



Effektiva styrsystem – vilka faktorer påverkar användningen?

**Kandidatuppsats vid Institutionen för ekonomi
Högskolan i Kristianstad**

HT 2004

Författare: Jenny Fridén och Jeanette Ström

Handledare: Agneta Erfors och Bengt Igelström

FÖRORD

Vi vill inleda uppsatsen med ett stort tack till alla som har hjälpt oss under arbetets gång. Ett speciellt tack riktar vi till det företag som har ställt upp i undersökningen, både till ansvariga controllers och till de respondenter som har svarat på vår enkät. Vidare tackar vi Institutionen för ekonomi vid Högskolan i Kristianstad, där ett extra varmt tack går till våra handledare, Agneta Erfors och Bengt Igelström. Vi vill också tacka de grupper som medverkat vid vår handledning samt vår opponentgrupp för värdefulla synpunkter.

Kristianstad den 10 januari 2005

Jenny Fridén

Jeanette Ström

ABSTRACT

The purpose of this essay is to contribute with higher knowledge about factors that may have an effect on the use of a management system. Organisations have got to use their management system both frequent and correct to make it efficient.

From our material we found that the age of the directors, the number of fulltime employees, the understanding of the system and the possibility of having an impact on the development of the system have an effect on how frequently it is being used. Further we found that the number of fulltime employees and the understanding of the system have an effect on how correctly it is being used.

SAMMANFATTNING

Syftet med uppsatsen är att bidra till ökad kunskap om olika faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem. För att ett styrsystem ska vara effektivt krävs det att organisationen använder sig av det frekvent och på ett korrekt sätt. Användningen kan påverkas av olika faktorer och genom att få förståelse för dessa faktorer ökar organisationens förutsättningar att lyckas med styrsystemet.

För att undersöka vilka faktorer som påverkar användningen av ett styrsystem valde vi att utföra en fallstudie på ett tjänsteföretag. Materialet till undersökningen samlades in genom en webbenkät. Denna enkät skickades ut till 99 kontorschefer på det utvalda företaget.

För att kunna mäta användningen av styrsystemet delade vi upp den i frekvens, det vill säga hur ofta systemet används, och i korrekthet, det vill säga hur väl de centrala direktiven följs. De faktorer som vi fann påverka frekvensen i användningen är åldern på kontorschefen, kontorets storlek, förståelse för styrsystemet och känslan av att kunna påverka det. Vidare fann vi att kontorets storlek och förståelsen för systemet påverkar korrektheten i användningen.

I undersökningen fann vi att en äldre kontorschef använder styrsystemet mindre frekvent. Detta bör uppmärksammas då kontorschefen är en nyckelperson som ska föra användningen av systemet vidare till övriga medarbetare. Ett större kontor, med ett högre antal heltidstjänster, använder styrsystemet både mer frekvent och mer korrekt. Vi anser att detta beror på att ett större kontor känner ett ökat behov av systemet, då de inte kan överblicka sin verksamhet lika enkelt som ett mindre kontor. Därför bör avsikten med systemet kommuniceras ut mer effektivt till de mindre kontoren, så att även de känner ett behov av det.

Vidare fann vi att de kontorschefer som har en högre förståelse av styrsystemet använder det mer frekvent och mer korrekt. Detsamma gäller om de anser att övriga anställda på kontoret har en hög förståelse av systemet. Då förståelsen har stor betydelse för användningen av styrsystemet bör det vara grundat i ett för organisationen välkänt språk och dessutom bör de anställda få internutbildning inom området. Har kontorschefen känslan av att kunna påverka styrsystemet leder det till en mer frekvent användning. Därför är det viktigt att kontorschefen ges möjlighet att påverka utformningen och användningen av styrsystemet. Detta är även viktigt av den anledning att de som använder systemet aktivt, har lättare att se eventuella svagheter som behövs åtgärdas.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMLÅGGRUND	6
1.2 PROBLEMLÅLLNING.....	7
1.3 SYFTE.....	8
1.4 DISPOSITION	8
2 VETENSKAPLIG METOD.....	9
2.1 KAPITELSAMMANFATTNING	10
3 TEORETISK REFERENSRAM	11
3.1 PRESTATIONSÅMÅTNINGAR	11
3.1.1 KPI	12
3.2 DET BALANSERADE STYRKORTET	13
3.2.1 Framtagandet av ett styrkort.....	15
3.2.2 Implementeringen av ett styrkort	16
3.2.3 Användningen av ett styrkort	16
3.3 FÖRÅNDRINGAR	17
3.4 MODELL ÖVER FAKTORER SOM KAN PÅVERKA ANVÅNDNINGEN AV ETT STYRSYSTEM ..	19
3.4.1 Ålder	20
3.4.2 Kontorets storlek	20
3.4.3 Förståelse	20
3.4.4 Inställning.....	20
3.4.5 Möjlighet att påverka	21
3.5 KAPITELSAMMANFATTNING	21
4 EMPIRISK METOD	22
4.1 DATAINSAMLINGSMETOD	22
4.2 VAL AV RESPONDENTER	22
4.3 FÖRSTUDIE.....	23
4.4 HUVUDSTUDIE	23
4.4.1 Frågorna	24
4.4.2 Svartalternativen	25
4.5 HANTERING AV BORTFALL.....	26
4.6 METODPROBLEM.....	26
4.7 KAPITELSAMMANFATTNING	27
5 FALLBESKRIVNING.....	28
5.1 KAPITELSAMMANFATTNING	29
6 ANALYS.....	30
6.1 FREKVENS	30
6.2 KORREKTHET	32
6.3 TOTAL ANVÅNDNING.....	34
6.4 ÅLDER	34
6.4.1 Summering av ålder	35
6.5 KONTORETS STORLEK	35
6.5.1 Summering av kontorets storlek.....	35
6.6 FÖRSTÅELSE.....	36
6.6.1 Utbildningsnivå.....	36
6.6.2 Information.....	37
6.6.3 Anställdas förståelse.....	38
6.6.4 Summering av förståelse.....	38
6.7 INSTÅLLNING	39
6.7.1 Erfarenhet.....	39
6.7.2 Förväntan	40
6.7.3 Summering av inställning.....	40
6.8 PÅVERKAN	40
6.8.1 Summering av påverkan.....	41

6.9 KAPITELSUMMERING	41
6.10 BORTFALLSANALYS	42
6.11 KAPITELSAMMANFATTNING	42
7 SLUTSATSER.....	44
7.1 NUVARANDE STYRSYSTEM.....	44
7.2 INFÖR IMPLEMENTERING AV ETT BALANSERAT STYRKORT	45
7.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING.....	47
7.4 KAPITELSAMMANFATTNING	47
REFERENSLISTA	48
APPENDIX.....	50
BILAGA 1, FRÅGOR TILL DE ANSVARIGA FÖR STYRSYSTEMET.....	50
BILAGA 2, ENKÄT	51
BILAGA 3, SIGNIFIKANSER	53
BILAGA 4, KORSTABELLER	54

1 INLEDNING

Ett styrsystem anses vara ett bra verktyg för att få verksamheten att fungera mer effektivt. För att ett styrsystem ska fungera är det viktigt med en korrekt användning och en hög frekvens på användandet. Syftet med uppsatsen är att bidra till ökad kunskap om olika faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem.

1.1 PROBLEMLÅGGRUND

För att få en effektiv verksamhet krävs det att organisationer har ett väl fungerande styrsystem. Idag är det vanligt att ett sådant system innehåller både finansiella och icke-finansiella mått. Enligt deWaal (2003a) sker det en ständig utveckling av teori och praktik inom områdena prestationsmätning och kontrollsystem. Prestationsmätningar har tilldragit sig stort intresse, både bland konsulter och bland forskare. Bara mellan 1994 och 1996 kom det ut en uppsats eller artikel var femte timme varje arbetsdag (Neely, 1998). När man ser hur mycket som skrivits om ämnet förstår man att det finns svårigheter med prestationsmått och hur viktiga de är i affärsverksamheter. Det var även detta faktum som fick oss intresserade av att inrikta vår uppsats mot styrsystem.

Som ett led i de svårigheter som upplevdes med styrsystem, som till exempel att mäta rätt saker och förtydliga sin strategi, utvecklades det balanserade styrkortet i början på 90-talet. I styrkortet återfinns både externa och interna mått som i sin tur är uppdelade i fyra olika perspektiv, finansiellt, kund, process samt lärande.

Det balanserade styrkortet har, inom affärsvärlden, framkallat ett stort intresse internationellt. Nørreklit (2003) ställer sig frågan om detta är på grund av en innovativ och praktisk teori eller om det endast beror på den omfattande marknadsföringen av det. Författaren funderar på om marknadsföringen av det balanserade styrkortet är avgörande för om organisationerna väljer att använda det, medan innehållet av teorin är mindre viktig. Även Lindvall (2001) anser att det balanserade styrkortets spridning inte beror på någon unik tanke. Framgången kan istället förklaras av faktorer som att budskapet fördes fram vid rätt tid, med en enkel och pedagogisk utformning samt att en av skaparna, Kaplan, är en ledande akademiker inom området.

Det balanserade styrkortet kan ses som en idé som blivit på modet och därför anses den vara en bra lösning på ett problem. När sådana här idéer blir på modet anser Erlingsdóttir (1999) att det är enkelt för organisationer att hitta färdiga paketlösningar till hur de exempelvis ska implementeras i verksamheten. En del välkomnar försäljares sätt att upprätta paketerade tillämpningar av det balanserade styrkortet. Men Berry (2000) kritiserar detta och menar att styrkortet är en styrningsmetodik, som man inte kan paketera i en form av produkt som fungerar lika för alla.

Barkley (2000) anser att en felaktig användning av det balanserade styrkortet kan tillföra mer skada än vinning för företaget. Väljer man fel indikatorer eller viktas de fyra olika perspektiven felaktigt kan det leda till att prestationer försämrats. Om mätningen inte är konsistent inom hela organisationen kan de anställda misstänka att ledningen är fördomsfull och därför utveckla en negativ attityd.

Införandet av ett styrsystem är en ekonomisk investering, som ska ge en viss förväntad nytta för att vara lönsam. Avgörande för om styrsystemet har den önskade verkan och fungerar i

organisationens alla led, är en hög frekvens av användande (Beatham, Anumba, Thorpe & Hedges, 2004), men även en korrekt användning av det.

Många företag utvecklar sina styrsystem efter hand. Från att ha använt sig av prestationsmätt är det vanligt att dessa utvecklas vidare till ett balanserat styrkort. Utvecklingen kan ses som en förändring som uppfattas i olika grad av medarbetarna. När man implementerar ett balanserat styrkort, anser Olve, Petri, Roy & Roy (2003) att man måste ställa sig frågan om man har övertygat organisationen om varför det behövs ett styrkort. För att styrsystemet ska fungera ska man presentera en anledning till varför människor skall göra som man vill. En av de tydligaste utmaningarna för en ny idé att övervinna är det motstånd som finns till förändring. Därför gäller det att istället skapa motivation för förändring. Enligt Angelöw (1991) beror våra reaktioner på i vilken omfattning förändringar är självvalda eller påtvingade, vilka handlingsalternativ vi har samt vilka konsekvenser de får i våra liv.

I större företag och organisationer är implementeringen av ett balanserat styrkort en process som växer fram stegvis (Olive, Roy & Wetter, 1999). I vår uppsats studerar vi ett tjänsteföretag som använder sig av ett styrsystem med prestationsmätt uppdelade i både finansiella och icke-finansiella perspektiv. Tjänsteföretaget väljer att benämna sitt styrsystem KPI, Key Performance Indicators. Systemet kan ses som ett led i den implementering av det balanserade styrkortet som planeras att fullföljas nästa år.

1.2 PROBLEMSTÄLLNING

För att ett styrsystem ska vara effektivt krävs det att organisationen använder sig av det frekvent och på ett korrekt sätt, vilket har diskuterats ovan. Denna användning kan påverkas av olika faktorer. Genom att få förståelse för vilka faktorer som påverkar användningen, ökar organisationens förutsättningar att lyckas med styrsystemet. En sådan förståelse gör att man bättre kan planera var och i vilka moment det bör läggas ner mer resurser. Detta leder oss in på vår problemformulering:

- Vilka faktorer påverkar användningen av ett styrsystem?

Vi vill med denna fråga undersöka vilka faktorer som påverkar användningen av ett styrsystem. Med användningen menar vi både frekvensen och korrektheten. Med frekvens avser vi hur ofta man använder styrsystemet och detta mäts i relation till hur ofta man bör använda det. Korrektheten definieras, av oss, som att styrsystemet används enligt centrala direktiv.

Problemformuleringen har betydelse i tre olika avseenden. Till att börja med för det studerade företaget, vad gäller dess möjligheter att kunna utnyttja sitt styrsystem effektivare och som hjälp vid den framtida implementeringen av ett balanserat styrkort samt den vidare användning av detta. För det andra är frågan intressant för företag i liknande situation. Genom att få förståelse för vilka faktorer som påverkar användningen, kan de få en bättre uppfattning för var i organisationen det krävs större insatser för att kunna uppnå önskade resultat. För det tredje kan uppsatsen ge ett teoretiskt bidrag, eftersom teorin visar på svårigheter med implementeringen och användandet av styrsystem och innehåller knapphändiga diskussioner om olika faktorer som kan påverka detta.

1.3 SYFTE

Syftet med uppsatsen är att bidra till ökad kunskap om olika faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem.

1.4 DISPOSITION

Här följer en redogörelse för uppsatsens disposition kapitel för kapitel för att göra det lättare att orientera sig i uppsatsen.

Kapitel 2: Här diskuteras den vetenskapliga metod som ligger till grund för studiens genomförande och valet av teorier motiveras. Vi kommer att utföra en fallstudie och inom denna göra en surveyundersökning.

Kapitel 3: Detta kapitel kretsar kring de olika teoretiska perspektiv som används i syfte att besvara studiens problemformulering. I det första avsnittet beskrivs prestationsmått och KPI. Vidare diskuteras det balanserade styrkortet och dess implementeringen samt dess användning. Detta följs av en beskrivning om hur förändringar mottages. Kapitlet avslutas med en modell över faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem.

Kapitel 4: I detta kapitel beskrivs den empiriska metoden. För att samla in data använde vi en enkät. Vi går igenom enkätens olika frågor samt vad vi tänkt på vid dess utformning.

Kapitel 5: I fallbeskrivningen redogörs för det utvalda företagets styrsystem. Vi beskriver hur systemet är uppbyggt samt hur det är tänkt att användas. Kapitlet mynnar ut i ett antal centrala direktiv.

Kapitel 6: Här analyserar vi den insamlade datan och knyter den till tidigare teori. Vi testar våra hypoteser genom att undersöka om och hur olika faktorer påverkar användningen av styrsystemet. De starkaste sambanden fann vi när vi testade faktorerna kontorets storlek, förståelse av styrsystemet och känslan av att kunna påverka det.

Kapitel 7: I kapitlet redogörs för de slutsatser vi kommit fram till, både vad gäller faktorer som påverkar användningen av det nuvarande systemet och vad gäller faktorer som har betydelse vid implementeringen av ett balanserat styrkort. För att uppnå en frekvent och korrekt användning bör man uppmärksamma de äldre kontorscheferna, de mindre kontoren, förståelsen och känslan av att kunna påverka styrsystemet.

2 VETENSKAPLIG METOD

I kapitlet redogörs för val av vetenskaplig metod. Det beskrivs varför vi valt en positivistisk ansats samt en deduktiv metod. Eftersom undersökningen kommer ske på ett enskilt företag kommer vi att utföra en fallstudie. För att samla in material utförs en surveyundersökning.

Valet av metod för uppsatsen ska avgöras av problemet i den samma. Avsikten med uppsatsen är att undersöka vilka faktorer som påverkar användningen av ett styrsystem och nedan redogörs för den metod vi valt att använda för att realisera detta syfte.

I undersökningen har vi ansett det lämpligt att använda ett positivistiskt synsätt. Detta då vi är oberoende till undersökningen och inte påverkar eller påverkas av ämnet (Saunders, Lewis & Thornhill, 2003). En annan anledning till valet är att vi vill utgå från en teori och få fram generaliseringar av verkligheten. Ett alternativ till valet är ett hermeneutiskt synsätt, men då vi inte försöker få en helhetsförståelse, genom att tolka en annan persons handlingar, passar detta synsätt mindre bra. I det hermeneutiska synsättet blir resultatet beroende av undersökaren och dess referensram, vilken sannolikt skiljer sig åt från person till person (Saunders et al. 2003).

Enligt Saunders et al. (2003) kan man i princip använda sig av två olika metoder vid forskning, induktion eller deduktion. Som ett tredje alternativ kan man tänka sig ett mellanting mellan de olika, vilket brukar benämnas abduktion. Vid induktion har man en vag kunskap om ett specifikt fenomen i verkligheten. Genom att studera detta fenomen strävar man efter att kunna skapa en teori. Detta tillvägagångssätt lämpar sig inte för vår uppsats. Därför har vi istället valt att utgå från en teori och sedan testa den i empirin, så kallad deduktiv metod. Denna metod är lämplig, eftersom vi vill kunna dra mer generella slutsatser.

Som stöd för kunskapsutvecklingen i arbetet finns ett behov av en teoretisk referensram. Det undersökta företaget använder sig av ett styrsystem med KPI, Key Performance Indicators. För att få en förståelse av detta görs en beskrivning av prestationsmått och KPI. Företagets styrsystem påminner i många avseenden om ett balanserat styrkort och framöver ska det även utvecklas till ett sådant. Det balanserade styrkortet har också blivit en mycket populär och omdiskuterad modell. På grund av dessa anledningar beskrivs även det balanserade styrkortet. Vi redogör för problem vid implementeringen och användandet av ett styrkort. Implementeringen av ett styrsystem har stor betydelse för den fortsatta användningen. Införandet av ett nytt styrsystem kan ses som en förändring och därför redogörs det i teoriavsnittet även för hur förändringar mottages. Utifrån denna teoretiska grund utvecklas en modell över faktorer som vi anser kan påverka användningen av ett styrsystem. Inför undersökningen utformas hypoteser som ska testas.

