

Prestationsmått: Ett verktyg för styrning – eller en rapport bland alla andra?

Om mellanchefers tillämpning av prestationsmått i styrningen av operativa enheter

Abstract

A performance measurement system can be used as a means to evaluate past performances and to communicate prioritizations. It has also been proposed that a performance measurement system can serve as a method to execute strategies, guide in operational decisions and constitute a tool for making the organization more efficient. Yet one may question if such a system will ever reach this capacity if operating managers do not utilize it as a management tool, but rather treat it as a mere report in the bunch.

This paper explores how middle managers in fact apply performance measures and what obstacles there are to integrating them in the management of subunits. Furthermore it serves to investigate whether these managers experience a conflict between how they are expected to use the measures and what they deem possible to adopt. The purpose of this latter question is to analyze if such a conflict can be used as an indicator of whether the measurement system is being integrated in the management of the subunits or not.

It is found that the way the performance measures are applied varies depending on a number of factors including the emphasis put on the system by the superiors, how well it fits with the management control system as a whole, as well as the actual design of the specific measures. It is also established that the absence of conflicts *does not* assure that the performance measures are being applied in actual management of the subunits.

Av: John Hedlund (21005) & Viktor Wrede (21007)

Handledare: Johnny Lind

Framläggning: 2011-05-26

Keywords: performance measures, key performance indicators, balanced scorecard, management control system, middle managers.

Innehållsförteckning

Problembakgrund	3
Syfte	4
Frågeställning	4
Teoretisk referensram.....	6
<i>Prestationsmått – syfte, funktion & förutsättningar</i>	6
<i>Verksamhetstyp och styrsystemet som helhet</i>	10
Sammanfattning	13
Empiri.....	13
<i>Företaget</i>	13
<i>Avdelning A – Produktutveckling & Marknadsföring</i>	16
<i>Avdelning B – Direkt försäljning</i>	18
<i>Avdelning C – Indirekt försäljning</i>	20
<i>Avdelning D – Tekniskt stöd</i>	22
<i>Avdelning E – Leverans</i>	24
Analys.....	26
<i>Praktisk tillämpbarhet – Utformning, funktion & systemstöd</i>	26
<i>Förutsättningar – Ledarens inställning, kulturen & parallella system</i>	29
<i>Prestationsmått – en komponent i styrsystemet som helhet</i>	30
<i>Diskussion & modellförslag</i>	35
Slutsats	38
Litteraturlista	40
Appendix A: Intervjuer	42
Appendix B: Intervjuguide.....	43

Problembakgrund

När ett företag utvärderas sker det många gånger på grundbasis av dess finansiella prestationer. På motsvarande sätt har det under lång tid varit finansiella prestationsmått som använts vid den interna styrningen av organisationer (Kaplan & Norton, 1992).

Att inom ett företag enbart förlita sig på denna typ av styrning kan dock vara otillräckligt eller rent av leda till helt felaktiga beslut (Anthony & Govindarajan, 2007). Det kan inte bara få konsekvenser såsom suboptimeringar och ett alltför kortsiktigt tänkande – det lider även av att dessa mått *släpar* i tiden: när ett finansiellt resultat presenteras visar det endast på hur organisationen har presterat tidigare men det ger få eller inga signaler alls om hur man ska agera framöver (Kaplan & Norton, 1992). Det finns även en risk att företagets strategiska plan blir allt för bortkopplad från företagets dagliga verksamhet (Nørreklit, 2000).

I kölvattnet av detta har flerdimensionella prestationsmått fått en allt större utbredning (Kaplan & Norton, 1992). Genom att sätta mål för kvalitativa mått som t.ex. ”kundnöjdhet” kan man skapa mätpunkter som speglar vad som driver värde för kunden. Fördelen med detta är att det tydliggör för de anställda hur de ska agera. Måtten blir på så vis *ledande*. Härigenom kan måtten utgöra ett verktyg för företagsledningen att få de anställda att agera i linje med företagets strategi (Kaplan & Norton, 1996a).

Denna styrform har dock skapat en ny uppsättning utmaningar för organisationen. Inte bara finns ett flertal fallgropar så som ett för stort antal mått och bristfällig länkning till företagets strategi (Ittner & Larcker, 2003) – ett prestationsmätningssystem måste även vara konsekvent med styrningen som helhet (Mundy, 2009) och kunna fylla funktionen av att kommunicera och bidra till förbättring (Melnyk et al., 2004). Svagt utformade prestationsmått kan annars resultera i frustration, konflikter och missförstånd (a.a.).

Detta leder till frågan om vilka förhållanden som krävs för att de överordnade måtten ska vara till någon hjälp i styrningen av den dagliga verksamheten. Vidare blir det då relevant att studera vad som händer när detta inte uppnås: blir prestationsmåtten då blott en pappersprodukt – något som rapporteras, men med liten eller ingen faktiskt funktion för styrningen av enheten? Finns det i så fall några indikatorer som organisationen kan använda för att avgöra om systemet fungerar eller ej? Detta är frågor som vi avser att adressera med denna studie.

Syfte

Studiens grundtes är att de mest effektiva prestationsmätningssystemen är de där överordnade prestationsmått blir integrerade i styrningen på operativ nivå. Uppsatsen syftar därför till att öka förståelsen för hur mellanchefer tillämpar överordnade mått samt hur olika aspekter i deras förutsättningar präglar den resulterande användningen. Detta är något som vi tror kan ha ett förklaringsvärde i hur väl ett prestationsmätningssystem i slutändan fungerar.

Samtidigt är det långt ifrån alla organisationer som lyckas i sin implementering av sådana styrsystem (Anthony & Govindarajan, 2007). Därför avser vi att också undersöka huruvida mellanchefer upplever en konflikt mellan kraven på att tillämpa måtten och möjligheterna att göra detta. Syftet med detta är att försöka fastställa om förekomsten av dylika konflikter kan användas som en indikator på om prestationsmåtten tillämpas i praktiken eller ej.

Genom att besvara dessa frågor hoppas vi kunna förbättra möjligheterna för organisationer att analysera hur den praktiska tillämpningen faktiskt ser ut. Detta kan i förlängningen användas för att utveckla och underhålla effektiva prestationsmätningssystem där överordnade mått utgör en integrerad del av operativa enheters styrning.

Frågeställning

Studiens huvudfokus är således på prestationsmått som styrverktyg. Vi har därför valt ett angreppssätt där vi ser till dels hur prestationsmåtten är utformade och vilken funktion de fyller men också till hur detta relaterar till styrningen som helhet. Med detta som utgångspunkt har vi valt följande två frågeställningar:

Hur tillämpar mellanchefer överordnade prestationsmått i den operativa verksamheten?

Upplever de en konflikt av att de förväntas tillämpa dessa mått men har bristande möjligheter att göra det?

Ordvalet ”tillämpar” syftar på hur mellanchefer integrerar överordnade prestationsmått i styrningen av enhetens verksamhet: huruvida de finner stöd och vägledning i avdelningens prestationsmått och upplever att de kan utgå ifrån dessa när de leder verksamheten.

Därtill har vi valt formuleringen ”överordnade prestationsmått” för att beskriva att frågeställningen relaterar till mellanchefens förhållningssätt till ett system av flerdimensionella prestationsmått som rapporteras inom den avdelning där mellanchefen ansvarar för en *underenhet*.

Metod

Tillvägagångssätt

Då uppsatsen fokuserar på mellancheferers syn på situationen fann vi det motiverat att tillämpa intervjuer som huvudsaklig metod för insamling av empirin. Således genomförde vi detta med sex gruppchefer inom ett stort bolag i telekombranschen. Företaget valdes med utgångspunkt i att en av författarna arbetat som business controller inom det och därför hade ett bra kontaktnät inom organisationen. Därtill lämpade sig företaget för studien eftersom man relativt nyligen gjort en stor satsning på ett liknande prestationsmätningssystem.

Utöver gruppchefer intervjuades även fem avdelningschefer samt två av tre medlemmar i den projektgrupp som arbetat med att ta fram prestationsmåttsystemet. Dessutom deltog vi vid två ledningsgruppsmöten för att lyssna till de diskussioner som fördes kring ämnet. Därtill studerades avdelningarnas verksamhetsplaner samt utfallsrapporter av prestationsmått.

Utmaningar och lösningar

Omfattningen på uppsatsen var sådan att vi fick begränsa urvalet till ett företag och av samma anledning föranledde företagets storlek att studien endast kunde genomföras på ett av företagets affärsområden. Därför finns en risk att resultatet präglas av en snedvridning på grund av företagsunika förutsättningar som t.ex. företagskulturen. Vi har dock haft ambitionen att rensa för dessa faktorer genom att genomföra intervjuer inom samtliga av affärsområdets avdelningar. Dessa enheter har olika medarbetare och vitt spridda typer av verksamheter, vilket gör att studien i denna bemärkelse kan liknas vid en form av det R. Yin kallar *multiple-case design* (2009, s.62). Denna typ av studie är också något som författaren förordar med hänvisning till att det i allmänhet anses som mer robust (a.a., s.53).

Som tidigare nämnts ansåg vi att intervjuer var ett lämpligt val av metod med tanke på vår problemformulering. Dessa är dock till sin natur sådana att det kan vara motiverat att anta ett hermeneutiskt synsätt vid analysen av deras resultat. Det har även funnits en utmaning i att vi ibland har tvingats att tolka det som sagts mellan raderna samt blivit tvungna att ställa frågor som endast ger implicita svar – d.v.s. frågor som R. Yin beskriver som av *nivå-2* typ (a.a., s.87). Vi har dock eftersträvat att säkerställa uppsatsens reliabilitet genom att mot slutet av varje intervju presentera de huvudpunkter som vi har uppfattat, för att få de bekräftade av intervjuobjektet.

Vidare har vi som ovan nämnts inte bara intervjuat gruppchefer utan också avdelningschefer och projektdeltagare i den grupp som arbetade med att ta fram de centralt utformade prestationsmått. Syftet med detta har varit att sätta sig in i systemet och de explicita och implicita krav som har format förutsättningarna samt att säkerställa giltigheten i de data som samlats in från gruppcheferna.

Därutöver har vi arbetat för att komplettera intervjuerna med andra metoder så som studier av dokument som upprättats av företaget. Genom att studera dessa och den verksamhetsplan som varje avdelning upprättat har vi även kunnat etablera en förståelse för de förutsättningar som präglar miljön för respektive gruppchef. Det är också av denna anledning som vi har deltagit i ledningsgruppsmöten där prestationsmätningssystemet och dess utfall har diskuterats. Detta har bidragit till att öka förståelsen av företagskulturen samt fungerat för att observera hur respektive avdelningschef förhåller sig till systemet med prestationsmätt.

Sammanfattningsvis har vi genomgående haft ambitionen att säkerställa arbetets validitet och reliabilitet - vi har använt flera olika typer av källor, från olika delar av organisationen och försökt rensa för alla källor av snedvridning i urvalet eller misstolkningar av insamlad data. Det gör att vi nu tror att rapporten ger en representativ bild av förhållanden inom *denna* hierarkiska nivå i *detta* företag vid *denna* tidpunkt. Huruvida detta är representativt under andra förutsättningar överlåter vi till framtida forskning att utvisa.

Teoretisk referensram

Detta avsnitt syftar till att sammanfatta den akademiska litteraturen på området. I studien har vi antagit ett angreppssätt där vi dels ser till prestationsmåttens utformning och funktion, dels till hur detta relaterar till styrningen i stort. Därför ger den första delen av detta avsnitt en översikt till teorier om prestationsmåttens syfte, funktion och förutsättningar. Den andra delen behandlar hur måttens tillämpning relaterar till verksamhetens art och styrsystemet som helhet.

Prestationsmätt – syfte, funktion & förutsättningar

Den främsta anledning till att använda prestationsmätt är för att styra organisationen (Antony & Govindarajan, 2007). Därutöver kan det utgöra en metod för att formulera, implementera och kommunicera strategier (Pandey, 2005). Det innebär att företaget genom att utforma mått som länkar till organisationens strategi kan påverka den dagliga verksamheten att verka i linje

med denna (Nørreklit, 2000). På så sätt kan företagets ledning använda prestationsmått för att få alla inom organisationen att veta vad som konkret ska göras för att nå framgång. Detta kan därigenom skapa en likriktning inom organisationen och ett mer effektivt agerande (Melnik et al., 2004). Det underliggande antagandet är att måttens utformning påverkar hur organisationen styrs (Kaplan & Norton, 1992).

