

EXAMENSARBETE

Effektivitetsmätning

– En studie kring privata företags inre effektivitet

Examensarbete inom ämnet Industriell Ledning &
Organisation
C-nivå, 20 poäng
VT 2007

Marie Andersson
Sandra Fredricsson

Handledare: Gunnar Nordsten
Examinator: Anders Chronholm

Resumé

Effektivitetsmätning är ett ständigt aktuellt ämne som intresserar många företag. Historiskt sett har denna mätning begränsats till ekonomiska aspekter, men i dagens samhälle räcker inte det. För att hänga med i den allt hårdare konkurrensen mellan företagen måste effektivitetsmätningen täcka upp organisationens samtliga aktiviteter. Utifrån teorier om effektivitet, mål och mått har det därför undersökts hur privata företag arbetar med den inre effektivitetsmätningen, samt hur detta kan appliceras på tjänste- och systemutvecklingsföretaget Aptic AB.

Denna kvalitativa studie baseras på sju intervjuer genomförda på olika företag som alla har använt sig av effektivitetsmätningar i flera år. För att få en överblick av Aptic AB:s behov av liknande effektivitetsmätningar intervjuades även två personer från denna organisation. Intervjuerna var halvstrukturerade med öppna frågor för att respondenterna skulle ha möjlighet att ta upp det som de själva tyckte var viktigt.

Empirin visar att effektivitet kan mätas genom att sätta upp mål inom områden som ekonomi, kvalitet, leveranssäkerhet, medarbetare, säkerhet, miljö och förbättringar, för att sedan utföra mätningar som visar hur verksamheten ligger till i förhållande till det. Eftersom samtliga företag ansåg att effektivitetsmätning är en viktig del i organisationens överlevnad på längre sikt, så rekommenderas även Aptic AB att påbörja detta arbete.

Nyckelord: Effektivitet, effektivitetsmätning, mål, mått, mätning

Marie Andersson & Sandra Fredricsson

Programmet för Industriellt ledarskap, Högskolan i Skövde

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	2
1.3 Syfte	2
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Aptic AB	3
2 Metod	4
2.1 Val av metod	4
2.2 Informationssökning	4
2.3 Respondenter	4
2.4 Datainsamling	5
2.5 Analysmetod	7
2.6 Metodkritik.....	7
2.6.1 Validitet.....	7
2.6.2 Reliabilitet.....	8
2.7 Etiska överväganden	8
3 Teori	9
3.1 Tidigare forskning.....	9
3.2 Teoretiska utgångspunkter	9
3.2.1 Effektivitet	9
3.2.2 Mål	10
3.2.3 Mått	14
4 Empiri	20
4.1 Externa företag	20
4.1.1 Effektivitet	20
4.1.2 Mål	22
4.1.3 Mått	25
4.2 Aptic AB	28
4.2.1 Effektivitet	28
4.2.2 Mål	29
4.2.3 Mått	30
5 Diskussion	31
5.1 Analys och slutsatser.....	31
5.1.1 Effektivitet	31
5.1.2 Mål	33
5.1.3 Mått	35
5.2 Aptic AB	37
5.3 Avslutande diskussion.....	40
5.4 Förslag till fortsatt forskning.....	41
Referenslista	42
Bilaga 1	44
Bilaga 2	45
Bilaga 3	46
Bilaga 4	47
Bilaga 5	48
Bilaga 6	49

1 Inledning

Detta kapitel förklarar bakgrunden till ämnesvalet, den problemformulering undersökningen utgått från samt dess syfte. Utöver detta finns en redogörelse för arbetets avgränsningar och en kort presentation av företaget Aptic AB.

1.1 Bakgrund

I slutet av 1800-talet föddes intresset att mäta olika prestationer inom organisationer i och med F.W. Taylors teori om scientific management. Effektivitetsmätningen utvecklades därefter för att övervaka och styra organisationen och dess medarbetare. I dagens samhälle har syftet med dessa mätningar dock övergått till att utgöra ett verktyg för att säkerställa uppfyllandet av organisationens övergripande mål och visioner (Amaratunga & Baldry, 2002).

Traditionellt sett har det i första hand varit de ekonomiska dokumenten, exempelvis årsredovisningen, som utgjort underlaget för effektivitetsmätningarna. Det har dock framförts mycket kritik mot ekonomistyrningen eftersom den bland annat anses ge missvisande information vid beslutsfattande, samt uppmanar till ett kortsiktigt tänkande och suboptimering. I början av 1990-talet togs det därför fram nya effektivitetsmodeller, som balanced scorecard, The Performance Pyramid och EP²M, vilka erbjöd ett komplement till de ekonomiska mätmetoderna. En central del i de här modellerna är att verksamheten ses ur flera olika perspektiv som ekonomi, utveckling/lärande, kund och process. Inom varje perspektiv sätts sedan olika mål och mått upp. Modellerna hjälper även till att visa hur måtten hänger ihop i form av orsaks- och verkanssamband (Olve, Roy & Wetter, 1999).

Ljungberg och Larsson (2001, s.22) hävdar att "...det inte sker några imponerande insatser för att skapa effektiva mätsystem för processerna i dagens organisationer". Enligt dem skulle det ideala mätsystemet medföra att den ansvarige kan vara borta från företaget i två veckor och vid återkomsten endast behöva studera mätdata i 5 minuter för att veta vem som behöver kontaktas.

1.2 Problemformulering

När man försöker fastställa en verksamhets effektivitet är det oundvikligt att först genomgå den fas där mål utformas och mätområde tas fram (Cameron & Whetten, 1983). En verksamhet som för tillfället inte verkar alls effektiv kan på lång sikt vara den mest effektiva. Anledningen kan vara att resurser just avsatts för att göra de förändringar som krävs och därigenom nå de mål som satts upp (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Effektivitet delas enligt Ljungberg och Larsson (2001) in i en inre och en yttre effektivitet. Den inre visar effektiviteten inom företaget, medan den yttre visar hur effektivt företaget är mot omvärlden. Dessa är båda faktorer som företagen själva har möjlighet att påverka. Studien fokuserar dock på den inre effektiviteten eftersom företaget här kan få fram all information utan att det krävs någon inblandning av andra intressenter, vilket kan behövas då den yttre effektiviteten ska granskas. Problemformuleringen för denna undersökning är därför: Hur kan ett företag granska sin inre effektivitet med hjälp av mål och mått?

Problemformuleringen utmynnade sedan i två frågeställningar:

1. Hur arbetar privata företag med den inre effektivitetsmätningen?
2. Hur kan detta appliceras på Aptic AB?

1.3 Syfte

Då balanced scorecard fick sitt genombrott hos de svenska företagen skrev bland annat Olve et al. (1999) om styrkorna med verktyget och hur de svenska företagen har arbetat med det. Vid sidan om detta har andra företag istället valt att utveckla sina egna effektivitetsmätningar som är anpassade efter deras verksamhet. Syftet med den här studien är därför att undersöka hur olika företag inom den privata sektorn använder sig av mål och mått för att ta reda på hur effektiva de är, dels idag och dels över ett längre tidsperspektiv. Detta var något som även tjänste- och systemutvecklingsföretaget Aptic AB ansåg sig ha nytta av. Därför ingår det likväl i uppsatsens syfte att, med hjälp av teorier och empiri från genomförda intervjuer, försöka se hur undersökningens resultat skulle kunna appliceras på ett mindre tjänsteföretag som Aptic AB.

1.4 Avgränsningar

Då studien påbörjades var tanken att ta reda på hur företag mäter sin effektivitet. Under litteraturstudien framkom det dock att användning av mål och mått är en förutsättning för att ta reda på sin effektivitet, vilket därmed blev en utgångspunkt i undersökningen. Rapporten tar alltså inte upp hur effektiviteten kan bedömas genom att enbart gå på känsla eller tidigare erfarenheter.

De mätningar som i första hand varit intressanta för studien var de som inriktade sig mot företagets inre effektivitet. Det innebär att studien fokuserats på hur företagen uppfattar sin egen situation. Hur väl detta stämmer överens med omvärldens uppfattning har alltså inte undersökts.

I rapporten studeras inte effektivitetsmätning ur ett rent ekonomiskt perspektiv, eftersom det ligger närmare huvudämnet företagsekonomi än industriell ledning och organisation. Istället lades fokus på vilka andra områden som företagen kan och behöver mäta för att besvara problemformuleringen.

1.5 Aptic AB

Aptic AB är ett ungt företag som startade sin verksamhet i början av millenniet. Från början var det ett renodlat utvecklingsföretag, men idag lägger de även stor vikt vid att marknadsföra och sälja sina egna system. Företaget har växt snabbt och sysselsätter idag omkring 25 anställda, samtidigt som de fortsätter att rekrytera nya medarbetare. Organisationen är indelad i fem delar; administration, sälj, utveckling, leverans och support. De benämner sig själva som en ”ledande leverantör av systemlösningar för faktura-administration, reskontraservice, factoring och inkasso” (Aptic AB:s hemsida, 07-02-13). Deras huvudsakliga arbete går alltså ut på att tillhandahålla skräddarsydda systemlösningar som förenklar kundens arbete med sina fordringar. Aptic AB agerar inte bara på den svenska marknaden utan har även kunder ute i Europa, som exempelvis i Tyskland och Spanien.

2 Metod

I kapitlet beskrivs det tillvägagångssätt och de metoder som använts genom hela arbetet. Det innefattar både förarbete, intervjuernas genomförande och analysen av det insamlade materialet.

2.1 Val av metod

Studien genomfördes enligt den kvalitativa metoden och då med enskilda intervjuer. Intervjuerna gjordes inom ramen för det naturalistiska paradigmet där man utgår från att den sociala verkligheten är verklig och fokus ligger på det intervjupersonen säger (Ryen, 2004).

2.2 Informationssökning

Först gjordes en inledande genomgång av kurslitteraturen. Eftersom denna information inte ansågs vara tillräcklig fortsatte sökandet på högskolebiblioteket. Med hjälp av deras databaser, och då främst Libris, letades litteratur och avhandlingar fram som behandlade ämnet. Sökord som användes var olika varianter och kombinationer av orden effektivitet, mål, mått, organisation och balanced scorecard. Samtliga sökningar skedde på både svenska och engelska. Därefter användes återigen kurslitteraturen och då för att ta reda på vad de författarna använt för källor. Till god hjälp vid sökning av tidsskriftsartiklar har databasen Emerald varit.

2.3 Respondenter

Då ungefär halva litteraturstudien genomförts började processen med att via telefon kontakta lämpliga företag. Ämnet för studien presenterades och därefter fick den kontaktade personen avgöra om deras företag arbetat tillräckligt mycket med dessa frågor för att ha något att dela med sig av. På detta sätt hittades sju personer från olika företag (se Bilaga 1). De var alla män med olika typer av chefspositioner, som har erfarenhet inom området. Att samtliga deltagare var män var inget val som medvetet gjordes. De hade allesammans arbetat på respektive företag i minst två år, vilket medförde en god kännedom om företagets metoder och rutiner kring effektivitetsmätning. Dessa företag kommer fortsättningsvis att

benämnas ”de externa företagen”.

I god tid fick respondenterna reda på vad intervjuerna skulle fokusera på, samt hur de skulle genomföras. Detta för att de skulle kunna ta ställning till sin medverkan, men även för att kunna förbereda sig. Samtliga intervjuer utfördes på deltagarnas respektive arbetsplats. Under intervjuerna låg fokus på utformningen av mål och mått i samband med effektivitetsmätning, samt vilka problem som här kan uppstå. Intervjuerna genomfördes på både tillverkande företag och tjänsteföretag, av olika storlekar. Anledningen till att olika typer av företag valdes ut var att skapa en bred bild av ämnet. Dessutom kändes det relevant att titta på olika företag eftersom Aptic AB:s leveransorganisation tillhandahåller både tillverkning i form av systemutveckling och tjänsteproduktion i form av support.

De två sista intervjuerna genomfördes på Aptic AB. Här intervjuades VD:n och projektchefen för att ta reda på vad som var viktigt för just deras företag och vad som därmed bör ingå i en effektivitetsmätning.