Eftersom vi begränsar undersökningen till ett enskilt tjänsteföretag kommer en fallstudie att utföras. Fallstudier karaktäriseras av att få fall undersöks på djupet. Inom fallstudien utförs en surveyundersökning, eftersom undersökningen omfattar ett stort antal individer. För att samla in de data som behövs används främst en enkät. En fördel med enkäter är att man kan samla in en stor mängd data till låga kostnader. Nackdelen med valet är att utformningen och testningen av enkäten tar relativt mycket tid (Saunders et al. 2003). För att få en bättre grund och mer relevanta frågor i enkäten inleddes arbetet med en intervju med en av de personer i företaget som ansvarar för styrsystemet. En närmare beskrivning av vår datainsamlingsmetod finns i avsnitt 4.1.

2.1 KAPITELSAMMANFATTNING

För att kunna realisera syftet med uppsatsen valde vi ett positivistiskt synsätt. Detta eftersom det möjliggör att utgå från en teori och med hjälp av den göra generaliseringar av verkligheten. Det var även detta faktum som var avgörande när vi valde att använda en deduktiv metod. Vi väljer vidare att utföra en fallstudie, då ett enskilt företag undersöks på djupet. Inom fallstudien använder vi oss av surveyundersökning för att samla in material.

3 TEORETISK REFERENS RAM

Kapitlet börjar med en genomgång av prestationsmått och KPI. Vidare diskuteras det balanserade styrkortet samt implementeringen och användandet av detta styrsystem. Därefter följer en beskrivning om mottagandet av förändringar. Sist i kapitlet presenteras en modell över faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem.

Företaget vi undersöker använder ett styrsystem med KPI, därför följer nedan en beskrivning av prestationsmätningar och KPI. Ett styrsystem som påminner om KPI är det balanserade styrkortet, vilket företaget även ska implementera framöver. Med anledning av detta följer i avsnitt 3.2 en diskussion om det balanserade styrkortet. I avsnittet därefter beskrivs hur förändringar mottages, detta då införandet av ett styrsystem kan anses vara en förändring. Kapitlet avslutas med en modell över de faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem.

3.1 PRESTATIONSMÄTNINGAR

Intresset för icke-finansiella mått i prestationsmätningar har under det senaste årtiondet ökat markant, detta från att tidigare ha varit starkt inriktat mot finansiella mått. Enligt Ax, Johansson och Kullén (2002) är de flesta argument för icke-finansiella prestationsmått bundna till svagheter med att använda finansiella mått. Som exempel kan nämnas att finansiella mått anses fokusera för starkt på redan inträffade händelser samt att användandet av enbart finansiella mått leder till ett kortsiktigt agerande. Författarna framhåller även att finansiella mått ofta är för komplexa för de anställda att förstå och kunna länka till sitt eget arbete. Även företagsmiljön har förändrats så att många icke-finansiella aspekter har blivit starka konkurrensmedel och därmed krävs mått som fångar upp dessa. Som ett svar på kraven har Key Performance Indicators, KPI, utvecklats (Beatham, Anumba, Thorpe & Hedges, 2004).

Beatham et al. (2004) refererar till Neely (1999) som anger sju olika situationer som påkallar ett behov av nya former av prestationsmått. Dessa situationer är förändringar i verksamheten, ökad konkurrens, förbättrade och fler initiativ, nationella och internationella kvalitetsutnämningar, att rollerna i organisationen förändras, förändring i de externa kraven och slagkraften av informationsteknik. Även Karlöf (2001) tar upp faktorer som gör att prestationsmätningar ökar, till exempel outsourcing och gränslösa finansiella marknader.

Det finns många olika anledningar till varför en organisation väljer att mäta prestationer. Initialt användes prestationsmätningar för att kontrollera huruvida strategin hade implementerats. Men detta användande har enligt Beatham et al. (2004) efterhand utvidgats, då man förstått att människors beteende kan påverkas genom användandet av ett mätsystem. När man ger de anställda återkoppling på det man valt att mäta, leder det till att handlingarna styrs åt önskat håll. Ax et al. (2002) menar att strategiimplementering är det övergripande syftet med prestationsmätning. Mätningen ska alltså hjälpa företaget att realisera sin strategi. Eftersom olika företag har olika strategier så krävs det en unik sammansättning av prestationsmått för varje företag. Ett vanligt operativt syfte med prestationsmätningar är att de möjliggör uppföljning av den löpande verksamheten.

Vidare anser Ax et al. (2002) att ett företags prestationsmätning ska följa en del generella riktlinjer. Författarna tar bland annat upp att företagets strategi och de prestationer som mäts

ska vara möjliga att länka till varandra. Denna riktlinje är grundad i att det inom företag sker en stor mängd prestationer, men att alla dessa prestationer inte är lika viktiga ur prestationsmätningssynpunkt. Författarna tar även upp att mål ska knytas till valda prestationsmått och att dessa mål ska vara motiverande. De hävdar att det är viktigt att personalen är medveten om syftet med mätningen och betydelsen av den samt att de känner att målen är realistiska. Vidare är det viktigt att de anställda förstår innebörden av de mått som företaget använder och då främst de mått som är relevanta för just den individen. Medarbetarna måste dessutom känna att de kan påverka de prestationer som de ansvarar för och som mäts. Enligt Karlöf (2001) är det få företag som har ett framgångsrikt prestationsmätningssystem, där systemet föder motivation och energi hos personalen. Det är istället vanligt att medarbetarna inte känner sig delaktiga i mätsystemet och att det därmed inte påverkar deras beteende.

Ax et al. (2002) framhåller också betydelsen av återrapportering till personalen. Denna återrapportering syftar till att få de anställda mer engagerade samt till att visa om det arbete de utfört har fått önskad effekt. En likartad uppfattning har Beatham et al. (2004) som vidare hävdar att prestationsmått måste användas aktivt för att ha någon betydelse i verksamheten. Beroende på resultatet av det man valt att mäta ska man agera, görs inte detta är måtten meningslösa och enbart en kostnad för företaget. Därför måste prestationsmått ingå i ett system, som överblickar prestationer, som i sin tur leder till handling och förändring.

Även de Waal (2003a) lyfter fram betydelsen av regelbunden användning. Han menar att även om man har planerat framtagandet och det första införandet av systemet väl betyder inte det att systemet blir lyckat, utan det krävs en ständig användning och utveckling av det. För att garantera att styrsystemet används, är det därför viktigt att kontinuerligt undersöka vilka beteendefaktorer som påverkar användningen.

Denna teoretiska genomgång visar på vikten av att använda sitt styrsystem frekvent. De olika författarna behandlar både att den aktiva användningen ska vara regelbunden och vikten av att ha uppföljning med de anställda. Vi har inte kunnat urskilja några tydliga riktlinjer för hur ofta denna aktiva användning respektive uppföljning ska ske. Detta beror antagligen på att dessa riktlinjer skulle skilja sig åt beroende på till exempel bransch och företagens storlek.

Med begreppet prestation avses enligt Ax et al. (2002) helt enkelt vad som har presterats eller ska presteras. Begreppet prestationsmätning innebär alltså att man mäter olika aspekter av prestationer, vilket leder till att man får fram olika prestationsmått, även kallade KPI.

3.1.1 KPI

Beatham et al. (2004) anser att KPI är indikatorer av prestationer, förenade med olika processer. Prestationerna mäts och sedan bör man agera för att uppnå önskat resultat. Ett exempel på KPI kan vara de anställdas frånvaro. En hög frånvaro kan indikera på moraliska problem som i sin tur kan bero på en mängd olika orsaker, dåligt ledarskap, dåliga arbetsförhållanden, brist på arbetsuppgifter och så vidare. Om detta mått används som en indikator kan det ge en tidig varning och identifiera ett potentiellt problem och därmed tydliggöra behovet av ytterligare undersökning. Orsak-verkan sambandet mellan resultatet som blivit mätt och den associerade orsaken kan vara svår att fastställa och därför kan KPI endast fungera som en indikation av framtida prestationer.

Collin (2002, refererad av Chan & Chan, 2004) anser att man ska begränsa antalet KPI mått. Har man för många och alltför komplexa KPI blir det tidsödande och man förbrukar alltför mycket resurser. Även datainsamlingen ska göras så enkel som möjligt. Varje KPI ska enligt Chan och Chan (2004) diskuteras och ett praktiskt sätt att mäta det ska presenteras. KPI måste utvecklas och ändras, eftersom de är föremål för förändringar. Grafiska displayer av KPI måste vara enkla i sin design och lätta att uppdatera.

Även Olve, Roy & Wetter (1999) anser att organisationer som formulerar nya prestationsmått även måste utveckla nya mätsystem. Dessa nya mätsystem kan i början kräva mycket manuellt arbete, vilket i sin tur gör att kostnaden för att mäta ökar. Därför anser författarna att det är viktigt att hela tiden analysera och väga nyttan av den nya beslutsinformation i förhållande till merkostnaden för att sammanställa den. Ett mått får inte bli allt för krävande att ta fram, för då finns det en risk för att man gör generaliseringar och att måttets relevans därmed försvinner.

Prestationsmätningssystem består av ett antal mått som kan kategoriseras på olika vis (del Rey Chamorro, Roy, van Wegen & Steele, 2003). Ett av de mest använda sätten är Kaplan och Nortons balanserade styrkort, som integrerar finansiella mått med icke-finansiella mått.

3.2 DET BALANSERADE STYRKORTET

Det balanserade styrkortet, som är framtaget av Kaplan och Norton (1996), översätter ett företags strategi, vision och affärsidé till ett antal styrkort som utgör grunden till ett strategiskt mät- och managementsystem. Det är fortfarande viktigt att nå sina finansiella mål, men hänsyn tas även till de faktorer som påverkar företagets möjligheter att nå just dessa mål. Det balanserade styrkortet är uppdelat i fyra olika perspektiv, finansiellt, kund, process samt lärande (Lindvall, 2001). Dessa perspektiv anger ramarna för det balanserade styrkortet.

Lindvall (2001) anser att man kan diskutera kring valet av fyra perspektiv. Kaplan och Norton (1996) kommenterar detta med att man bara ska se antalet perspektiv som en mall, men att man bör överväga varje nytt perspektiv noggrant. De tror inte att det skulle vara någon fördel att ha färre perspektiv. Däremot finns det andra författare som hellre tänker sig tre perspektiv än fler, ett exempel på detta är Ewing och Samuelsson (1998) som då tänker sig att lärande perspektivet försvinner. Författarna beskriver också att vid ett ökat antal perspektiv talar de praktiska erfarenheterna för att antalet ska begränsas till fem, i undantagsfall sex, perspektiv. Det är många som vill ta med ett femte perspektiv, medarbetarna, men Kaplan och Norton (1996) anser att detta perspektiv ingår i lärandeperspektivet.

Även om det balanserade styrkortet väckt ett stort intresse inom affärsvärlden, finns det få bevis för att det skulle generera bättre finansiella resultat än ett traditionellt mätsystem. Men i en undersökning av Davis och Albright (2004) visas det att det balanserade styrkortet får effekt på det finansiella resultatet. I undersökningen jämfördes avdelningar som infört balanserade styrkort med avdelningar som haft kvar traditionella, enbart finansiella mätsystem. Undersökningen resulterade i att de avdelningar som infört ett balanserat styrkort hade haft en positiv förändring i sitt finansiella resultat, medan de utan ett styrkort inte haft det.

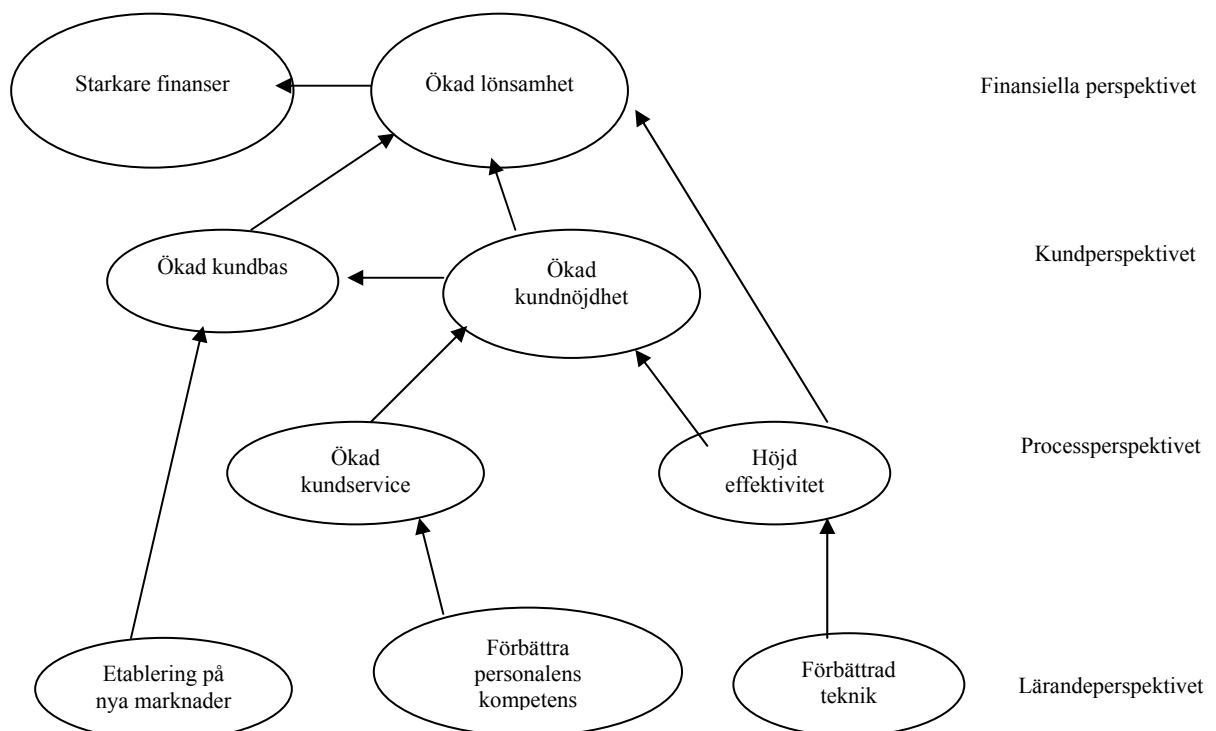
I en artikel av de Waal (2003b) beskrivs en undersökning som utfördes år 2002. Av de respondenter som hade ett balanserat styrkort rapporterade 15 procent att de uppnått signifikant bättre resultat, 65 procent att de såg vissa framsteg och 20 procent rapporterade

om begränsade eller ej förbättrade resultat. Kaplan (de Waal, 2003b) menar dock att det finns skillnader mellan vinnarna och förlorarna. Som exempel kan nämnas att företag som innan implementeringen av styrkortet känt ett större behov av ett nytt mät och ledningssystem i högre grad uppnådde tydliga resultat.

Det ska enligt Kaplan och Norton (1996) finnas en balans av externa mått, riktade mot aktieägare och kunder, samt interna mått, riktade mot till exempelvis processer och lärande. Även mellan styrtalet som är objektiva respektive subjektiva ska det finnas en väl avvägd balans. Dessutom ska styrtalet balanseras mellan utfallsmått, resultatet av nedlagda insatser, och drivande mått, mått som har betydelse för den framtida prestationen. Enligt Nørreklit (2000) är svårigheten med det balanserade styrkortet att länka ihop dessa olika mått i en orsakskedja som går igenom samtliga fyra perspektiv.

Antagandet att det finns ett kausalitetssamband är enligt Nørreklit (2000) grundläggande, då det tillåter att de icke-finansiella måtten kan användas till att förutsäga den framtida finansiella prestationen. Men detta antagande kritiseras av författaren, som menar att orsakssambanden kan vara mer tvetydiga och komplexa än vad Kaplan och Norton framhåller. Faller antagandet om orsakssamband, skiljer sig det balanserade styrkortet inte från tidigare modeller över styrsystem.

I figuren nedan belyses hur de olika måtten bör samverka. Man kan till exempel se hur utvecklandet av ny, förbättrad teknik kan leda till en ökad effektivitet, vilket höjer kundernas tillfredsställelse och därmed påverkar det finansiella resultatet i en positiv riktning.



Figur 3.1, Orsakskedja (Olive, Petri, Roy & Roy, 2003, sid 18)

3.2.1 Framtagandet av ett styrkort

Det balanserade styrkortet är enligt Olve et al. (1999) till för att skapa en delaktighet och kommunikation kring företagets vision och strategiska mål. Styrkortet skall enligt dem ses som ett styrverktyg, som är till för att driva hela företaget mot ett gemensamt mål. Tillämpas konceptet på fel sätt finns det en risk att organisationen uppfattar styrkortet som ett kontrollverktyg. Författarna skriver att många företag har genomgått stora förändringar under de senaste åren, vilket gör att en del medarbetare känner sig trötta och misstroga mot nyheter. Då kan ett balanserat styrkort komma att uppfattas som ännu ett betungande projekt med oviss nytta och överlevnadsförmåga. Därför är det viktigt att förändringen kommer vid rätt tid och att företagsledningen kan förklara avsikten med styrkortsarbetet.