Finansiella vs Kvalitativa

Det har under lång tid varit finansiella prestationsmått som har betonats i styrningen av företag (Anthony & Govindarajan, 2007). Denna betoning har bland annat hänförs till att dessa anses mer sofistikerade men också att företagsledare är mer vana vid dessa (a.a.). På koncernnivå har man även sett att företagsledare upplever att finansiella mått är enklare och mer lämpliga för jämförelse av enheter. Man har också sett att externa faktorer har en betydande effekt då företag upplever ett tryck från aktieägare och externa intressenter att kommunicera just finansiella nyckeltal (Kraus & Lind, 2007).

Tonvikten på finansiella prestationsmått har dock visat sig mer betydande inom de högre nivåerna i organisationerna. Euske et al. (1993) beskriver hur enhetschefer många gånger får agerar som ett filter där överordnade finansiella mått omsätts till mer kvalitativa mått. Genom ett sådant skifte i fokus kan måtten bli mer konkreta, vilket gör dem lättare att tillämpa i den dagliga verksamheten. På så sätt kan det finansiella fokuset inom företagets toppnivåer fortlöpa, utan att det går ut över behovet av styrning i den operativa verksamheten och dess krav på både kvalitativa och finansiella mått.

Orsak och verkan

En kombination av både finansiella och kvalitativa är också grunden i många av de ramverk som behandlar flerdimensionella mått. Syftet är att organisationen därigenom får ett instrument för att utvärdera både hur man har presterat tidigare men också vad man bör göra framöver. Kaplan & Norton (1992) betonar detta i det s.k. *balanserade styrkortet* och menar att en av de främsta fördelarna är just detta: att det kan *leda* organisationen att göra rätt prioriteringar och därigenom prestera bättre i framtiden. Prestationsmåtten visar på så sätt vad organisationen behöver göra för att uppnå önskat resultat. Släpande, finansiella, mått å andra sidan, mäter det slutgiltiga resultatet. Systemet blir därigenom en metod för att enas om en inriktning på organisationen och förvissa sig om att kursen följs (Olve et al., 1999).

Vid denna form av tillämpning är det dock avgörande att det finns en länk mellan orsak och verkan (Kaplan & Norton, 1996b). Genom att tydliggöra detta samband kan organisationen

skapa en förståelse för hur ett agerande inom ett område generar bättre finansiella resultat i framtiden (Anthony & Govindarajan, 2007). Prestationsmått kan på så sätt skapa en heltäckande bild av de viktiga kriterierna för verksamhetens framgång.

Anthony & Govindarajan (2007) betonar dock samtidigt att organisationen måste tillse att detta samband verkligen tydliggörs: om prestationsmått blott ställs upp likt en inköpslista riskerar dess funktion att omsätta strategin till verklighet, att gå förlorad. Vidare har Nørreklit (2000) beskrivit hur det på grund av tidsförskjutningar kan uppstå ett problem att utläsa när effekterna av ett agerande slår igenom. Om mått lider av denna egenskap finns således risken att måttens utfall inte kan ge önskad vägledning, vilket i förlängningen kan det innebära att måtten inte får någon effekt alls.

Funktioner

En annan inriktning inom litteraturen fokuserar på prestationsmåttens funktion. Dessa kan delas in i tre kategorier: att kontrollera, att kommunicera och att förbättra (Melnik et al., 2004). Kontrollfunktionen innebär att medarbetare och chefer kan följa upp och utvärdera hur väl de har presterat med de resurser som de har ansvar för. Den andra funktionen, kommunikation, innebär att måtten kan användas av chefer för att signalera vad de underordnade ska prioritera (Anthony & Govindarajan, 2007). Det beskriver på så sätt vad som måste göras (Melnik et al., 2004). Detta länkar även in till den tredje funktionen av måtten som är att utgöra ett verktyg för förbättring: när ett prestationsmått indikerar att en del av organisationen underpresterar kan resurser allokeras om och på så vis genomdriva förbättringar.

Det kan dock uppkomma slitningar mellan de tre funktionerna (a.a.). Ur ett kommunikationsperspektiv skulle det exempelvis kunna vara fördelaktigt att ha en eller ett fåtal specifika mått för att få medarbetarna att fokusera på ett område som är särskilt avgörande. I dess mest extrema form skulle organisationen då kunna välja att endast använda ett enda mått. Samtidigt kan det ur kontrollhänseende finnas ett behov av att medarbetarna inte försummar andra aspekter av verksamheten. Ridgway (1956) menar att ett ensamt prestationsmått otillräcklighet är uppenbar. Han nämner ett flertal exempel på hur sådana mått fått enheter att uppnå mycket bra prestationer i denna aspekt men att effektiviteten för organisationen som helhet har försämrats.

Förutsättningar

Ett tredje område för teorier är de utmaningar som finns vid implementeringen av flerdimensionella prestationsmått. Först och främst finns det en risk att ett i övrigt välutformat prestationsmätningssystem misslyckas om det inte samordnas med företagets incitamentsstruktur i övrigt. Olve et al. (2003) menar att en avgörande faktor för ett sådant systems framgång är att de incitament som tillämpas i styrning av organisationen gör det angeläget för medarbetarna att arbeta i rätt riktning (a.a.). Ett exempel är om belöningssystemet inte relaterar till prestationsmått utan till t.ex. budgetmål. Då uppstår en risk att de anställda fokusera på dessa mål istället, vilket gör systemets betydelse begränsad eller helt satt ur spel. Otley (1999) beskriver även att man på motsvarande sätt kan länka bonusarna till systemet för att istället förstärka dess effekt, något som enligt Anthony & Govindarajan (2007) är vanligt förekommande. Samtidigt betonar Olve et al. (2003) att det lika ofta kan handla om att utveckla den befintliga organisationskulturen och dess syn på framgång och vad som ska belönas.

Olive et al. (2003) menar vidare att en annan viktig förutsättning för en lyckad implementering är att överordnade chefer är engagerade i att föra vidare budskapen om den underliggande strategin ner i organisationen. Om rätt information inte kommuniceras ut till medarbetarna finns en risk att de uppfattar styrkortet endast som en samling mått på hur de presterar (a.a.). Cheferna måste därför ha en erforderlig kunskap om sin verksamhet, synpunkter på dess framtid samt viljan att engagera sig i en kontinuerlig dialog med medarbetarna (a.a.).

En ytterligare aspekt lyfts fram av Ittner & Larcker (2003) som beskriver hur organisationer många gånger inte vet vad de ska mäta och att detta ofta leder till att de mäter för mycket:

“When companies don’t know what to measure they often measure too much”

Ittner & Larcker (2003, s.91)

Problem, menar de, är att organisationer ofta misslyckas i att länka måtten till organisationens strategi. Anledningen till detta ligger ofta i att organisationen använder modeller för prestationsmätningssystem så som det balanserade styrkortet, som ett regelverk istället för ramverk. Ittner & Larcker beskriver bland annat hur mellanchefer de intervjuat sarkastiskt beskrivit styrkortet som ett *smörgåsbord* av mått (a.a., s.90). De författarna vill betona, i linje med Kaplan & Norton (1992), är att prestationsmätningssystemet måste anpassas specifikt för företaget och utifrån dess verksamhet, strategi och organisation. De menar att många av de företag som faktiskt lyckats med sin implementering har löst detta problem genom att

utveckla modeller för att härleda sambandet mellan måttens orsak och verkan. Därigenom tydliggörs vad som ska göras för att uppnå ett visst resultat vilket kan skapa en utgångspunkt för att göra prioriteringar mellan olika handlingsalternativ.

Avslutningsvis krävs att det finns en IT-lösning för systemet redan vid implementeringen, så att prestationsmåten kan presenteras på ett pedagogiskt och lättillgängligt sätt (Olive, Roy & Wetter, 1999).

Verksamhetstyp och styrsystemet som helhet

Studiens andra del sätter in prestationsmåten i sitt sammanhang och hur dess utformning och tillämpning även kan präglas av verksamhetens karaktär och styrsystemet som helhet. Enligt Ouchi (1977) är styrningen av en organisations tätt sammankopplat med dess struktur. Han menar att det med utgångspunkt i verksamhetens karaktär finns tre typer av styrning som kan tillämpas: att styra medarbetarnas tillvägagångssätt (s.k. behavior control), att följa upp resultatet (output control), samt att prägla kulturen och därigenom medarbetarnas uppfattning om mål och mening (ritual control).

Det första fallet syftar på den typ av verksamhet där transformeringsprocessen är känd och personalens därför kan instrueras hur de ska agera. Den andra situationen hänför sig till områden där själva processen inte går att detaljstyra, men där resultatet går att utvärdera objektivt. Den avslutande kategorin avser de fall där det varken går att detaljstyra tillvägagångssättet eller objektivt utvärdera resultatet. Under detta förhållande blir det därför viktigt att få medarbetarna att vilja agera på ett sätt som är kongruent med organisationens mål. Därför kan mycket energi behöva läggas på att rekrytera rätt personer, med rätt inställning samt att fostra dessa individer i en viss anda. Exempel på detta är t.ex. läkaryrket där en stor del av utbildningen syftar till att forma studenternas bild av etik och moral.

Karaktären på organisationens verksamhet kan således komma att prägla hur styrningen av enheten kan ske. Detta blir särskilt påtagligt i verksamheter som den sistnämnda, där möjligheterna till direkt styrning eller objektiv utvärdering är begränsade. Länkat till detta har Ouchi (1979) beskrivit vad han kallar klanstyrning (clan control). Under denna typ av styrning drivs medlemmarna att agera på ett för organisationen kongruent sätt genom att dela värderingar och en djupare känsla för samförstånd och gemenskap. I dessa sammanhang blir därför traditioner och konsensus viktiga för att tillse att medlemmarna styr åt samma håll. Ouchi (a.a.) menar att under förhållanden som präglas av tvetydigheter och osäkerhet kan det

vara omöjligt att tillförlitligt mäta och följa upp prestationer. Därför kan det vara så att det är klanstyrning – med fokus på gemensamma värderingar och konsensus kring målbilden – vara att föredra.

En del av styrsystemet som helhet

Samtidigt utgör prestationsmått bara *en* komponent av organisationens hela styrsystem: andra aspekter som är avgörande är t.ex. regler, värderingar och en dialog mellan ledare och medarbetare. Ett ramverk som adresserar detta är Robert Simons (2000) s.k. hävstänger för styrning (eng. *levers of control*). Det första av dessa är det s.k. *diagnostiska* (diagnostic) styrsystemet. Denna kategori liknas av Simons (a.a.) som en kontrollpanel på ett fordon: värdemätare som ger föraren – eller företagsledaren – möjlighet att läsa av kritiska variabler och vid behov vidta åtgärder utifrån denna information. Det är till denna kategori som flerdimensionella prestationsmått i regel inordnas, men ett annat exempel på ett diagnostiskt mått är t.ex. att jämföra utfall mot budgetmål. Simons (a.a.) menar att det är denna typ av mått som är den mest vedertagna, snäva definitionen av styrsystem, men han säger samtidigt att detta inte fångar *hela* bilden av hur organisationen faktiskt styr sina medlemmar. Istället beskriver han ytterligare tre typer av styrsystem.

Ett av dessa är *värderingssystem* (belief systems). Det avser hur ledningen för en organisation kan styra sina anställda genom att prägla deras uppfattning om mål och syfte med organisationen (a.a.). Genom att inspirera medarbetarna skapar man ett engagemang och åtagande som på så vis styr deras agerande (Mundy, 2009). Typiska exempel på detta är ledord och slogans men också hur de upplever att organisationens kärnvärden återspeglas i ledarnas faktiska handlingar.

En annan hävstång för styrning är det *gränsskapande systemet* (boundary system). Medan värderingssystem syftar till att inspirera till vissa handlingar så avser det gränsskapande systemet att tydliggöra vad som *inte* accepteras (Simons, 2000). Det syftar till att inte undergräva eller slösa organisationens resurser (Mundy, 2009). Företagspolicyer, uppförandekoder och andra avgränsningar är exempel på sådana.

Den fjärde och sista hävstången är det s.k. *interaktiva* (interactive) systemet. Det avser den styrning som sker genom att ledare engagerar sig i en dialog med underordnade för att ge vägledning i viktiga – och potentiellt strategiska – frågor. Simons (a.a.) beskriver det som en katalysator för en kontinuerlig diskussion om underliggande drivkrafter, antaganden och åtgärdsplaner. Genom dessa möten och diskussioner kan underordnade kommunicera

frågeställningar som inte täcks av genom det mer rigida diagnostiska systemen och överordnade kan fokusera på viktiga strategiska frågor, ifrågasätta antaganden och ge vägledning. Samtidigt innebär kravet på engagemang att denna typ av process blir mer tidskrävande och kostsam (Mundy, 2009).