2.4 Datainsamling

Med utgångspunkt från litteraturstudien började arbetet med att utforma en intervjuguide till de externa företagen. Intervjuguiden byggdes upp som en halvstrukturerad intervju med öppna frågor (se Bilaga 2). Anledningen till valet av detta upplägg är, som Ryen (2004) skriver, att det kan vara svårt att veta om man fått med allt vid en helt öppen intervju där det inte finns något att luta sig tillbaka emot. Likväl kan man bli låst och tappa meningen med intervjun då en alltför strukturerad intervjuguide används. Intervjuguiden upplevdes fungera bra, även om inte alla frågor kunde besvaras av alla respondenter. Frågorna under mål och mått kom att vävas in i varandra. Detta medförde att respondenten emellanåt besvarat alla frågor innan de ställts. Det var inte heller alltid frågorna ställdes i den ordning de stod i guiden. Ibland passade det bättre att fortsätta på något som respondenten själv tog upp, för att sedan återgå till de frågor som återstod.

Samtliga intervjuer genomfördes mellan slutet av februari och mitten av april

2007. Merparten av intervjuerna tog runt en timma, med en betydligt längre på knappt två timmar och ett par kortare på 20-30 minuter. Att vara två vid intervjuerna fungerade bra, eftersom man kompletterade varandra och därigenom fick fram mer information. Medan en ställde en fråga och följde upp med följdfrågor så funderade den andra på vilken huvudfråga som skulle komma näst.

Trots att många av respondenterna hade högt uppsatta positioner inom företagen, upplevdes inte att de på något sätt ville få intervjun avklarad så fort som möjligt. Tvärtom tog många god tid på sig för att tänka efter och förklara hur deras system fungerade, samt dess för- och nackdelar. En respondent ställde sig frågan ”Man kan ju undra om den tiden jag lägger här och nu är effektiv?”. I nästa andetag konstaterade han dock att han själv genom denna intervju fick tillfälle till att ifrågasätta och reflektera över deras egen effektivitetsmätning. Något annat som upplevdes positivt var att tre företag hade förtroende nog att låta oss titta på deras aktuella mål och mätningar. Genom att respondenten visade de dataprogram och dokument som används i deras mätsystem ökade förståelsen för hur detta arbete fortlöpte.

Alla intervjuer spelades in på Mp3-spelare och annan viktig information antecknades under intervjuens gång. Efter varje intervju tillfrågades respondenterna om ytterligare kontakt fick tas ifall en eventuell komplettering behövde göras.

Inspelningarna transkriberades allt eftersom de var utförda och skrevs av ordagrant med undantag för vissa ord som omformades från talspråk till skriftspråk. Då de sju intervjuerna på de externa företagen var klara gjordes en första genomgång av det insamlade materialet. Detta utgjorde underlaget för intervjuguiden som skulle användas hos Aptic AB. Även denna intervjuguide byggdes upp med hjälp av öppna frågor (se Bilaga 3). Efter transkriberingen fortsatte arbetet med nästa steg, att sortera och analysera den data som framkommit under intervjuerna.

2.5 Analyismetod

Första analysomgången startade då cheferna på de sju externa företagen intervjuats och materialet därifrån transkriberats. Analysen gjordes med hjälp av en matris där de olika intervjufrågorna skrevs upp. Under var och en av frågorna radades intervjupersonernas svar upp genom att använda citat från transkriberingen. Då de två intervjuerna på Aptic AB genomförts, analyserades dessa på samma sätt. Därefter granskades de första intervjuerna ytterligare en gång för att kontrollera om det fanns något mer som behövde lyftas fram. Även då upplevdes det som en klar fördel att vara två personer, eftersom tolkningen av respondenternas svar samt deras överensstämmelse med teorierna kunde diskuteras.

2.6 Metodkritik

Alla frågor i intervjuguiden kunde inte besvaras på samtliga företag. Detta berodde antingen på att intervjupersonen inte kunde svara på någon/några av frågorna eller att företaget inte lade så stor vikt vid det området. Vissa respondenter var väldigt fokuserade på endast någon bit av effektivitetsmätningen. Ibland var det nästan tvunget att leda in dem på områden som exempelvis personalfrågor för att komma runt problemet. Med andra respondenter gällde det att hitta rätt nyckelfråga för att få dem att tänka i andra banor.

Trots att stor vikt lades på att utforma öppna frågor som ej kunde besvaras med ja eller nej, var det något som ibland skedde i rena farten under själva intervjun. Detta upplevdes dock inte som ett problem, eftersom samtliga respondenter var nogga med att ge uttömmande svar och kontrollera att deras budskap nått fram.

2.6.1 Validitet

För att stärka validiteten i undersökningen lades mycket tid på att utforma intervjuguiderna. Metoden som användes var den Nyberg (2000) föreslår, där huvudfrågan bryts ner till olika tematiska områden, vilka hjälper till att besvara huvudfrågan. Huvudfrågan "Hur kan ett företag granska sin inre effektivitet med hjälp av mål och mått?" delades därför in i de tre olika delarna; effektivitet, mål

och mått. Därefter formulerades frågor som ansågs vara viktiga med tanke på de teoretiska utgångspunkterna.

När intervjuerna var genomförda fick de som deltagit läsa de delar som berörde just deras medverkan för att bekräfta eller dementera det som skrivits.

Anledningen till att det bara gjordes en svag medlemsvalidering är att rapporten som helhet kanske inte stämmer överens på alla punkter med intervjupersonens egen uppfattning. Därför ansågs det vara bättre att, som Ryen (2004) skriver, endast få bekräftelse på de delar som varje person ingick i.

2.6.2 Reliabilitet

För att öka reliabiliteten i undersökningen har dokumentering av tillvägagångssättet noggrant gjorts under hela arbetets gång, så som Repstad (1999) föreslår. Alltifrån hur data samlades in, vilka metoder som användes, hur analysen genomfördes till hur slutsatserna drogs antecknades dag för dag.

2.7 Etiska överväganden

Innan varje intervju kontrollerades så respondenten accepterade att samtalet spelades in. Varje respondent gav även sitt godkännande till att namnet på deras företag nämndes i rapporten samt deras egen befattning. Just befattningen var något som till en början var tveksamt att ta med eftersom den lätt kan knytas till en enskild individ, framförallt på de mindre företagen. Samtidigt ansågs det styrka undersökningens reliabilitet om det kunde påvisas att intervjupersonerna hade en position på företaget som tillåter en god inblick i deras effektivitetsmätning.

Eftersom ingen av respondenterna ansåg att denna koppling kunde påverka dem negativt togs till slut beslutet att ange deras befattning. Något som däremot flera intervjupersoner hos de externa företagen påpekade var att inga specifika åsikter eller arbetsmetoder skulle kunna knytas till det enskilda företaget, vilket därmed efterstävats genom hela uppsatsen. Att vissa uppdelningar har gjorts mellan tjänste- och produktionsföretag bedöms inte strida mot detta då fördelningen häremellan var tre mot fyra.

3 Teori

Under denna rubrik presenteras det teoretiska underlag som tagits fram och som anses betydelsefullt för att kunna besvara frågeställningen.

3.1 Tidigare forskning

Ragneklint (2002) menar utifrån sin egen forskning att begreppet effektivitet är komplicerat och inte går att definiera på något enkelt sätt. Effektivitetsbegreppet används på olika sätt beroende på vilket sammanhang det sätts i och därmed blir det vad vi bestämmer att det ska vara. Vidare menar samma författare att det är ett socialt konstruerat begrepp som blivit väldigt aktuellt i dagens samhälle.

3.2 Teoretiska utgångspunkter

3.2.1 Effektivitet

Effektivitet är, vilket tidigare nämnts, ett begrepp som är svårt att definiera samt att fastställa och mäta. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002), är en orsak till detta att man själv kan justera sin aspirationsnivå. Ett företag kan visa på en oerhört hög effektivitet och måluppfyllelse, men har egentligen satt upp för låga mål. Ett annat företag kan visa sig vara ineffektivt på grund av att de satt upp alldeles för höga mål, som de inte når oavsett hur bra eller lönsamt det genomförda arbetet varit.

I en organisation finns två olika slags effektivitet, en yttre och en inre. Den inre effektiviteten visar om saker görs på rätt sätt och den yttre om man gör rätt saker (Ljungberg & Larsson, 2001). För att kunna uppnå total effektivitet krävs att företaget finner en balans mellan den inre och den yttre effektiviteten (Bruzelius & Skärvad, 1995). Själva begreppet effektivitet betyder grad av måluppfyllelse i förhållande till resursanvändning (Ewing & Samuelsson, 2002).

Det är ofta begreppen produktivitet och effektivitet blandas ihop eller felaktigt används som synonymer till varandra (Hjalmarsson, 1991). En ökad produktivitet betyder att verksamheten ökar sin output med befintliga resurser, alternativt producerar likvärdig output fast med minskade resurser. För att vara effektivt

måste ett företag vara produktivt, men däremot behöver inte ett företag med hög produktivitet nödvändigtvis vara effektivt (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dock är det framgångsrika företaget, enligt Ewing och Samuelsson (2002), ett företag med både hög produktivitet och hög effektivitet.

Då en organisations effektivitet bestäms finns det enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) tre områden att utgå från:

1. Det som organisationen producerar och de verkningar detta har på omvärlden.
2. Själva produktionen och produktionssystemets utformning.
3. De resurser som organisationen lyckats tillägna sig.

Många anser att det första kriteriet är det bästa för effektivitetsmätning. Det är dock svårt att fastställa vilka effekter det verkligen har på omvärlden samtidigt som det kan finnas osäkerheter gällande produktionen, som exempelvis kvaliteten. De problem som uppkommer i och med mätningen beror givetvis på vad det är för slags verksamhet och på vilken marknad de verkar. För att visa sin effektivitet med hjälp av det andra kriteriet används kvalitetssäkring, vilket innebär att man visar på egenskaper som modern produktionsutrustning, kompetent personal och bra produktionsmetoder. Tredje kriteriet kan visa på kvalitet och kvantitet på de resurser verksamheten tillägnat sig. Det är ytterst sällan företag endast använder sig av en kriteriegrupp, utan det är vanligt att blanda mellan dessa områden. Svårigheten då flera områden används är att bestämma vilka effektivitetskriterier som är de viktigaste (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Effektivitetsmätning är något som, enligt Gregory, Neely och Platts (1995), ofta diskuteras men sällan definieras. Amaratunga och Baldry (2002) tar i sin artikel upp Hronecs definition, vilken innebär att effektivitetsmätning är ett verktyg för att hitta en bra fördelning mellan ett flertal mått så som kostnad, kvalitet och tid över ett flertal områden som exempelvis organisation, processer och människor.

3.2.2 Mål

Jacobsen och Thorsvik (2002, s.47) beskriver mål som "...ett önskat framtida

tillstånd”. Mål sätts för att alla på företaget ska sträva i samma riktning, alla måste arbeta för samma sak och för att företaget ska gå åt detta håll.

Det finns en koppling mellan begreppen effektivitet och mål. Ragneklint (2002, s.50) skriver att ”Termerna effektivitet och mål står i ett beroendeförhållande: Utan mål ingen effektivitet, utan effektivitet inga mål”. Man pratar om effektiva mål och om att nå sina mål på ett effektivt sätt. Det är ofta själva måluppfyllelsen ses som ett bevis på effektivitet utan att först klargöra hur relevanta målen verkligen är (Ragneklint, 2002). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) hänger, precis som sagts innan, effektiviteten ihop med i vilken grad en verksamhet når sina mål, men de tar dessutom hänsyn till vilka resurser som använts på vägen dit.

Utformning av mål

Något av det viktigaste när en verksamhet ska sätta upp sina mål är att de måste veta var de befinner sig i utgångsläget, vilket ofta kräver en ordentlig utredning. Om verksamheten inte arbetat med mål tidigare kan detta vara en resurskrävande process (Persson, 2005).