Olve et al. (1999) anser vidare att själva utvecklingsprocessen bör ske från två håll för att man framgångsrikt ska kunna knyta samman visionen med det dagliga arbetet. Först måste själva visionsarbetet vara förankrat och förmedlat från ledningen och ut i organisationen. Senare i processen måste man få igång en dialog inom hela organisationen om vilka aktiviteter som påverkar och aktivt bidrar till visionens förverkligande. Det är av stor vikt att ledningen är engagerad och välmotiverad. Chefen ska aktivt delta i framtagandet av de första grunderna i styrkortet och garantera för att arbetet också senare ges hög prioritet och förankras väl i hela organisationen. I de inledande skedena av arbetet är det viktigt att få med många opinionspåverkare, som kan föra idén vidare. När processen sedan fortsätter in i övriga delar av organisationen bör de flesta i företaget mer eller mindre aktivt delta i arbetet.

Nørreklit (2000) anser att man måste grunda styrkortet i de anställdas språk. För att förstå avsikten med styrkortet är det viktigt att känna till dess speciella språk, annars finns det en risk att ett uttryck som används på en högre nivå tolkas annorlunda på en lägre nivå. Författaren menar att strategi och vision ofta förmedlas på ett sätt som är så resultatlöst att ingen riktigt förstår dess budskap. Det är därför viktigt att använda en metod där styrkortet byggs upp på ett sådant sätt att både språk och förståelse utvecklas under processen.

Man kan även diskutera om det balanserade styrkortet bör se likadant ut för hela företaget. Detta är givetvis individuellt för olika företag. Om deras avdelningar fungerar likadant och på liknande marknader behövs givetvis bara ett styrkort. Kaplan och Norton (1996) menar dock att de flesta företag är så diversifierade att det är svårt att använda samma balanserade styrkort för hela koncernen.

En svårighet, precis som vid KPI, kan upplevas i att bestämma hur många mått styrkortet ska innefatta. Med för få mått riskerar man att missa viktig information som har betydelse i arbetet för att nå strategin och väljs för många mått riskerar man att tappa fokus (Lobråten, 2001; Horngren, Datar & Foster, 2003). Även Berry (2000) tar upp detta problem och hävdar att man inte ska skapa så många mått att de distraherar från avsikten med att använda styrningssystemet. Det finns inget korrekt antal mått, men att ha för många mått är, enligt honom, oftast värre än att ha för få. För varje mått ska det formuleras mål och dessa ska ligga i linje med den övergripande visionen och strategin. Målen ska också vara realistiska och möjliga att uppfylla.

3.2.2 Implementeringen av ett styrkort

Det balanserade styrkortet är en attraktiv idé, men inte helt lätt i praktiken. Det tar olika lång tid att införa ett styrkort beroende på företagets storlek och situation (Olve et al. 1999). Implementeringen av ett styrkort är viktig och för att uppnå nödvändig förståelse får man inte ha för bråttom, utan låta samtliga involverade få den tid som krävs. I ett mindre företag kan processen vara slutförd på ett halvår medan det i en mer komplex organisation kan ta ett antal år innan hela företaget är genomgången. Olve et al. (1999) skriver om en studie gjord vid Oxford University's Templeton College där implementeringsprocessen i ett antal stora företag undersökts. Studien visar på att styrkort som vuxit fram under en länge tid, fyra till sex år, har varit de som lyckats bäst. Vidare är det inte nödvändigt att implementera styrkortet i hela företaget för att metoden ska ha värde. Författarna rekommenderar snarare att man börjar försiktigt och gradvis integrerar andra planeringsmetoder med styrkortsarbetet.

Krävs det någon form av nytt beteende hos medarbetarna anser Olve et al. (1999) att det inte fungerar att bara säga till de anställda att bete sig på ett annorlunda sätt. Ibland underskattar företagsledningen behovet i organisationen av att medarbetarna har en helhetsbild av de faktiska interna och externa förutsättningarna. Personalen måste ha ett relevant underlag och ska ges tillfälle att ifrågasätta, diskutera och utveckla underlaget ytterligare. På detta sätt kan hela processen och kvalitén på arbetet öka markant. Det är viktigt att information om styrkortet är både lättillgänglig och enkel att förstå. Med hjälp av handböcker, intranät eller seminarier kan medarbetarna ges utbildning och information. Även Nair (2004) poängterar vikten av att utbilda de anställda. Han anser detta vara viktigt eftersom det leder till en ökad förståelse om det balanserade styrkortet.

För att få de anställda att agera istället för att reagera, menar Nørreklit (2000) att det är viktigt att de har ett internt engagemang och inte bara ett externt. Individer med ett externt engagemang är de som i första hand finner motivation för deras egen energi och uppmärksamhet i variabler utanför dem själva, till exempel ledarens order och belöningar. Individer med internt engagemang är de som huvudsakligen finner sådan motivation i variabler inom sig själva, exempelvis självförverkligande och nyfikenhet. Vill man ha individer inom organisationen som är aktiva och kreativa problemlösare, krävs det anställda som ser sig själva som ansvarsfulla och effektiva. Lösningen är att bygga upp ett balanserat styrkort på ett sådant sätt att det grundar sig i de anställdas interna engagemang.

Det är av stor betydelse för den fortsatta användningen att implementeringen av det balanserade styrkortet är genomtänkt och väl planerad. Implementeringen ska leda till att styrsystemet används både frekvent och på ett korrekt sätt.

3.2.3 Användningen av ett styrkort

Enligt Wallström (2003) är det oftast inte modellen, utan den felaktiga användningen, som gör att de flesta projekten misslyckas. Problemet är oftast att styrkortet används som ett isolerat verktyg.

Lobråten (2001) anser att ett företag som förändrar sin strategi bör se över sitt balanserade styrkort så att det blir aktuellt och stämmer överens med den nya strategin. När man har fastställt sina orsak-verkan samband ska man inte anta att dessa är exakta. Företaget måste enligt Horngren et al. (2003) ständigt samla bevis för hur starka banden mellan de finansiella och icke-finansiella måtten är.

Olve et al. (1999) hävdar att det bör hållas diskussioner om uppdatering av det balanserade styrkortet minst en gång per år, men helst varje månad eller kvartal. Det ska ske diskussioner inom ledningen, men också mellan ledningen och de anställda. Styrkortet ska ses som en levande företagsmodell och får inte uppfattas som en statisk produkt.

Eftersom det balanserade styrkortet ska fungera som ett dynamiskt verktyg bör det enligt Olve et al. (1999) löpande följas upp. Det krävs då att man tar hjälp av relevanta IT-lösningar för att underlätta rapporteringen och datainsamlingen. Styrkortet måste användas i det löpande ledningsarbetet i alla delar av organisationen och uppföljningen måste integreras i det dagliga arbetet.

Westberg (1998) har riktat kritik mot det balanserade styrkortet och anser att det ofta blir ett obalanserat styrkort. Detta visar sig genom att endast det finansiella perspektivet rapporteras varje månad, medan de andra perspektiven mäts per årsbasis. För att erhålla balans är det viktigt att mäta allt som är viktigt per månadsbasis. De olika styrtalen i det balanserade styrkortet behöver inte vara lika viktiga, men det gäller att prioritera mätningar inom de områden där ens kritiska framgångsfaktorer befinner sig. För att erhålla balans i sitt styrkort och uppmärksamma alla sina framgångsfaktorer, bör styrkortet utvecklas genom ett samarbete mellan olika kompetenser inom företaget.

Styrkortet ska användas permanent och rutinmässigt, men för att detta ska fungera ställs det krav på att det finns tekniska lösningar. Genom att utveckla rutiner och IT-lösningar gör man det möjligt att fortlöpande följa utvecklingen och få konkreta mätvärden. Det är först när styrkortens mått redovisas, som de får uppmärksamhet och tas på allvar. För att organisationen ska få en snabb och enkel överblick över hur företaget utvecklas är det bra att ta hjälp av diagram och bilder. Då skapas en bättre förståelse för hur individens arbete påverkar företagets övergripande resultat. I längden vinner de flesta organisationer på att ha styrkortsinformation tillgänglig över intranät. (Olve, Petri, Roy & Roy, 2003)

Enligt Olve et al. (2003) ska uppföljningen av det balanserade styrkortet i första hand ge information om prestationer, för att medarbetare själva ska kunna värdera sin utveckling. I andra hand ska uppföljningen ses som ett verktyg för ledningen att säkerställa att organisationens olika delar och individer handlar på önskat sätt. Författarna funderar även över vilka belöningar som krävs för att styrkortet ska fungera. De menar att icke-finansiella mått måste göras konkurrenskraftiga gentemot finansiella och traditionella mått, som är mer synliga. För medarbetarna är det en belöning i sig att kunna se sin egen utveckling. Ofta behövs ingen finansiell ersättning, utöver lönen, för att påverka de anställdas beteenden, istället är den uppmärksamhet som uppstår när förhållanden mäts och visas upp i en organisation tillräcklig.

3.3 FÖRÄNDRINGAR

Det hävdas ofta att förändringar ovillkorligen leder till motstånd, men så är det inte. Det finns enligt Angelöw (1991) många anledningar till varför man antingen är negativ och motarbetar en förändring eller är positiv och välkomnar en förändring. I företag är det vanligt att anställda är negativa till förändringar i de fall de inte har några möjligheter att påverka. Får de däremot möjligheten att påverka och vara delaktiga i utformningen och genomförandet av förändringen blir de positivt inställda (Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith, 1999). Efterfrågas de anställdas erfarenheter och åsikter väcks ett intresse för förändring.

Angelöw (1991) anser att människor har en tendens att välkomna förändringar som förbättrar deras egen situation. Det är inte bara företaget och individen som påverkar vid en förändring utan även det omgivande samhället. Inser man behovet av förändringen blir man positivt inställd, medan man blir negativt inställd om förändringen känns onödig och överflödig. Även Senge et al. (1999) skriver om att förändringen måste kännas relevant samt att det måste finnas en anledning till förändringen.

Organisationer som ska genomföra en förändring fokuserar enligt Senge et al. (1999) för mycket på det objekt som ska förändras och glömmar andra aspekter runt omkring, som till exempel bakomliggande faktorer och inlärningsprocessen. Initiativ till förändring är enligt författarna dömda att misslyckas, om inte inlärningsprocessen blir en del i förändringsarbetet. En nyckel i många framgångsrika förändringar är aktiverandet av självgående engagemang och energi hos de anställda som berörs.

Senge et al. (1999) anser att en förändringsprocess kräver ett nytt sätt att tänka. Man måste förstå vad som skapar framgång inom det som ska förändras, men också de hot och utmaningar som hindrar förändringsprocessen. Man bör skaffa sig kunskap om och utveckla strategier, för hur de hinder som finns kan övervinnas.

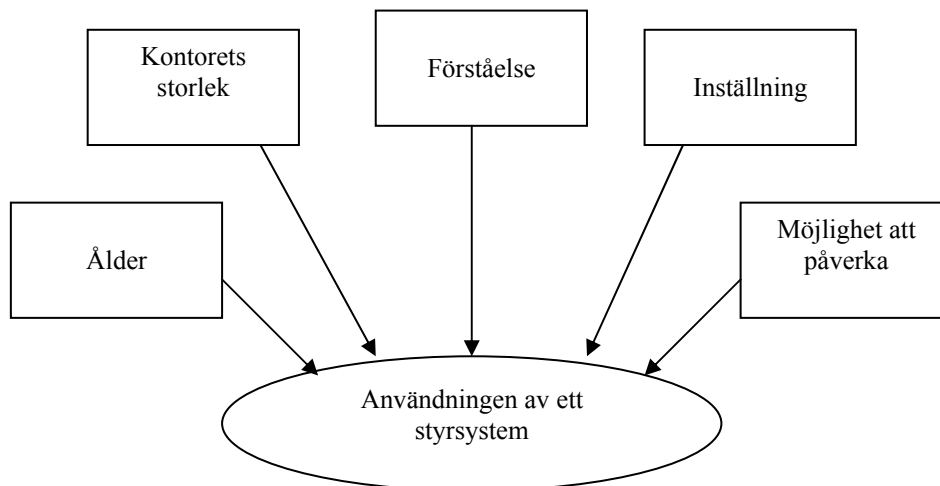
Senge et al. (1999) beskriver vidare några utmaningar som kan uppstå när en förändring införs. En utmaning är att personalen inte anser sig ha tid med det som förändringen innebär. De anställda som är involverade i förändringsarbetet behöver få tid att reflektera över och prova på förändringarna. Ett annat problem är att de anställda upplever att de inte får någon hjälp, det vill säga att ledningen och stödet är bristfälligt. Denna svårighet löses genom att interna resurser för lärande byggs upp. Ytterligare svårigheter som beskrivs är att företagets strategi och syftet med förändringen inte är belyst för alla inblandade, samt att ledningen inte agerar i linje med vad de säger. Det är viktigt att ledningen föregår med gott exempel och handlar i enlighet med förändringen. En annan viktig faktor är att visa för de anställda att deras ansträngningar ger resultat, så att de inte känner att ansträngningarna är meningslösa. Detta görs enklast genom en ständig återrapportering.

Angelöw (1991) skriver om att äldre brukar vara de mest utsatta i samband med påfrestande organisationsförändringar. Detta då åldern påverkar mest när det gäller möjligheten att få ett nytt arbete. Ett annat återkommande kännetecken för de som upplever stress vid påfrestande förändringar är, enligt författaren, låg utbildningsnivå. Detta på grund av att det minskar handlingsutrymmet på arbetsmarknaden för personen i fråga. Eftersom de anställda har olika erfarenheter av förändringar har de utvecklat olika förhållningssätt till dem. Vidare har individer olika stresskänslighet vilket påverkar deras förhållningssätt. En del ser påfrestande förändringar som utmaningar och samlar sina krafter för att hitta positiva lösningar.

Senge et al. (1999) anser att personliga egenskaper hos en ledare har betydelse vid en förändring. Ledarens moral och förståelse av de begrepp som innefattas av förändringen påverkar. Även ledarens attityd mot förändringen och hans eller hennes uppfattning av den har betydelse.

3.4 MODELL ÖVER FAKTORER SOM KAN PÅVERKA ANVÄNDNINGEN AV ETT STYRSYSTEM

Det företag som undersöks i uppsatsen är uppdelat i olika kontor som styrs av vars en kontorschef. Det är kontorscheferna som är föremål för studien, vilket innebär att undersökningen utförs på kontornivå. Det finns olika faktorer som påverkar användningen av ett styrsystem på de enskilda kontoren. Dels påverkar faktorerna hur korrekt styrsystemet används och dels påverkar de hur frekvent det används. För att få större förståelse över dessa faktorer har vi utvecklat modellen nedan.



Figur 3.2 Modell över faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem

Faktorerna som vi anser kan påverka användningen av ett styrsystem är åldern på kontorschefen, kontorets storlek, förståelse hos medarbetarna och chefen, inställningen hos chefen samt om han eller hon har känslan av att kunna påverka styrsystemet. De olika faktorerna är härledda utifrån den teoretiska referensramen och beskrivs nedan under respektive rubrik.

Baserat på den tidigare diskussionen bygger modellen på antagandet att användningen av ett styrsystem påverkas av olika faktorer. De faktorer som påverkar kan ses utifrån fyra olika nivåer. Först och främst finns det centrala direktiv och riktlinjer som ska följas, vilket sätter upp ramarna för hur användandet ska fungera. Den andra nivån är själva kontoret. Den faktorn som kan påverka på denna nivå är storleken. På nivå tre påverkar kontorschefens personliga egenskaper, erfarenheter och kunskaper. Eftersom kontorschefen innehar den ledande befattningen på kontoret blir hans eller hennes engagemang avgörande för användningen av styrsystemet. Den fjärde nivån består av medarbetarna. Det gäller att få dem engagerade och införstådda i hur styrsystemet fungerar, för att kunna åstadkomma en mer frekvent och korrekt användning.

Vi har dock inte valt att dela upp modellen enligt dessa fyra nivåer, utan har istället delat upp den efter de faktorer som kan påverka användningen. Dessa faktorer går in på de olika fyra nivåerna, på ett sådant sätt som beskrivs ovan. Uppdelning syftar till att lättare åskådliggöra faktorernas påverkan på användningen och möjliggör en tydligare uppställning av hypoteser.

3.4.1 Ålder

Som beskrivs i avsnitt 3.2.2, har implementeringen av styrsystemet en direkt påverkan på den fortsatta användningen av det. Införandet av ett nytt styrsystem kan upplevas som en betydande förändring. En person som är positiv till förändringar, generellt sett, kommer att ha lättare för att acceptera en ny idé. En faktor som kan påverka inställningen till förändringar är åldern. Vi menar att detta påverkar i undersökningen på ett sådant sätt att en yngre chef medför en mer frekvent och korrekt användning. Detta baserar vi på att yngre vanligen är mer positiva till förändringar. Resonemanget kan kritiseras för att vara en allmän fördom. Dock brukar äldre visa större stress vid påfrestande förändringar, vilket beskrivs i avsnitt 3.3.

Hypotes: En yngre kontorschef innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

3.4.2 Kontorets storlek

Storleken på kontoret kan ha betydelse på användningen. Vi menar att ett större kontor anser sig ha mer nytta av ett styrsystem, då de har svårare för att överblicka och styra verksamheten. Ett större behov leder det till en ökad användning, vilket behandlats i avsnitt 3.2. Detta resulterar i att vi anser att ett större kontor har en mer frekvent och korrekt användning.

Hypotes: Ett större kontor innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

3.4.3 Förståelse

Att förståelse hos de som berörs av styrsystemet påverkar beskrivs i teoriavsnittet om förändringar. I avsnitt 3.2.1 beskrivs att det språk som används i styrsystemet måste förstås av alla inom organisationen. Vikten av förståelse tas även upp i avsnitt 3.1.1.

En faktor som kan påverka förståelsen är chefens utbildningsnivå. En högre utbildning ger en ökad förståelse av styrsystemet, vilket borde resultera i en mer frekvent och korrekt användning. Detta antagande går att använda både på extern- och internutbildning.

Även medarbetarnas förståelse kan påverka användningen. Det påverkar på så sätt att ökad förståelse ger en mer frekvent och korrekt användning.