Styrsystemens samverkan

Dessa fyra hävstänger kan enligt Simons (2000) bli ömsesidigt förstärkande, vilket kan möjliggöra flexibilitet till kreativitet och innovation utan att styrningen av organisationen går förlorad. Begreppet *dynamisk spänning* (dynamic tension) är en central del i beskrivningen av hur dessa styrsystem samverkar och syftar till att beskriva dels detta men också hur betoningen av respektive styrverktyg – och balansen mellan dem – är skiftande utefter förändringar i interna och externa strategiska krafter (Mundy, 2009).

Baserat på detta ramverk har Mundy (2009) undersökt hur möjliggörande (enabling) respektive begränsande (controlling) styrsystem kan balanseras. Ett välutformat system kan, menar hon, utgöra en konkurrensfördel. Samtidigt finns det ett flertal utmaningar för att kunna uppnå detta och en obalans kan leda till oönskade konsekvenser. Exempelvis kan ett alltför stort fokus på begränsande styrning hämma organisationens flexibilitet. Samtidigt kan en för stor betoning på möjliggörande styrsystem göra organisationen ineffektivt eller leda till att medarbetarna tar sig alltför stora friheter.

Framför allt betonar Mundy (a.a.) vikten av s.k. *inre konsekvens* (internal consistency). Detta uppnås när de olika styrhävstångerna ger en klar och enhetlig bild av hur man bör prioritera och vad som är viktigt i organisationen. Genom att skapa ett system där de olika komponenterna är ömsesidigt förstärkande kan nämligen en tydlig vägledning ges till medarbetarna i fråga om hur de ska agera.

Vidare, menar Mundy (a.a.) är det också viktigt att det finns en *logisk följd* (logical progression) mellan hävstångerna. Blott inre konsekvens räcker således inte utan också den ordning i vilken de olika hävstångerna tillämpas, har betydelse för systemets funktion och effektivitet. Ett exempel på detta är att effektiviteten i användandet av värderingssystem som styrfunktion, kan vara avhängigt på att först ha tillämpat det interaktiva systemet för att undersöka alternativ och skapa konsensus kring mål och syfte. På motsvarande sätt kan ett interaktivt system undergrävas av att man redan har implementerat ett diagnostiskt system, eftersom förutsättningarna då redan kan upplevas som satta, vilket kan undergräva den diskussion och dialog som det interaktiva systemet syftar till (a.a.).

Mundy (a.a.) beskriver dock även hur styrningen ofta präglas av s.k. *dominans* (dominance) och *historisk dragning* (historical tendency). Med detta avses hur tillämpningen av styrhävstänger ofta styrs av hur en eller några av dessa utgör utgångspunkten i alla sammanhang – oavsett omständighet. Detta gör att organisationen då underlåter att tillämpa den styrhävstång som möjligen är bäst lämpad för de specifika förutsättningarna. En sådan dominans kan enligt Mundy (a.a.) härstamma antingen från att ledningen har vissa preferenser och/eller en tradition inom enheten att historiskt ha använt ett visst sätt att styra. Länkat till detta är *undertryckande* (suppression). Detta är på motsvarande sätt hur vissa styrformer blir underordnade den dominerande styrformen.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan prestationsmått användas som ett verktyg – inte bara för att kontrollera utan också för att styra en organisation. Att utforma ett prestationsmätningssystem är dock inte lätt och det finns en mängd krav på måtten som måste tillgodoses och fallgropar som bör undvikas. Därutöver kan det behöva anpassas till styrsystemet som helhet. En framgångsrik implementering kan dock få måtten att utgöra ett verktyg för att integrera organisationens strategi i den dagliga verksamheten.

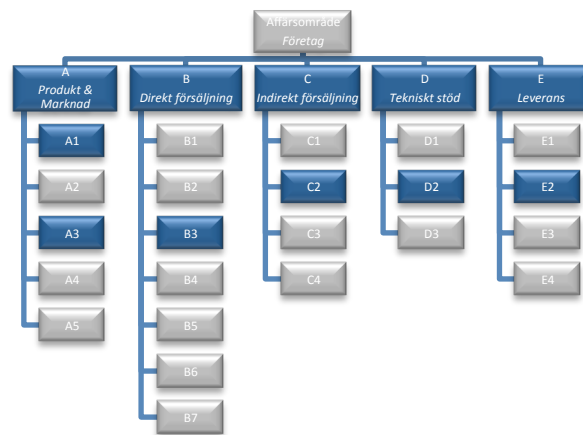
Empiri

I detta kapitel presenteras det empiriska material som insamlats från fallstudien. Första avsnittet beskriver företaget och affärsområdet som helhet: dess verksamhet, organisation och övergripande prestationsmätningssystem. Sedan följer fem avsnitt där empiri från respektive avdelning presenteras utifrån de intervjuer som genomförts med avdelnings- och gruppchefer.

Företaget

Som tidigare presenterats utfördes studien på ett av Sveriges största telekombolag. Företaget tillhör en global koncern med många tusen medarbetare. På grund av företagets storlek valde vi att begränsa undersökningen till ett affärsområde – det som är inriktat mot försäljning och leverans till företag och offentlig sektor.

Organisationen är uppdelad i fem avdelningar A-E. Under dessa ingår sedan en rad grupper 1-7. De blåmarkerade positionerna avser de personer som ingick i denna studie.



Den ansvarige för hela affärsområdet är den s.k. Nivå-1 chefen. Denne ingår i företagsledningen och rapporterar till den verkställande direktören. Under sig har denne de ansvariga för de fem avdelningarna (nedan kallade *avdelningschefer* eller *Nivå-2 chefer*). Dessa bildar affärsområdets ledningsgrupp. För varje avdelning finns även ett antal grupper och för varje sådan finns en ansvarig *grupp-/Nivå-3 chef*. Det är personerna med denna position som står i fokus för studien. Avdelnings- och gruppcheferna bildar tillsammans respektive avdelnings ledningsgrupp.

Bakgrund till styrsystemet

Före år 2009 hade vissa av avdelningarna framgångsrikt använt prestationsmätningar där man utvärderade grupper inom avdelningarna med både kvalitativa och kvantitativa prestationsmått genom s.k. *Key Performance Indicators* (KPI:er). På affärsområdesnivå hade man dock endast tillämpat tio övergripande finansiella mått – den så kallade "*tiolistan*". När verksamhetsplanen för affärsområdet reviderades detta år kom affärsområdesledningen fram till att hur man än presterade på dessa mätpunkter skulle detta inte ge någon indikation på vad det innebar för uppfyllande av den uppställda visionen. Det rådande systemet kunde således inte ge någon vägledning för hur väl man arbetade mot de mål man satt upp i affärsplanen i form av t.ex. kundupplevelse, medarbetarnöjdhet och andra kvalitativa värden. Man tillsatte därför en arbetsgrupp som fick i uppgift att skapa prestationsmått som länkade till företagets strategi och vision. Resultatet av detta var att man i början av 2010 implementerade ett gemensamt system för samtliga avdelningar inom affärsområdet.

Det nuvarande systemet

Det förslag som arbetsgruppen utvecklade byggde på elva prestationsmått som utvecklats med utgångspunkt i verksamhetsplanen. Kravet från ledningen var att de skulle länka till

affärsområdets strategi och vision samt att det utöver finansiella mål även skulle omfatta kund- och medarbetarmål. Med utgångspunkt i detta och med Kaplan & Nortons (1992) *balanserade styrkort* som referensram upprättade man ett system med ambitionen att få balans mellan mått som var både kvalitativa och finansiella, ledande och släpande, interna och externa. Någon formell indelning per perspektiv gjordes dock inte och i presentationen av måtten så står alla de elva KPI:erna samlade under en rubrik.

Förslaget antogs av affärsområdets ledningsgrupp och kom nu alltså att kallas *elvalistan*. Flera avdelningar kan ha ett delansvar för en av dessa KPI:er men för varje mått ska det finnas en huvudansvarig avdelning. Den arbetsgrupp som hade utvecklat dessa mått fick sedan i uppgift att också skapa under-KPI:er för varje avdelning med utgångspunkt i deras respektive verksamhet. Syftet med dessa är att utgöra ett verktyg för respektive avdelningschef så att denne på nedbruten nivå kan följa upp hur avdelningen presterar. Denna nedbrytning resulterade i totalt 104 stycken under-KPI:er. Lägre än till avdelningsnivå valde man dock inte att gå. Man valde vidare att inte länka några monetära incitament till KPI-utfallet.

Uppföljning

Den övervägande delen av måtten mäts varje månad men det finns vissa undantag där man endast mäter per kvartal eller per år, eftersom de är mycket resurskrävande. Utfallet av dessa mätningar presenteras för respektive ledningsgrupp: huvud-KPI:erna redovisas vid affärsområdets ledningsgruppsmöten medan under-KPI:erna ska presenteras på respektive avdelnings ledningsgruppsmöte. De olika måtten mäts i olika enheter men de har alla en liten symbol som med färgerna *grönt*, *gult* och *rött* indikerar om man har presterat bättre än målet, i linje med målet eller sämre än målet. Dessa färger ingår även i presentationen av KPI:erna på organisationens intranät där alla huvud- och under-KPI:er finns redovisade. Där finns även tillgång till den historiska utveckling för respektive mått, vem som står som huvudansvarig för det samt en möjlighet att bara visa de KPI:er som ”kräver uppmärksamhet” d.v.s. där man inte presterat bättre än målet.

Aktivitetslistor

Utöver de övergripande KPI:erna använder sig organisationen av så kallade *aktivitetslistor*. Aktivitetslistorna utgör ett komplement till KPI-systemet och tas fram av varje avdelning när man inte uppnått målet för en KPI. Syftet är att på så sätt kunna länka det dagliga arbetet, och de initiativ som tas, med den KPI som måste förbättras för att på så vis förmå organisationen att ’röra sig framåt’. För att öppna för förslag har man tillåtit alla medarbetare att komma med

bidrag och det har resulterat i en mängd initiativ så som gemensamma raster för att förbättra nöjdmedarbetareindex samt förslag om nya produktlanseringar för att bidra till ökad lönsamhet och nöjdare kunder. Organisationen vill att dessa aktiviteter skall vara förankrade i affärsplanen och de övergripande KPI:erna men har i dagsläget inget system för hur de skall mätas eller följas upp. Därför har man valt att för varje aktivitet endast sätta upp en ansvarig, en kort beskrivning och ett måldatum.

Provisionssystem

Utöver KPI-systemet och aktivitetslistorna har organisationen behållit ett parallellt system för provisioner till säljare inom direkt och indirekt försäljning. Dessa är länkade till andra nyckeltal än KPI:erna eftersom man ansåg att man inte hade rätt systemstöd för att skapa KPI:er som skulle kunna ersätta de befintliga systemet.

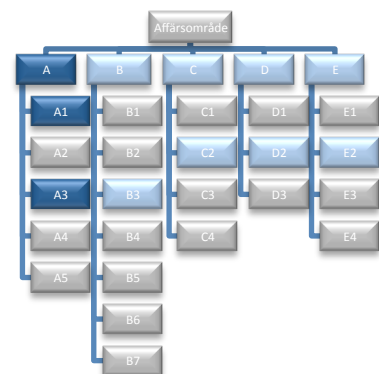
Verksamhetsmål

Därtill har man inom varje avdelning en verksamhetsplan med uppställda mål. Dessa sätts genom en dialog mellan grupp- och avdelningscheferna. Varje avdelningsmål förväntas sedan stödja affärsområdets samlade verksamhetsplan och länka till KPI-systemet.

Avdelning A – Produktutveckling & Marknadsföring

Verksamhet

Avdelning A ansvarar för produktutveckling och marknadsföring. Enheten har cirka 50 anställda fördelat på 5 grupper och personalen karaktäriseras enligt avdelningschefen av att vara ”välutbildade och högavlönade”. Då verksamheten präglas av strategiska produkt- och marknadsföringsfrågor är det länkat till en stor kostnadsmassa. Man arbetar dock inte med någon försäljning utan stödjer endast försäljningsavdelningarna i deras arbete genom att bidra med produktframtagning, kampanjstyrning och varumärkesbyggande. Inom denna avdelning intervjuades två gruppchefer. Den ena, *A1* ansvarar för en grupp som bistår försäljningen till små- och medelstora kunder genom att utforma produktpaketeringar och kampanjer samt att sätta säljmål. Den andra, *A3*, ansvarar för kundrelationer/PR.