Det är mycket att tänka på då företaget ska utforma sina mål. Exempelvis bör mål med olika tidshorisonter finnas för att kunna stämma av åt vilket håll företaget är på väg, och vid behov ha en möjlighet att ändra riktning (Olve et al, 1999). Vad det är för mål som sätts upp och hur ofta det görs beror på vad det är för typ av verksamhet och vilka omständigheter som finns. Lämpligt är dock att se över sina befintliga mål minst en gång per år för att kontrollera huruvida de behöver förnyas (Persson, 2005). När målen utformas ska detta enligt Hallgärde och Johansson (1999) samt Persson (2005) ske i överensstämmelse med SMART-principen, vilket innebär att de ska uppfylla följande fem kriterier:

- Synliga och Specificerade
- Mätbara
- Accepterade
- Realistiska
- Tidsatta

Det får inte heller finnas någon konflikt mellan de olika mål som utformats. Uppfylldandet av ett mål får inte förhindra möjligheten att nå ett annat (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Hallgårde och Johansson (1999) menar att företagen bör sträva efter att skapa tydliga målsättningar. Målen är då lättare att mäta, följa upp och stå till svars för än om de är otydliga. Ett sätt att göra målen tydligare och mer lättförståeliga är att dela upp de övergripande målen, som brukar benämnas verksamhetens vision, i delmål (Bruzelius & Skärvad, 1995). Ofta är även delmålen övergripande, vilket medför att de behöver delas upp i ytterligare delmål för att få ner dem på en tydlig och mätbar nivå. Genom denna nedbrytning kan målen på en nivå användas för att nå ett mål på en högre nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Olika typer av mål

Det finns olika slags mål som enligt Jacobsen och Thorsvik (2002) delas upp i; tidshorisont, kontinuitet, samband (koppling mellan mål och medel) samt reella och symboliska. Det finns både för- och nackdelar med mål som har ett långt tidsperspektiv. De blir ofta otydliga och vaga, vilket medför att de kanske inte fungerar så bra som motivationsfaktorer och styrverktyg. Positivt är dock att de kan främja nytänkande då de är lösa och otydliga. Personalen får därigenom större möjlighet att använda sin egen kreativitet och flexibilitet. I vissa organisationer är det omöjligt att avgöra när målen nåtts. Polisen har till exempel ett kontinuerligt mål som säger att de ska upprätthålla lag och ordning. Detta är ett mål som alltid kommer att kvarstå, oavsett hur mycket brottsligheten sjunker. I vissa fall kan ett tydligt samband ses mellan det som görs och vad det leder till. Ofta blir dock sambandet mellan mål och medel oklart och kan därmed även bli svårt att förstå. Reella mål sätts upp för att visa omvärlden vad organisationen verkligen strävar mot. De är dessutom till för att påverka de anställdas beteende samt fungera som utvärderingskriterier. Symboliska mål används istället för att ge omvärlden den bild av organisationen som företaget vill att den ska ha. De behöver därför inte vara kopplade till vad som egentligen sker (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Anledning till att använda mål

Varför bör företagen sätta upp mål? Jacobsen och Thorsvik (2002) menar att målen påverkar de anställdas tankar och handlingar, de har en styrande funktion. De fungerar även som motivations- och legitimitetsfaktorer för de anställda och kan samtidigt användas som utvärderingskriterier. För att målen ska kunna användas som utvärderingskriterier måste de enligt samma författare vara mätbara på något sätt. Mätresultaten måste konkret kunna visa om företaget närmat sig målen samt i vilken grad medarbetarnas arbete kan bidra till att målen nås. Även Persson (2005) menar att det främsta skälet till att definiera mål är att påverka sina medarbetare på ett positivt sätt och på så vis få företaget att gå i rätt riktning.

Nackdelar

Självklart finns det också problem med mål. Ett exempel på det är *målförskjutning*. Det är lätt hänt att de anställda lägger så stor vikt vid de delmål som berör deras egna arbetsuppgifter och strävar så hårt mot dem att de tappar fokus på verksamhetens övergripande mål (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta är ett problem som särskilt uppkommer då det inte sker någon form av arbetsrotation eller då man är specialist på sitt område.

Vägen till målet

”En strategi är en beskrivning av vad man tänker göra för att förverkliga sina mål” skriver Jacobsen och Thorsvik (2002, s.50). Vidare menar de att vid en strategisk analys bör hänsyn tas till tre olika faktorer; omvärlden, resurser samt värderingar och mål. Enligt Hallgärde och Johansson (1999) finns det flera olika redskap och modeller att använda sig av som hjälpmedel i den här processen, exempel på dessa är SWOT-analys och Porters värdekedja. I SWOT-analysen, som enligt samma författare är den enklare av de två modellerna, kartläggs verksamhetens styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Med hjälp av detta ska sedan en fungerande strategi kunna formuleras. Alla som är berörda av ett visst mål måste vara väl informerade för att ledningen ska kunna vara säker på att arbetet verkligen utförs och att det görs på rätt sätt. Det är inte ovanligt att personalen saknar kunskap och verktyg som behövs för att nå de uppsatta målen (Kaplan & Norton, 1999).

Utvärdering och uppföljning

Det är viktigt att undersöka anledningen till att ett mål inte nås inom avsatt tid. Det kan finnas många anledningar till detta och när den bakomliggande orsaken identifierats gäller det att inte stanna där, utan fortsätta med att ta fram åtgärder för problemet. Dessa måste sedan följas upp på nytt för att se om det var tillräckligt eller om ytterligare åtgärder måste vidtas (Persson, 2005).

För medarbetarnas skull och för ett bra framtida arbete från deras sida är det viktigt att företaget uppmärksammar nådda mål. Det är av extra stor betydelse då det är ett mål som är viktigt för företaget. Ett uppfyllt mål är ett steg närmare att nå verksamhetens vision (Persson, 2005).

3.2.3 Mått

Utan ett väl fungerande mätsystem är det svårt att veta hur företaget mår och åt vilket håll det är på väg. Mätningen utgör ett verktyg för att ta reda på om den operativa verksamheten leder till att de uppsatta målen och visionerna nås. Många företag försöker att hitta genvägar för att underlätta det omfattande arbetet som krävs då ett välfungerande mätsystem ska utvecklas (Ljungberg & Larsson 2001).

Alla är dock inte positiva till att utföra olika mätningar. Vissa hävdar, enligt Ljungberg och Larsson (2001), att mätningen i sig kan ha en bromsade effekt på företagets utveckling, som mer eller mindre bidrar till att man fastnar i en viss situation. Företagen bör sträva efter att utveckla ett mätsystem som ligger i framkant och pekar ut riktningen för dess övriga verksamhet, istället för att använda mätsystemet för att komma upp till den nivå som redan borde ha uppnåtts. Alltså ett mätsystem som visar "...'vart man vill' snarare än 'var man är eller var man har varit'" (Ljungberg & Larsson, 2001, s.270).

Anledning till att använda mått

Ljungberg och Larsson (2001) radar upp en mängd fördelar som mätningen för med sig, förutsatt att mätsystemet fyller sin rätta funktion. De pratar bland annat

om att mätsystemet medför att slentrianmässigt använda begrepp synliggörs och därmed definieras och specificeras, att mätningen påvisar okända problem, motiverar medarbetarna och ligger till grund för att uppnå ständiga förbättringar. Mätningarna kan även användas som benchmarking för att jämföra effektiviteten både inom företaget och mellan olika företag (Parker, 2000).

För att lyckas med sin effektivitetsmätning behöver alla inblandade vara insatta i varför olika saker mäts och vad företaget förväntas uppnå i och med detta. Därefter gäller det att utveckla en företagskultur som värdesätter mätningen. Då mätsystemet tas fram är det viktigt att hela tiden utgå från organisationens värderingar. Mätningen måste vara förankrad i det som anses vara betydelsefullt och det som företaget vill uppnå. Dessa värderingar bör bygga på en kombination av företagets egna mål och visioner samt de värderingar som företagets kunder har. Mätsystemet måste uppdateras kontinuerligt och utvecklas i takt med organisationen. Genom att utse en ansvarig för varje mått förbättras sannolikheten för att arbetet verkligen blir utfört (Ljungberg & Larsson, 2001). Parker (2000) påpekar att effektivitetsmätningarna även måste utformas så att de genom analys och återkoppling kan påverka medarbetarnas prestationer. De ska dessutom vara pålitliga och mätas fortlöpande så att mätresultaten kan jämföras över tid.

Nackdelar

Enligt Ljungberg och Larsson (2001) finns det vissa svårigheter med att mäta olika saker i sin verksamhet. Det är till exempel inte ovanligt att det som mäts är det enda som blir gjort. Detta medför att mål och mätsystem bör vara väl genomarbetade och utformade så att alla viktiga områden täcks upp. Det räcker inte med att mäta rätt saker, mätningen måste även ske på rätt sätt för att vara meningsfull för företaget. Samtidigt ska man akta sig för att använda för många mått. Själva mätningen får aldrig bli ett självändamål, utan ska leda till kunskap som resulterar i en handling eller åtgärd.

Ett annat problem kan vara att alla påtänkta mått inom en organisation inte alltid låter sig mätas på ett enkelt sätt. Är det väl konstaterat att ett mått är relevant och

meningsfullt menar Ljungberg och Larsson (2001) att man bör söka efter omvägar för att komma fram till hur mätningen kan ske, istället för att utesluta denna information. Ibland kan det helt enkelt vara lättare att mäta avsaknad av ett föremål, som exempelvis vid kvalitetsmätningar, istället för förekomsten av det. Ett annat sätt är att mäta någon egenskap som har ett nära samband med det som egentligen är intressant och därmed förväntas förändra sig på ett likartat sätt. Allt detta motiveras genom devisen ”Det är helt enkelt bättre att ha ungefär rätt i sin uppfattning än exakt fel!” (Ljungberg & Larsson, 2001, s.259).

Utformning av mått

Hallgårde och Johansson (1999) skriver att arbetet med att konstruera måtten börjar med framtagandet av en lista på förslag till mått. Dessa mått skall alla vara förankrade i de strategier som finns för att uppnå företagets mål och visioner. Utifrån en rad kriterier (se Bilaga 4) väljs de bästa måtten ut och därefter återstår att ge en noggrann beskrivning av varje mått. Denna beskrivning har stora likheter med Ljungberg och Larssons (2001) mätspecifikation, som presenteras längre ner i texten, men innehåller fler detaljer så som mätansvarig och vid vilken organisatorisk enhet som måttet ska samlas in.

Det går även att börja i andra änden då mått för prestationsmätning ska konstrueras. Bourne, Mills, Neely, Platts och Richards (1997) har genom en omfattande studie tagit fram en lista på måttattribut som ska specificeras för varje nytt mått. De utgick från litteraturens rekommendationer över hur mått bör utformas så att de passar in i organisationens kontext. Utifrån den informationen konstruerade de sedan en lista med punkter, vars syfte var att beskriva vad ett bra mätsystem för detta ändamål bör bestå av. För att ta reda på listans validitet och användbarhet testades varje punkt utifrån de två frågorna: Är måtten som produceras lämpliga mått? Underlättar listan processen med att ta fram mått? Undersökningen resulterade i att vissa punkters validitet ansågs vara svåra att säkerställa, medan andra kunde tas bort utan tvekan. Efter dessa justeringar kvarstod ett protokoll med 14 olika punkter som ska underlätta framtagandet av prestationsmått och som dessutom medför ett beaktande av de beteendemässiga

effekter som måtten kan resultera i (se Bilaga 5).

Olika perspektiv

I balanced scorecard och liknande effektivitetsmättningsmodeller delas den inre effektiviteten upp i olika perspektiv. Måtten som används ser olika ut beroende på vilket perspektiv som undersöks. Hallgärde och Johansson (1999) ger bland annat exempel på vilka mått som kan vara användbara inom processperspektivet, medarbetarperspektivet och utvecklingsperspektivet. Olve et al. (1999) har i sin bok givit mer konkreta förslag på vad som kan mätas inom respektive perspektiv (se Bilaga 6). Enligt Kaplan och Norton (1999) får man dock inte en fullt rättvisande bild om man enbart belyser ett par perspektiv ur balanced scorecard. I denna modell rekommenderas att åtminstone fyra perspektiv eller fler används.

Processperspektivet utgörs av alla sammanhängande aktiviteter som sker inom organisationen på ett mer eller mindre förutsägbart sätt. För att kunna använda mätningarna som ett förbättringsverktyg måste processerna först analyseras och kartläggas (Hallgärde & Johansson, 1999). Precis som vid framtagandet av strategier kan Porters värdekedja användas i detta arbete.

