öl kan betalas med höjd spritskatt*. Tillgänglighet via internet: <http://www.dn.se/nyheter/sverige/billigare-ol-kan-betalas-med-hojd-spritskatt/>. Datum för åtkomst: 2015-06-21

Finansinspektionen, (2015) *Tillsynen över värdepappersmarknaden*. FI. Tillgänglighet via internet: [http://www.fi.se/upload/43\\_Utredningar/20\\_Rapporter/2015/rot\\_marknad\\_2014.pdf](http://www.fi.se/upload/43_Utredningar/20_Rapporter/2015/rot_marknad_2014.pdf). Datum för åtkomst: 2015-04-13

Förtroendekommissionen, (2004), *Näringslivet och förtroendet: betänkande av förtroendekommissionen*. Norstedts Juridik AB

Konkurrensverket (2013) *Konkurrensen på den finansiella tjänstemarknaden*. Tillgänglighet via internet: <http://www.konkurrensverket.se/globalassets/aktuellt/nyheter/konkurrensen-pa-den-finansiella-markanden.pdf>. Datum för åtkomst: 2015-04-13

Kvalitetsindex, (2015), *Nöjdast kunder inom bank*. Tillgänglighet via internet: <http://www.kvalitetsindex.se/wp-content/uploads/2015/09/Bank-20153.pdf> Datum för åtkomst: 2015-10-14

Länsförsäkringar, (u.å). *Om oss*. Tillgänglighet via internet: <http://www.lansforsakringar.se/blekinge/om-oss/>. Datum för åtkomst: 2015-04-02

Privataffärer, (2015). *Här är årets vinnarbank*. Privata affärer. Tillgänglig via internet: <http://www.privataffarer.se/nyheter/har-ar-arets-bank-711005>. Datum för åtkomst: 2015-04-13

Svenska Bankföreningen (2014), *Bankstrukturen*. Tillgänglighet via internet: [http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/3EB3F41103785D17C12576180044EBF3?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/3EB3F41103785D17C12576180044EBF3?open). Datum för åtkomst: 2015-04-13

Sveriges HR förening webbsida, (2008) *Förändring fick ta tid hos Cabin Management & Inflight Business*. Tillgänglighet via internet: [http://www.hrcentrum.se/upload/images/strategi\\_for\\_hr\\_sasnov07.pdf](http://www.hrcentrum.se/upload/images/strategi_for_hr_sasnov07.pdf).

## BILAGA 1

### Intervjuguide

#### Inledning av intervjun

- Presentation av oss
- Studenter på Blekinge Tekniska Högskola, Ekonomi för innovation och affärsutveckling.
- Syftet med studien är att undersöka icke-finansiella prestationsmätningar på finansmarknaden samt att undersöka hur det påverkar implementeringen av strategier.

#### Intervju

- Vill du, i uppsatsen, vara anonym?
- Vilket område jobbar du inom?
- Vilka uppgifter har du?
- Vilka egenskaper hos dig själv tror du är viktigast för företag? (som värdesätts högst)
- Hur arbetar ni på Länsförsäkringar och hur skulle du förklara att er organisation fungerar?
- Vad för information lämnar du ifrån dig i dagsläget under och efter projekt? Och till vilka? Lägesrapporter, ekonomiska data, uppföljning
- Varför mäter ni prestationer? Vad har det för betydelse för implementeringen av strategier? (Från uttalad strategi till ett genomförande)
- Hur följer ni upp era strategiska mål?
- Hur mäts prestationer från ett finansiellt perspektiv (finansiell ställning, lönsamhet)? Kundperspektiv (Kundnöjdhet, marknadsandelar)? Lärande- och utvecklingsperspektiv (Innovationsintensitet, nya produkters andel av försäljningen)? Interna processer (ledtider, kvalitetsnivå)? Medarbetarperspektiv (Personalutveckling)
- Hur tillförs i så fall dessa till prestationsmätningssystemet (Hur de implementeras) och vad är målen med dem?
- Vad mäter ni för icke-finansiella nyckeltal? Hur tillförs dessa till prestationsmätningssystemet? (Hur implementeras de)

- Finns det några nyckeltal som ni anser är mindre lämpliga att använda i prestationsmätning och i så fall varför?
- Anser ni att ni använder prestationsmätningssystemet fullständigt för att implementera och följa upp era strategier?
- Vilka är involverade i implementeringen av strategier och hur använder dessa prestationsmätningar? (systemet)
- Hur arbetar ni med medarbetarprestationer (mäts dessa? I så fall hur?)?
- Hur kan företagets kultur ha betydelse för företagets prestationsmätningar?
- Hur kan företagets kultur ha betydelse för företagets möjlighet att implementera strategier?

#### **Avrundning och avslutning av intervjun**

- Sammanfatta det viktigaste från intervjun
- Fråga intervjupersonen om denne har något mer att tillägga?