Uppföljning, funktion & parallella system

Avdelning A har tidigare inte tillämpat KPI:er eller prestationsmått men är nu huvudägare till 8 av de 11 övergripanden måtten. Dessa är både finansiella och kvalitativa och sträcker sig – likt avdelningens verksamhet – över ett stort spektrum av hela organisationens arbete: från försäljning, till kundupplevelse, till andel kunder som väljer att avsluta sitt abonnemang. Man har sedan fördelat ut KPI:erna på de olika grupperna med utgångspunkt i vilken möjlighet respektive enhet har att påverka utfallet. Samtidigt uttrycker avdelningschefen att man får anpassa sina förväntningar på utfall och uppföljning beroende på om det är ett mått så som *kundanskaffningskostnader* – där avdelningen har stor möjlighet att påverka utfallet – eller ett mått så som *andel kunder som avslutar sitt abonnemang* (s.k. churn) – som är en aspekt som kan bero på en rad olika faktorer. Vidare menar han att det till skillnad från avdelningar där det går att mäta i tid och resurser vad man stoppar in och vad man får ut, inte går att hitta någon optimal metod för denna avdelning och att det därför är svårt att skapa nyckeltal som specifikt mäter effektiviteten. Han tillägger:

Det går inte detaljstyra denna avdelning på samma sätt som en avdelning med mer lågavlönad personal. Jag kan inte peka med hela handen vad medarbetarna ska göra.

Avdelningschef avdelning A

Tilltron till – och förväntan på att tillämpa – KPI-systemet är även etablerad bland gruppcheferna. Gruppchefen *AI* betonar detta och poängterar att ett viktigt kriterium för prestationsmåttens framgång är att etablera en känsla av ansvar så långt ner i organisationen som möjligt för att få medarbetarna i sina grupper känna sig engagerade. Detta görs främst i form av att alla medarbetare är välkomna att bidra med initiativ till aktivitetslistan.

Eftersom ingen försäljning sker inom avdelning finns heller inte några provisioner. Däremot är detta den avdelning som mest flitigt tillämpar det till KPI:erna kompletterande systemet med *aktivitetslistan*. KPI:erna fungerar för denna avdelning som en kontroll av verksamheten – en mätare som indikerar om något är fel. Utmaningen med att härleda orsak och verkan har dock föranlett att man sedan kommit att använda aktivitetslistan som ett sätt att redovisa vad man som medarbetare eller enhet avser att göra för att förbättra en indikator som visar på ett dåligt utfall. Dessa ska dock vara kopplade till en eller flera KPI:er samt också stödja det långsiktiga arbetet och verksamhetsplanen. Några formella direktiv om hur denna koppling ska se ut finns dock inte och det finns inga krav på att mäta eller följa upp utfallet.

Detta har dock resulterat i att man bara efter någon månad hade registrerat flera hundra aktiviteter. Såväl avdelnings- som gruppcheferna gav uttryck för att detta var ett problem och man anser att det saknas en bra rutin för vilka initiativ som skulle tas med på aktivitetslistan och hur dessa ska följas upp.

”Vi är väldigt bra på att starta projekt i det här bolaget.

Vi är mindre duktiga på att fullfölja dem.”

Gruppchef A3

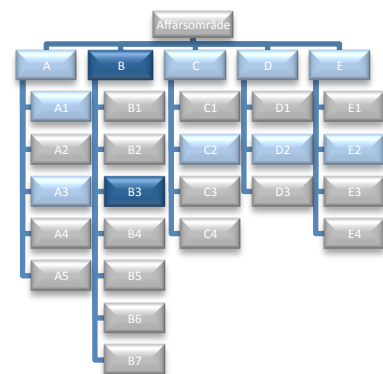
Upplevd konflikt

Ingen av de intervjuade gruppcheferna ansåg att det fanns en konflikt kring tillämpningen av överordnade mått. Samtidigt menade båda att många av måtten är sådana att de inte går att använda i den dagliga verksamheten. Eftersläpningsproblematik och utmaningen att härleda orsak och verkan gör helt enkelt att man inte kan förväntas påverka utfallet: huruvida andelen kunder som avslutat sitt abonnemang skulle kunna bero på allt från konjunkturcykel till konkurrenters erbjudande och varken gruppchefer eller avdelningschefen ansåg att man kan kräva ett ansvar från en gruppchef att kunna påverka detta. Därför var de enda egentliga kraven förknippade med KPI:erna att redovisa vilka aktiviteter som man ämnade vidta för att förbättra ett dåligt utfall.

Avdelning B – Direkt försäljning

Verksamhet

Avdelning B är en utpräglad försäljningsavdelning med uppgift att maximera organisationens omsättning genom direktförsäljning till storföretag och offentlig sektor. De drygt 100 medarbetarna är fördelade på sju undergrupper. Förutom avdelningschefen intervjuade vi också gruppchefen för enheten som ansvarar för försäljning mot nyckelkunder.



Uppföljning, funktion & parallella system

Detta är en försäljningsorienterad avdelning och har som sådan under lång tid tillämpad provisioner baserade på finansiella nyckeltal. Några andra KPI:er har man dock inte tidigare tillämpat och därför har man i och med det nya systemet infört en rad nya mått. Av avdelningens 22 undermått utgörs ungefär hälften av mått som antingen är rent finansiella

eller på annat sätt är förknippade med klassiska säljnyckeltal. Övriga mäter mer kvalitativa aspekter och relaterar till bland annat kundupplevelsen och de interna processerna. Majoriteten av dessa följs upp månadsvis och redovisas vid avdelningens ledningsgruppsmöten.

Vid intervjun uttryckte dock avdelningschefen att han anser att antalet mått är för stort och att detta skapar en oreda och svårighet att fokusera styrningen på såväl avdelnings- som gruppnivå. Han menar att avdelning istället bör lägga fokus på fem KPI:er och sedan tydliggöra en inbördes rangordning mellan dessa för att uppnå en tydligare styrning.

Både han och gruppchefen gav dock uttryck för att det är de finansiella måtten som betonas mest. Detta är en bild som förstärktes ytterligare när avdelningschefen ombads beskriva vilken typ av mått som avdelningen använder, varpå han svarar att det ”mest [är] finansiella” – trots att dessa *till antalet* endast utgör mindre än hälften av alla mätpunkter.

Att ett så stort fokus läggs på finansiella nyckeltal är dock inget som han anser är något problem. Han menar att eftersom dessa mått kan mätas så ofta som veckovis, kan man noga följa trender och se utvecklingen inom verksamheten. Detta kan sedan utgöra ett verktyg för att utforma strategier och styra undergrupperna.

Som för alla avdelningar finns också möjligheten att använda sig av en aktivitetslista där åtgärder listas för att förbättra resultatet när en KPI:s utfall har blivit sämre än förväntat. Detta är något som man har gjort men antalet sådana är näst minst på hela affärsområdet och avdelningen är den som – med stor marginal – har minst antal aktiviteter per medarbetare.

Istället har provisionssystemet en central roll i styrningen av avdelningen. Detta baseras på de försäljningssiffror en säljare uppnår och är inte knutna till KPI systemet. Detta är också något som tycks prägla styrningen av avdelningen. Både avdelnings- och gruppchefen uttryckte att personalen framför allt drivs av att uppnå en hög provision. Därför, ansåg de båda, skulle man behöva konsolidera det två systemen. Detta var dock något som inte är möjligt i nuläget på grund av systemtekniska hinder.

Upplevd konflikt

Gruppchefen förklarade tidigt in i intervjun att han har upplevt en svårighet att använda KPI:erna i det dagliga arbetet. Han menade att det finns en tilltro till KPI-systemet men att systemet inte fungerar särskilt bra idag. Hans medarbetare är säljare med lång erfarenhet och har som sådana arbetat länge med provisioner och med säljmål. Dessa mål har inte – och är

alltså fortfarande inte – förankrade i affärsplanen eller KPI-systemet utan utgår från provisionssystemet. Med parallella system har situationer uppkommit där han i dialogen med sina medarbetare fått gå igenom dels de mål som satts upp i och med KPI-systemet, men samtidigt helt andra mål för det som ligger till grund för provisionerna. Han berättar även att han vid en medarbetardialog därför fått säga följande:

”Ska vi gå igenom målen du har eller måtten som reglerar din lön”

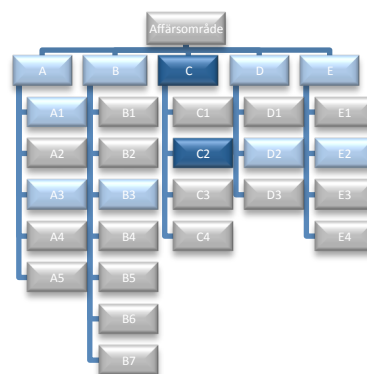
Gruppchef B3

Samtidigt beskriver han hur KPI-systemet hamnar ur fokus: det blir blott en siffra som visar rött, gult eller grönt. Han beskriver vidare hur han inte behöver – eller förväntas – styra sina medarbetare så hårt utan att dessa förutsätts arbeta utifrån provisionsmålen och att hans uppgift främst består i att försöka sporra medarbetarna till att sälja mer.

Avdelning C – Indirekt försäljning

Verksamhet

Denna avdelning är lik den föregående i bemärkelsen att även detta är en försäljningsavdelning. Skillnaden är att man inte är inriktad mot slutkunder utan istället fokuserar på försäljning till bland annat partnerföretag samt tekniska lösningar till andra telekombolag. Avdelningen är sett till antalet medarbetare den minsta inom affärsområdet och omfattar cirka 30 personer fördelat på fyra grupper. Av dessa intervjuade vi chefen för gruppen som ansvarar för försäljning av tekniska lösningar till andra företag i samma bransch.



Uppföljning, funktion & parallella system

Affärsområdets 11-lista beskrivs av avdelningschefen som väldigt bra och han beskriver de till och med som ”extremt heltäckande”: att varje viktig aspekt av organisationens verksamhet finns representerad i måtten. Liksom för alla andra avdelningar utformade projektgruppen också under-KPI:er för avdelningen så att denna skulle kunna tillämpa det i sin verksamhet. Dessa utgörs av 21 stycken delmått som till övervägande del mät på månadsbasis.

Liksom för avdelning B – *Direkt försäljning* så ger dock även denna avdelningschef uttryck för att man upplever dessa delmått som alltför många för att på ett praktiskt sätt kunna

tillämpas i avdelningens verksamhet. Eller som han uttrycker det, i vad som tycks vara halvt på skämt och halvt på allvar:

”Det blir KPI-onani utan dess like.”

Avdelningschef C

Han menar att speciellt de ”mjuka” måtten – de icke-fiansiella – får väldigt otydliga styregenskaper då det är svårt att härleda vad som har påverkat deras utfall. Det gör att de blir svåra att tillämpa i verksamheten. Eftersom man i det dagliga arbetet upplever ett behov av att kunna mäta utfallet snabbt och se ett samband mellan det man gör och det utfall man ser så har det blivit att det framför allt är de finansiella måtten som används i verksamheten. Liksom avdelning *B – Direkt försäljning* tillämpar man dessutom ett parallellt provisionssystem inom vissa av avdelningens grupper.

Därför används måtten framför allt som ett stöd när målen för grupperna tas fram. Tillsammans med respektive gruppchef utformar då avdelningschefen *”mål som man kan mäta”*. Dessa mål sätts normalt till mellan fyra och sex stycken och ska kunna användas i den dagliga verksamheten. Avdelningschefen betonar dock samtidigt att man för varje mål ser till att detta ”stöttar” någon av avdelningens del-KPI:er. Det är dessa mål som gruppchefen förväntas arbeta mot. *Att* det görs är det viktiga – *hur* det görs blir mer sekundärt.

I intervjun med gruppchefen framstår KPI:ernas funktion som än mer begränsade. Han anser att KPI:erna fyller en mycket liten roll i den dagliga verksamheten. Istället utgår han ifrån gruppens verksamhetsmål och styr sin enhet med hjälp av säljmål. Samtidigt kännetecknas gruppens ansvarsområde av komplicerade avvägningar eftersom det många gånger är konkurrenter som står som köpare. Detta gör att man trots dessa säljmål ibland tvingas tacka nej till affärer på grund av strategiska skäl. Detta är en mycket frustrerande situation och något som gruppchefen skulle vilja förändra genom att styra sina medarbetare på andra sätt. KPI:erna skulle kunna vara en sådan väg, menar han, men liksom avdelningschefen anser han att dessa i nuläget inte kan tillämpas.