För att utforma målen inom medarbetarperspektivet anser Hallgärde och Johansson (1999) att den motivationsteori som socialpsykologen Abraham Maslow har grundlagt kan vara en bra utgångspunkt. Maslows motivationsteori går ut på att de mänskliga behoven går att rangordna likt en trappa. Vissa grundläggande behov måste vara tillfredställda innan människan börjar bry sig om andra behov, och därmed kan gå vidare till nästa steg i trappan. Översatt till behoven som organisationens medarbetare har skulle trappan, nedifrån och upp, kunna bestå av stegen anställningstrygghet, säkerhet, information, delaktighet och erkännande. Anställningstrygghet med allt vad det innebär, bland annat i form av säker inkomst, är alltså det grundläggande kravet. Här kan det vara intressant att mäta hur stor andel av medarbetarna som trivs med sin anställningsform. Då detta behov är uppfyllt kan säkerheten inom organisationen studeras. Ett mått kan exempelvis vara antalet incidenter där det funnits risk för personskada. Vad det

gäller information är den viktig för att medarbetaren ska känna tillhörighet till företaget. För att få reda på denna faktor kan bland annat informationsvolym och antal medarbetarsamtal mätas. Nästa behov är delaktighet. Ju fler medarbetare som upplever att deras arbete bidrar till företagets framgång och fortsatta framtid, desto bättre. Antal nya förslag per medarbetare eller hur många som på något sätt deltar i olika utvecklingsprojekt är exempel på vad som kan mätas i detta steg. Lyckas organisationen med att uppfylla alla dessa behov så utgörs det slutgiltiga steget av erkännande. Hallgärde och Johansson (1999) ser gärna att medarbetarnas arbetsinsats kan bekräftas genom bland annat bonussystem, individuell lönesättning eller kompetenshöjande vidareutbildningar.

Inom utvecklingsperspektivet gäller det att mäta hur väl rustad organisationen är inför framtiden. Mätområden som här kan vara av intresse är bland annat att ta reda på hur bra företaget är på att: fundera på nya organisationslösningar, ta fram nya samt vidareutveckla befintliga produkter eller tjänster, bevaka experimentell grundforskning, anställa nya medarbetare och kommunicera med intressenter på ett sätt som står sig i framtiden (Hallgärde & Johansson, 1999).

Användning av mätsystem

Då de bästa måtten valts ut gäller det att den information som mätningen ger kan användas på ett meningsfullt sätt. Olve et al. (1999) gör här en åtskillnad mellan data, information och kunskap. Mätvärden är data och för att data ska bli till information hos mottagaren måste denne förstå mätvärdena. Ny kunskap uppstår däremot endast om informationen som når mottagaren är ny för medarbetaren. Till ny information hör även bekräftelse på det man tidigare trott men inte kunnat fastställa. Hur kan det då säkerställas att mätvärdena leder till ny kunskap? Ljungberg och Larsson (2001) har för detta ändamål tagit fram ett system i sex steg. Alla tilltänkta mått ska genomgå varje enskilt steg för att klargöra hur det ska användas. Det som tas fram i de här stegen kan sammanställas i en så kallad mätspecifikation. Syftet med detta dokument är att mätningen ska genomföras på ett likartat sätt från gång till gång och därmed kunna säkerställa att resultaten kan jämföras över tiden.

Första och viktigaste steget är insamling av data, vilket kan ske antingen manuellt eller automatiskt. Oftast är den automatiska insamlingen att föredra, framförallt om måttet kommer att användas under en längre tid. Olve et al. (1999) hävdar att om manuella mätningar sker långt nere i det operativa flödet måste de vara mycket enkla att utföra, annars finns risken att de stjälar tid från kärnverksamheten.

I nästa steg bestäms vilka beräkningar eller kategoriseringar som mätvärdena ska genomgå. Om beräkningar används bör formlerna vara enkla och lättförståeliga. Förhållanden mellan olika kvoter kan med fördel presenteras i procentform, eftersom de gäller oberoende av volym. En nackdel är dock att ett procenttal inte medför samma inblick i siffrornas bakgrund, exempelvis vad det innebär i rena pengar, som om samma siffra istället redovisas som ett absolut tal.

Tredje steget går ut på att presentera mätvärdena på ett överskådligt och lättillgängligt sätt. För att väcka intresse och engagemang rekommenderas grafiska presentationer så som diagram och illustrationer.

För att mätsystemet ska fylla sin funktion är det viktigt att ha rutiner för hur informationen ska kommuniceras till de berörda parterna, vilket är steg fyra. Ljungberg och Larsson (2001) menar att det är betydligt mer värdefullt att själv kunna se hur mätresultaten utvecklas, och därmed kunna se samband och genomföra en analys, än att få en färdig slutsats som någon annan kommit fram till. Allt som är viktigt bör därför finnas tillgängligt och väl synligt på många olika ställen. Framförallt måste informationen finnas på rätt ställe vid rätt tillfälle.

De sista två stegen utgörs av analys och åtgärd. Mätningen måste alltid ske så att de kan utgöra ett underlag för väsentliga analyser. Dessa steg utgör en extra kontroll av hur den framtagna informationen är tänkt att användas. Är det svårt att se vilka analyser och åtgärder som skulle kunna vara möjliga att utföra med hjälp av mätvärdena så kanske det är dags att ifrågasätta om måttet borde omdefinieras eller helt enkelt tas bort.

4 Empiri

Här presenteras den information som tagits fram genom intervjuerna och som är relevant för studiens syfte. Först behandlas resultaten från de sju externa företagen och därefter från de två intervjuerna på Aptic AB. I båda fallen är rubrikerna satta utefter intervjuernas tematiska indelning; effektivitet, mål och mått.

4.1 Externa företag

4.1.1 Effektivitet

Samtliga respondenter var mycket positivt inställda till företagens effektivitetsmätningar och anser att det är ett viktigt område för verksamhetens överlevnad på lång sikt. Hur ordet effektivitet definieras och vad det innebär för de olika intervjupersonerna har varierat något. De flesta gör en bred definition, som går ut på att arbetsuppgifterna bör utföras på ett så bra sätt som möjligt utan att det går åt mer resurser än nödvändigt, exempel på detta är: ”...att man gör det man har tänkt sig att göra och att det tar den tid som det är tänkt att ta.” eller ”Det handlar ju om att bedriva verksamheten på rätt sätt och att man utnyttjar sina resurser på ett optimalt sätt.” Någon gör en snävare definition som syftar mer på vilken effektivitetsmätning som är viktigast för dem idag så som intjänade kronor per arbetad timma. En tredje variant har varit att beskriva effektivitet genom att diskutera hur produktivt företaget är. Gemensamt för alla respondenter är att de är inne på att användningen av mål och mått är nödvändigt för att ta reda på hur effektivt ett företag är. Som komplement till detta talade dock en intervjuperson om hur erfarenhet spelar in. Genom att ha arbetat för samma företag i många år och följt med i hur effektivitetsmätningen utvecklats, behöver han inte titta på samtliga siffror för att kunna tala om hur resultatet kommer att se ut i slutändan.

Att göra skillnad på inre och yttre effektivitet var något som inte var självklart hos alla företag. Två respondenter kunde direkt redogöra för hur de såg på detta, medan de andra bad om en definition på de olika begreppen innan de kunde reda ut huruvida det var något som tillämpades eller ej. Vid närmare eftertanke kom

dock alla fram till att denna indelning görs på samtliga företag, även om det inte var något som de tänkte på medvetet. Företagen arbetar allesammans kontinuerligt med att förbättra den inre effektiviteten. För att nå de mål som sätts upp använder sig de tillverkande företagen av någon typ av förbättringskoncept, som till exempel Lean Production, för att hela tiden försöka att minimera det arbete som inte bidrar till förädling av produkten. Hos tjänsteföretagen var det istället fråga om att försöka minimera den tid som inte var debiterbar mot kund.

Även då fokus inte ligger på att mäta den ekonomiska effektiviteten anser alla respondenter att det utmynnar i det i slutändan. De uttryckte att om medarbetarna trivs på sin arbetsplats, känner sig motiverade och uppskattade bidrar det givetvis till ett bättre arbete och därmed till företagets lönsamhet. Alla företagen satsar därför på hälsofrämjande arbete, som till exempel friskvårdsbidrag, tillhandahålla frukt på arbetstid och anordna trivseldagar. Detta ses som en väldigt viktig del hos samtliga företag. För att ta reda på hur personalen uppfattar företaget och sin egen arbetssituation sker på en majoritet av företagen utvärderingar med hjälp av enkäter, antingen i pappersform eller elektroniska. Med undantag från en av de mindre arbetsplatserna där utvärderingarna istället gjordes muntligt i samband med medarbetarsamtal. Vissa företag gör utvärderingar årligen medan andra nöjer sig med vartannat år av den anledning att de vill hinna se om förändringar som gjorts vid föregående tillfälle lett till önskat resultat. På ett par ställen hyrs professionella konsultföretag in för att utföra denna undersökning och utvärdera resultatet. Vilka områden, utöver medarbetarna, som tas upp i dessa beror på vad för slags verksamhet det handlar om. Produktionsföretagen är intresserade av säkerhet och miljö, vilket inte läggs någon större vikt på hos tjänsteföretagen.

Även om det krävs en del resurser, i form av både tid och pengar, för att få fram rättvisande mätvärden, är respondenterna överens om att det är något som lönar sig på lång sikt. Så här svarade en av respondenterna på frågan om hur lönsamt det är att mäta sin effektivitet: ”Gör du inte det så dör du ju, då är det någon annan som är bättre. Därför måste du ständigt genomföra mätningar.” Flera av respondenterna anser att detta är nödvändigt för att kunna jämföra sig med sina

konkurrenter, men även för att själva kunna kontrollera hur företaget ligger till i förhållande till tidigare år. Alla respondenter ansåg att det fanns parametrar de skulle vilja kunna mäta, för att belysa effektiviteten, som inte görs idag. Detta berodde antingen på att de ville mäta sådant som inte går eller att det var alldeles för krävande att ta fram informationen.

Effektiviteten granskas årsvis på alla företagen, även om den stäms av flera gånger där emellan. Något företag gör uppföljningar i samband med att nya mål sätts var sjätte vecka och andra tittar på hur de ligger till från dag till dag, men helheten utvärderas på årsbasis och det är där vikten läggs.

4.1.2 Mål

På frågan om vad man ska tänka på när man utformar sina mål svarade en person att han utgår från SMART-principen. Resterande respondenter nämnde minst ett eller två kriterier, men genom deras diskussioner framgick att de flesta tog hänsyn till i stort sett alla kriterierna även om de inte var bekanta med den här principen.

Hur synliga målen är, varierade mellan de olika företagen. Framförallt tillverkningsföretagen är noga med att dagligen rapportera hur många produkter som enligt plan ska tillverkas och hur de ligger till i förhållande till detta. Informationen presenteras på tavlor ute i fabriken, inom nära räckhåll för medarbetarna. Hos tjänsteföretagen presenteras istället målen muntligt vid de rapporteringsmöten som hålls med upp till ett års mellanrum. Mätbarheten hos målen var något som togs för givet av alla respondenter även om det inte nämndes under just den här frågan. Alla respondenter var likaså överens om att målen som sätts måste vara accepterade av de berörda medarbetarna samt realistiska, även om de hade något olika definition på vad detta innebar. Ett par menade att realistiska mål innebär att om någon konkurrent har klarat av att nå dit så bör även deras företag kunna göra det, oavsett om förutsättningarna var likadana eller ej. Resten var mer inne på att det realistiska ligger i att just deras företag ska kunna ”nå målet” med utgångspunkt från var de befinner sig idag. Att målen skulle vara tidsbegränsade var liksom mätbarheten inget som sades rakt ut. Däremot framgick

detta tydligt då de pratade om sina olika lång- och kortsiktiga mål.

Hur många mål som anses vara lagom att ha varierade beroende på typen av företag. I tjänsteföretagen, där målen som diskuteras ligger på individnivå, är respondenterna eniga om att 2-3 aktuella mål är lagom att ha på en och samma gång. Inom produktionsföretagen där målen är uppsatta för varje avdelning eller fördelade till de olika arbetslagen finns det 10-15 aktuella mål. Dessa är uppdelade i olika områden så som kvalitet, medarbetare, leverans, ekonomi, miljö, förbättringsarbeten och säkerhet. Det företag som använde sig av flest områden hade alla sju, medan övriga endast fokuserade på några av dem. Inom varje område finns sedan 2-3 mål fördelade.