Hypotes: En ökad förståelse innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

3.4.4 Inställning

Kontorschefens inställning till styrsystemet påverkar användningen av det. Denna inställning kan till exempel bero på vilka tidigare erfarenheter han/hon har. Tror man att styrsystemet ska ha en positiv effekt leder det också till en positiv inställning. En positiv inställning bör innebära en mer frekvent och korrekt användning.

Hypotes: En positiv inställning innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

3.4.5 Möjlighet att påverka

Känslan av att kunna påverka styrsystemet ger en ökad motivation och därmed borde det också medföra en mer frekvent och korrekt användning. Detta har uppmärksammats i litteratur, vilket vi tog upp i teoriavsnitten 3.1 och 3.3.

Hypotes: Känslan av att kunna påverka innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

3.5 KAPITELSAMMANFATTNING

Prestationsmått har utvecklats till att innefatta både finansiella och icke-finansiella mått. Det finns många orsaker till utvecklingen och som exempel kan nämnas förändringar i verksamheten och ökad konkurrens. En regelbunden användning är avgörande för att ett styrsystem ska vara effektivt. De olika måtten inom prestationsmätning kallas KPI, Key Performance Indicators. Dessa mått måste vara accepterade och förstådda i hela företaget för att nå önskad effekt. Måtten kan kategoriseras på olika sätt, ett av de mest använda är det balanserade styrkortet.

Det balanserade styrkortet är tänkt att användas som ett styrverktyg, där hela organisationen ska drivas mot ett gemensamt mål. Vidare ska det vara grundat i de anställdas språk, vilket leder till en ökad förståelse. Även uppföljningen med de anställda leder till en ökad förståelse. De anställda bör känna ett engagemang samt att de kan påverka styrkortet.

Vid en förändring är det viktigt att de inblandade har möjlighet att påverka, vilket ger en positiv inställning. Det är också av stor vikt att man känner ett behov av en förändring. Vid genomförandet av en förändring påverkar en ledares personliga egenskaper, som till exempel attityd och uppfattning. Andra faktorer som kan påverka är åldern och utbildningsnivå.

Utifrån den teoretiska referensramen utvecklades en modell över faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem. De faktorer som vi anser kan påverka är kontorschefens ålder, kontorets storlek, förståelse, inställning samt känslan av att kunna påverka. Modellen mynnar ut i fem olika hypoteser.

4 EMPIRISK METOD

Som datainsamlingsmetod använde vi en enkät som skickades ut med e-post. Som underlag för enkäten intervjuades en av de ansvariga för styrsystemet. Nedan beskrivs enkätens utformning och frågorna i den förklaras.

4.1 DATAINSAMLINGSMETOD

Vi använder oss främst av enkät för att samla in primärdata, eftersom denna metod tillåter att samla in mycket data till en låg kostnad. Ytterligare ett skäl var att det inte är lika tidskrävande som till exempel intervjuer och observationer. Enligt Christensen, Andersson, Carlsson och Haglund (2001) kan man dela in enkäter i tre olika grupper. Dessa grupper är postenkäter, webbenkäter och besöksenkäter. Vi valde bort besöksenkäter och postenkäter på grund av den höga kostnaden samt att det hade varit mer tidskrävande än en webbenkät. En ytterligare aspekt som avgjorde valet var att alla utvalda respondenter hade e-post samt att vi kunde få hjälp med distributionen av enkäterna via företagets centrala e-postsystem.

Dahmström (2000) beskriver en del nackdelar med att sprida en enkät över Internet. Dessa nackdelar berör främst bortfallet och tekniska problem. Författaren anser att bortfallet brukar bli väldigt högt och att det förklaras av tekniska problem, som till exempel liten datavana. Eftersom alla i respondentgruppen är vana vid att hantera datorer och e-postmeddelanden, bör detta inte bli något större problem.

För att kunna utforma enkäten mer relevant ställde vi frågor till de ansvariga för det aktuella styrsystemet, mer om detta kan ni läsa i avsnitt 4.3.

4.2 VAL AV RESPONDENTER

I en tidigare kurs på högskolan i Kristianstad har vi gjort ett mindre arbete om ett tjänsteföretags styrsystem. Då detta arbete fångade vårt intresse valde vi att nu fördjupa oss i samma företag. En ytterligare anledning till valet av företag, var att vi hade kontakter i företaget sedan tidigare.

Vår tidigare kontakt hänvisade oss till den person som ansvarade för företagets balanserade styrkort. Då styrkortet inte kommer att implementeras fullt ut på kontorsnivå förrän år 2005, hänvisades vi vidare till den ansvarige för det nuvarande styrsystemet. Efter ett telefonsamtal med honom förstod vi att tjänsteföretaget var uppdelat i fyra regioner, med egna ansvariga controllers. Vi fick möjligheten att kontakta de ansvariga i tre av dessa regioner, vilka alla var positiva till att svara på en del frågor, samt hjälpa oss med distributionen av enkäten.

Vi inriktar undersökningen mot kontorscheferna, då de har en betydande roll för om företagets styrsystem används eller ej. Genom att utföra studien på denna nivå, kan kontorens användning och vad som påverkar den undersökas.

Enkäten skickades sedan ut centralt av företaget till berörda kontorschefer, det vill säga alla med resultatansvar. Inom de tre regionerna görs en totalundersökning, eftersom antalet kontorschefer var överblickbart. Tillsammans blev antalet respondenter, från de olika regionerna, 99 stycken.

4.3 FÖRSTUDIE

För att få information om det utvalda företags styrsystem gjordes en förstudie. Denna inleddes med att vi utformade 13 frågor som skickades med e-post till de tre ansvariga i regionerna. Ett alternativ hade varit att ställa frågorna direkt över telefon. Den främsta anledningen till att vi skickade frågorna med e-post, var att respondenterna då kunde välja att svara på frågorna vid en tidpunkt som passade dem. De hade alla mycket att göra och eftersom styrsystemet är likadant utformat i alla tre regionerna, valde de att låta en person svara på frågorna. På grund av att styrsystemet är likadant uppbyggt inom regionerna skiljs de i fortsättningen inte åt. Vi fick en del svar per e-post och en möjlighet till ytterligare diskussion på telefon. Under denna telefondiskussion förtydligades en del svar och det klargjordes för hur distributionen av enkäterna skulle gå till.

Förstudiens frågor, som återfinns i bilaga 1, var till för att kunna utforma den enkät som utgör vår huvudstudie på ett mer relevant sätt. Svaren nyttjades också för att få inblick i hur ledningen ansåg att styrsystemet skulle användas. Detta kunde sedan utnyttjas för att undersöka om kontorscheferna använde styrsystemet korrekt. Observera alltså att en korrekt användning stämmer överens med ledningens direktiv. Frågorna var standardiserade, men med plats för öppna svar. Den efterföljande intervjun, över telefon, gav oss även en chans att förklara eventuella oklarheter i frågorna, vilket annars kan vara en nackdel när man skickar ut frågor. En redogörelse av det material som erhöles vid intervjun finns i kapitel fem.

Med hjälp av svaren utformades enkäten, som återfinns som bilaga 2. Vid utformandet av enkäten tänkte vi på att göra den överskådlig och lätt att besvara. Även praktiska anvisningar för besvarandet av frågorna bifogades. En mer ingående beskrivning av utformningen finns i efterföljande avsnitt. Vi skrev även ett introduktionsbrev för att ge en positiv bild och skapa intresse för undersökningen.

4.4 HUVUDSTUDIE

I avsnitt 3.4 beskrivs den modell som legat till grund för utformningen av enkäten. Enkäten består av 13 frågor som alla är standardiserade. Det finns fasta svarsalternativ och enkäten besvaras genom att man stryker under valt alternativ. Längst ner på enkäten har vi lagt in ett utrymme för övriga kommentarer, för att fånga in eventuella åsikter. Detta kan vara en fördel då det eventuellt kan förklara partiellt bortfall, se om någon fråga varit svår att svara på samt ge nya infallsvinklar inför analysen.

Vid utformandet av en enkät ska man enligt Dahmström (2000) tänka på att inte ställa ledande frågor. Vi har tänkt på detta när vi utformat de frågor som handlar om respondentens inställning till KPI. I de övriga fall då frågan kan upplevas ledande, har vi tänkt på detta genom att svarsalternativet *ja* inte alltid är det korrekta. Vidare har vi varit konsekventa med ordningen på svarsalternativen. Formuleringen av frågorna är gjord för att hålla dem så enkla som möjligt.

Dahmström (2000) anser vidare att man inte bör använda främmande ord, fackuttryck eller förkortningar. Vi valde dock att använda förkortningen KPI, som enligt kontrollern var det uttrycket som användes inom hela företaget. Uttrycket borde kanske ha förklarats i introduktionsbrevet, men det gjorde vi inte av nyss nämnda anledning. Möjligtvis kan en del av kontorscheferna ha blivit förvirrade, eftersom KPI vanligtvis är en förkortning för

konsumentprisindex. Vi kan inte utesluta att en del av individbortfallet beror på att respondenten inte förstod vad vi menade med KPI.

Vi har undvikit att använda negerande frågor samt frågor där alternativ ska rangordnas. Man bör enligt Dahmström (2000) fråga om en sak i sänder. På fråga sex har vi frångått denna princip. Detta var för att slippa ha så kallade hoppfrågor, då vi anser att det bara förvirrar. Vidare anser vi att fråga sex ändå blev lätt att förstå.

Enligt tratt-tekniken ska man börja med de enkla frågorna och avsluta med de mer känsliga (Dahmström, 2000). Vi har valt att börja med att fråga om ålder och sedan storlek på kontoret. Dessa båda frågor är lätta att besvara och därför ansåg vi det lämpligt att ha dem i inledningen. Även om vi inte har några speciellt känsliga frågor, ligger de svårare frågorna längre bak i enkäten.

4.4.1 Frågorna

I den första frågan tar vi reda på respondentens ålder. Vi tror att yngre är mer positiva till förändringar. Vi frågar inte om attityden till förändringar, då det inte är säkert att det gett ärliga svar. Detta eftersom det kan vara svårt att ha självinsikt i en fråga som den här.

Därefter frågas om antalet heltidstjänster, detta för att kunna dela in kontoren efter storlek. Vi har valt att fråga efter antalet heltidstjänster och inte antalet personer, detta för att ett litet kontor, med många deltidsanställda, inte skulle framstå som större än det egentligen är. Anledningen till att vi mäter storleken på kontoren med antalet heltidstjänster, och inte med till exempel omsättningen, är för att ett större antal personer ger ett ökat behov av styrning. En fördel med valet är att frågan blir enklare och mindre känslig att besvara, än om vi frågat om kontorets omsättning.

Fråga tre syftar till att ge en bild av kontorschefernas förståelse om styrsystem och allmänna begrepp och därför frågar vi om utbildningsnivå.

Även i fråga fyra undersöks förståelse, men nu inriktat på företagets egna styrsystem. Vi anser att om man inte har fått tillräckligt med information om styrsystemet, har man inte tillräcklig förståelse. Vi ville undvika att fråga rakt ut om kontorscheferna ansåg att de förstod, då antagligen inte alla skulle svarat ärligt. Att istället fråga om de fått tillräckligt med information, ansåg vi vara ett lämpligt alternativ.

Fråga fem är en av de frågor som mäter frekvensen i användningen. En liknande fråga återfinns i fråga nummer tio. Dessa båda frågor tänker vi använda för att dela in respondenterna i vilka som använder styrsystemet mer eller mindre frekvent.

I fråga sex och nio vill vi få fram kontorschefens inställning till KPI. Inställningen mäts genom tidigare erfarenhet, men då alla inte kan tänkas ha tidigare erfarenhet av KPI frågas även om förväntningarna på systemet. Vad gäller tidigare erfarenhet är det de med antingen positiva eller negativa erfarenheter som är mest intressanta.

För att se om kontorscheferna har känslan av att kunna påverka ställs fråga sju. Vi har fått information om att kontorscheferna har mycket liten möjlighet att påverka KPI. De har möjlighet att framföra synpunkter och önskemål uppåt i organisationen, men eftersom KPI är likadant utformat på nordisk nivå leder dessa inte till någon större förändring. Det vi är

intresserade av är dock inte kontorschefernas möjlighet att påverka, utan deras känsla av att kunna påverka. Känslan att kunna påverka ger en delaktighet, som vi anser är av betydelse för användningen av KPI.

Frågan därefter behandlar de anställdas förståelse av KPI. Förstår de anställda innebörden av att använda KPI är vår hypotes att det används mer frekvent och korrekt. Mellan faktorerna frekvens i användningen och de anställdas förståelse finns ett orsak-verkan samband. Har de anställda förståelse, används KPI mer frekvent och använder man KPI frekvent ökar de anställdas förståelse. Vi har valt att analysera om de anställdas förståelse påverkar hur ofta kontorschefen använder KPI och inte tvärtom. Anledningen till detta är att vi vill undersöka vilka faktorer som påverkar frekvensen och korrektheten i användningen.

Till sist ställer vi tre frågor som syftar till att undersöka om KPI används på rätt sätt. Under diskussionen med en av de ansvariga kontrollerna kom det fram att det var meningen att KPI skulle användas främst som ett styrverktyg. I fråga elva undersöks om denna uppfattning stämmer överens med hur kontorscheferna använder det. För en korrekt användning bör man alltså ha svarat att KPI används främst som ett styrverktyg.

Fråga tolv ställs för att undersöka om KPI uppfattas som omständligt att använda. Denna fråga är svår att analysera enskilt, eftersom vi inte vet var det eventuellt brister. Tycker man KPI är omständligt att använda kan detta bero på en för liten förståelse, men det kan även bero på en felaktig utformning av KPI. Vi kan inte få ut vad det är i utformningen som är felaktigt, det kan till exempel vara ett för stort antal mått, uppföljningen eller rapporteringssystemet. Trots detta analyseras frågan.

Under diskussionen med kontrollern fick vi veta att KPI är tänkt att fungera som en sporre för de anställda och därför bör de ha blivit mer motiverade. Därför har man en felaktig användning om man svarat nej på fråga tretton.

Sammanfattningsvis mäter frågorna fem och tio frekvensen i användningen. Frågorna elva, tolv och tretton mäter korrektheten i användningen, medan övriga frågor syftar till att mäta de faktorer som kan påverka frekvensen och korrektheten i användningen.

4.4.2 Svartalternativen

Man kan välja mellan att ha slutna eller öppna svartalternativ, eller en kombination av dessa. Dahmström (2000) menar att fördelen med slutna svartalternativ är att det blir lättare att besvara, koda och att analysera enkäten. Vid öppna svartalternativ finns det en risk att respondenten inte svarar, eftersom det ställer större krav på tid och intresse. Våra svartalternativ är slutna och anledningen att vi valde det är främst att det minskar bortfallet, då det inte kräver lika mycket av respondenten, men även för att det underlättar vid kodning och analys.

För att få svartalternativen uttömmande tog vi hjälp av en statistiker. Vi har även sett till att det endast är ett alternativ som passar, det vill säga att de är ömsesidigt uteslutande. Svartalternativen är inte indelade på något särskilt vis. Anledningen till detta är att frågorna i enkäten är olika. Hade vi enbart haft attitydfrågor kunde vi ha använt oss av en Likert-skala (Christensen et al. 2001). Vi har valt att inte ha med svartalternativet *vet ej*. Detta är för att tvinga respondenterna att svara. Det kan inte uteslutas att detta ökar det partiella bortfallet,

men ett *vet ej* ger i många fall inte mer information än ett partiellt bortfall gör. Svartalternativet *ja, till viss del* är med för att kunna få mer nyanserade svar.

4.5 HANTERING AV BORTFALL

Det är en stor fördel att vi kunde få enkäten utskickad genom företagets e-postsystem, då detta borde höja svarsfrekvensen. En annan åtgärd som vidtogs för att minska bortfallet var att begränsa mängden frågor samt att utforma dem enkelt. För att minska bortfallet ytterligare lät vi de tre ansvariga på företaget, en statistiker, våra handledare samt två studenter kontrollera enkäten före utskick. Egentligen hade vi även tänkt att en i respondentgruppen skulle få kontrollera den, men på grund av tidspress kunde vi inte vänta på att han skulle komma tillbaka från sin ledighet. Efter att ha fått kommentarer från de vi testade enkäten på, ändrades den till en slutgiltig version.

Vi valde att ta med våra mobilnummer samt en uppmaning att kontakta oss vid eventuella frågor. Detta för att minska bortfall som berodde på att respondenterna inte förstod enkäten eller tillvägagångssättet för att besvara den. Enkäten skickades som en bifogad fil. Normalt sett ska man undvika detta, då det brukar leda till högre bortfall på grund av risken för virus. I vårt fall skickades den bifogade filen ut centralt, vilket gjorde det mer accepterat att öppna den, då de visste var den kom ifrån.

Dagen före svarstiden gick ut påmindes alla kontorscheferna, genom att företaget skickade ut ett centralt e-postmeddelande, om att tiden gick ut dagen därpå. Vi bifogade även enkäten, ifall att någon skulle ha förlorat sin och därmed uteblev med sitt svar. Efter denna påminnelse skickades det inte ut fler, på grund av tidsbrist samt att vi inte kunde urskilja vem som svarat, då de som svarat var totalt anonymiserade.

4.6 METODPROBLEM

Enligt Saunders, Lewis och Thornhill (2003) sammankopplas trovärdigheten i vetenskapliga studier med två olika begrepp, nämligen validitet och reliabilitet. Validitet handlar om att mäta det man verkligen avser att mäta. I de variabler som mäter ålder och kontorets storlek är definitionen inget problem. Däremot blir det svårare i frågor som mäter uppfattningar av olika slag, då varje individ utgår från sin egen referensram. För att undvika detta problem har vi utgått från företagets centrala direktiv samt uppsatsens teoretiska referensram.