Upplevd konflikt

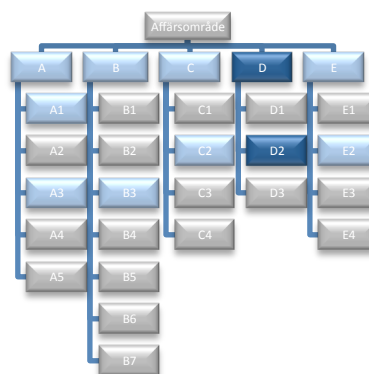
Visserligen upplever gruppchefen en frustration över att hans grupp förväntas sälja så mycket som möjligt men samtidigt inte är fria att genomföra många av de potentiella affärer som dyker upp. Någon konflikt att implementera de överordnade målen som åläggs hans grupp verkar dock inte finnas. KPI:erna har en marginaliserad roll och det är istället gruppens

verksamhetsmål som blir styrande. Dessa kan mätas och användas i verksamheten och någon konflikt eller svårighet att tillämpa dem uppstår således inte.

Avdelning D – Tekniskt stöd

Verksamhet

Avdelning D är en stödjande avdelning som huvudsakligen arbetar med att tillhandahålla teknisk kompetens vid försäljning till storkunder samt vid drift och underhåll. Avdelningens drygt 50 medarbetare är fördelade på tre grupper där vi intervjuade chefen för gruppen som arbetar med att erbjuda tekniska lösningar.



Uppföljning, funktion & parallella system

Denna avdelning har under lång tid arbetat med prestationsmätningar och har därför en etablerad rutin med nedbrutna mål för respektive grupp. Fördelningen i antal mått mellan finansiella och kvalitativa är ungefär detsamma som avdelningarna A-C men då vi deltog i utfallsuppföljningen noterades ett större fokus på de kvalitativa måtten än de andra avdelningarna.

Vidare tycks avdelningschefen betona prestationsmåtten i mycket större utsträckning. Han beskriver bland annat att han anser att man bör kunna isolera vem som ansvarar för en KPI för att uppnå den bästa styrningen. Därutöver betonar han uppföljningen som en viktig faktor för ett prestationssystem framgång: om systemet skall fungera krävs det att ledningen betonar det. Han menar också att det är viktigt att definiera målen: tolka, omvandla och skapa en gemensam förståelse. Samtidigt anser han att detta inte riktigt fungerar än i organisationen. Han beskriver det som:

"Man tycks inte riktigt veta varför man använder KPI:er – de skapas bara för att alla andra gör det."

Avdelningschef D

Vid implementeringen av affärsområdes initiativ uppstod också situationen att den projektgrupp som utvecklat affärsområdets KPI:er, också skapade under-KPI:er åt avdelningen. Avdelningschefen ansåg dock att dessa inte kunde ersätta det befintliga systemet och beslöt därför att behålla de gamla KPI:erna. Trots att man från affärsområdesnivå alltså

mätte och presenterade dessa under-KPI:er så valde avdelningschefen att inte styra på dem, vilket gjorde att gruppcheferna inte heller behövde ta ställning till dessa. Vid tidpunkten för intervjun beskrev avdelningschefen de centrala KPI:ernas funktion enligt följande:

”De rapporteras bara.”

Avdelningschef D

Detta skapade också en konflikt mellan avdelningschefen och de ansvariga för det nya systemet. Trots det har man inom avdelningen fortsatt att använda de äldre KPI:erna som rapport för prestationsutvärderingen av grupperna. Man valde därför från centralt håll att också särredovisa dessa KPI:er.

Inom avdelningen utgör alltså det inarbetade KPI:erna den huvudsakliga grunden för styrning. Något provisionssystem finns inte men man använder i viss utsträckning möjligheten att registrera aktiviteter som ett komplement till KPI:erna. Betoningen på detta system – räknat i antal listade initiativ – är någonstans i mitten av skalan för alla avdelningarna inom affärsområdet. Det är högre än för de två säljande avdelningarna och i linje med avdelning *E – Leverans* men betydligt lägre än den avdelning som utmärker sig i betoning av detta system: avdelning *A – Produktutveckling och Marknadsföring*. Detta är alltså ett system som används men betoningen tycks fortfarande ligga på KPI-systemet. Ett tecken på detta är att avdelningschefen beskriver uppföljningen på aktiviteterna som ”uruselt” och att man därför kan fråga sig vilken funktion det faktiskt fyller.

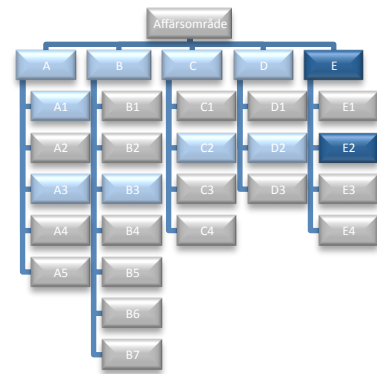
Upplevd konflikt

Gruppchefen uttryckte att det på avdelningsnivå finns problematik att enheten utgör en stödfunktion. Eftersom man utgör en resurs som står fritt tillgänglig för andra avdelningar tenderar det att resultera i att man överutnyttjar resursen. Han anser därför att man egentligen skulle behöva utveckla systemet så att övriga avdelningar belastades på något sätt av att utnyttja den. Han tycker ändå att användandet av KPI:erna inom avdelningen och för gruppen lyckats mycket bra. Han får den information och vägledning som han behöver för att sedan styra sina medarbetare. Någon konflikt mellan dessa mått och det han anser att han behöver för att styra organisationen uppstår således inte.

Avdelning E – Leverans

Verksamhet

Avdelning E arbetar med leverans till slutkund vid kundunika affärer. Denna avdelning består av fyra grupper med totalt drygt 100 anställda. Den gruppchef som vi intervjuade ansvarar för gruppen med ansvar för leverans.



Uppföljning, funktion & parallella system

Detta är den avdelning som vid sidan om avdelning D –

Tekniskt stöd arbetat längst med KPI:er. Vid en genomgång av dessa mått är ett utmärkande karaktärsdrag att de är färre till antalet än de centralt utformade KPI:erna. Detta är vidare något som betonas av såväl avdelnings- som gruppchef med motiveringen att det tydliggör vad som ska prioriteras. Därutöver var detta den enda avdelning där de finansiella måtten har en direkt underordnad roll.

Som för alla avdelningar utvecklade projektgruppen även en ny uppsättning under-KPI:er åt denna avdelning. Liksom fallet var för avdelning D – *Tekniskt stöd*, upplevde dock avdelningschef en svårighet att tillämpa dessa i sin styrning av sina gruppchefer. Hon ansåg att det tidigare systemet hade inarbetats under lång tid och skapat en tradition och ett engagemang från gruppcheferna att använda detta i styrningen av enheterna. Detta riskerade att fallera om man plötsligt skulle gå från en uppsättning KPI:er till en helt annan. Därför behöll man det äldre systemet.

Att det är det inarbetade KPI:erna som har praktisk betydelse inom avdelningen blev också tydligt i intervjun med gruppchefen. Man har inom avdelningen dock valt att vid de månatliga uppföljningarna också presentera de nya under-KPI:erna. På motsvarande sätt har man i den centrala rapporteringen börjat redovisa KPI-utfallet från det äldre systemet.

En annan anledning till att avdelningschefen inte upplever att KPI-systemet har kunnat implementeras är att det enligt henne lider av vissa brister. Organisationen har i utformningen av måtten valt så många mått att någon indikation om prioriteringar respektive uppoffringar inte är urskiljbar. Detta gör det då svårt att tillämpa måtten i styrningen av medarbetarna. Därutöver, menar hon, har man av tradition haft en betoning på finansiella mått inom företagsledning och ägare och detta blir ibland påtagligt även i styrningen på

affärsområdesnivå. För avdelningen i allmänhet och på gruppnivå i synnerhet, behöver man mer praktiskt tillämpbara mått, vilket det äldre KPI-systemet fungerar bäst till.

Vidare anser avdelningschefen att det finns en problematik i att man valt att *inte* koppla incitamentsstrukturen till KPI-systemet. Tidigare fanns en sådan koppling, men sedan företagsledningen valt att ta bort alla avdelningsunika finansiella bonusar (utom provisioner) var man tvungen att ta bort denna. Såväl grupp- som avdelningschefen anser att detta har haft en negativ inverkan på medarbetarnas engagemang att arbeta mot KPI:erna.

En aspekt av det nya systemet som man däremot anammat var möjligheten till att lista aktiviteter. Gruppchefen menade att även om man betonade prestationsmått som tillämpades så är detta ett sätt att kommunicera till både medarbetare och överordnade vilka åtgärder och förändringar som man planerar. Som tidigare nämnts har avdelningen producerat ett antal aktiviteter som placerar det i mitten av affärsområdets olika avdelningar. Räknat som aktivitet per medarbetare blir denna placering dock något lägre.

Upplevd konflikt

I intervjun med gruppchefen framgick att denne inte upplevde någon konflikt mellan att tillämpa de överordnade måtten och att styra sin enhet. Det finns visserligen en del brister med systemet eftersom vissa mätpunkter är beroende av andras enheter: om den säljande avdelningen målat upp en bild till kunden som leveransavdelning omöjligt kan uppfylla, riskerar man att drabbas av mindre nöjda kunder hur väl man än utför sitt arbete. Samtidigt anser han att de överordnade KPI:erna överlag fungerar mycket bra och att de kan användas i den operativa verksamheten. Han beskriver det som att de har många olika funktioner. Dels kan det användas för att visa medarbetarna vad som förväntas av dem: vad de ska prioritera. Samtidigt blir det ett sätt att se hur utfallet verkligen blivit och vid behov vidta åtgärder. Detta möjliggör också för en dialog med medarbetarna om deras förutsättningar att frigöra tid och effektivisera sitt arbete. De överordnade KPI:erna kan således brytas ner till vad respektive medarbetare ska arbeta mot: både i fråga om vad som ska göras och hur det ska ske. Han betonar vidare att röda siffror inte ska ses som en piska – något att skämmas över – utan att det är viktigt att man i styrningen av medarbetarna tydliggör att det är något som ska förbättras. Den sammantagna bilden av detta är att gruppchefen upplever att de överordnade måtten kan användas som ett verktyg för enhetens styrning och att någon konflikt således inte uppkommer.

Analys

Syftet med denna studie var att undersöka under vilka förutsättningar prestationsmått tillämpas som en integrerad del i styrningen av operativa enheter. Samtidigt ville vi fastställa om mellanchefer upplevde en konflikt mellan att tillämpa måtten och möjligheterna att göra detta, för att försöka fastställa om detta kan användas som en indikation på huruvida måtten tillämpas eller ej.

Vi fann att tillämpningen varierade men att överordnade mått endast användes som en integrerad del i styrningen inom två av fem studerade avdelningar: *D – Tekniskt stöd* och *E – Leverans*. Samtidigt visade resultatet att *ingen* av mellancheferna upplevde någon konflikt. Avsaknaden av konflikt tycks således inte vara någon garanti för att systemet verkligen används i styrningen.

I detta kapitel avser vi att analysera de underliggande faktorer som tycks prägla måttens faktiska tillämpning. Nedan följer tre avsnitt som beskriver de huvudkategorier av hinder som har identifierats: *den praktiska tillämpbarheten*, *ledarens betoning av systemet* samt *prestationsmåttens funktion i styrsystemet som helhet*. I den fjärde och avslutande delen presenterar vi en diskussion av vad detta innebär i sin helhet genom ett förslag på en generisk modell för hur mellanchefer tillämpar prestationsmått och hur detta länkar samman med de hinder som har identifierats.

Praktisk tillämpbarhet – Utformning, funktion & systemstöd

En av de mest påtagliga skillnaderna för avdelningar där prestationsmåtten användes i styrningen av enheten var synen på måttens praktiska tillämpbarhet. Dessa avdelningar hade ett mindre antal mått och en tillämpning som inte bara begränsade sig till att kontrollera prestationer utan även att försöka vara kommunikerande – vägledande – och syfta till successiva förbättringar. Vidare tycks dessa avdelningar präglas av en större betoning på kvalitativa mått. Därutöver har man kunnat möta de krav på mätning och uppföljning som måtten har inneburit.

Antal mått

En differentiering mellan de olika avdelningarna ifråga om hur många mått de tillämpade kan vara svårt att göra eftersom alla – i linje med Ridgways (1956) argumentation – hade flera kompletterande mätpunkter. En aspekt som dock var påtaglig var att de två avdelningar som hade kommit längst i integreringen av överordnade mått, hade *färre* mått än övriga

avdelningar. Givet den syn som Ittner & Larckers (2003) presenterat: att organisationer som inte vet *vad* de ska mäta, tenderar att mäta *för mycket*, skulle det kunna vara en indikation på att de övriga tre avdelningarna fortfarande inte utformat ett lika moget system med ett fåtal, specifika mått utan istället ”skjuter brett”. Det faktum att man för fem avdelningar utformat över 100 delmått talar för detta. Detta underströks om inte annat av det färggranna citatet av avdelningschefen för *C – Indirekt försäljning*.