Alla respondenter är eniga om att det finns en risk att medarbetarna kan känna sig kontrollerade och iakttagna, men det är också den enda negativa effekt som nämns i samband med målstyrning. Något som tas upp som en viktig del för att undvika detta är att medarbetarna är informerade om varför det görs och att de får vara en del av processen. Att låta de anställda vara med och utforma målen gör istället att de blir motiverade hävdar majoriteten av respondenterna. I det stora hela anser alla att det är positivt med mål, en av respondenterna säger: ”Sätter du ett mål och gör alla i organisationen medvetna om målet så är ju chansen bra mycket större att du kommer dit än om du bara har någon diffus framtidstro om någonting.”

Vägen att nå målen varierar från företag till företag. Ett företag är noga med att alltid lägga upp en strategi i samband med att målen sätts upp tillsammans med berörd medarbetare. Ett annat företag lägger upp sin strategi först då det står klart att målen inte nås och de därmed måste söka en åtgärd för detta. En intervjuperson berättade att de använder sig av en SWOT-analys för att ta fram de övergripande målen för företaget. Någon nämnde också att de använder sig av GAP-metoden vid arbetet med långsiktiga mål. Där plockas företagets fem viktigaste framgångsfaktorer ut och sedan arbetas det fram en strategi för hur dessa mål ska kunna nås inom den kommande femårsperioden.

De företag som studerats använder sig alla av delmål. De övergripande målen sätts på ledningsnivå för att sedan delas upp i olika delmål som fördelas ner i hierarkin, till olika arbetslag eller individer. Beroende på företagets storlek kan delmålen i sin tur delas upp i ytterligare delmål för att passa varje nivå.

Något som anses viktigt för att nå sina mål är att ha en väl informerad personal, vilket alla respondenter är överens om. Alla medarbetare ska vara väl införstådda i målens karaktär och dess betydelse för att på bästa sätt kunna arbeta åt samma håll. Flera av företagen sätter upp sina mål i samförstånd med sina medarbetare, antingen i grupp eller på individnivå. Andra har varje vecka informationsmöten där medarbetarna görs medvetna om vad som händer och vad det är som ska uppnås.

Målförskjutning var något som hade olika innebörd hos de olika respondenterna. En person uppfattade det som att man förflyttar målets tidssättning framåt eller bakåt i tiden. Andra ville här ha en definition av begreppet innan de kunde svara. Många konstaterade då att det var ”suboptimering” vi syftade på. Alla betraktade detta som ett stort problem, vilket är olyckligt när det inträffar. Däremot ansåg de flesta att deras mätsystem idag är så välutvecklade och beprövade att det är ytterst osannolikt att detta dilemma skulle inträffa. De ser därför inga problem med att det som mäts även är det som blir gjort inom företaget. Företagens mätsystem täcker enligt respondenterna in alla viktiga frågor och områden. I samband med denna diskussion kom det även upp om det förekommer att mål står i konflikt med varandra. Majoriteten av respondenter ansåg att målen inte får stå i konflikt med varandra och att det bör undvikas. Det framkom dock en utstickande åsikt om att det faktiskt kan vara positivt att två mål konkurrerar med varandra. Denna person ansåg att det inte alltid är en fråga om att sträva efter en maximering av det ena eller det andra målet. I vissa situationer kan två motstridiga mål medföra att ett bättre mål utvecklas som istället handlar om optimering.

Uppfattningen om vilken nivå målen ska läggas på varierade, men gällande överlag är att målen måste vara utmanande. En förklaring som dök upp var:

”målen måste egentligen vara så pass höga så att du måste förändra någonting i ditt sätt att arbeta eller i din struktur.” En av respondenterna tyckte att nivån för de långsiktiga målen bör läggas relativt högt medan nivån för de mer kortsiktiga målen kan läggas lägre, men att båda varianter bör finnas inom företaget. En annan sa ”sikta mot stjärnorna så kommer du till himlen”. Nästa person tyckte inte alls att det är bra att sätta för höga mål, utan fokuserar istället på att få dem accepterade hos medarbetarna: ”Den erfarenheten som jag har upplevt både med de som sätter mål som är accepterade och de som absolut inte gör det. Det är att de som sätter accepterade mål når dem oftast, eller oftare ska jag säga.”

En gång om året sker en genomgång av de långsiktiga målen på alla företag utom ett, där detta arbete görs en gång var sjätte vecka. I denna process utvärderas grad av måluppfyllelse samtidigt som befintliga mål uppdateras och nya mål sätts. Att justera nivån på målen då de inte uppnåtts är inget som sker i första hand, om det inte visar sig vid utvärderingen att målen var felaktigt satta. Istället görs då en utredning om varför inte målen nåtts och en strategi läggs upp för att nå dem till nästa år. Detta fungerade på samma sätt hos alla sju företagen.

Alla respondenter ansåg det vara väldigt viktigt att uppmärksamma uppnådda mål på något vis. Inom tjänsteföretagen sätts ofta lönen utefter prestation och uppnådda mål blir då en viktig del. Bonussystem är en annan typ av belöning som används av de flesta företagen. Samtidigt är alla intervjuade överens om att det inte alltid är så viktigt att visa uppskattningen i pengar. En respondent svarade ”Det blir ofta i form av pengar, men det kan också vara andra saker. Alltifrån två biobiljetter till en klapp på axeln. Många gånger räcker det här lilla för att känna att man verkligen har gjort något bra”. En enkel uppskattning som var vanligt förekommande var att företaget bjuder på tårta då mål blivit uppfyllda.

4.1.3 Mått

Hos de företag som ingick i en större kedja fanns det gemensamma mätsystem som användes på den lokala arbetsplatsen. Detta sågs som en klar fördel då det underlättade jämförelse mellan olika arbetsplatser inom samma företag. Att dessa

intervjupersoner hade vissa riktlinjer att följa angående effektivitetsmätningarna upplevdes inte som något hinder, utan de var nöjda med det befintliga systemet. På de mindre företagen där VD:n själv kunde överblicka hela företagets effektivitetsmätning, var han med och styrde vad som var viktigt att mäta eller ej.

Att utveckla en företagskultur som värdesätter mätning är något som behandlas olika hos företagen. Tre av de fyra intervjupersonerna från produktionsföretagen tog själva upp hur mätningarna har medfört att de flesta medarbetare är engagerade i företagets korta respektive långsiktiga mätresultat. Många anställda söker aktivt information angående detta genom att ställa frågor till sina chefer eller studera sammanställda resultat i form av grafer som sitter på informationstavlan. En av respondenterna trodde att fördelningen av det här följde Paretos lag:

Det är väl någon 80/20-kurva. 80% av folket här är väldigt engagerade. 20% ser det mer som att få lön. Och det går inte att få med dem så mycket mer såvida det inte är de själva som äger företaget och då känner att de vinner något om de lägger i ytterligare en växel.

Hos tjänsteföretagen förutsätts det mer att medarbetarna betraktar mätningarna som en självklarhet. Hur den här processen i själva verket värdesätts hos medarbetarna var dock något som deras chefer inte reflekterade lika mycket över. En av dessa respondenter påpekade dock att mätningarna utgår från företagets värderingar och att ”vi mäter inte för att skära huvudet av någon, utan vi mäter för att vi ska kunna bli bättre på det vi gör”.

De fördelar som respondenterna såg med sina effektivitetsmätningar var bland annat att de motiverar personalen och underlättar arbetet att uppnå ständiga förbättringar. Effektivitetsmätningarna bedöms som ett måste för att kunna ta reda på om företaget är på rätt väg. Utan dem finns det inga siffror eller andra kriterier att utgå från då företagets framgångar ska utvärderas. Två av respondenterna tog upp att mätsystemet måste vara enkelt. Det får varken vara tidskrävande eller kunskapsmässigt svårt att använda. Helst ska mätvärdena registreras automatiskt.

De intervjupersoner som visade upp sina mätsystem satte väldigt stor tilltro till sina mätningar. En av respondenterna sa: ”Mätta grejer är bra grejer för de är ju faktiskt sanna.” En intervjuperson hade själv utvecklat en kompetensmatris genom att kombinera det bästa från olika mätningar som han sett under åren. Denna kompetensmatris innehöll ett antal kompetenser som han ansåg vara viktiga hos medarbetarna, samt en graderad skala som beskrev medarbetarens olika mognadsfaser. Samtliga medarbetare utvärderades en gång om året med hjälp av den här matrisen och därefter sammanställdes det gemensamma resultatet. Syftet med mätningen var dels att motivera den enskilde medarbetaren och följa hans/hennes arbetsmässiga utveckling och dels att se vilka styrkor och brister som fanns inom företaget som helhet.

En negativ effekt med mätningen som majoriteten av respondenterna reflekterade över var att det bland deras medarbetare säkert finns en och annan som upplever det jobbigt att hela tiden vara så hårt resultatstyrda. Ett företag försökte anpassa arbetet för de här medarbetarna så att de skulle slippa den pressen. Andra företag, framförallt inom tjänsteproduktionen, konstaterade att den individuella mätningen är en del av arbetet och att de anställda helt enkelt får acceptera och lära sig att leva med alla siffror som visar vad de ska uppnå. Hur man ska gå tillväga med mått som är svåra att mäta var det dock ingen respondent som hade något enkelt svar på.

Majoriteten av företag presenterade mätresultaten för medarbetarna dels muntligt på möten som hålls med jämna mellanrum och dels visuellt i form av sammanställda diagram. Hos produktionsföretagen sattes mätresultaten upp på en informationstavla eller åskådliggjordes direkt i datorn på intranätet. Efter varje år presenteras, på samtliga företag, en övergripande sammanställning av mätresultaten i form av en rapport.

4.2 Aptic AB

4.2.1 Effektivitet

Effektivitet innebär för de intervjuade på Aptic AB att ha en optimal hantering av företagets alla processer. Mer specifikt kan detta innebära att en systemlösning ska uppfylla alla uppsatta krav utan att utvecklingsarbetet kräver onödigt stor tidsåtgång.

Den största framgångsfaktorn som de tar upp är att de är extremt kunniga inom sitt nischade område och kan erbjuda kunderna en förstklassig systemlösning. För att bibehålla sitt goda rykte är det viktigt att de lyckas hålla vad de lovat sina kunder. Därför läggs stor kraft på kundvård och allt vad det innebär i form av försäljning, leverans, kvalitet och support. En bidragande orsak till att de har varit så framgångsrika tros vara deras laganda och att många av de anställda är unga och vill visa framfötterna. De är inte rädda för att ge sig i kast med nya projekt och stora uppdragsgivare även om de inte har så många års erfarenhet. Dessa framgångsfaktorer medför att företagets viktigaste tillgångar utgörs av medarbetarnas kompetens och den källkod som systemlösningarna baseras på.

De kompetenser som anses vara viktiga hos medarbetarna kan delas in i specifika kunskaper och personliga egenskaper. Specifika kunskaper som behövs inom Aptic AB:s verksamhet är bland annat systemutveckling, ekonomi och organisationslära med inriktning på projektledning. Bland de allmänna egenskaperna värdesätts noggrannhet, snabbhet och att ha ett bra samspel med kunderna.

Företagsklimatet hos Aptic AB beskrivs som ”gott, öppet och ganska högt i tak”. Det genomfördes nyligen en stor omorganisation inom företaget, då de gick från att vara ett renodlat utvecklingsföretag till ett säljande företag. Respondenterna upplevde att personalen var positivt inställda och tog denna förändring på ett bra sätt. Erfarenheterna från detta förändringsarbete, tillsammans med det öppna klimat som råder på företaget, gör att de inte ser några större svårigheter vid ett

eventuellt införande av ett mätsystem.

I dagsläget har företaget så kallade avstämningsmöten varannan måndag, där samtliga medarbetare som inte är ute på kunduppdrag försöker närvara. Vid dessa möten meddelas en kort nulägesrapport samt hur det aktuella leveransläget ser ut. Dessutom går de igenom vad som kommer att hända under den närmaste tiden, samtidigt som avklarade leveranser uppmärksammas. Däremellan har de träffar i de två mindre teamen som leveransorganisationen är uppdelad i. Här uppmärksammas arbetsbelastningen hos den enskilde individen och hur det går med de olika projekten. Utöver dessa möten sker medarbetarsamtal en gång per år med närmsta chefen.