Reliabilitet berör i vilken grad undersökningen kan upprepas med samma resultat. Det blir med andra ord mätmetodens förmåga att stå emot slumpmässiga fel som hamnar i fokus. Vi har tänkt på detta genom att göra frågorna i enkäten enhetliga och enkla att besvara. För att uppnå en hög reliabilitet utfördes en totalundersökning inom de regioner vi hade access till.

4.7 KAPITELSAMMANFATTNING

Vi använde oss av webbenkät som datainsamlingsmetod. En av anledningarna till valet var att det möjliggör att samla in en stor mängd data till en låg kostnad. En ytterligare anledning var att alla respondenterna hade e-post samt att vi kunde få enkäten distribuerad genom företagets centrala e-postsystem.

Anledningen till valet av undersökningsobjekt var att vi tidigare varit i kontakt med detta tjänsteföretag och därmed hade lättare att få access. Inom företaget valdes aktuella kontor ut, vilket resulterade i en respondentgrupp på 99 individer.

För att utformningen av enkäten skulle bli mer relevant ställdes även frågor till en av de ansvariga för styrsystemet. Utifrån de erhållna svaren sammanställdes en enkät, som består av standardiserade frågor med fasta svarsalternativ. En del av frågorna syftade till att mäta de faktorer som kan påverka användningen av ett styrsystem, andra har till avsikt att mäta frekvensen respektive korrektheten i användningen.

5 FALLBESKRIVNING

Nedan redogörs för det undersökta företagets styrsystem. Företaget använder sig av elva målsatta KPI, som är indelade i olika perspektiv. Styrsystemet är tänkt att fungera motiverande för de anställda och bör uppta en stor del av en kontorschefs tid.

Som vi tidigare skrivit studerar vi ett tjänsteföretags styrsystem. Företaget är uppdelat i fyra olika regioner och har totalt sett strax under 300 kontor i Sverige. Styrsystemet är uppbyggt likadant för alla kontoren, oavsett region. Företaget finns även utanför den svenska marknaden, men dessa kontor undersöks inte. Anledningen till att vi inte undersöker några av dessa kontor, beror framförallt på problem med access.

Kontoren har under många år arbetat med budgetar, innehållande både finansiella och icke-finansiella mått. Ett urval av dessa har sedan några år tillbaka placerats i olika perspektiv. Måtten benämns KPI, Key Performance Indicators, både av den centrala ledningen och på kontornivå. De perspektiv, som måtten är placerade i, återfinns i det balanserade styrkortet och KPI kan därför ses som en förberedelse inför implementeringen av det balanserade styrkortet, som är planerad under år 2005. Ett exempel på ett av företagets finansiella mått är KI-tal, som står för kostnader genom intäkter.

För närvarande finns det elva stycken målsatta KPI på kontornivå, vilka kontinuerligt följs upp. Det finns fler mått som mäts, men dessa följs inte upp kontinuerligt och därmed anser inte företaget att de ingår i KPI. Exempel på dessa mått är personaltillfredsställelse och kundnöjdhet. Varje år fastställs aktuella KPI centralt. Men om företaget ser att någon speciell produkt går dåligt, eller vid en introduktion av en ny produkt, specialbevakas dessa. Interna utvärderingar har över tiden gjort att företaget förändrat KPI. Faktorer som kan leda till en förändring av KPI är ändrade strategier, nya produkter, ändrade marknadsförhållanden och dylikt.

KPI är utformat gemensamt för alla kontor på den nordiska marknaden, varvid man försöker hitta minsta gemensamma nämnaren. Något enstaka nationellt KPI kan dock få förekomma. KPI framkommer genom en förhandling mellan länderna, där de olika länderna måste kompromissa. På grund av detta blir KPI väldigt svårt att ändra när det väl är fastställt. Eftersom KPI ska vara lika i alla de nordiska länderna har kontorscheferna inte någon större möjlighet att påverka utformningen. Kontorens möjlighet att medverka i utformningen är således begränsad, men de har möjligheten att framföra sina synpunkter och önskemål uppåt i organisationen.

En del av KPI går även ner till individnivå, med individbaserade mål. Dessa är till för att motivera de anställda. En del av de finansiella KPI, till exempel det ovan nämnda K/I-talet, är svårt att hantera på individnivå. Det är kontorschefen som har inflytande på kostnaderna, eftersom det är han/hon som ska godkänna dem. Därför mäts K/I-talet som lägst på kontornivå. KPI är en nettosiffra, som kontorschefen ska uppnå, men på individnivå har man dock valt att mäta bruttosiffror.

Företaget har under flera år haft en tävling, där tävlingsgrenarna utgörs av KPI. Detta har medfört att intresset för KPI har varit högt och genomslaget bland de anställda stort. De har uppföljning på kontoren varje månad och därför har det enligt ledningen inte funnits några problem med att förklara KPI, för varken kontorscheferna eller de övriga anställda. Denna uppföljning fungerar som en sorts utbildning och därför har man inte haft någon

internutbildning. En ytterligare anledning till att de inte har haft någon internutbildning är att KPI består av budgettermer och är enkelt utformat. KPI är därmed baserad i ett språk som är välkänt för alla i företaget sedan tidigare.

KPI speglar bland annat företagets finansiella och försäljningsmässiga målsättningar. Därför anser ledningen att kontorscheferna bör lägga ned mycket tid på den aktiva användningen av KPI. Själva rapporteringen bör man däremot inte lägga ned särskilt mycket tid på. När vi har försökt att få mer specificerade svar på hur mycket tid de olika delarna av KPI ska ta, har det varit resultatlöst. Det svar vi fått är att det ska ta en väsentlig del av en kontorschefs tid. Enligt ledningen ska KPI främst användas som ett styrverktyg.

Centrala direktiv: Uppföljning på kontoren bör ske varje månad. Kontorscheferna ska använda en väsentlig del av sin tid åt KPI. Styrsystemet ska innebära att de anställda blir mer motiverade. KPI bör främst ses som ett styrverktyg.

5.1 KAPITELSAMMANFATTNING

I det undersökta företaget är de olika KPI-måtten indelade i perspektiv, vilka återfinns i det balanserade styrkortet. KPI baseras på ett för hela organisationen välkänt språk och därför har företaget inte haft någon internutbildning för de anställda. Måtten går ner på individnivå och bör fungera motiverande för personalen. Det aktiva användandet av KPI bör uppta en väsentlig del av en kontorschefs tid och uppföljning bör ske en gång i månaden. KPI är tänkt att först och främst vara ett styrverktyg.

6 ANALYS

Nedan analyseras resultatet av enkäten för att kunna testa våra olika hypoteser. Vi har inte förkastat någon av hypoteserna, däremot har vi funnit att utbildningsnivån inte påverkar förståelsen i denna undersökning. De starkaste sambanden fann vi när vi undersökte storleken på kontoret, förståelse och påverkan.

Av de totalt 99 stycken respondenterna som enkäten skickades till var det 75 stycken som svarade, detta motsvarar en svarsfrekvens på 75,8 procent. Detta anser vi vara en hög svarsfrekvens, vilket ger materialet en ökad trovärdighet. Vi hade partiellt bortfall på en del av frågorna, vilket närmare kommer att kommenteras när respektive fråga analyseras. Längst ner på enkäten hade vi lämnat plats för övriga kommentarer, men har inte fått några som är av intresse för uppsatsen.

För att kunna undersöka vilka faktorer som påverkar användningen har vi valt att gruppera in materialet dels efter frekvens, det vill säga hur ofta styrsystemet används, och dels efter korrekthet, det vill säga hur väl de centrala direktiven följs. Vi testar därefter om de olika faktorerna från modellen i figur 3.2 påverkar frekvensen och korrektheten i användningen av styrsystemet. Kapitlet är uppdelat efter de rubriker som återfinns i samma modell. Under de olika rubrikerna beskrivs var och en av faktorerna och de samband som påträffats för frekvens och korrekthet. De signifikanta sambanden återfinns i bilaga 3. Vi kommenterar även huruvida våra hypoteser förkastas eller ej.

6.1 FREKVENS

Centrala direktiv: Uppföljning med de anställda bör ske en gång i månaden. KPI bör uppta en väsentlig del av en kontorschefs tid.

För att mäta frekvensen ställde vi frågorna fem och tio, som behandlade hur ofta respondenterna har uppföljning och coaching med de anställda respektive hur ofta man aktivt använder sig av KPI. På frågan om uppföljning och coaching var de vanligaste förekommande svaren några gånger i månaden och en gång i månaden. Dessa svar överensstämmer med de centrala direktiv som finns. Fortsättningsvis benämns uppföljning och coaching enbart som uppföljning.

Tabell 6.1, Hur ofta har du uppföljning och coaching av KPI med de anställda?

	Frekvens	Procent
Några gånger i veckan	13	17,3
Några gånger i månaden	29	38,7
En gång i månaden	31	41,3
Mer sällan	2	2,7
Totalt	75	100,0

På frågan om aktiv användning var det två som valt att inte svara. Vi har inte fått några kommentarer om varför dessa två valt att inte svara och därför vet vi inte vad detta partiella bortfall beror på. Som syns i tabellen nedan var de vanligaste svaren några gånger i veckan och några gånger i månaden. De enda centrala direktiven vi fått ta del av är att KPI ska uppta en väsentlig del av en kontorschefs tid. Därmed är det oklart om de centrala direktiven kan anses efterlevas vad gäller denna fråga. Anledningen till att vi inte fått något tydligt svar från ledningen på företaget, kan bero på att det inte går att fastställa någon exakt tid för

användandet av KPI. Frekvensen kan delas in i olika moment och nedlagd tid kan variera beroende på aktuell situation. Det kan även skifta från kontor till kontor vad man behöver lägga mest tid på. Inte heller i litteraturen har vi funnit några konkreta svar på hur frekvent styrsystem ska användas. Däremot är det många författare som påpekar att ett styrsystem måste användas permanent för att vara effektivt.

Tabell 6.2, Hur ofta använder du dig aktivt av KPI?

	Frekvens	Procent	Gällande procent
Dagligen	2	2,7	2,7
Några gånger i veckan	25	33,3	34,2
Några gånger i månaden	34	45,3	46,6
En gång i månaden	11	14,7	15,1
Mer sällan	1	1,3	1,4
Totalt svarat	73	97,3	100,0
Ej svarat	2	2,7	
Totalt	75	100,0	

För att kunna väga samman svaren på de här två frågorna gjorde vi en korstabell, vilken återfinns i bilaga 4. För att ha en ändamålsenlig frekvens anser vi att man måste använda KPI aktivt minst några gånger i veckan. Eftersom vi, trots upprepade förfrågningar, inte fått svar på hur ofta kontorscheferna bör använda KPI aktivt har vi gjort detta antagande. Antagandet baserar sig på uttalandet om att KPI ska uppta en väsentlig del av en kontorschefers tid. Utifrån vår referensram har vi funnit det rimligt att en väsentlig del av en kontorschefers tid består av minst några gånger i veckan. Samtidigt som man använder KPI aktivt minst några gånger i veckan, bör man ha uppföljning med de anställda minst en gång i månaden. Detta argument bottnar i centrala direktiv. De som uppfyller båda dessa krav samtidigt, bildar den grupp som vi valt att kalla ändamålsenlig frekvens, gruppen utgörs av 27 individer.

Vi undersöker även om det är något som utmärker de som använder KPI mest respektive minst frekvent. För att få räknas in i den grupp som använder KPI mest frekvent måste man använda det antingen dagligen eller någon gång i veckan, vad gäller både aktiv användning och uppföljning. Denna grupp utgörs av 13 personer. Man kan tänka sig att ha högre krav vad gäller den aktiva användningen inom denna grupp, men det faller då det endast finns två respondenter som svarat att de använder det dagligen och dessutom uppfyller inte dessa individer kraven för uppföljning. Den grupp som använder KPI minst frekvent utgörs av 12 individer, vilka karaktäriseras av att de använder KPI aktivt en gång i månaden eller mer sällan. Uppföljningen med de anställda följer automatiskt den aktiva användningen, eftersom man inte kan ha uppföljning oftare än aktiv användning. Dock är det en individ som svarat att den har uppföljning några gånger i månaden, men en aktiv användning endast en gång i månaden. Detta svar finner vi underligt med tanke på ovan nämnda resonemang.

Den vanligaste kombinationen på de båda frågorna är att man använder KPI aktivt några gånger i månaden och även har uppföljning några gånger i månaden. Denna kombination av svarsalternativ tyder på att kontorscheferna inte använder KPI aktivt förutom när de har uppföljning. Om det är på detta vis, ligger användningen inte i linje med de centrala direktiv som finns. För de nio kontorschefer som använder KPI aktivt en gång i månaden och även har uppföljning en gång i månaden, kan man konstatera att de inte använder styrsystemet enligt centrala direktiv. Det är bara två individer som har uppföljning mer sällan än en gång i månaden. Detta visar på att ledningen, inom uppföljning, varit tydlig och framgångsrik i sina direktiv. Inom den aktiva användningen har ledningen dock inte varit lika framgångsrik med

sina direktiv. Detta beror antagligen på att det inte finns några tydliga direktiv för den aktiva användningen, vilket beskrivs i kapitel fem.

För att testa de olika hypoteserna används den grupp vi kallar ändamålsenlig frekvens, men även de grupper som använder KPI mest respektive minst frekvent. Testningen av hypoteser börjar i avsnitt 6.4.

6.2 KORREKTHET

Centrala direktiv: KPI bör fungera motiverande för de anställda. KPI ska först och främst användas som ett styrsystem.

För att kunna se om kontorscheferna använde styrsystemet korrekt ställde vi en fråga om de anställda hade blivit mer motiverade. Enligt ledningen borde alla anställda, inklusive kontorscheferna, blivit mer motiverade. Frågan ställdes till kontorscheferna som fick bedöma huruvida medarbetarna på respektive kontor hade blivit mer motiverade. Om medarbetarna har blivit motiverade anser vi att man använder KPI mer korrekt. För att undersöka om kontorschefen själv är motiverad, valde vi att ställa en fråga angående inställningen till KPI och resultatet på denna fråga finner ni i avsnitt 6.7. Kontorschefens motivation har vi valt att mäta som en faktor som kan påverka användningen eftersom han/hon är en nyckelperson vad gäller användandet av styrsystemet. Denna faktor mäter alltså inte korrektheten.

På frågan om de anställdas motivation var det 14 stycken som svarat att de anställda inte blivit motiverade, men majoriteten ansåg att de anställda åtminstone till viss del blivit motiverade. Därmed uppfylls de centrala direktiven av en övervägande majoritet. Nørreklit (2000) betonar att de anställda bör känna ett internt engagemang som grundar sig i självförverkligande och nyfikenhet. Engagemanget ska alltså inte botten enbart i externa faktorer, som ledningens order och belöningar. Vi har inte undersökt vad de anställdas motivation botten i. Det enda vi vet är att en del av motivationen härstammar från den tävling som finns beskriven i kapitel fem. Tävligen visar på att företaget tänkt på de anställdas externa engagemang, men vi har inte fått ta del av någon information som tyder på att de även tänkt på de anställdas interna engagemang.

Tabell 6.3, Anser du att de anställda har blivit mer motiverade efter införandet av KPI?

	Frekvens	Procent
Nej	14	18,7
Ja, till viss del	52	69,3
Ja, absolut	9	12,0
Totalt	75	100,0

Vi ställde även frågan om huruvida kontorscheferna tyckte det var omständligt att använda KPI. De flesta anser inte att KPI är omständligt att använda. Som visas i tabellen nedan var det endast sju som svarat *ja, till viss del* och ingen som svarat *ja, absolut*. Svartsfördelningen visar på att ledningen varit framgångsrik i sitt utformande av styrsystemet. En viktig faktor är att inte ha för många mått, vilket betonats av flera författare i uppsatsens teoriavsnitt. Företaget vi undersöker har elva målsatta KPI, vilket vi inte anser är för många. Även resultatet på frågan tyder på att det inte är för många.

Tabell 6.4. Tycker du det är omständligt att använda KPI?

	Frekvens	Procent
Nej	68	90,7
Ja, till viss del	7	9,3
Totalt	75	100,0

Vidare frågade vi om respondenterna använde KPI främst som ett styrverktyg eller som ett kontrollverktyg. På denna fråga var det två individer som valt att inte svara, vilket syns i tabellen nedan. Detta bortfall kan tänkas bero på att vi inte valt att ha med svarsalternativet vet ej. En annan anledning kan vara att de använder KPI som både ett styrverktyg och ett kontrollverktyg, men inte uppmärksammat att vi frågar efter vilket de främst använder systemet som. Det var endast tre respondenter, som svarat att de använder KPI främst som ett kontrollverktyg. Här har alltså ledningen varit framgångsrik i att förmedla syftet med styrsystemet. De tre som har svarat att de använder KPI främst som ett kontrollverktyg utmärker sig inte i andra frågor mot de övriga respondenterna.

Tabell 6.5. Jag använder KPI främst som ett:

	Frekvens	Procent	Gällande procent
Styrverktyg	70	93,3	95,9
Kontrollverktyg	3	4,0	4,1
Totalt svarat	73	97,3	100,0
Ej svarat	2	2,7	
Totalt	75	100,0	

Vi har delat in respondenterna i grupper, efter hur pass korrekt de använder KPI. För att göra indelningarna använde vi oss av en korstabell, vilken återfinns i bilaga 4. I denna tabell finns endast frågorna om de anställda blivit motiverade och om KPI är omständligt att använda. Anledningen till att vi inte gjort en korstabell med den tredje frågan, är att det endast var tre som svarade att de använde KPI som ett kontrollverktyg. Istället har vi kontrollerat att dessa tre aldrig hamnat i en grupp som anses använda KPI korrekt. För att vara korrekt användare kan man alltså inte använda KPI som ett kontrollverktyg, oavsett vad man svarat på de båda andra frågorna.