Vidare förstärks denna bild av att de övergripande prestationsmåttens beskrevs som *extremt heltäckande* av samme avdelningschef. Bilden som utkristalliseras är att man i viss bemärkelse utformat mått som mer beskriver *verksamheten* än verksamhetens *strategi*. Det innebär i förlängningen att andra företag i samma bransch skulle kunna använda samma styrkort – något som går helt emot tanken om styrkortet som ett verktyg för strategiimplementering (Kaplan & Nortons, 1993). Detta länkar även till chefen för avdelning *D – Tekniskt stöd*s syn på systemet som helhet: att det utformats med utgångspunkt i att ”alla andra” använder det. Kanske är det så att systemets utformning är resultatet av att man inte vetat vad det ska syfta till. Kanske är det så att man istället för Key Performance Indicators, prestationsmått, utformat Key Indicators, nyckeltal. Svaret på det ligger utanför omfattningen för denna studie. Vad vi däremot kan säga är att ett mindre antal mått tyckts ha gett större möjligheter för operativa enheter att verkligen integrera dem i verksamheten.

Funktion

Länkat till denna diskussion är frågan om vilken funktion systemet fyller. Av de typer av funktioner som Melnyk et al. (2004) presenterat så använde avdelningarna *A – Produktutveckling*, *B – Direkt försäljning* och *C – Indirekt försäljning* prestationsmåttens endast som ett sätt att *kontrollera* prestationer. Systemet fyller då som bäst funktionen att signalera om det är något område som kräver uppmärksamhet. Det är möjligt att detta är resultatet av det bland såväl grupp- som avdelningschefer, etablerade förhållningssättet att man hade begränsad möjlighet att tillämpa måtten i verksamheten. Det blir då också svårt att få en vägledning i hur man ska agera för att uppnå ett så bra resultat som möjligt, vilket gör att den *kommunicerande* funktionen som både Melnyk et al. (2004) och Anthony & Gonvindarajan (2007) nämner, går förlorad. Av samma anledning går det inte att utvärdera om ett agerande har varit framgångsrikt eller inte och måttens funktion som verktyg för *förbättring* (Melnyk et al., 2004), kan då inte heller utnyttjas.

I kontrast till detta visade de två avdelningarna med välintegrerade prestationsmått att det även i praktiken förekommer exempel i linje med den akademiska litteraturen. I t.ex. avdelning *E - Leverans* fall tillämpade man ett fåtal mått som fokuserar på vissa prioriterade områden. På gruppnivå hade detta brutits ner i delmål som ytterligare förstärkte bilden av vad som var prioriterat. På motsvarande sätt framkom det även i intervjun med gruppchefen inom avdelning *D - Tekniskt stöd* att denne använde måtten som vägledning och att måtten härigenom fyllde ett *kommunikativt* syfte. Därutöver tillämpade båda avdelningarna måtten som en utgångspunkt för en dialog kring effektiviseringar av medarbetarens uppgifter – ett tydligt exempel på det Melnyk et al. (2004) avser prestationsmåttets funktion för *förbättring*.

Filtrering

I sin studie fann Kraus & Lind (2007) att koncernledningar upplever ett tryck att tillämpa *finansiella* nyckeltal. I linje med detta uttryckte åtminstone en avdelningschef i denna studie att fokus från företagets ledning och ägare låg på finansiella prestationsmått och att detta kan prägla diskussionerna och fokuset även på affärsområdesnivå.

Samtidigt har Euske et al. (1993) beskrivit hur de observerat att en filtrering sker genom organisationers hierarkiska nivåer där fokus på finansiella prestationsmått på höga nivåer i organisationer filtreras bort och ersätts av mer kvalitativa mått, längre ner i hierarkin. Detta mönster observerades även inom de två avdelningar där prestationsmåtten var som mest integrerade på gruppnivå: avdelningarna *D - Tekniskt stöd* samt *E - Leverans*. I dessa fall var de prestationsmått som gruppcheferna ställdes inför i högre grad kvalitativa och därmed möjligen bättre anpassade för att kunna användas i den operativa verksamheten. Det är möjligt att gruppcheferna härigenom ”serverades” prestationsmått som lämpade sig för den operativa verksamheten, vilket gjorde integrationen för dem betydligt lättare.

Systemstöd

Avslutningsvis visade empirin i linje med Olve, Roy och Wetters slutsats (1999) att en viktig aspekt för prestationsmåttens användning för styrning är ett fungerande systemstöd. Detta var en avgörande faktor till att avdelningarna B- och C, *Direkt och Indirekt försäljning* inte kunnat konsolidera prestationsmätningssystemet med provisionssystemet, vilket föranlett att man blivit tvungen att behålla båda. Bristen på systemstöd innebar då att man å ena sidan hade ett system som man förväntades styra mot men samtidigt hade ett parallellt system som låg till grund för medarbetarens bonus. Detta fick till konsekvens att det sistnämnda systemet kom att dominera styrningen medan prestationsmåtten fick en marginaliserad roll.

Förutsättningar – Ledarens inställning, kulturen & parallella system

En annan skillnad som utmärkte enheter med en integrerad tillämpning var ledarens inställning till måtten samt dennes betoning av de parallella systemen. Samtidigt visar resultatet att en stor betoning på systemet inte nödvändigtvis leder till att en tillämpning faktiskt sker.

Organisationskulturen & Ledarens inställning

Enligt Olve, Roy & Wetter (1999) kan organisationskulturen behöva förändras vid implementeringen av ett balanserat styrkort. Samtidigt är detta en av de viktigaste informella aspekterna av en organisation och något som kan vara svårt att ändra på (Anthony & Govindarajan, 2007). Detta synliggjordes även i denna studie. Inom fyra av fem avdelningar var det påtagligt hur de inarbetade rutinerna och etablerade förhållningssätten förblev dominerande trots det nya prestationssystemet. Inom de säljande enheterna behöll man betoningen på provisionssystemet samt verksamhetsmål och prestationsmåtten fick därför en underordnad roll. Inom avdelningarna med tidigare prestationsmätningssystem valde båda att behålla det befintliga systemen. Det var egentligen endast inom avdelning A – *Produktutveckling och Marknadsföring* som detta inte var en påtaglig aspekt av förhållningssättet till måtten.

Länkat till detta är ledarens inställning som enligt både Pandey (2005) och Olve, Roy & Wetter (1999) är en nyckel till implementeringen av ett prestationsmätningssystem. Denna aspekt synliggjorde en skillnad mellan de säljande avdelningarna – där avdelningscheferna inte betonade systemet – och övriga avdelningar. Att chefer för båda dessa enheter uttryckte att man skulle vilja utforma måtten annorlunda tyder på en avsaknad av ägandeskap för systemet. Detta förstärker bilden av att prestationsmåtten hade en underordnad roll inom dessa avdelningar.

På motsvarande sätt kom vikten av ledarens inställning att tydliggöras också inom övriga avdelningar. Cheferna för avdelning D – *Tekniskt stöd* och E – *Leverans* gav också uttryck för en kritik mot det centralt utformade prestationsmåtten och betonade istället alternativa prestationsmått. Det var följaktligen också dessa mått som gruppcheferna upplevde ett krav på att tillämpa. För den femte och sista avdelningen, avdelning A – *Produktutveckling och Marknadsföring* var vikten av avdelningschefens inställning också tydlig. Där fanns en stor tilltro till prestationsmåtten – men i kombination med aktivitetslistorna.

Parallella system

I studien framkom tre typer av parallella system: *provisioner*, *verksamhetsmål* och *aktivitetslistor*. Det förstnämnda tillämpades framför allt inom *B – Direkt försäljning* men också av *C – Indirekt försäljning*. Dess betydelse tycks också ha varit mycket betydande. Att provisionerna var avgörande i styrningen och att det fanns ett problem med att detta inte var samordnat med prestationsmåten, var något som såväl grupp- som avdelningschefer gav uttryck för. Mest talande var det faktum att en av gruppcheferna upplevt att han i dialogen med en medarbetare upplevde att han behövde fråga om de skulle diskutera det medarbetaren *utvärderas på* eller det han *får lön för*. Detta bekräftar slutsatsen från Otley (1999) och Olve, Roy & Wetter (1999) att prestationsmätningssystemet för att få faktiskt effekt, måste samordnas med incitamentsstrukturen i företaget.

Det andra parallella systemet *verksamhetsmål*, förekom visserligen inom alla avdelningar men det var inom avdelning *C – Indirekt försäljning* som det togs upp under intervjuerna. Det uttrycktes dels av avdelningschefen med hänvisning till att dessa mål, till skillnad mot KPI:erna, ansågs kunna mätas. Samtidigt menade avdelningschefen att KPI:erna användes som stöd för dialogen kring verksamhetsmålen. Deras betydelse tycks dock ha varit ytterst marginell. En indikation på detta var att gruppchefen inte nämnde att KPI:erna användes på detta sätt. Att såväl grupp- som avdelningschefen ansåg att den verkliga betoningen låg på verksamhetsmålen förstärker således bilden av att prestationsmåttens funktion var underordnad detta alternativa system.

Det tredje systemet, *aktivitetslistorna*, tillämpades också av samtliga avdelningar men det var i synnerhet en avdelning, *A – Produktutveckling och Marknadsföring*, som utmärkte sig genom det stort antal aktiviteter som hade registrerats. Såväl grupp- som avdelningschefen beskrev hur detta var ett sätt att arbeta mot de prestationsmått där man ansåg att själva måtten led av en problematik att härleda vad som var orsak och verkan bakom utfallet. Detta är en betydande svaghet eftersom just detta samband har betonats av både Kaplan & Norton (1996b) och Olve, Roy och Wetter (1999) som en av de viktigaste anledningarna till att tillämpa flerdimensionella prestationsmått. Samtidigt är det just vad som har kritiserats av bl.a. Nørreklit (2000) som en problematik som ofta förenklas i litteraturen.

Prestationsmåten – en komponent i styrsystemet som helhet

Vidare indikerade resultatet att prestationsmåttens tillämpning också i hög grad är beroende av dess roll i styrsystemet som helhet. Att de är konsekventa tycks vara en nödvändighet, men

samtidigt inte någon garanti för att en integrerad tillämpning faktiskt sker. Likt Mundys (2009) studie visade på att hur olika styrhävstänger kunde dominera respektive undertryckas, indikerar resultaten att detta även kan förekomma inom en och samma kategori av hävstångsverktyg. Därutöver visar empirin att det dessutom tycks finnas ytterligare en aspekt som präglar styrsystemets funktion – *pseudotillämpningen*.

För de två avdelningar där en integrerad tillämpning faktiskt skedde tycks en gemensam nämnare vara att prestationsmått var konsekventa med styrsystemet som helhet. För avdelning *D – Teknisk säljstöd* var verksamhetens art sådan att någon direktstyrning inte kunde tillämpas. Inte heller gick det att utröna deras prestation genom att mäta resultatet. Enligt Ouchis (1979) ramverk skulle därför en klanstyrning behöva tillämpas: att styra medarbetarna genom att skapa konsensus kring en gemensam målbild. Länkat till Simons (2000) fyra styrhävstänger skulle den förväntade styrformen därför vara att styra genom framför allt möjliggörande styrning: genom ett värderings- och interaktivt styrsystem. Vidare följer enligt Mundy (2009) att hävstångarna inte bara måste vara konsekventa utan också att de har en logisk följd. Given dessa förutsättningar är det därför troligt att avdelningen bör tillämpa dessa två styrhävstångarna först, för att sedan komplettera med de begränsande systemen: de diagnostiska och gränsskapande.