4.2.2 Mål

Båda respondenterna menar att det är bra att ha ett övergripande mål för företaget i stort och att sedan dela in detta i några underliggande delmål. Det övergripande målet får gärna vara visionärt och ange vad de ska sträva efter medan delmålen bör vara mer definierbara, konkreta och mätbara. Delmålen får inte vara allt för högt satta eftersom det lätt kan leda till besvikelse och därmed få en negativ effekt. Intervjupersonerna tar även upp att det inte bör finnas för många mål åt gången utan att man ska fokusera på ett fåtal saker. Risken för suboptimering bedöms inte vara särskilt stor så länge de individuella målen stämmer överens med företagets övergripande mål.

För att skapa en bra stämning och kultur på företaget är båda respondenterna överens om att uppnådda mål bör belönas på något vis. En respondent menar att detta bäst sker genom uppmärksamhet. Den andra anser istället att det kan belönas i form av en biobiljett, middag eller tårta. Mål som inte nås bör utvärderas och uppmärksammas för att ta reda på den bakomliggande orsaken samt tillsammans med berörda medarbetare se vad som behöver förändras. I samband med detta ska även en undersökning göras för att se om målet behöver justeras eller omformuleras.

4.2.3 Mått

I dagsläget sker inte några effektivitetsmätningar, förutom de som har med ekonomi att göra, på Aptic AB. Detta innebär att medarbetarna får ta ett stort individuellt ansvar för att avgöra om deras arbete utförs på bästa sätt. Problemet är dock att det finns olika syn på vad det innebär att vara till exempel noggrann eller effektiv.

Något som företaget i första hand skulle vilja ha reda på är hur effektiva deras programmerare är. Här är det två kriterier som är mest intressanta, nämligen arbetets kvalitet och tidsåtgången. De har själva funderat på om det går att mäta antalet kodrader som produceras per tidsenhet. Detta förslag har dock förkastats eftersom samma programmeringsuppgift kan lösas på många olika sätt och måttet därmed inte blir rättvisande.

För att mäta programmerarnas arbete tror respondenterna inte det räcker att utgå från företagets övergripande mål. Istället pratas det om att dra upp riktlinjer som gäller generellt för alla programmerare, men som även kan användas för att mäta individuella prestationer. De ser en risk i att medarbetarna kommer att känna sig bevakade och inte uppskatta införandet av ett mätsystem. Genom att på ett pedagogiskt sätt informera medarbetarna om fördelarna med mätningen hoppas de dock kunna motverka detta.

Vad gäller medarbetarnas dokumentation av sin tidsanvändning är den idag enbart uppdelad i intern och extern tid. Det finns emellertid inga rutiner för hur den totala tidsåtgången för varje enskilt projekt ska dokumenteras. Här kan respondenterna se en nytta med att på ett mer detaljerat sätt få reda på hur arbetstiden utnyttjas, exempelvis genom att titta hur mycket tid läggs på kundkontakter eller hur mycket tid som spenderas framför datorn och vad den tiden läggs på. Då dessa mätningar är introducerade kan det i framtiden bli intressant att utveckla företagets effektivitetsmätning till att innehålla fler områden som exempelvis personaltrivsel.

5 Diskussion

I detta kapitel jämförs empirin med den teori som presenterats tidigare i rapporten. Till detta kommer även kopplingar att göras med egna tolkningar och analyser, vilket ligger till grund för de slutsatser som besvarar frågeställningarna.

5.1 Analys och slutsatser

Med utgångspunkt från de framtagna teorierna och vårt empiriska material anser vi att vår forskningsfråga ”Hur arbetar privata företag med den inre effektivitetsmätningen?” har besvarats. Detta material har även varit så omfattande att vi bedömer att slutsatserna kan ligga till grund för vissa rekommendationer angående Aptic AB:s införande av effektivitetsmätning.

Trots att det inte ingick i vårt syfte att jämföra skillnader och likheter i effektivitetsmätningen hos tjänste- och produktionsföretag var detta något som, inom vissa områden, var näst intill oundvikligt då materialet analyserades.

5.1.1 Effektivitet

Vi kan se ett samband mellan respondenterna som gör en bred definition av ordet effektivitet, liknande den som Ewing och Samuelsson (2002) gör, och antalet mätområden företagen har. De som använder begreppet i en vid bemärkelse arbetar alla på företag där effektiviteten mäts inom minst tre områden. Detta tror vi kan bero på att dessa företag har kommit så långt i sitt effektivitetsarbete att de insett att företagets effektivitet inte enbart går att härleda till en enskild faktor.

Trots problemen med att företagen kan ge en felaktig bild av dess effektivitet genom att justera målens nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2002), så var det ingen av respondenterna som tog upp detta. Vår uppfattning är att det kan förklaras med den erfarenhet som företagen har dels inom effektivitetsmätning och dels inom sin egen bransch. Trots att respondenterna förlitade sig helt och hållet på sina siffror så utgjorde inte det hela underlaget då de utvärderade sin inre effektivitet. Graden av måluppfyllelse kopplades samman med företagets övriga strategier och

situationen i omvärlden. Just nu visade många av företagens mätningar att de låg på topp. Detta förklarades dock inte enbart med att förbättringsarbetet gett resultat utan även med exempelvis högkonjunktur och stigande råvarupriser.

Att begreppen effektivitet och produktivitet lätt blandas ihop eller används synonymt som Hjalmarsson (1991) skriver, sågs en antydning till även i vår studie. En intervjuperson sa till och med: ”Produktivitet och effektivitet är väl i vissa fall samma sak.” En annan svarade: ”Vi mäter ju effektivitet i form av produktivitet. Alltså att vi kan producera våra produkter mer effektivt, mer kostnadseffektivt än primärt föregående år och över tid då.” Det sista citatet anser vi går att likställa med ordet produktivitet i betydelsen att producera likvärdig output fast med minskade resurser (Hjalmarsson, 1991). En skillnad mellan de båda begreppen, som vi bedömer vara viktig, är hur stor tyngd som läggs på kriteriet måluppfyllelse. Ingen av de andra respondenterna nämnde ordagrant något om grad av måluppfyllelse då effektiviteten diskuterades. Vi tycker oss ändå se att de syftar på detta i och med att alla respondenters definition omfattar att arbetet ska utföras antingen på rätt sätt eller på ett förutbestämt sätt. Utgår man då från att allt arbete som utförs ska bidra till att företagets mål uppfylls, vilket vi fick uppfattningen av att de intervjuade gjorde, så tar de faktiskt hänsyn till denna aspekt och därmed kan vi dra slutsatsen att det i första hand är effektivitet de pratar om.

Att det finns olika områden att utgå från då man bestämmer ett företags effektivitet, som Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver (se avsnitt 3.2.1), blev tydligt då vi utförde vår undersökning på både produktions- och tjänsteföretag. Det visade sig även att en blandning av de tre områdena är nästintill oundvikligt. Att det sedan läggs mer eller mindre vikt vid ett område tror vi beror på vilket slags företag det är. De företag som har ett högre antal mål indelade i olika områden anser vi ha en relativt jämn fördelning mellan de tre kriterierna eftersom man där mäter någonting inom alla områden. Det som visade sig tydligt var dock att hur mycket vikt man än lade vid de två första kriterierna, så är det som räknas för företagen i slutändan vilka resurser de lyckats tillägna sig.

5.1.2 Mål

Hallgårde och Johansson (1999) skriver att mål ska vara SMARTA, vilket även en respondent nämnde. Vår uppfattning är att alla var medvetna om detta, men kanske inte att det fanns en teori bakom. Det styrktes av att alla respondenter under intervjuens gång nämnde alla eller i alla fall flera av dessa kriterier, men inte nödvändigtvis under samma fråga. Vi kan därför dra slutsatsen att detta är en relevant teori som även anses vara användbar ute på företagen.

Något som Jacobsen och Thorsvik (2002) säger, är att det inte får finnas någon konflikt mellan de mål som företaget har. Detta var alla respondenter eniga om förutom en som istället ansåg det vara bra om det uppstod konflikt mellan målen. Han såg genom detta en möjlighet till framkomsten av nya bättre mål. Vår tolkning av detta är att det inte är de konkurrerande målen i sig som är bra, utan snarare vad de kan leda till.

Många saker angående mål som tas upp i teorierna ses som en självklarhet ute på företagen. Precis som Olve et al. (1999) menar att det är viktigt att ha mål med olika tidshorisonter, så förekom detta på alla företagen. Målen som sattes dagligen eller veckovis var i första hand avsedda för de operativa medarbetarna, medan cheferna som intervjuades koncentrerade sig mer på de mål som sattes årsvis. Att målen bryts ner till delmål i olika nivåer, så som både Jacobsen och Thorsvik (2002) samt Bruzelius och Skärvad (1995) beskriver, var det heller ingen tvekan om. De utgår från företagets övergripande mål eller vision som sätts på ledningsnivå, för att sedan bryta ner det steg för steg. Varje delmål som nås bidrar därför, via det överliggande målet, till att företagets vision uppfylls. Lika naturligt var det, att som Persson (2005) skriver, ta reda på bakomliggande orsaker och nya strategier till ej uppnådda mål, samt att minst en gång per år se över och förnya målen. Vi drar alltså slutsatsen att företagets mål bör omfatta olika tidsaspekter och nivåer samt att de med jämna mellanrum måste utvärderas och förnyas för att deras syfte ska ha en optimal inverkan på verksamheten.

Det var svårt att ta reda på vilken nivå som målen bör ligga på. Respondenterna

var överens om att målen skulle vara realistiska och ligga på en "lagom nivå". Det gick dock inte att dra någon slutsats om vad detta egentligen innebar eftersom begreppet "lagom nivå" hade olika betydelse för var och en av intervjupersonerna.

Vad gäller Jacobsen och Thorsviks (2002) indelning av olika slags mål (se avsnitt 3.2.2) har vi kunnat se förekomsten av alla kategorier utom symboliska mål. Som diskuterats ovan hade alla företag något mål med lång tidshorisont, minst tre år. Det som skiljer sig från författarnas åsikt är dock att respondenterna ansåg att dessa mindre konkreta mål visst bidrog till både styrning av företaget och ökad motivation. Exempel på kontinuerliga mål som användes var att hela tiden försöka minska företagets resursanvändning. Effektivitetsmätningarna i sig bedömer vi vara ett sätt att se samband mellan mål och medel. En intervjuperson tog dock upp att det ibland skulle vara önskvärt att dessa kopplingar tydliggjordes ännu mer. Samtliga mål som ingick i företagets effektivitetsarbete var reella mål. Även om inte alla mål visades upp för omvärlden, så användes de som utvärderingskriterier och för att påverka medarbetarnas arbete. Att det inte ingick några symboliska mål i företagets effektivitetsmätning anser vi har en naturlig förklaring. Precis som Jacobsen och Thorsvik (2002) säger, kan dessa mål enbart vara ett "spel för galleriet" och därmed är det inte särskilt intressant att mäta hur väl de uppfylls.

Respondenterna menar, liksom Jacobsen och Thorsvik (2002), att mål och mätningar har en motiverande funktion på de anställda. För att detta ska fungera på ett optimalt sätt måste dock de mål som sätts vara tydliga och mätbara så personalen själva kan följa utvecklingen. Vi upplever att de företag som låtit sina anställda vara en del av processen då målen sätts har haft en större möjlighet att påverka personalen på ett positivt sätt. Detta eftersom de på så vis är införstådda i vad som ska göras och varför, samtidigt som de själva får vara med och sätta nivån på målen. Att vara tydlig och informera sin personal ser vi också som en viktig del för att undvika, som respondenterna säger, att medarbetarna känner sig kontrollerade och iakttagna. Skulle detta ske finns risken att de istället för att bli motiverade, blir hämmade i sitt arbete. Hur tillvägagångssättet bör se ut gällande personalens involvering vid målsättning, för att motverka negativa och frammana

positiva effekter, är både teoretikerna, respondenterna och vi överens om.

Ytterligare en faktor som bidrar till ökad motivation hos de anställda ser vi skulle kunna vara att företaget är noga med att uppmärksamma de mål som nåtts. Detta är något som alla de företag som medverkat i undersökningen varit bra på, vilket Persson (2005) anser vara viktigt för att främja ett fortsatt bra arbete från de anställda.