För att anses använda KPI korrekt ska de anställda ha blivit motiverade, antingen till viss del eller absolut. Detta bygger vi på det centrala direktiv som säger att KPI ska fungera motiverande för de anställda. Samtidigt ska man ha svarat nej på frågan om KPI är omständligt, ett resonemang om detta finner ni i den empiriska metoden. Gruppen som använder KPI korrekt utgörs av 56 personer.

Även inom korrektheten undersöks de två ytterligheterna, minst och mest. De som ingår i den grupp på nio personer som använder KPI mest korrekt, har svarat *ja, absolut* på frågan om de anställda har blivit motiverade efter införandet av KPI. Vidare har de svarat att det inte är omständligt att använda samt att de använder KPI som ett styrverktyg. För att ingå i den grupp på sju individer som använder KPI minst korrekt, ska man ha svarat att det till viss del är omständligt att använda samt att de anställda antingen inte blivit motiverade eller att de endast blivit motiverade till viss del. Det fanns ingen som svarade *ja, absolut* på frågan om KPI är omständligt att använda och därför kunde vi inte göra indelningen snävare vad gäller den frågan. Anledningen till att både svaret *nej* och svaret *ja, till viss del*, på frågan om de anställda blivit motiverade, finns i denna grupp är att det annars bara blivit två respondenter i gruppen. Detta hade medfört att vi inte kunnat göra några jämförelser som kunde bli

signifikanta. De som svarade att de använder KPI som ett kontrollverktyg ingår i denna grupp, oavsett vad de svarat på de andra frågorna.

Den vanligaste kombinationen av svarsalternativ är att man anser att KPI inte är omständligt att använda samt att de anställda till viss del blivit motiverade. Detta ligger i linje med de centrala direktiven, även om man kunde önskat sig att fler svarat *ja, absolut* på frågan om de anställda blivit mer motiverade.

När vi testar våra hypoteser är det de tre grupper som vi fått fram inom korrekthet som används.

6.3 TOTAL ANVÄNDNING

Vi har även undersökt total användning, vilket syftar på att styrsystemet ska användas både ofta och enligt centrala direktiv. Alltså har vi för den totala användningen undersökt frekvens och korrekthet tillsammans, utifrån tidigare ställda frågor. Men eftersom denna indelning inte tillförde några nya resultat, utan snarare komplicerade framställningen, har vi valt att inte redogöra för dessa resultat i uppsatsen. I kommande avsnitt testas därför hypoteserna endast mot frekvens och korrekthet i användningen.

6.4 ÅLDER

De flesta av respondenterna befinner sig i åldersgrupperna 38-45 och 46-55. En felaktig indelning av svarsalternativen resulterade i att det inte var någon som tillhörde den allra yngsta gruppen och endast fem i den näst yngsta gruppen, upp till och med 37. Istället borde frågan ha lämnats öppen, för att sedan delas in i lämpliga grupper. Hur de olika kontorscheferna svarat syns i tabellen nedan.

Tabell 6.6 Hur gammal är du?

	Frekvens	Procent
30-37	5	6,7
38-45	29	38,7
46-55	30	40,0
Över 55	11	14,7
Totalt	75	100,0

Nedan kommer vi att jämföra åldern mot frekvens och korrekthet, detta för att undersöka huruvida vår hypotes bör förkastas eller ej. När vi skriver om åldern är den ett mått på hur gammal man är. Vi har alltså valt att inte ta hänsyn till hur länge man arbetat i företaget, respektive som kontorschef. Med anledning av detta kan vi inte ta någon hänsyn till vilken erfarenhet av olika arbetsuppgifter som våra respondenter har och hur detta påverkar användningen av KPI.

Hypotes: En yngre kontorschef innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

När vi jämför frekvensen för de yngsta, upp till och med 37 år, mot övriga kan vi inte uppnå någon signifikans på grund av att gruppen endast består av fem respondenter. Däremot hamnar ingen av dessa fem i den grupp som använder KPI minst frekvent, men inte heller i den mest frekventa gruppen. När vi undersökte den äldsta gruppen, över 55 år, fann vi ett samband som är signifikant på tioprocentens nivå, med att äldre använder KPI mer sällan. Detta samband återfinns dock inte bland extremgrupperna för frekvens.

Vad gäller korrektheten, har vi fått fram ett icke-signifikant samband som tyder på att de yngre kontorscheferna använder KPI mer korrekt. Återigen finns ingen av de i den yngsta åldersgruppen bland dem som använder KPI mest respektive minst korrekt. När vi undersökte de äldsta mot korrekthet, fann vi inga tydliga samband.

6.4.1 Summering av ålder

Det var bara inom frekvensen som vi fann signifikanta samband i linje med vår hypotes. Vi vet inte om denna lägre frekvens i användningen hos de äldre kontorscheferna, beror på en motarbetning av förändringar eller om det beror på att de har en större erfarenhet.

6.5 KONTORETS STORLEK

Svaren på frågan om kontorets storlek var relativt spridda, vilket tyder på att vi lyckats bättre med att gruppera in svarsalternativen på denna fråga. Det fanns flest kontor med 8-15 heltidstjänster. Hur de olika svaren fördelade sig återfinns i tabellen nedan.

Tabell 6.7, Hur många heltidstjänster sysselsätter ditt kontor?

	Frekvens	Procent
Mindre än 8	12	16,0
8-15	26	34,7
16-23	16	21,3
24-31	11	14,7
Fler än 31	10	13,3
Totalt	75	100,0

Vi kommer att undersöka om det finns några samband med kontorens storlek och frekvens samt korrekthet. Vår hypotes utgår ifrån att ett kontor med fler anställda anser sig ha ett ökat behov av ett styrsystem, eftersom det inte är lika överblickbart som ett mindre. Graden av personlig kommunikation minskar också med mängden anställda. Vi anser att gränsen för ett stort kontor går vid 23 heltidstjänster. För att anses vara ett litet kontor ska kontoret sysselsätta mindre än åtta heltidstjänster.

Hypotes: Ett större kontor innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

När vi delade in kontoren och undersökte de med mer än 23 heltidstjänster, visades ett samband som dock inte går att säkerställa statistiskt. Sambandet visade på att ett större kontor använder sig av KPI mer frekvent. Detta samband blev mer påtagligt när vi testade det inom den grupp som använder KPI minst frekvent, det var då signifikant på tioprocentens nivå.

Vad gäller korrekt användning tyder den på att ett stort kontor använder KPI mer korrekt. Inom den grupp som använder KPI minst korrekt, fann vi att kontor med mindre än åtta heltidstjänster använde KPI mindre korrekt. Detta samband är statistiskt säkerställt på femprocentens nivå. Dessutom var det ingen av de kontor med mer än 23 heltidstjänster som ingick i den grupp som använde KPI minst korrekt.

6.5.1 Summering av kontorets storlek

Vi antog att ett större kontor skulle använda styrsystemet mer frekvent och mer korrekt. De signifikanta samband vi funnit stämmer alltså överens med vår hypotes, som vi därmed inte

kan förkasta. Vi kan däremot inte säga om det beror på att större kontor känner ett ökat behov av ett styrsystem eller om det är något annat som påverkar.

6.6 FÖRSTÅELSE

För att kunna mäta förståelse ställdes frågorna tre, fyra och åtta. I fråga tre undersökte vi vilken utbildningsnivå de olika kontorscheferna har. Nästföljande fråga behandlade huruvida de ansåg sig ha fått tillräckligt med information om användandet av KPI. Fråga åtta syftade till att ta reda på om de anställda förstod innebörden med att använda styrsystemet. Nedan har vi valt att dela in rubrikerna efter dessa frågor. Hypotesen att en ökad förståelse innebär en mer frekvent och korrekt användning gäller för alla dessa olika underrubriker.

Hypotes: En ökad förståelse innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

6.6.1 Utbildningsnivå

På frågan om utbildningsnivå var det vanligast att ha gymnasium som sin högsta utbildningsnivå. Att endast ha studerat på grundskolenivå var ovanligt, det var bara två individer.

Tabell 6.8. Vilken är din högsta utbildningsnivå?

	Frekvens	Procent
Grundskola	2	2,7
Gymnasie	43	57,3
Examen från högskola/universitet	30	40,0
Totalt	75	100,0

Vi ansåg att en högre utbildningsnivå skulle innebära en ökad förståelse. Därför delade vi in materialet så att de med en examen från högskola eller universitet hamnade i en grupp, som sedan jämfördes mot de med lägre utbildning. Efter att ha testat om de med hög utbildningsnivå hade en mer frekvent och korrekt användning, kunde man ha undersökt de med lägst utbildningsnivå. Anledningen till att vi inte gjorde detta var att det endast var två individer i denna grupp och att dessa två inte utmärker sig på något speciellt sätt.

Vi fann inga tydliga samband vad gällde frekvensen. När vi undersökte den grupp med mest frekvent användning, fanns det ett icke-signifikant samband. Detta samband visade på att lägre utbildning innebär en mer frekvent användning, vilket strider mot vår hypotes. En förklaring kan vara att de som har lägre utbildning har varit en längre tid i arbetslivet och framförallt i en chefsposition och därför inarbetat mer rutiner och mer vana vid att arbeta med styrsystem. En annan förklaring kan vara att de med lägre utbildning måste ägna mer tid åt KPI för att få samma arbete gjort. Vi har inte kunnat mäta det arbete man får gjort och vet därför inte om alla arbetar lika effektivt.

Utbildningsnivån visades inte påverka korrektheten i användningen av KPI. Anledningen till att extern utbildning inte har någon betydelse kan vara att styrsystemet och de använda termerna är väl inarbetade. Vidare är styrsystemet inte så komplicerat att det krävs en högre utbildning för att förstå det. Vad gäller utbildningsnivå finner vi att den inte påverkar användningen av styrsystemet i det undersökta företaget. Men trots detta kan vi inte förkasta hypotesen att förståelse påverkar användningen, då utbildningsnivå inte är det enda sättet som vi mäter förståelse på.

6.6.2 Information

På frågan om man ansåg sig ha fått tillräckligt med information om användandet av KPI hade ingen svarat *nej*. Däremot var det 17 individer som ansåg att de endast till viss del hade fått tillräckligt med information. Med andra ord svarade en majoritet *ja, absolut*. Detta visar på att ledningen varit tydliga i sin förmedling av styrsystemet. Dock är det intressant att notera att inte alla som anser att de fått tillräckligt med information, använder styrsystemet efter de centrala direktiv som vi fått ta del av. Detta kan till exempel bero på att ledningen har varit otydlig i sina direktiv.

Vidare är det intressant att de 17 som anser att de inte till fullo fått tillräckligt med information, även i andra frågor svarat likartat. Det är vanligast att dessa arbetar på ett mindre kontor och de tror i högre grad att de inte kan påverka styrsystemet. Det var bara en av dessa individer som hade tidigare erfarenhet av KPI. Vi kan även konstatera att ingen av individerna svarat *ja, absolut* på frågan om de anställda blivit mer motiverade och de flesta anser inte heller att de anställda till fullo förstår innebörden av styrsystemet.

Tabell 6.9, Anser du att du har fått tillräckligt med information om användandet av KPI?

	Frekvens	Procent
Ja, till viss del	17	22,7
Ja, absolut	58	77,3
Totalt	75	100,0

Anser kontorschefen att han/hon har fått tillräckligt med information om användandet av KPI, innebär det enligt oss en högre förståelse. Eftersom vi endast fick svaren *ja, till viss del* och *ja, absolut*, har dessa jämförts mot varandra. Om man svarat *ja, absolut* har man enligt oss en högre förståelse.

Inom ändamålsenlig frekvens finner vi ett icke-signifikant samband som visar på att om man anser sig förstå använder man KPI mer frekvent. I den grupp som använder styrsystemet mest frekvent visades detta samband på femprocents nivån. Som tabellen nedan visar hade samtliga i denna grupp svarat att de till fullo fått tillräckligt med information angående styrsystemet.

Tabell 6.10, Hur kontorschefens förståelse påverkar frekvensen i användningen

	Mer frekvent	Mindre frekvent	Totalt
Ja, absolut	13	45	58
Ja, till viss del	0	17	17
Totalt	13	62	75

För att kunna se några tydliga samband, vad gäller korrektheten i användningen, undersökte vi de grupper som använder KPI mest respektive minst korrekt. Inom den grupp som använder det mest korrekt finner vi ett signifikant samband på tioprocents nivån. Sambandet pekar på att om man svarat *ja, absolut* på frågan om man fått tillräckligt med information om KPI, har man en mer korrekt användning.

Vår hypotes om att förståelse påverkar användningen kan härmed inte förkastas. Att en högre förståelse leder till en ökad användning stämde enligt våra resultat på denna fråga. Denna fråga var därmed ett bättre sätt att mäta förståelse än utbildningsnivån.

6.6.3 Anställdas förståelse

På frågan om de anställda förstod innebörden av att använda KPI var det vanligaste svaret att de anställda till viss del förstod och det var ingen som svarat att de inte förstod. Att det är vanligare att de anställda till viss del förstår, än det är att de till fullo förstår, tyder på att man borde ge mer information till de anställda. Vikten av att styrsystemet är grundat i de anställdas språk poängteras av Nørreklit (2000). Av fallbeskrivningen i kapitel fem framgår att företaget försökt att utveckla sitt styrsystem i ett, inom organisationen, välkänt språk. Men resultatet på denna fråga visar på att detta inte är tillräckligt utan man måste även skapa en dialog omkring styrsystemet. Betydelsen av att ha en dialog inom organisationen framhävs av Olve, Roy och Wetter (1999).

Tabell 6.11, Upplever du att de anställda på ditt kontor förstår innebörden av att använda KPI?

	Frekvens	Procent
Ja, till viss del	46	61,3
Ja, absolut	29	38,7
Totalt	75	100,0

För att testa vår hypotes har vi jämfört de som svarat *ja, till viss del* mot de som svarat *ja, absolut*. Dessa båda grupper har ställts mot frekvens och korrekthet.

Inom frekvens uppkom det ett tydligt samband när vi undersökte den grupp som använder KPI mest frekvent. Inom denna grupp fanns ett klart signifikant samband, som visar på att de som svarat *ja, absolut* också är de som använder det mer frekvent.

Även vad gäller korrektheten finner vi ett tydligt samband när vi undersöker de som använder KPI mest korrekt. Inom gruppen finns ett tydligt signifikant samband, som går i samma riktning som sambandet vid frekvens.

Tabell 6.12, Hur de anställdas förståelse påverkar korrektheten i användningen

	Mer korrekt	Mindre korrekt	Totalt
Ja, absolut	7	22	29
Ja, till viss del	2	44	46
Totalt	9	66	75

Vi fann signifikanta samband som ligger i linje med vår hypotes när vi undersökte de grupper som använde KPI mest frekvent respektive mest korrekt. Utifrån detta behåller vi vårt antagande om att de anställdas förståelse påverkar användningen av ett styrsystem.

6.6.4 Summering av förståelse

Som en summering av de underrubriker som finns inom förståelse kan vi konstatera att vi inte kan förkasta vår hypotes, då det finns signifikanta samband. Däremot kan vi konstatera att utbildningsnivån inte påverkar användningen av styrsystemet i det undersökta företaget. Detta kan i sin tur bero på att utbildningsnivån inte har betydelse för förståelsen av styrsystemet. Vad gällde huruvida kontorscheferna fått tillräckligt med information fanns det signifikanta samband som tydde på vår hypotes och för de anställdas förståelse visades klart signifikanta samband både vad gällde frekvensen och korrektheten.

Vi har undersökt om det fanns ytterligare samband inom förståelse. Vi fann ett signifikant samband, på femprocents nivå, mellan de anställdas förståelse och om kontorscheferna anser

att de fått tillräckligt med information. Sambandet pekar på att de kontorschefer som svarat *ja, absolut* på om de fått tillräckligt med information, också anser att de anställda har en högre förståelse för styrsystemet. Vi sammanställde svaren för de båda frågorna till en gemensam grupp för förståelse. När vi undersökte denna nya grupp mot dels mest frekvent och dels mest korrekt gav det inom båda områden klart signifikanta samband. Sambanden tyder på vår hypotes, det vill säga att en högre förståelse leder till en mer frekvent och mer korrekt användning.

6.7 INSTÄLLNING

För att mäta inställningen ställdes frågorna sex och nio. Fråga sex behandlar tidigare erfarenhet och fråga nio vilken förväntan kontorscheferna hade på KPI. Hypotesen gäller för var och en av dessa frågor.

Hypotes: En positiv inställning innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

6.7.1 Erfarenhet

På frågan om tidigare erfarenhet hade vi ett partiellt bortfall. Vi finner ändå att frågan var enkel att besvara men misstänker att individen missat att man skulle svara även om man inte hade någon tidigare erfarenhet. Det var även detta svar som var det mest vanliga bland respondenterna. Det var ingen som hade negativa erfarenheter av KPI och endast en som hade erfarenhet men utan att ha någon åsikt.

Tabell 6.13, Har du i tidigare anställning, utanför XXX, arbetat med KPI? Vilken är i så fall din erfarenhet?

	Frekvens	Procent	Gällande procent
Nej	60	80,0	81,1
Ja, men ingen åsikt	1	1,3	1,4
Ja, positiv erfarenhet	13	17,3	17,6
Totalt svarat	74	98,7	100,0
Ej svarat	1	1,3	
Totalt	75	100,0	

Vi ansåg att de med positiv erfarenhet skulle vara mer positivt inställda och därmed använda KPI mer frekvent och korrekt. Eftersom det inte var någon som svarade att de hade negativa erfarenheter, kunde vi inte jämföra dessa båda grupper. Istället jämförs de som inte har tidigare erfarenheter mot de som har positiv erfarenhet. Som tidigare nämnts fanns det en respondent som hade tidigare erfarenhet men ingen åsikt. Då de utan erfarenhet, kan likställas med att inte ha någon åsikt baserad på erfarenhet, placerade vi respondenten i denna grupp.