Den bild som utkristalliserade sig av styrningen inom avdelning *D – Tekniskt stöd* var i hög grad representativ för denna – teoretiskt grundade – förväntan. Prestationsmått utgjorde visserligen en viktig del av styrningen, men det var främst som ett komplement och ett stöd till de huvudsakliga styrmetoderna, som i första hand grundade sig i att man förlitade sig på medarbetarnas yrkeskunskap och målbild och i andra hand genom interaktion och dialog inom avdelningen och med chefen för avdelningen. Först därefter tillämpades det diagnostiska systemet med prestationsmått. Bilden av att de möjliggörande systemen faktiskt prioriterades inom denna avdelning förstärktes ytterligare av den process genom vilken nyanställda introduceras till arbetet: genom att gå sida vid sida med någon av de mer erfarna medarbetarna. Genom en sådan form av lärlingssystem kan värderingar och traditioner kommuniceras (Ouchi, 1979) och skapa den grund som gör att möjliggörande styrsystem kan tillämpas i ett senare skede. Allt som allt tycks alltså prestationsmått inte ha utgjort det huvudsakliga systemet för styrning inom avdelning, men det var konsekvent med det rådande tillvägagångssättet och det tillämpades i linje med Mundys (2009) beskrivning av en logisk följd, vilket gjorde att det också kunde tillämpas i verksamheten på ett sätt där det stärkte den

samlade bilden av avdelningens styrsystem. Resultaten var att prestationsmåten också utgjorde en integrerad del av avdelningens styrning.

Vidare går ett liknande mönster att urskilja inom den andra avdelning som också tillämpade prestationsmåten som ett styrverktyg, avdelning *E – Leverans*, och detta trots att denna avdelning hade en mycket annorlunda verksamhet och en annan typ av styrning.

Karaktären på verksamheten inom avdelning *E – Leverans* urskiljde sig bland avdelningarna inom affärsområdet eftersom det var präglad av mer linjära processer, mindre osäkerhet och högre grad av rutinmässighet. Enligt Ouchi (1977) kan denna typ av verksamhet styras antingen genom att bestämma medarbetarnas agerande eller genom att mäta och utvärdera outputen. Applicerat på Simons (2000) ramverk skulle därför i högre grad begränsande styrsystem kunna tillämpas för att upprätthålla ett så effektivt resursutnyttjande som möjligt. I linje med Mundys (2009) argumentation skulle därför diagnostiska mått kunna komma att utgöra en utgångspunkt för den logiska följderna och den inre konsekvensen.

Det faktum att avdelningens chefer betonade systemet kraftigt och att de uttryckte det som önskvärt att ha kunnat länka det till incitament samt deras önskan om att använda det som ett tydligt verktyg för att kommunicera och leda medarbetarna, stärker bilden av att prestationsmåten faktisk utgjorde ett centralt verktyg i styrningen av enheten. Detta utgjorde också grunden för den diskussion om miniminivåer som beskrevs av gruppchefen, vilket dels ger uttryck för det gränsskapande systemet och dels hur detta – det diagnostiska systemet – utgjorde en grund för vidare interaktion mellan ledare och medarbetare. Att måtten därutöver ansågs ha en kommunicerande funktion stödjer även tesen att det bildade en grund för värderingssystemet allt som allt tycks tillämpningen av måtten således ha varit konsekvent med styrningen som helhet. Det tåls att repeteras: man hade en annorlunda betoning och en annan tillämpning av prestationsmåten än avdelning *D – Tekniskt stöd*, men i båda fallen tycks det ha varit konsekvent med styrsystemet som helhet, vilket kan vara en förklaring till att det faktiskt också utgjorde ett tillämpat styrverktyg.

Samtidigt indikerar resultatet från avdelningen *B – Direkt försäljning*, att en konsekvent tillämpning av prestationsmåten inte är tillräcklig. Då denna avdelnings verksamhet utgjordes av försäljning bör prestationsmått enligt Ouchis (1977) ramverk kunna tillämpas för mätning av outputen: det är inte alltid möjligt att direktstyra varje medarbetares agerande, men man har relativt goda förutsättningar för att utvärdera prestationen genom att mäta hur mycket försäljning som personen har genererat. Baserat på Simons (2000) fyra hävstänger skulle

styrssystemet således kunna förväntas vara utformat med utgångspunkt i det diagnostiska systemet. Därigenom skapas fokus och styrning kring försäljningen och måluppfyllning. För att skapa en balanserad styrning bör detta förmodligen kompletteras med ett begränsande system som tydliggör vad man inte får göra i förhållande till en kund eller för att vinna en upphandling. Först därefter blir de interaktiva och värderingsgrundande systemen viktiga för att skapa inre konsekvens.

Empirin från avdelningen indikerade också att de i hög grad tillämpade en styrning i linje med den förväntade: det diagnostiska systemet utgjorde en central roll i styrningen av enheten. Det intressanta är dock att det var det diagnostiska systemet i form av *provisionssystemet* som var betonat. De centrala prestationsmått hade istället en underordnad roll. Detta tyder på att förekomsten av underordning (suppression) som Mundy (2009) beskriver ifråga om relationen mellan olika styrhävstänger alltså tycks förekomma även mellan olika former av ett och samma styrsystem. Trots att prestationsmått alltså var konsekventa med styrssystemet som helhet, var de inte betonade av cheferna utan istället underordnade andra styrformer. Att prestationsmått är konsekventa med styrssystemet tycks således inte vara någon garanti för deras faktiska tillämpning som styrverktyg.

Denna slutsats framgår även i analysen av avdelning *C – Indirekt försäljning*. Liksom föregående avdelning så utgjordes verksamheten huvudsakligen av försäljning och som sådan skulle den enligt teorin kunna tillämpa det diagnostiska systemet som huvudsaklig hävstång. En liten skillnad var dock att man i högre grad ställdes inför strategiskt viktiga frågor så som att tillåta försäljning till konkurrenter. Applicerat på Simons (2000) ramverk skulle detta därför kunna tolkas som ett större behov av att använda ett interaktivt system: där strategiskt viktiga frågor och oklarheter kan lyftas och diskuteras.

Empirin visar att så också var fallet. Under intervjuerna framgick att den huvudsakliga metoden för styrning var genom att utforma verksamhetsmål som ”gick att mäta”. Dessa utvecklades genom en diskussion mellan grupp- och avdelningschef. Det fanns således en betoning på ett diagnostiskt system för styrning och uppföljning, kompletterat av en det interaktiva systemet. Prestationsmått var således konsekventa med styrssystemet men eftersom man ansåg att de inte gick att följa upp ansåg man inte att systemet kunde tillämpas. Detta ledde till att avdelningschefen underordnade systemet och istället prioriterade verksamhetsmålen och provisionssystemet.

Vikten av att prestationsmått anpassats till styrsystemet som helhet var dock mest påtaglig i fallet med avdelning A – *Produktutveckling och Marknadsföring*. Denna avdelnings verksamhet präglades av ett vitt spektrum av aktiviteter, där det inte finns möjlighet att direktstyra medarbetarnas agerande – något som också betonades i citatet av avdelningschefen. Inte heller går det att objektivt avgöra resultatet av individernas prestationer. Detta var ett av de mest påtagliga problem som de intervjuade medarbetarna gav uttryck för: att det inte gick att härleda orsakerna till ett visst måtts resultat. Vidare var detta också anledningen till att man valt att tillämpa aktivitetslistorna: detta alternativa system utgjorde ett verktyg för medarbetarna att tydliggöra vad de faktiskt gjorde för att försöka åtgärda prestationsmått som indikerade att man inte hade nått upp till målen.

På grund av utmaningen att mäta resultatet av verksamheten tillämpade man även ett stort antal delmått. Det stora antalet innebar dock att medarbetarna inte ansåg att det gick att få någon vägledning från måtten och resultatet var att måtten rapporterades och följdes men inte integrerades i styrningen av den operativa verksamheten.

Det är när man jämför utformningen av prestationsmåtten och dess roll i styrsystemet som en viktig förklaringspost kan härledas härifrån. Enligt Ouchi (1977) bör en avdelning som inte kan styra medarbetarnas agerande och inte heller mäta outputen, istället tillämpa ovan nämnda klanstyrning. Detta bygger framför allt på att skapa målkongruens genom att bygga en gemensam bild av mål och mening. Applicerat på Simons (2000) ramverk leder detta till en förväntan om att tillämpa en möjliggörande styrning: att främst fokusera på de värderings- och interaktiva systemen. I empirin framkommer att detta också är vad som i huvudsak gjordes: avdelningschefens betoning på att medarbetarna är välutbildade och professionella samt att han inte kan/vill direktstyra dem, stödjer denna tes. I linje med Mundys (2009) slutsatser om behovet av inre konsekvens bör de möjliggörande systemen sedan stödjas av de övriga hävstångarna – det diagnostiska och gränsskapande. Dessa bör dock – för att upprätthålla en logisk följd – komma *efter* de möjliggörande (a.a.).

Det är här – ifråga om den inre konsekvensen och den logiska följden – som en viktig aspekt utkristalliserar sig. Visserligen tillämpar *Produktutveckling och Marknadsföring* en styrform i linje med den möjliggörande styrning som Simons (2000) beskriver. Samtidigt har man implementerat ett stort antal specifika prestationsmått som är centralt utformade. Tillämpningen av dessa diagnostiska mått går då stick i stäv med styrsystemet som helhet: istället för att främja en kultur byggd på konsensus och vägledning genom en gemensam syn

på mål och mening har man implementerat mått som om det gick att mäta prestationerna genom dess output. Eftersom det inte går att härleda orsak och verkan brister de i denna funktion. Likt Ittner & Larcker (2003) slutsatser så tycks det som att organisationen – när den ställts inför denna problematik – inte har vetat vad den ska mäta. Resultatet har då blivit för många mått.

Detta har dock inte löst problemet utan snarare undergrävt möjligheterna till att använda måtten för att skapa den av Ouchi (1977) förordade konsensusstyrningen: ställda inför en stor mängd mått vet de anställda inte vad som är prioriterat och även målbilden går därmed förlorad. Osäkerheten kring vad som ska mätas har då lett till en ond cirkel där man tillämpar ett stort antal mått som ytterligare spär på osäkerheten kring vad man ska använda måtten till.

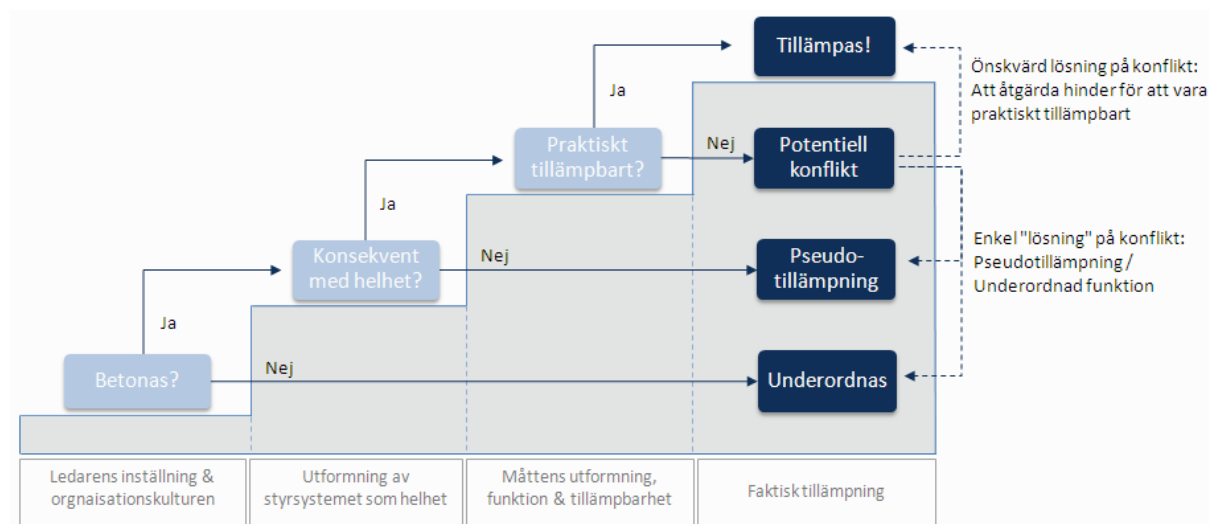
Härigenom brister prestationsmåtten i den inre konsekvensen med styrsystemet som helhet: prestationsmåtten stödjer inte en möjliggörande styrningen byggd på konsensus och istället uppstår ett problem i hur man ska tillämpa dem. Detta förstärks ytterligare av att den logiska följden gått förlorad, när man istället för att utforma mått tillsammans inom avdelningen – genom interaktion och konsensus – implementerat dem genom att tillsätta en arbetsgrupp som utformar måtten och sedan ”lämpat över” detta på avdelningen. Resultatet av detta har blivit att mellancheferna istället kommit att förlita sig mycket på det parallella systemet med aktivitetslistor som en grund för att kommunicera mål och ambitioner. Slutsatsen av detta är att en tillämpning av prestationsmåtten som inte är konsekvent med styrsystemet som helhet, undergräver möjligheterna till en integrerad tillämpning.