En respondent sa uttryckligen att de använde sig av en SWOT-analys för att lägga upp sin strategi i samband med målsättningen, precis som Hallgärde och Johansson (1999) ger förslag på. Något som framkom vid intervjuerna som inte dykt upp i litteraturen var användandet av GAP-metoden. Denna var dock intervjupersonen väldigt nöjd med. Vår uppfattning är att detta var ett bra sätt att lägga upp sina långsiktiga mål på, eftersom det visade hur företaget skulle ta sig från punkt A till punkt B och hur det var tänkt att de skulle ligga till under vägens gång. Att lägga upp en strategi först då det visar sig att målen inte nåtts, vilket ett företag gör, ser vi som att arbetet utförs i omvänd ordning. Detta medför automatiskt att det tar dubbelt så lång tid att nå detta mål, på grund av att tidsgränsen då blir förflyttad till nästkommande år. Vi anser att om strategin läggs upp i samband med att målet sätts är möjligheten att målet nås inom utsatt tid betydligt större.

5.1.3 Mått

Med utgångspunkt från den uppdelning som Hallgärde och Johansson (1999) gör av den inre effektivitetens olika perspektiv (se avsnitt 3.2.3), visar det sig att samtliga företag utför mätningar inom process- och medarbetarperspektivet. Flest mått finns det inom processperspektivet, där vanligt förekommande parametrar är ledtid, kvalitet och kostnad. Till medarbetarperspektivet hör mätningarna angående personaltrivsel, sjukfrånvaro, kompetens och säkerhet. Enligt den modifierade variant av Maslows behovstrappa som Hallgärde och Johansson (1999) använder sig av i medarbetarperspektivet skulle dessa mått främst kunna härledas till de två första stegen, anställningstrygghet och säkerhet. Vår åsikt är

dock att de mätningar som förekom angående personaltrivsel kan höra hemma i behovstrappans samtliga steg. Detta eftersom respondenternas beskrivningar av dem gjorde att vi uppfattade trivselmätningarna som breda och omfattande. Mätningar inom utvecklingsperspektivet gjordes inte överallt, men på en majoritet av företagen. Det som undersöktes här var exempelvis antalet utbildningstimmar hos medarbetarna samt hur många nya medarbetare som behövde anställas.

Gällande negativa effekter av mätningar så var det ingen som tog upp att det skulle ha någon "bromsade effekt" på företaget som Ljungberg och Larsson (2001) skriver om. Däremot är majoriteten av respondenterna överens med samma författare om att det kan bli problem om mätsystemet är alltför omfattande och tidskrävande.

I jämförelse med Olves et al. (1999) diskussion angående data, information och kunskap bedömer vi att samtliga mätvärden som presenteras för medarbetarna löpande under året är så pass lättförståeliga att de kan värderas som information. Kunskap tror vi uppstår i samband med att företagens årliga sammanställning av mätvärdena delas ut, eftersom det är först då helheten av datainsamlingen kan ses. Denna kan då användas till att utvärdera vad som varit bra och vad som varit dåligt och därigenom skapa erfarenhet. För medarbetarna som inte är så insatta i företagets samtliga mätområden finns här ny information att hämta. Cheferna på de högre nivåerna får däremot en bekräftelse på hur väl deras tolkningar av årets mätvärden stämmer överens med det faktiska resultatet.

Något som vi ansåg vara en viktig del i teorin, men som vi inte lyckades besvara genom intervjuerna, var hur man ska gå tillväga då effektivitetsmätningen ska startas upp. Detta beror antagligen på att det var så länge sedan det arbetet började på de här företagen. Dessutom är det inte säkert att företagen en dag bestämde sig för att skapa ett mätsystem, utan detta skulle kunna ha varit en process som "smög sig fram". Det började med att någon inom företaget var intresserad av att få svar på några frågor med hjälp av siffror som visade hur man låg till. Dessa frågor och besvarande siffror blev med tiden allt fler och ett, två, tre uppstod ett mätsystem.

Hur det egentligen gick till när det startades upp är det dock ingen som riktigt kan tala om. Detta tror vi även kan vara en av förklaringarna till att ingen respondent tog upp det som Ljungberg och Larsson (2001) menar, att mätningen medför att slentrianmässiga begrepp synliggörs. Vi tror att det är något som har störst potential under den tid ett mätsystem utvecklas. Ju längre ett mätsystem funnits desto mer samförstådda blir alla inblandade med de uttryck som används. Däremot kan detta vara en effekt som får en ny renässans då mätsystemet uppdateras eller förnyas.

5.2 Aptic AB

Eftersom alla respondenter från de externa företagen är övertygade om att effektivitetsmätning är ett bra verktyg för att ta reda på hur deras verksamhet går och i förlängningen bidrar till deras överlevnad på lång sikt, anser vi att det är något som Aptic AB bör införa. De mätområden som vi ser att Aptic AB skulle ha störst användning för är processer, leveranssäkerhet, kvalitet och medarbetare.

Inom produktionsföretagen pratas det mycket om att minimera slöseri med resurser, vilket inkluderar all tid som inte är värdeskapande. Även tjänsteföretagen har stort fokus på tidsåtgången för processernas olika arbetsmoment. Slår man ihop dessa synsätt borde det för Aptic AB:s del vara intressant att få en bättre överblick av hur medarbetarna använder sin arbetstid. Detta skulle exempelvis kunna göras genom ett tidredovisningssystem som är mer detaljerat än det som används idag. Vi anser att det i första hand är den interna tiden som borde specificeras mer, eftersom det här kan vara intressant att försöka minska tidsåtgången. Den interna tiden skulle till exempel kunna delas in i mötestid, utvecklingstid för befintliga system, utvecklingstid för nya system, inställningstid innan systemet levereras till kund samt tid för att rätta till buggar som upptäckts efter att systemet driftsatts. Förutom att dessa mätningar skulle kunna visa programmerarnas effektivitet, skulle de dessutom kunna få en bättre uppfattning om hur mycket resurser de olika processerna kräver. Resultaten från mätningarna kan sedan användas som diskussionsunderlag för att sätta upp mål som ska minska den ej värdeskapande tiden. En annan tidsåtgång inom processområdet

som kan vara bra att dokumentera är hur lång tid varje projekt tar. Genom att mäta och dokumentera detta på ett standardiserat sätt kan de lättare använda sin erfarenhet från föregående projekt då de ska uppskatta tidsåtgången hos ett nytt projekt. Ytterligare ett förslag på mätning inom processområdet är att, precis som ett externt företag gjorde, mäta andelen lämnade offerter som leder till ett uppdrag för företaget. Detta mätresultat kan sedan vara en utgångspunkt för att undersöka hur denna kvot kan förbättras.

Eftersom det faktiskt är en produkt som levereras till kunderna anser vi att det kan vara meningsfullt att ta efter vissa effektivitetsmätningar angående både kvalitet och leveranssäkerhet som görs framförallt hos produktionsföretagen. Det kan därför vara intressant att dokumentera om kunden får problem med produkten på grund av kvalitetsbrister i systemet. Precis som en av respondenterna på Aptic AB sa att de idag klassificerar dessa "buggar" utifrån hur stor störning de medför hos kunden så skulle denna indelning kunna ske även här. Kvalitetsbristen skulle exempelvis kunna delas in i kategorierna driftstopp, systemfel som inte är akuta och systemfel som är så speciella att de antagligen aldrig kommer att inträffa igen. Den första kategorin skulle då vara den som kräver mest åtgärder från företagets sida, medan problemen i den sista kategorin mer eller mindre kan förbises. Likaså anser vi att det är viktigt för Aptic AB att mäta hur väl de lyckas hålla utlovat leveransdatum. Detta med tanke på att en ny systemlösning kan utgöra en stor händelse i kundens verksamhet och att Aptic AB är rädda om sitt goda rykte.

Området medarbetare var något som mättes inom alla företag utom ett. Eftersom medarbetarna anses utgöra en av Aptic AB:s viktigaste resurser menar vi att det bör vara värdefullt att göra mätningar här. Detta kanske inte har behövts förut eftersom företaget tidigare inte har haft fler än 20 anställda. Då de avser att fortsätta expandera tror vi dock inte att det fortsättningsvis räcker att använda fikarasterna och teamträffarna för att känna av hur medarbetarna har det. Denna tankegång grundas på att det bland de externa företagen blev vanligare med mer systematiska trivselmätningar ju fler medarbetare de hade. Med tanke på att lagandan beskrivs som en viktig framgångsfaktor kan det därför vara befogat att,

exempelvis en gång om året, mäta trivseln hos företagets samtliga medarbetare på ett mer övergripande sätt. För att främja lagandan tror vi även att det är betydelsefullt att de fortsätter att uppmärksamma nådda mål och leveranser på samma sätt som de gör idag.

För att Aptic AB ska lyckas med sin effektivitetsmätning bör de, enligt både teoretikerna och de externa företagen, sätta upp mål med olika tidshorisont. De övergripande målen, som hos de flesta externa företagen sträckte sig över 5-10 år, behöver inte vara så exakta och konkreta. Istället bör dessa mål brytas ner till delmål, som talar om vad som ska uppnås inom det närmaste året. Exempel på sådana mål inom processområdet kan vara hur många timmar som maximalt får gå åt till att utföra de olika interna aktiviteterna som inte är värdeskapande. Här skulle det även kunna finnas ett kontinuerligt mål i form av att tiden för att rätta till buggar i systemet ständigt ska minska. Det finns dock en risk att det kan uppstå en konflikt mellan denna typ av mål och mål gällande produktens kvalitet. Vi föreslår ändå att dessa mål sätts upp för att få en uppfattning om hur mycket tid som läggs på sådant arbete. Överskrids målet med allt för många arbetstimmar kan det vara bra att få igång en diskussion om hur man kan gå tillväga för att bli mer effektiva. Inom kvalitetsområdet kan målen utgöras av antalet kvalitetsbrister som är accepterade inom de olika kategorierna. Leveransmålet kan helt enkelt bestå av andelen leveranser procentuellt sett som ska klaras av inom utsatt tid. Övriga mål som en av respondenterna själv tog upp var antalet nya kunder som företaget ska förvärva under året samt antalet nya medarbetare som ska bidra till deras expansion.

Av slutsatserna att döma kan vi även utgå från att målen som sätts upp bör vara reella och utformade enligt SMART-principen. Det är dessutom viktigt att Aptic AB tar sig tid att minst en gång om året utvärdera och uppdatera sina mål.

Det faktum att Aptic AB:s medarbetare har haft en positiv attityd till tidigare organisationsförändringar samt företagets öppna klimat anser vi bäddar för en bra acceptans av effektivitetsmätningar. Trots detta tror vi att det inom tjänsteföretag

som aldrig blivit mätta förut kan vara extra viktigt att informera personalen om avsikten med mätningarna. Det kan vara bra att betona att syftet i första hand är att se hur effektivt företaget är idag och inom vilka områden som de kan behöva förbättra sig. Att vissa mätningar även medför en djupare inblick i de individuella prestationerna kan mer ses som en bieffekt.

5.3 Avslutande diskussion

Att så mycket empiri stämmer överens med teorin tror vi beror på att alla företag, som ingått i den första delen av undersökningen, använt effektivitetsmätningar under lång tid. De har redan väl inarbetade system som tar fram den information de är i behov av. Vissa frågor, exempelvis vad som är viktigt då ett företag ska påbörja sin effektivitetsmätning, har på grund av detta inte kunnat besvaras. Vi har däremot fått konkreta och bra svar på frågor gällande olika mål och mätområden. Utefter vårt empiriska material har vi kunnat dra slutsatsen att vid effektivitetsmätning är det just användningen av mål och mått som tillämpas. Detta tror vi gäller generellt vid effektivitetsmätning, oavsett företagets inriktning eller storlek. Att systemen är anpassade till varje företags egen verksamhet menar vi tyder på möjligheten att mäta många olika parametrar.

Företagen mäter sin effektivitet inte bara för att kontrollera sig själva utan även för att se hur de står sig mot sina konkurrenter. De kan genom detta ta reda på inom vilka områden det går bra och inom vilka det går dåligt. På så vis får företagen en klar bild över var de behöver sätta in åtgärder för att kunna nå bättre resultat och bli effektivare. Därför drar vi slutsatsen att det är nödvändigt för företagen i dagens konkurrensutsatta läge att mäta sin effektivitet.