Inom den grupp som har en ändamålsenlig frekvens i sin användning finns det inga tydliga samband. Men inom den grupp som använder KPI minst frekvent kan man se att ingen av de med positiv erfarenhet ingår i denna grupp. Detta samband är dock inte signifikant.

Vad gäller korrektheten har vi inte funnit någon specifik påverkan. Detta visar på att det, i vår undersökning, inte spelar någon roll om man har tidigare erfarenheter eller ej.

I vår hypotes menade vi på att en positiv inställning skulle ge en mer frekvent och korrekt användning. Att vi inte kan se några samband vad gäller erfarenhet, kan bero på att även de utan erfarenhet har en positiv inställning. Detta kan i sin tur bero på att den genomgång och

presentation av styrsystem som kontorscheferna fått, har gett en bra inställning oavsett erfarenhet eller ej. Även nedan, under rubrik 6.7.2, finns stöd för detta argument.

6.7.2 Förväntan

Det var två individer som valt att inte besvara frågan angående deras förväntningar. Vi har inte kunnat utläsa vad detta beror på, men anser att de helt enkelt inte hade någon bestämd åsikt i frågan. Ingen av respondenterna har svarat att de har negativ förväntan, vilket tyder på att ledningen har lyckats med att förmedla en positiv inställning. Detta visas även av att över 95 procent, av dem som valt att svara, har en positiv inställning. Med ett z-test kan man påvisa att över 90 procent av kontorscheferna inom företaget har en positiv inställning.

Tabell 6.14, Förväntar du dig att användandet av KPI ska innebära några förändringar i lönsamhet?

	Frekvens	Procent	Gällande procent
Nej	2	2,7	2,7
Ja, positiva	71	94,7	97,3
Totalt svarat	73	97,3	100,0
Ej svarat	2	2,7	
Totalt	75	100,0	

På grund av att nästan alla hade positiva förväntningar kan vi inte få fram några signifikanta samband ur detta material. De två som svarat att de inte hade några förväntningar, använder KPI mindre frekvent. Däremot hamnar de inte inom någon speciell kategori vad gäller korrektheten i användningen.

Det är svårt att uttala sig om hypotesen av dessa två svar. Vi trodde att det skulle vara fler som inte hade några förväntningar och även någon med negativa förväntningar. Eventuellt kan det finnas en förklaring i individbortfallet. De med negativa förväntningar vill kanske inte lägga tid på en undersökning om KPI. En annan förklaring är att genomgången och presentationen av styrsystemet har gett en bra inställning, vilket vi även skrev om i avsnitt 6.7.1.

6.7.3 Summering av inställning

Inom inställning har vi svårt att förkasta vår hypotes, eftersom vi inte lyckats testa den. Istället kan vi peka på att företaget har lyckats väl med att få kontorscheferna positivt inställda till styrsystemet. Enligt Olve et al. (1999) är det viktigt att förklara avsikten med styrsystemet, så att det inte bara ses som ännu en förändring. Resultatet i undersökningen tyder på att ledningen varit framgångsrik med detta. Författarna menar vidare på att inställningen hos nyckelpersoner är viktig, då dessa ska föra idén vidare i organisationen. Att kontorscheferna i hög grad är positivt inställda medför antagligen också att övriga anställda blir mer positivt inställda.

6.8 PÅVERKAN

Det var fem respondenter som svarade *ja, absolut* på frågan om de ansåg att de kunde påverka utformningen eller användandet av KPI. Majoriteten av de tillfrågade svarade att de inte kunde påverka. Eftersom kontorschefernas möjligheter att påverka är väldigt begränsade, stämmer resultatet in på de centrala direktiv som finns. Dock kan man anta att ledningen önskar att kontorscheferna ska känna att de har en möjlighet att påverka och därmed känna sig delaktiga. Känner man sig delaktig har man också en mer positiv inställning till förändringar

(Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth & Smith, 1999). Eventuellt borde kontorscheferna få bli mer delaktiga, man borde även försöka ha en mer öppen dialog. Olve et al. (1999) pekar på att de anställda ska ges tillfälle att ifrågasätta och vara med och utveckla styrsystemet. Tidigare resultat visar på att kontorscheferna trots detta har en positiv inställning till KPI, se avsnitt 6.7.3.

Tabell 6.15, Har du själv haft möjligheten att påverka utformningen eller användandet av de KPI som finns på ditt kontor?

	Frekvens	Procent
Nej	43	57,3
Ja, till viss del	27	36,0
Ja, absolut	5	6,7
Totalt	75	100,0

Vi har valt att dela in alla som tyckte de kunde påverka mer eller mindre i en grupp. Detta eftersom vi är ute efter känslan av att kunna påverka och den delaktighet det skapar. Nedan undersöker vi om vår hypotes stämmer för frekvens och korrekthet.

Hypotes: Känslan av att kunna påverka innebär en mer frekvent och mer korrekt användning.

Inom ändamålsenlig frekvens fann vi ett signifikant samband på tioprocentens nivå. Detta samband ligger i linje med vår hypotes. När vi vidare undersökte den grupp som använder KPI mest frekvent, visade det sig att sambandet blev starkt signifikant. Därmed använder man styrsystemet mer frekvent, om man har känslan av att kunna påverka.

När vi undersökte eventuella samband inom korrektheten i användningen fann vi inga. Detta kan bero på att känslan av att kunna påverka inte har betydelse för hur pass korrekt man använder styrsystemet.

6.8.1 Summering av påverkan

Inom påverkan ligger sambanden i enlighet med vår hypotes vad gäller frekvensen i användningen. Vi kan därmed inte förkasta hypotesen som säger att känslan av att kunna påverka innebär en mer frekvent användning.

6.9 KAPITELSUMMERING

I tabellen nedan visas de signifikanta samband som vi funnit i undersökningen, sambanden ligger i linje med våra hypoteser. Tabellen är uppdelad i de fem faktorer som hypoteserna bygger på och visar sambanden för frekvens samt korrekthet i användningen. Vi har angett om sambanden befinner sig på en fem- eller tioprocentig signifikansnivå.

Tabell 6.16, Sammanställning över signifikanta samband mellan de valda faktorerna och användningen

	Frekvens	Korrekthet
Ålder	10%-nivån	Ej
Kontorets storlek	10%-nivån	5%-nivån
Förståelse	5%-nivån	5%-nivån
Inställning	Ej	Ej
Påverkan	5%-nivån	Ej

På de kontor som har en mer frekvent användning av KPI är kontorscheferna yngre än 55 år och antalet heltidstjänster är mer än 23. På dessa kontor anses de anställda ha en hög förståelse och kontorscheferna upplever att de fått tillräckligt med information om styrsystemet. Vidare har kontorscheferna på dessa kontor känslan av att kunna påverka.

För de kontor som har en korrekt användning är antalet heltidstjänster mer än 8 och både kontorscheferna och övriga anställda anses ha en hög förståelse av styrsystemet.

6.10 BORTFALLSANALYS

För att kunna analysera individbortfallet har vi försökt att få ta del av åldersfördelningen på kontorscheferna samt antalet heltidstjänster som kontoren sysselsätter. Uppgifterna har varit svåra att ta fram, vilket leder till att vi har knapphändig information. Från en av regionerna fick vi ta del av åldersfördelningen och från en annan region fick vi ta del av antalet heltidstjänster.

I den region som lämnat uppgifter om åldersfördelning var det 17,6 procent som var över 55 år. I vår undersökning, som innefattade tre regioner, var det 14,7 procent som var över 55 år. Vi jämförde också vårt medelvärde, 47,3 år, med regionens på 48,2 år. Båda uppgifterna tyder på att äldre är underrepresenterade i vår undersökning. Eftersom vi bara fått uppgifter från en av regionerna kan vi inte med säkerhet säga att de äldre är underrepresenterade, antagandet är beroende av att åldersfördelningen är likartad i alla tre regionerna.

Från en av de andra regionerna lämnades uppgifter om antalet heltidstjänster på kontoren. Medelvärdet i regionen var 13,4 stycken heltidstjänster, det minsta kontoret hade 5 heltidstjänster och det största hade 33,5. För att räkna ut medelvärdet av materialet i vår undersökning har vi gjort antagande om minsta och största kontor som ovan. Detta medför ett medelvärde på 17,5 heltidstjänster. Värdena tyder på att det i vår undersökning finns en underrepresentation av små kontor. Vi är dock kritiska till att dra denna slutsats, då den dels bygger på en regions uppgifter och dels är baserad på antagande om minsta och största kontor.

Eftersom skillnaderna varken inom åldersfördelningen eller inom storleksfördelningen är markanta, anser vi inte att de har någon större inverkan på resultatet. Däremot anser vi att individbortfallet har effekt på resultatet. Detta eftersom de som valt att ej svara antagligen har avvikande åsikter och användningsmönster. Vi vet inte hur dessa respondenter hade svarat och kan därför inte analysera hur detta skulle påverkat resultatet.

6.11 KAPITELSAMMANFATTNING

Av de 99 respondenter som erhöll enkäten svarade 75,8 procent, vilket vi anser vara en hög svarsfrekvens. Efter bearbetning av materialet undersökts om hypoteserna stämde eller ej. Vi fann att de över 55 år har en mindre frekvent användning av KPI. Hypotesen att yngre använder styrsystemet mer frekvent kan därmed inte förkastas. Vi kan inte uttala oss om det faktum att äldre använder KPI mer sällan beror på ett motstånd mot förändringar. Det kan istället vara så att de äldre har mer erfarenhet och därmed inte anser sig behöva styrsystemet i samma utsträckning som de yngre kontorscheferna.

Vår hypotes att större kontor skulle använda styrsystemet mer frekvent och mer korrekt, kan vi inte förkasta eftersom vi funnit signifikanta samband som tyder på detta. Vi kan inte

säkerställa vad detta beror på, men anser att ett större kontor känner ett ökat behov av ett styrsystem.

Vad gäller förståelse kan vi konstatera att utbildningsnivån inte påverkar användningen. Men både vad gäller de anställdas förståelse och om kontorscheferna anser att de fått tillräckligt med information, fanns det signifikanta samband som tyder på hypotesen. Därmed kan vi inte förkasta att en ökad förståelse leder till en mer frekvent och korrekt användning.

Det undersökta företaget har lyckats väl med att få kontorscheferna positivt inställda till KPI. Detta tyder på att ledningen varit framgångsrik i att kommunicera ut avsikten med styrsystemet. Tyvärr har detta faktum inneburit att vi inte kunnat testa hypotesen, om att en positiv inställning skulle leda till en mer frekvent och korrekt användning. Därmed har vi svårt att förkasta den samma.

Vi kan inte förkasta hypotesen att känslan av att kunna påverka leder till en mer frekvent användning, då vi har funnit ett signifikant samband. Det är intressant att det är många som har känslan av att kunna påverka styrsystemet, då det enligt centrala direktiv inte finns någon större möjlighet till detta.

Slutligen kan vi konstatera att vi inte kunnat förkasta någon av våra hypoteser. Däremot har vi funnit att kontorschefernas utbildningsnivå inte påverkar förståelsen i denna undersökning. Vidare konstaterar vi att åldern och känslan av att kunna påverka inte har någon effekt på korrektheten i användningen.

7 SLUTSATSER

I kapitlet redogör vi för våra slutsatser, både för det undersökta företags nuvarande styrsystem och inför implementeringen av ett balanserat styrkort. De faktorer som påverkar användningen av ett styrsystem är kontorschefens ålder, kontorets storlek, förståelsen av systemet och möjligheten att påverka det. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

Vi har kommit fram till att de faktorer som påverkar användningen av ett styrsystem är kontorschefens ålder, kontorets storlek, förståelsen av systemet och möjligheten att påverka det. Detta innebär att alla våra hypoteser, utom inställningen, har visat sig påverka användningen. Nedan presenteras våra slutsatser och vi börjar med det nuvarande styrsystemet. Vi beskriver de faktorer som vi funnit påverkar användningen av KPI. Eftersom företaget har planer på att implementera ett balanserat styrkort år 2005, redogörs även för faktorer som då är viktiga att beakta.

Studiens slutsatser gäller i första hand det undersökta företaget. Då vi inte har inriktat uppsatsen mot några faktorer som är specifika för det undersökta företaget eller dess bransch, anser vi att slutsatserna till viss del är allmängiltiga. Däremot har vi utgått från företagets centrala direktiv, vilka säkerligen skiljer sig från andra företags riktlinjer. Även det faktum att undersökningen är utförd på kontornivå, gör att inte alla slutsatser lämpar sig för all sorts verksamhet. Vi anser dock att slutsatserna trots detta kan fungera vägledande för andra företag.

7.1 NUVARANDE STYRSYSTEM

I det undersökta företaget har de kontorschefer som är över 55 år en mindre frekvent användning av styrsystemet. Det bör observeras att sambandet endast befinner sig på en tioprocentig signifikansnivå. I undersökningen har vi inte tagit reda på orsaken till den mindre frekventa användningen. Man kan tänka sig olika orsaker, som till exempel att de inte upplever ett behov av systemet. Detta eftersom de har sina inarbetade rutiner och sin erfarenhet att luta sig mot. Men det kan även vara så att de inte vill erkänna behovet av ett nytt system, då de inte orkar med det engagemang som en förändring kräver. En ytterligare orsak kan vara att det undersökta företaget inte i lika hög grad satsar på de äldre kontorscheferna. Antagandet bygger vi på att åtta, av de totalt elva äldre kontorscheferna, arbetar på ett kontor med mindre än 16 heltidstjänster. För de yngre cheferna finns det kanske mer specifika karriärsplaner, som leder till en högre motivation. De olika orsakerna, som vi nämnt, till att äldre kontorschefer har en mindre frekvent användning är endast spekulationer. Företaget borde, oavsett orsak, vara tydligare i sina direktiv av hur systemet ska användas och även följa upp om det används. Ett styrsystem är en investering och därmed är det av intresse för företaget att det används frekvent och korrekt. Kontorschefen är en nyckelperson som ska föra användningen av styrsystemet vidare till medarbetarna på kontoret. Fortsätter en del av kontorscheferna med sina gamla rutiner utan att införa styrsystemet, missar även övriga på kontoret de möjligheter som finns med systemet.

Vi har kommit fram till att ett större kontor använder styrsystemet mer frekvent och korrekt, vilket kan bero på att de känner ett ökat behov av det. På ett mindre kontor har man en bättre överblick och man kan ha en närmare personlig kommunikation med de anställda. Därför känner de mindre kontoren inte behovet av ett styrsystem i samma omfattning som ett större kontor. Det är därmed viktigt att förklara avsikten på ett mindre kontor och vad styrsystemet

kan innebära för positivt för dem. Det finns andra fördelar än en bättre överblick, till exempel en ökad fokusering på framgångsfaktorerna.

Vi har funnit att det är av stor vikt att både kontorscheferna och övriga anställda förstår avsikten med styrsystemet och hur det ska användas. För att få en hög förståelse krävs det att systemet är grundat i ett välkänt språk. Det företag vi undersökt använder sig av termer som personalen tidigare arbetat med. Vi anser inte att detta är tillräckligt, utan att de borde ha kompletterat med någon form av internutbildning. Detta baserar vi på att inte alla respondenter ansåg att de fått tillräckligt med information om styrsystemet samt att övriga anställda inte alltid hade önskad förståelse.

Företaget har varit framgångsrikt i att få kontorscheferna positivt inställda till KPI. Men att kontorscheferna har en positiv inställning räcker inte, utan även övriga anställda måste ha det. Vi har inte undersökt denna aspekt och vet därmed inte vilken inställning övriga anställda har. Att kontorscheferna har en positiv inställning är mycket viktigt, då den i hög grad påverkar övriga anställdas attityd. Även här är det viktigt att förklara avsikten med styrsystemet. Vet de anställda inte vad de ska använda systemet till, är det svårt att få en positiv inställning till det samma.

Att kontorscheferna i det undersökta företaget har en positiv inställning avspeglas inte i samma utsträckning i användningen. Därför ifrågasätter vi vad den positiva inställningen bottenar i. Eventuellt kan det vara så att engagemanget enbart grundar sig i yttre belöningar, till exempel tävlingar. Om kontorscheferna i högre utsträckning hade haft ett internt engagemang, anser vi att det skulle leda till en högre användning. Detta eftersom styrsystemet bättre skulle genomföra hela verksamheten i företaget.

I undersökningen har vi funnit att känslan av att kunna påverka leder till en mer frekvent användning. Vi finner det märkligt att en del av kontorscheferna upplever att de har möjligheten att påverka utformningen och användningen av KPI, när de egentligen endast har möjligheten att framföra sina åsikter. Dessa åsikter leder sällan, enligt centrala direktiv, till några förändringar i styrsystemet. Upptäcker kontorscheferna att de inte kan påverka i den utsträckning de ansett, kan en del av deras motivation försvinna, vilket skulle resultera i en lägre användning. Det undersökta företaget bör tänka på att medarbetarna ska kunna påverka. Detta inte bara för att få en högre användning av styrsystemet, utan även för att de som arbetar aktivt med systemet också har lättare för att se eventuella svagheter som måste åtgärdas. Vidare blev vi nyfikna på anledningen till att kontorscheferna anser att de kan påverka i högre grad än de faktiskt har möjlighet till. Ger ledningen sken av en högre möjlighet att påverka än vad som finns, ifrågasätter vi om detta är etiskt rätt.

7.2 INFÖR IMPLEMENTERING AV ETT BALANSERAT STYRKORT

Företaget vi undersökt kommer under år 2005 implementera ett balanserat styrkort på kontorsnivå. Inför denna implementering ska de tänka på att ett balanserat styrkort inte bör vara likadant utformat för alla företag. Därför bör företaget vara kritiskt till att använda en paketerad lösning. De bör även fundera över om styrkortet ska vara utformat lika för alla kontoren. Antagligen blir det inte några större variationer, eftersom kontoren fungerar på en liknande marknad och i princip har identisk verksamhet.