Diskussion & modellförslag

Sammantaget visar resultatet på tre former av hinder: huruvida de utformade måtten är praktiskt tillämpbara, ledarens inställning samt styrsystemet som helhet. Det följande avsnittet avser att beskriva hur detta lett till tre former av tillämpning inom avdelningarna i denna studie: att prestationsmåtten *underordnas*, *pseudotillämpas* eller *tillämpas*. Från empirin framgick även att mellancheferna *inte* upplevde någon konflikt mellan kraven på tillämpning och de praktiska möjligheterna att göra detta. Samtidigt indikerades att vissa avdelningar ställts kan ha ställts inför en dylik problematik tidigare. Därför har vi valt att även inkludera *potentiell konflikt* som ett möjligt – om än flyktigt – tillstånd.

Modellförslag: Tillämpningstrappan

Dessa fyra former av tillämpningar kan sammanfattas i något vi har valt att kalla *tillämpningstrappan*. Syftet är att visa vilka former av tillämpning som vi har identifierat samt hur ett misslyckande i att övervinna de tre huvudkategorierna av hinder kan leda till alternativa tillämpningar där prestationsmåten *inte* utgör en integrerad del i styrningen.



1. Underordnas

Det mest grundläggande hindret för prestationsmåttens tillämpning är om det underordnas andra parallella system. Avgörande för detta tycks vara ledarens inställning och betoning av systemet. Detta var fallet för avdelningarna B och C, *Direkt och Indirekt försäljning*. Systembrister och svårigheten att mäta prestationsmåten gjorde att dessa avdelningar inte ansåg sig kunna använda prestationsmåten som ett styrverktyg. Istället kom andra former av diagnostiskt styrsystem att bli förhärskande: provisioner och verksamhetsmål. Eftersom detta var mer eller mindre explicit accepterat från avdelningarnas chefer uppstod inte heller någon konflikt kring vilket system som skulle prioriteras. Prestationsmåten blev därmed underordnat alternativa diagnostiska system.

2. Pseudotillämpning

Denna form av tillämpning avser situationen där prestationsmåten betonas och därför också följs av mellancheferna men där användningen inte är sådan att måten kan anses utgöra ett integrerat styrverktyg.

Detta var fallet för avdelning A – *Produktutveckling och Marknadsföring*. Inom denna avdelning var systemet inte underordnat – tvärtom fäste man stor vikt vid det. Problemet var

istället att man försökt tillämpa prestationsmått som om det gick att mäta och följa upp varje aspekt av verksamheten. Detta var inte i linje med styrsystemet som helhet utan led av en brist på inre konsekvens och logisk följd. Istället för att använda mått för att stärka bilden av konsensus kring en gemensam målbild för att stödja de andra, huvudsakliga styrverktygen: värderings- och interaktiva systemen, så utvecklade man ett så stort antal mått att de också förlorade sin funktion av att kunna kommunicera en målbild.

Ställda inför att inte kunna tillämpa mått som en integrerad del av styrningen, men samtidigt förväntas betona systemet, blev lösningen för gruppcheferna att förlita sig på det parallella systemet med *aktivitetslistorna*. Genom denna ”lösning” kunde problemen med att inte ha möjlighet att fastställa påverkbarheten samt tidssläpningsproblematik övervinnas. Det gjordes dock genom att istället för att tillämpa mått som gick att mäta, förlita sig på ett system där varje medarbetare förväntades ange vad man arbetade med för att förbättra resultatet – utan krav på uppföljning eller mätbarhet. Man löste alltså mätproblematiken genom att inte mäta alls.

Det kanske största problemet med detta är att organisationen riskerar att tro att en integrerad tillämpning faktiskt sker. Till skillnad från situationen med underordning så fanns nämligen ingen explicit invändning mot systemet utan man betonade hela tiden att aktivitetslistan bara var ett komplement och att dessa aktiviteter skulle leda till bättre utfall av prestationsmått. Inom avdelningen fanns också en stor betoning på systemet och i sin vilja att få det att fungera försökte gruppcheferna använda systemet genom att rapportera och följa mått. Ingen ansåg dock att det kunde användas för *styrningen* av den dagliga verksamheten. Som styrverktyg betraktat uppstod därmed en *pseudotillämpning*.

3. Konflikt

Detta är något av en udda fågel i samlingen. Empirin visade att ingen av avdelningarnas mellanchefer upplevde någon konflikt och att detta därför inte kunde användas som en indikator på om systemet tillämpas eller ej. Anledningen till att vi ändå har valt att ha det som en kategori är att genomgången visar att konflikter i viss bemärkelse ändå tycks kunna uppstå: ifråga om avdelning *B* och *C Direkt och Indirekt försäljning* var det en problematik att praktiskt tillämpa mått som föranlett att avdelningscheferna accepterat att systemet blev underordnat. Det tycks alltså som att dessa avdelningschefer till en början kanske har betonat systemet, men när de ställts inför detta problem, ”löst” det genom att låta avdelningarna underordna prestationsmått.

På motsvarande sätt skulle även avdelning *A Produktutveckling och Marknadsförings* situation kunna härstamma från att dess problem med prestationsmått ”lösts”. I detta fall var det dock inte genom ett mandat att underordna systemet explicit utan däremot genom att utveckla en *pseudotillämpning*: så länge ledaren betonar systemet så kommer medarbetarna försöka använda det, men så länge de inte anser sig kunna använda det i sin styrning blir det aldrig riktigt integrerat och tillämpningen blir då blott en *pseudotillämpning*.

4. Tillämpas!

Detta sista steg på trappan identifierades inom *Tekniskt stöd* och *Leverans*. Dessa avdelningar hade system som var betonade av ledarna, hade utformats på ett sätt som var konsekvent med styrsystemet som helhet och som var praktiskt tillämpbart ifråga om måttens krav på utformning och uppföljning. Prestationsmått var då också tillämpade som ett integrerat styrverktyg inom de operativa enheterna.

Slutsats

Denna studie syftade till att undersöka hur mellanchefer tillämpar överordnade prestationsmätt i den operativa verksamheten. Vidare avsåg vi att fastställa om mellanchefer upplever en konflikt mellan hur de förväntas tillämpa måtten och vad de upplever att de har möjlighet att göra. Syftet med detta var att undersöka om en sådan konflikt kan användas för att signalera om prestationsmått får praktisk tillämpning inom de operativa enheterna eller inte.

Vår undersökning – inom fem olika avdelningar inom ett stort telekombolag – visade att tillämpningen av överordnade mått varierar beroende på lokala skillnader i förutsättningarna. De faktorer som tycks avgörande för den resulterande formen av tillämpning var framför allt prestationsmåttens utformning, ledarens inställning samt styrsystemet som helhet. Inom två avdelningar utgjorde prestationsmått en integrerad del av styrningen, inom två avdelningar hade systemet en underordnad roll och inom en avdelning tycktes det på ytan som att måtten användes men dess betydelse för styrningen var mycket begränsad. Detta ledde oss till slutsatsen att användningen inom denna avdelning mest kunde liknas vid en pseudotillämpning.

En annan slutsats var att *ingen* av de mellanchefer som intervjuats upplevde någon konflikt mellan kraven på att tillämpa måtten och möjligheterna att göra detta. Empirin indikerar

således att detta *inte* kan användas som ett instrument för att avgöra om prestationsmätningssystemet tillämpas eller inte.

Sammantaget utmynnade detta i till ett förslag på en generisk modell för utvärdering av prestationsmätningssystemets praktiska tillämpning i operativa enheter. Om denna modell stämmer inom andra organisationer lämnar vi dock till framtida forskning att undersöka.

Litteraturlista

Anthony R.N & V. Govindarajan: (2007): "Management Control Systems", *McGraw-Hill International*.

Euske K.J. & M.J. Lebas & C.J McNair (1993): "Performance management in an international setting". *Management Accounting Research*, 4, p. 275-299

Ittner, C.D & D.F Larcher (2003): "Coming up short on nonfinancial performance measurement". *Harvard Business Review*, Nov, p. 88-95

Kaplan, R.S & D.P Norton (1992): "The Balanced Scorecard – Measures that drive performance." *Harvard Business Review*, Jan-Feb, p. 134-147

Kaplan, R.S & D.P Norton (1993): "Putting the Balanced Scorecard to Work" *Harvard Business Review*, Sep-Oct, p. 71-79

Kaplan, R.S & D.P Norton (1996a): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, Jan-Feb p. 75-85

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

Kraus, K., & J. Lind (2007): "Management control in inter-organisational relationships." *Management Accounting*, 3, p. 269-296.

Melnyk, S.a., D.M. Stewart & M. Swink (2004): Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metric maze. *Journal of Operations Management*, 22 (3), p. 209-217

Mundy, J. (2009): "Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems." *Accounting, Organizations and Society*, July, Vol. 35, p. 499-523

Nørreklit, H. (2000): "The balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions". *Management Accounting Research*, nr 11, p. 65-88

Olve, N-G, J. Roy, S Roy (2003): Framgångsrikt styrkortarbete – Metoder och erfarenheter, Liberekonomi, Malmö

Olve, N-G, J. Roy, M. Wetter (1999): "Balanced Scorecard i svensk praktik", 3:2 upplagen, Liber AB, Kristianstad.

Otley, D. (1999): "Performance management: a framework for management control system research". *Management Accounting Research*, nr 10, p. 263-282

Ouchi, W.G. (1977): "The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), p. 95-113

Ouchi, W.G. (1979): "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". *Management Science*, Sep, p. 833-848.

Pandey, I.M (2005): "Balanced Scorecard: Myth and Reality", *Vikalpa*, volume 30, number 1, Jan-Mar p. 51-66

Ridgway, (1956): "Dysfunctional Consequences of Performance Measurements". *Administrative Science Quarterly* 1(2), p. 240-247.

Simons, R. (2000): "Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy". *Prentice Hall*, New Jersey.

Yin, R.K. (2003) "Case Study Research: Design and Methods", 4th Edition. *Sage Publication Inc*, Thousand Oaks.

Appendix A: Intervjuer

I kronologisk ordning

Avdelningschef E	2010-02-22 – kl:14:00 – 15:00
Gruppchef E2	2010-02-24 – kl:11:00 – 12:00
Projektdeltagare A	2010-02-25 – kl:15:30 – 16:15
Projektdeltagare B	2010-03-02 – kl:11:00 – 12:00
Gruppchef D2	2010-03-25 – kl:09:00 – 10:00
Gruppchef C2	2010-03-26 – kl:10:00 – 11:00
Avdelningschef C	2010-03-31 – kl:10:00 – 10:45
Gruppchef A3	2010-03-31 – kl:15:30 – 16:15
Gruppchef A1	2010-04-07 – kl:08:15 – 09:00
Avdelningschef B3	2010-04-08 – kl:10:00 – 10:45
Avdelningschef B	2010-04-09 – kl:11:00 – 11:30
Avdelningschef D	2010-04-12 – kl:14:00 – 15:00
Avdelningschef A	2010-04-16 – kl:12:00 – 12:30

Appendix B: Intervjuguide

Nedan följer det diskussionsunderlag som användes under intervjuerna. Noteras bör dock att eftersom vi tillämpade en semistrukturerad intervjuform användes materialet endast som vägledning under intervjuerna.

1. Personligt

Namn, befattning, ansvarsområde

2. Verksamhet

Berätta om din avdelnings verksamhet? Vad gör din grupp? Hur skiljer din grupp sig från övriga grupper inom organisationen?

3. Allmänt om prestationsmätt

Vad är prestationsmätt för dig? Vilka styrsystem använder sig företag av?

4. Implementeringsprocess

När infördes det aktuella styrsystemet? Vem införde det? Vilka var med och fattade beslutet? Vem utformade och hur utformades styrkortet? Har det påverkat det dagliga arbetet för personalen? Vad görs för att uppmuntra de anställda att arbeta med styrsystem?

5. Användning

I vilket syfte implementerade styrsystemet? Efter speglas det syftet i den dagliga verksamheten? Hur utformas prestationsmåten relativt din avdelning? Hur kommunicerar du prestationsmåten?

6. Rapportering

Vem rapporterar du till? Vilka prestationsmätt är viktiga för dig? Vilka prestationsmätt är viktiga för din chef? Vilka prestationsmätt är viktiga för din anställda?

7. Styrande

Hur styr du dina medarbetare? Hur använder ni prestationsmätt för att uppnå mål?

8. Upplevd konflikt

Hur upplever du att du förväntas använda prestationsmåten? Känner du att du har möjlighet att göra detta?

9. Avslutning

Vad är din syn på det system ni använder idag? Finns det något du skulle vilja ändra på? Hur skulle det optimala styrsystemet se ut för dig?