Av den information som framkommit från både teorin och empirin kan vi starkt rekommendera Aptic AB att satsa på att utveckla ett mätsystem för att kunna följa företagets effektivitet. De mätområden som i första hand kan vara lämpliga för dem är processer, leveranssäkerhet, kvalitet och medarbetare. Det som framför allt är intressant att mäta inom processerna är hur stor tidsåtgång som går åt till de olika interna arbetsmomenten. Detta skulle förslagsvis kunna göras genom ett mer

detaljerat tidredovisningssystem. Kvalitetsområdet skulle kunna innehålla mått som antal påringningar från kund angående hanteringsfel i programmet efter det att systemet har driftsatts. Dessa fel skulle då kunna graderas, i exempelvis tre olika kategorier, utefter hur stor störning de medför hos kunden. Inom området leveranssäkerhet skulle de kunna mäta hur många systemlösningar som levereras inom utlovad tid. Eftersom medarbetarna och deras kompetens utgör en viktig del i företaget anser vi att det även kan vara befogat att mäta personaltrivsel. För samtliga mätningar bör de sätta upp mål, så alla vet vad de strävar efter.

5.4 Förslag till fortsatt forskning

Under studiens gång har vi fått många idéer om vinklingar som kan genomföras inom området effektivitet. Områden som vi berört och som vore bra att belysa mer är exempelvis mätning av personaltrivsel. Visserligen finns det etablerade företag som dagligen arbetar med att hjälpa andra företag att mäta sin trivsel. Vi anser dock att det vore intressant att utvärdera hur de här mätningarna uppfattas av de anställda samt vilka förbättringar de leder till.

Ett annat intressant område är att ta reda på om det verkligen är så lönsamt, som våra respondenter hävdar, att utföra dessa inre effektivitetsmätningar. Ytterligare ett förslag skulle kunna vara att utvärdera effekterna av effektivitetsmätningen. I hur stor grad bidrar den till företagets framgångar? Dessutom kvarstår frågan om hur man praktiskt ska gå tillväga då ett företag vill starta upp effektivitetsmätningar för de delarna som kan vara svårt att sätta rättvisande siffror på.

Referenslista

Böcker

- Bruzelius, L. H. & Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A. (1983). *Organizational Effectiveness A Comparison of Multiple Models*. Academic Press: Orlando.
- Ewing, P. & Samuelsson, L. A. (2002). *Styrning med balans och fokus*. Malmö: Liber AB.
- Hallgårde, U. & Johansson, A. (1999). *Att införa balanced scorecard - en praktisk vägledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hjalmarsson, L. (1991). *Metoder i forskning om produktivitet och effektivitet med tillämpningar på offentlig sektor*. Stockholm: Allmänna Förlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1999). *The Balanced Scorecard - från strategi till handling* (P. Svensson övers.). Göteborg: ISL Förlag AB (Originalarbete publicerat 1996).
- Ljungberg, A. & Larsson, E. (2001). *Processbaserad verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. Lund: Studentlitteratur.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. (1999). *Balanced scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Persson, G. (2005). *Mål och mått inom kvalitet och andra områden*. SIS Förlag AB.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Avhandlingar

Ragneklint, R. (2002). "Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!" Diss. Lund Universitet. Lund: Lunds Universitet.

Tidsskrifter

Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). Performance measurement in facilities management and its relationships with management theory and motivation. [Elektronisk]. *Facilities*, 20, (10), 327-336. Tillgänglig: Emerald. [2007-03-05].

Bourne, M., Mills, J., Neely, A., Platts, K. & Richards, H. (1997). Designing performance measures: a structured approach. [Elektronisk]. *International Journal of Operations & Production Management*, 17, (11), 1131-52. Tillgänglig: Emerald. [2007-03-05].

Gregory, M., Neely, A. & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. [Elektronisk]. *International Journal of Operations & Production Management*, 15, (4), 80-116. Tillgänglig: Emerald. [2007-03-05].

Parker, C. (2000). Performance measurement. [Elektronisk]. *Work Study*, 49, (2), 63-66. Tillgänglig: Emerald. [2007-03-05].

Internet

Aptic AB (senast uppdaterad 2007-02-13). [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.aptic.se/index.php?show=company&sub=about> [2007-02-13].

Bilaga 1

Intervjuerna

Intervju 1 genomfördes den 28 februari med logistikchefen på Cejn

Intervju 2 genomfördes den 28 februari med VD:n på Furhoffs

Intervju 3 genomfördes den 6 mars med en produktionsteknikerchef på Volvo PV

Intervju 4 genomfördes den 7 mars med en ekonomichef på Volvo Powertrain

Intervju 5 genomfördes den 12 mars med kontorschefen på Manpower

Intervju 6 genomfördes den 14 mars med VD:n på Crepido

Intervju 7 genomfördes den 23 mars med kontorschefen på Öhrlings

Intervju 8 genomfördes den 28 mars med projektchefen på Aptic AB

Intervju 9 genomfördes den 10 april med VD:n på Aptic AB

Bilaga 2

Intervjuguide för de externa företagen

Om intervjupersonen

- Arbetsuppgifter
- Antal år på företaget
- Tidigare erfarenhet

Effektivitet – Hur vet man om man är effektiv?

- **Vad är effektivitet?** – För dig? För org? Vad är inre/yttre effektivitet?
- **Hur effektiva är ni i ert arbete idag?** – Hur vet ni det? Hur länge har ni använt det? Vilket tidsperspektiv tittar ni på? Hur mycket resurser lägger ni ner för att ta reda på det?
- **Vad använda för att ta reda på den inre effektiviteten?** – Mål? Mått? Annat?
- **Hur ta fram effektivitet på icke ekonomiskt sätt?** – Vad titta på istället? Hur viktig är denna del?
- **Vad skulle du vilja få fram mer för info ang. effektiviteten hos er?** – Hur skulle det kunna ske?
- **Vad är din uppfattning ang. lönsamheten med att mäta effektivitet?**

Mål – Hur arbetar man med effektivitetsmål?

- **Hur utformar man effektivitetsmål?** – Vad ska man tänka på? Hur många mål är lagom?
- **Effekter?** – Positiva? Negativa? Hur undvika målförskjutning?
- **Olika slags mål?** – Hur dela in? Nivå (lätt-/svåruppnådda)? Delmål?
- **Hur nå sina mål?** – Strategi? Informerad personal?
- **Hur tar man reda på om man når sina mål?** – Hur ofta? Utvärdering? Åtgärder för icke uppnådda? Uppdatering?

Mått – Hur mäter man effektivitet?

- **Hur mäter man?** – Verktyg? Förutsättningar för att lyckas?
- **Vad är svårt att mäta?** – Hur göra då?
- **Effekter?** – Positiva? Negativa?
- **Hur väldefinierade är era inre processer?** – Behövs mer eller mindre för er effektivitetsmätning?

Bilaga 3

Intervjuguide på Aptic AB

Om intervjupersonen

- Arbetsuppgifter
- Antal år på företaget
- Tidigare erfarenhet/utbildning

Effektivitet

- Vad innebär effektivitet för dig?
- Vilka är företagets viktigaste framgångsfaktorer?
- Vilka är företagets viktigaste tillgångar?
- Vad är viktigt för era kunder?
- Vilka kompetenser är viktiga hos era medarbetare? - Saknas något?
- Hur är klimatet inom företaget?
- Hur reagerar medarbetarna vid förändringar?

Mål

- Vad har ni för mål och mätningar idag?
- Vilken nivå anser ni att målen ska ligga på?
- Hur undviks suboptimeringar?
- Hur bör företaget agera när målen uppnås/ej uppnås?

Mått

- Vad vill ni få reda på av mätsystemet?
- Vilka mätområden är viktiga?
- Hur mycket resurser får gå åt för att införa/arbete med/följa upp mätsystemet?

Bilaga 4

Kriterier att utgå från vid framtagande av mått:

- Välj de mest betydelsefulla måtten. *Välj dem som hör ihop med de viktigaste framgångsfaktorerna.*
- Välj mått som speglar strategi och vision. *Finn mått som t.ex. mäter kundfokus.*
- Fokusera på framtida resultat i stället för nutid. *Välj mått som reagerar snabbt.*
- Välj mått som är precisa, enkla och förståeliga. *Alla ska förstå hur måttet mäts och vad det betyder.*
- Välj mått som är mätbara. *I vissa fall får man använda indirekta mått.*
- Vilken stimulus/effekt ger måttet? *Vad kommer medarbetarna att göra för att höja mätresultatet?*
- Vilken reaktion kan måttet medföra? *Undvik mått som väcker starka känslor!*
- Gör en beskrivning av varje mått. *Vad mäter vi?*
- Utvärdera och kvalitetssäkra samtliga mått. *Är det OK?*

(Hallgärde & Johansson, 1999, s.38)

Bilaga 5

Protokoll för framtagandet av prestationsmått:

Titel

Syfte

Kopplas till

Mål

Formel

Mätfrekvens

Utvärderingsfrekvens

Vem mäter?

Datakälla

Vem är måttägare?

Vad gör de?

Vem tar hand om data?

Vad gör de?

Anteckningar och kommentarer

(Bourne, Mills, Neely, Platts & Richards, 1997, s.1151), fritt översatt

Bilaga 6

Exempel på mått

Processperspektiv

1. Administrativa kostnader/totala intäkter (%)
2. Processtid utbetalningar (#)
3. Leveransprecision (%)
4. Genomsnittlig ledtid (#)
5. Ledtid produktutveckling (#)
6. Ledtid beställd till levererad produkt (#)
7. Ledtid leverantör (#)
8. Ledtid produktion (#)
9. Genomsnittlig tid för beslutsfattande (#)
10. Lageromsättningshastighet (#)
11. Produktivitetsförbättring (%)
12. IT-kapacitet (#)
13. IT-kapacitet/anställd (#)
14. Förändringar i IT-tillgångar (%)
15. IT-kostnader/administrativa kostnader (%)
16. Miljöutsläpp från produktion (#)
17. Miljöeffekt vid produktens användande (#)
18. Kvalitetsbristkostnader administration (kr)
19. Felfria kontrakt (#)
20. Administrationskostnad/anställd (kr)

Förnyelse- och utvecklingsperspektiv

1. FoU-kostnader (kr)
2. FoU-kostnader/totala kostnader (%)
3. IT-utvecklingskostnader/IT-kostnader (%)
4. Nedlagda timmar för FoU (%)
5. FoU-tillgångar/totala tillgångar (%)
6. Investering i utbildning/kunder (%)
7. Investeringar i forskning (kr)
8. Investeringar i utbildning och support av nya produkter (kr)
9. Utvecklingsinvesteringar av nya marknader (kr)
10. Direktkontakter med kunder/år (#)

11. Sökta patent (#)
12. Genomsnittlig ålder på patent (#)
13. Utbildningskostnad/anställd (kr)
14. Förbättringsförslag/anställd (#)
15. Utgifter för kompetensutveckling/anställd (kr)
16. Nöjd-anställd-index (#)
17. Marknadsföringsutgift/kund (#)
18. Medbestämmandeindex (#)
19. Andel anställda under X år (%)
20. Andel av produkter under X år (%)

Humanperspektiv

1. Ledarskapsindex (%)
2. Motivationsindex (%)
3. Antal anställda (#)
4. Personalomsättning (%)
5. Genomsnittlig anställningstid (#)
6. Genomsnittlig ålder på de anställda (#)
7. Internutbildningsdagar/anställd/år (#)
8. Temporärt anställda/fast anställda (%)
9. Andel anställda med universitetsutbildning (%)
10. Genomsnittlig frånvaro (#)
11. Antal kvinnliga chefer (#)
12. Ansökningar till företag (#)
13. Medbestämmandeindex (#)
14. Andel anställda under X år (%)
15. Årlig utbildningskostnad (kr)
16. Andel heltidsanställda som tillbringar mindre än X % av sin arbetstid på företagets driftsställen (%)
17. Andel permanent heltidsanställda (%)
18. Årskostnad för utbildning, kommunikation och stöd (kr)
19. Antal tillfälliga heltidsanställda (#)
20. Antal deltidsanställda inkl inhyrd personal (#)

(Olve, Roy & Wetter, 1999, s.297-300)