Vidare ska de fundera på hur många perspektiv styrkortet ska innehålla, varje nytt perspektiv bör övervägas noggrant. Vid införandet av det balanserade styrkortet bör företaget ej tillföra

för många mått, då det lätt kan bli för omfattande. Som vi skrev om i avsnitt 6.2, anser vi inte att de idag har för många mått. Personalen måste vara medveten om syftet med mätningen och de olika målen ska vara realistiska. Vidare måste företaget utveckla ett praktiskt sätt att utföra sin mätning på. Mätningen får inte bli för tidskrävande eller komplicerad, för då riskerar de att systemet inte används i önskad utsträckning. Detta skulle innebära att investeringen i styrkortet inte ger förväntat resultat.

Som vi tidigare poängterat är förståelsen av ett styrsystem viktig för dess användning. När företaget implementerar sitt styrkort ska alla involverade ges tid att ta till sig förändringen. De bör även utbildas de anställda, för att öka förståelsen över styrkortets fulla potential. I vår undersökning om KPI fann vi att företaget inte lyckats uppnå full förståelse hos sina anställda och därför måste de nu lägga ner mer resurser på detta.

Företagets nuvarande styrsystem används i lägre grad av de äldre kontorscheferna och detta bör företaget uppmärksamma när de inför sitt balanserade styrkort. Denna uppmärksamhet kan bestå av till exempel uppmuntran eller mer avsatt tid. Vidare ska företaget förklara avsikten samt de fördelar styrkortet innebär. Förklaringen bör vara tydligare och mer specifik vad gäller de mindre kontoren. Detta då de idag har en lägre användning av styrsystemet, vilket troligtvis beror på att de inte känner något större behov av systemet.

Det undersökta företaget har varit framgångsrikt med att få kontorscheferna positivt inställda till KPI. När de implementerar sitt balanserade styrkort måste de prioritera att återigen uppnå en positiv inställning. Ett nytt system innebär en förändring, vilken får anses som påtvingad då den införs på initiativ av ledningen. Därför är det viktigt att de anställda till fullo inser behovet av det nya systemet. Lyckas inte företaget med att få fram avsikten, kan det resultera i att systemet endast upplevs som en förändring utan substans.

Vi anser att kontorscheferna bör ha möjligheten att påverka det balanserade styrkortet och då även framtagandet av det. De är insatta i vad som har fungerat med tidigare system samt vad som bör förbättras och kan därför bidra med användbar information. Utvecklas styrkortet genom olika kompetenser inom företaget uppnår man en bättre balans i framgångsfaktorerna. En dialog inom hela organisationen gör vidare att personalen får en helhetsbild av det balanserade styrkortet, vilket leder till en högre förståelse och ett ökat engagemang.

Ett annat sätt att få de anställda mer engagerade är att ha en frekvent återrapportering. Denna rapportering visar att personalens ansträngningar har gett resultat. Kontorscheferna i det undersökta företaget bör därför regelbundet ha uppföljning med medarbetarna. För att styrkortet ska ha effekt, är det viktigt att reagera på uppnådda resultat. Försummas detta blir systemet endast en kostnad.

Används det balanserade styrkortet felaktigt, finns det en risk för att det uppfattas som ett kontrollverktyg. Tidigare har företaget lyckats väl med att förmedla att KPI ska användas som ett styrverktyg. Att få kontorscheferna införstådda med att även styrkortet ska användas som ett styrverktyg, anser vi därmed inte bli något problem. Vi har inte undersökt hur övriga anställda upplever KPI, men det finns en risk att de i högre grad uppfattar KPI som ett kontrollverktyg. Ledningen bör, som vi tidigare nämnt, vara tydliga i sin förmedling av hur styrkortet ska användas och då se till att informationen når alla anställda.

7.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

För att få en djupare förståelse för vad som påverkar användningen av ett styrsystem skulle man kunna utföra en liknande undersökning på övriga medarbetare. Även i denna undersökning skulle man kunna använda sig av modellen i avsnitt 3.4. Det hade varit intressant att jämföra medarbetarnas uppfattningar med kontorschefernas och undersöka om det är samma faktorer som påverkar användningen på denna nivå. Ett annat förslag till fortsatt forskning är att undersöka bakomliggande orsaker till att faktorerna påverkar användningen.

Det skulle vara intressant att följa ett företag i processen med implementeringen av ett styrsystem. Genom att iaktta var i organisationen och i vilka moment det läggs ner resurser, skulle man kunna undersöka vilka konsekvenserna blir. På så sätt kan man få en ännu större förståelse för vilka faktorer som påverkar. En undersökning som denna skulle ge en bredare förståelse, då man skulle kunna undersöka fler faktorer.

En annan intressant synvinkel är att undersöka hur det finansiella resultatet påverkas av styrsystemets användning. Ett styrsystem är en stor investering och därför är det av betydelse för företaget att det ger förväntad avkastning.

7.4 KAPITELSAMMANFATTNING

Vi drar slutsatsen att åldern påverkar användningen av styrsystemet, på det viset att en äldre kontorschef har en mindre frekvent användning. Eftersom kontorschefen är en nyckelperson hindrar detta att styrsystemet i önskad omfattning sprids till övriga anställda. Vidare konstaterar vi att storleken på kontoret påverkar på så sätt att ett större kontor har en mer frekvent och mer korrekt användning. Därför är det viktigt att föra fram avsikten med systemet så att även de på ett mindre kontor känner ett behov av det. Det är av stor vikt att de anställda förstår innebörden av styrsystemet, då vi funnit att det påverkar användningen. Därför bör det läggas ner resurser på att internt utbilda personalen. På företaget vi undersökt har kontorscheferna en positiv inställning till styrsystemet. Vi ifrågasätter om inställningen till stor del bottnar i ett externt engagemang. Vidare drar vi slutsatsen att känslan av att kunna påverka styrsystemet, leder till en mer frekvent användning.

Inför implementeringen av ett balanserat styrkort ska man vara medveten om att det inte bör vara likadant utformat för alla företag. Vidare ska det övervägas om hela organisationen ska ha ett styrkort som är utformat på ett likartat sätt. För att undvika att styrkortet blir komplicerat ska antalet perspektiv och antalet mått vara genomtänkt. Vid införandet av ett nytt system är det viktigt med utbildning för att öka de anställdas förståelse. Från våra tidigare slutsatser ser vi att det bör läggas ner mer resurser på de mindre kontoren och på de kontoren med äldre chefer. För att uppnå en positiv inställning är det viktigt att alla känner ett behov av förändringen. Vidare anser vi att personalen bör kunna påverka styrkortet samt att det ska utvecklas genom ett samarbete av olika kompetenser inom företaget.

REFERENSLISTA

Angelöw, B. (1991). *Det goda förändringsarbetet, om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur: Lund.

Ax, C.; Johansson, C. & Kullvén, H. (2002). *Den nya Ekonomistyrningen* (2 uppl.). Liber Ekonomi: Malmö.

Barkley, S. (2000). Are You in Balance? *Outlook*, vol 67, sid 34.

Beatham, S.; Anumba, C.; Thorpe, T. & Hedges, I. (2004). KPIs: a critical appraisal of their use in construction. *Benchmarking: An International Journal*, vol 11, sid 93-117.

Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*. Studentlitteratur: Lund.

Berry, J. (2000). You Can Strike The Right IT Balance. *Internetweek*, 2000-05-22, sid 45.

Chan, A. & Chan, A. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: An International Journal*, vol 11, sid 203-221.

Christensen, L.; Andersson, N.; Carlsson, C. & Haglund, L. (2001). *Marknadsundersökning – en handbok* (2:a upplagan). Studentlitteratur: Lund.

Dahmström, K. (2000). *Från datainsamling till rapport* (3:e upplagan). Studentlitteratur: Lund.

Davis, S. & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15, 2004, sid 135-153.

Erlingsdóttir, G. (1999). *Förförande idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. KFS AB: Lund.

Ewing, P. & Samuelsson, L. (1998). *Styrning med balans och fokus*. Liber AB: Malmö.

Horngren, C.; Datar, S. & Foster, G. (2003). *Cost Accounting – A Managerial Emphasis* (11 uppl.). Pearson Education: New Jersey.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *Translating strategy into action The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: Boston Massachusetts.

Karlöf, B. (2001). *Effektivitet i ledning, företagsekonomins saknade kärna*. Studentlitteratur: Lund.

Lindvall, J. (2001). *Verksamhetsstyrning, från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*. Studentlitteratur: Lund.

Lobråten, P. (2001). Kortet som får alla att dra åt samma håll. *Personal och ledarskap*, 2001-09-20.

- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. Wiley: Hoboken
- Neely, A. (1998). Three models of measurement: theory and practice. *International Journal of Business Performance Management*, vol 1, nr 1, sid 47-64.
- Nørreklit, H. (2003). The Balanced Scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 2003, sid 591-619.
- Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11, 2000, sid 65-88.
- Olve, N.; Petri, C.; Roy, J. & Roy, S. (2003). *Making Scorecards Actionable – Balancing Strategy and Control*. Wiley: Chichester.
- Olve, N.; Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Liber: Malmö.
- del-Rey-Chamorro, F.; Roy, R.; van Wegen, B. & Steele, A. (2003). A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. *Journal of Knowledge Management*, vol 7, sid 46-62.
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A. (2003). *Research Methods for Business Students* (3:e uppl.). Prentice Hall International: London.
- Senge, P.; Kleiner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G. & Smith, B. (1999). *The Dance of Change, the Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations*. Nicholas Brealey Publishing: London.
- de Waal, A. (2003a). Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems. *Management Decision*, vol 41, sid 688-697.
- de Waal, A. (2003b). The future of the Balanced Scorecard: an interview with Professor Dr Robert S. Kaplan. *Measuring Business Excellence*, vol 7, no. 1, 2003, sid 30-35.
- Wallström, M. (2003). Fyra vägar till ett lyckat införande av ny teknik. *Computer Sweden*, 2003-02-10.
- Westberg, M. (1998). Debatt: Obalanserade styrkort. *Dagens Industri*, 1998-11-14.

Appendix

Bilaga 1, Frågor till de ansvariga för styrsystemet

Hej,

Vi pratades vid tidigare idag angående vår kandidatuppsats och vill börja med att tacka dig för att du tar dig tid att svara på våra frågor. Dina svar kommer att hjälpa oss att utforma en mer relevant och aktuell enkät till kontorscheferna. Ett första utkast av enkäten är bifogat, denna kommer att ytterligare bearbetas efter att vi fått in dina svar. Givetvis är du välkommen att ge förslag på frågor som du skulle vilja ha med i enkäten. Då vi har ont om tid för vår uppsats skulle vi vilja få iväg enkäten så fort som möjligt, gärna redan i början på nästa vecka. Nedan följer de frågor vi skulle vilja att du svarade på:

1. Vi har pratat med XXX och vet därför att implementeringen av det balanserade styrkortet sker först nästa år. Som vi har förstått det har ni implementerat något som liknar perspektiven i det balanserade styrkortet. När skedde detta och hur är det utformat?
2. Är det detta ni kallar för KPI och initiativ? Hur använder ni er av KPI och initiativ på de olika kontoren inom din region?
3. Använder kontoren begreppet KPI och initiativ? Om inte, vad använder de för begrepp?
4. Hur många mått används inom KPI och initiativ på de olika kontoren?
5. Hur ofta ser ni över era KPI för att kunna göra eventuella ändringar?
6. Har ni gjort några interna utvärderingar av era mått, vad visade de?
7. Vilka möjligheter har kontoren att påverka utformningen av KPI och vad som mäts?
8. Hur har kontorens respons på användandet av KPI varit?
9. I vilken grad har kontorscheferna fått information/utbildning om de KPI som används och om hur de ska användas?
10. I vilken grad har övriga anställda fått information/utbildning om de KPI som används och om hur de ska användas?
11. Hur många timmar, totalt sett, i månaden förväntar du dig att respektive kontorschef lägger ner på användandet av KPI?
12. Hur önskar du att kontorscheferna uppfattar och använder KPI? Främst som ett kontrollverktyg eller ett styrverktyg?
13. Hur många kontor i din region kommer enkäten att skickas ut till?

Detta brev har vi skickat till tre regioner, XXX, XXX samt XXX för att få en mer omfattande undersökning. Vi undrar om vi får skriva att vi undersöker XXX i uppsatsen eller om vi enbart ska benämna det som ett tjänsteföretag. Vi kommer att anpassa oss efter era åsikter.

Vi är mycket tacksamma för att du ställer upp och hjälper oss med att distribuera enkäterna till kontorscheferna. Hur vill du att vi skickar enkäten till dig? Kan vi skicka den i en bifogad fil? Till vilken e-mail adress? Ska kontorscheferna skicka sina svar direkt till oss eller via er mail?

Med hopp om snabbt svar

Vänliga hälsningar

Jeanette Ström 000-0000000 och Jenny Fridén 000-0000000

Bilaga 2, Enkät (sid 1 av 2)**Hej!****Hur uppnår man en hög användningsgrad av KPI?**

Vi är två studenter på Högskolan i Kristianstad som undersöker detta i vår kandidatuppsats. Syftet med uppsatsen är att förklara vilka faktorer som påverkar användningsgraden av KPI. Vi har valt att undersöka detta genom en enkät som skickas ut till XXX kontorschefer inom regionerna XXX, XXX samt XXX. Enkäten består av 13 frågor och besvaras genom att du stryker under lämpligt alternativ. Det tar endast några minuter att besvara hela enkäten och vi behandlar dina svar anonymt. Enkäten finner du nedan och när du fyllt i den returnerar du den till oss, på e-post adress: XXX

Då enkäten är den viktigaste delen i vår uppsats ber vi dig att så fort som möjligt besvara den. Ditt svar är viktigt då undersökningen vid uteblivna svar kan komma att snedvridas. Om du undrar över något är du välkommen att kontakta oss. Önskar du att få en elektronisk kopia av den färdiga uppsatsen ber vi dig att skicka din e-mail adress till oss.

Var snäll och svara innan den 7 december.

Tack på förhand!

Jeanette Ström Jenny Fridén
Mobil: 000-0000000 Mobil: 000-0000000
E-post: XXX

Handledare: Agneta Erfors
E-post: XXX

Enkät

Obs! Svara genom att markera och **stryka under** valt alternativ, endast **ett** svar per fråga.

1. Hur gammal är du?
Under 30 30-37 38-45 46-55 Över 55
2. Hur många heltidstjänster sysselsätter ditt kontor?
Mindre än 8 8-15 16-23 24-31 Fler än 31
3. Vilken är din högsta utbildningsnivå?
Grundskola Gymnasie Examen från högskola eller universitet
4. Anser du att du har fått tillräckligt med information om användandet av KPI?
Nej Ja, till viss del Ja, absolut
5. Hur ofta har du uppföljning och coaching av KPI med de anställda?
Dagligen Några gånger i veckan Några gånger i månaden
En gång i månaden Mer sällan
6. Har du i tidigare anställning, utanför XXX, arbetat med KPI? Vilken är i så fall din erfarenhet?
Nej Ja, men ingen åsikt Ja, negativ erfarenhet Ja, positiv erfarenhet

Bilaga 2, Enkät (sid 2 av 2)

7. Har du själv haft möjligheten att påverka utformningen eller användandet av de KPI som finns på ditt kontor?
- Nej Ja, till viss del Ja, absolut
8. Upplever du att de anställda på ditt kontor förstår innebörden av att använda KPI?
- Nej Ja, till viss del Ja, absolut
9. Förväntar du dig att användandet av KPI ska innebära några förändringar i lönsamhet?
- Nej Ja, positiva Ja, negativa
10. Hur ofta använder du dig aktivt av KPI?
- Dagligen Några gånger i veckan Några gånger i månaden
En gång i månaden Mer sällan
11. Jag använder KPI främst som ett:
- Styrverktyg Kontrollverktyg
12. Tycker du det är omständligt att använda KPI?
- Nej Ja, till viss del Ja, absolut
13. Anser du att de anställda har blivit mer motiverade efter införandet av KPI?
- Nej Ja, till viss del Ja, absolut

Övriga kommentarer:

Tack för din medverkan!

Bilaga 3, Signifikanser

Nedan följer de signifikanser vi fått fram genom Chitvå-test.

Ändamålsenlig frekvens * Kontorschefer över 55 år:	5,7%
Minst frekvent * Kontor med mer än 23 heltidstjänster:	8,7%
Minst korrekt * Kontor med mindre än åtta heltidstjänster:	4,2%
Mest frekvent * Information:	2,8%
Mest korrekt * Information:	8,3%
Mest frekvent * Anställdas förståelse:	1,6%
Mest korrekt * Anställdas förståelse:	1,0%
Anställdas förståelse * Information:	4,3%
Mest frekvent * Förståelse:	0,5%
Mest korrekt * Förståelse:	0,4%
Ändamålsenlig frekvens * Påverkan:	8,3%
Mest frekvent * Påverkan:	0,6%

Bilaga 4, Korstabeller

Korstabell över frekvensen i användandet

Aktiv användning	Dagligen	Några ggr i veckan	Några ggr i månaden	En gång i månaden	Mer sällan	Totalt
Uppföljning						
Några ggr i veckan	0	13	0	0	0	13
Några ggr i månaden	1	7	18	1	0	27
En gång i månaden	1	5	16	9	0	31
Mer sällan	0	0	0	1	1	2
Totalt	2	25	34	11	1	73

Korstabell över korrektheten i användandet

Anställdas motivation	Nej	Ja, till viss del	Ja, absolut	Totalt
Omständligt				
Nej	12	47	9	68
Ja, till viss del	2	5	0	7
Totalt	14	52	9	75