Utarbetande av en modell på prestationsmått för ett tjänsteföretag

Case: Merimaa Accounting Services Ab

Harry Monthén

Examensarbete

Företagsekonomi – Ekonomistyrning och ledarskap

2010

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	2464
Författare:	Harry Monthén
Arbetets namn:	Utarbetande av en modell på prestationsmått för ett tjänsteföretag Case: Merimaa Accounting Services Ab
Handledare (Arcada):	Maj-Britt Granström
Uppdragsgivare:	Merimaa Accounting Services Ab

Sammandrag:
Arbetet var ett uppdrag åt företaget Merimaa Accounting Services. Merimaa Accounting Services är en liten redovisningsbyrå som säljer redovisnings- och konsulteringstjänster. Uppdraget, och i detta fall också syftet, gick ut på att göra en begreppsanalys beträffande prestationsmått samt redogöra för prestationsstyrningsåtgärder vilka Merimaa Accounting kan använda. Man kan då säga att i detta arbete blev frågeställningen vad vill jag veta, vilken information behövs och hur man kan mäta det. Teoridelen består av två delar. Första delen behandlar ämnet prestationsstyrning som innefattar vad företagsledningen skall göra med datan man får ur prestationsmätningen. Prestationsstyrning handlar om hur cheferna bör agera för att förbättra och utveckla prestationen i ett företag. Andra delen baserar sig på teorier om prestationsmätning inom det Balanserade styrkortet och Tjänstestyrkortet. Tyngden blev på tjänstestyrkortet och dess sju element. Undersökningen baseras främst på intervjuer med verkställande direktören på Merimaa Accounting Services. En vision formulerades och därefter började jag fastställa förslag på prestationsmätare utgående från visionen. Här använde jag en kombination av det Balanserade styrkortet och Tjänstestyrkortet. Jag har också illustrerat måttens orsakssamband med hjälp av figurer. Resultatet blev ett förslag på en modell vilken innehåller alla måtten som fastställdes vid analysen av visionen. Därefter redogjorde jag för kopplingen till prestationsstyrning, d.v.s. hur datan som mätarna ger bidrar till prestationsstyrningens principer av att förbättra och utveckla företagets prestation. Uppdraget var sådant att jag inte arbetade hos Merimaa Accounting Services och således är mätarna kanske inte så skräddarsydda som de kunde vara. Denna modell på prestationsmätare samt principer av prestationsstyrning är snarare riktgivande för hur Merimaa Accounting kunde fastställa prestationsmätare.

Nyckelord:	Merimaa Accounting Services, prestationsstyrning, Balanserat styrkort, Tjänstestyrkort, prestationsmätning
Sidantal:	39
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	21.4.2010

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Business Administration
Identification number:	2464
Author:	Harry Monthén
Title:	Making a model of performance measures for a service company Case: Merimaa Accounting Services Ab
Supervisor (Arcada):	Maj-Britt Granström
Commissioned by:	Merimaa Accounting Services Ab

Abstract:
This project was a commission for Merimaa Accounting Services Ltd. Merimaa Accounting Services is a small accounting firm which is selling accounting and consulting services. The commission was to make a model on performance measures and also explain performance management actions which could be used as an example by Merimaa Accounting Services. One can say that the issue of this project was what could be measured, and what one should do with the data that the measures give. The theory section consists of two parts. The first part, performance management, is about what actions the executives in a company should take to develop and improve the performance in an organization. The second part is about performance measuring inside the Balanced Scorecard and the Service Scorecard. And here the weight is on the Service Scorecard and its seven elements. Based on the commission the method became an interview with the CEO of Merimaa Accounting Services. A vision was formulated and hereafter I started to make examples on performance measures outgoing from the vision. I used a combination of the Balanced Scorecard and the Service Scorecard. I have also illustrated the cause-and-effect link with figures. The result became a model which includes the measures that was made during the analysis of the vision. After this I explained how the data from these measures contributes to the principles of performance management, which was to develop and improve performance. Because of the commission I did not work on this project near Merimaa Accounting Services and thus, the measures are maybe not as customized as they could be. This model of performance measures and the principles of performance management are rather a guide about how Merimaa Accounting Services could set performance measures.

Keywords:	Merimaa Accounting Services, performance management, Balanced Scorecard, Service Scorecard, performance measurement
Number of pages:	39
Language:	Swedish
Date of acceptance:	21.4.2010

INNEHÅLL

1 INLEDNING 5

1.1 Syfte 7
1.2 Metod 7
1.3 Avgränsningar 7
1.4 Översättningar 8
1.5 Ämnesval och motiv 9

2 PERSONALEN 9

2.1 Det balanserade styrkortet 10
2.2 Tjänstestyrkortet 11

3 PRESTATIONSSTYRNING 12

3.1 Prestationsstyrningens grundidéer 12
3.2 Definition av prestation 13
3.3 Etisk hänsyn 14
3.4 Prestationsstyrningsprocessen 14

4 STYRKORT OCH PRESTATIONSMÄTNING 15

4.1 Det balanserade styrkortet och dess grundidé 16
4.2 Tjänstestyrkortet 17
4.3 Tjänstestyrkortets element 19
4.3.1 Tillväxt 19
4.3.2 Ledarskap 19
4.3.3 Acceleration 20
4.3.4 Samarbete 21
4.3.5 Innovation 22
4.3.6 Utförande 23
4.3.7 Bevarande 23
4.4 Prestationsmåtten 24
4.4.1 Etablering och fastställande av tjänstestyrkortets mått 24

5 EMPIRIN 26

5.1 Företagets vision, strategi och tillstånd 26
5.2 Teoretiska ramen för modellen 27
5.3 Visionen utgående från företagets uppgifter 28
5.4 Koppling av visionen och intervjun till elementen 29
5.4.1 Tillväxt 30
5.4.2 Ledarskap 30
5.4.3 Acceleration 31
5.4.4 Samarbete 32
5.4.5 Medarbetarengagemang 33
5.4.6 Utförande 34
5.4.7 Bevarande 34
5.5 Modellen 35
5.6 Koppling till prestationsstyrning 36

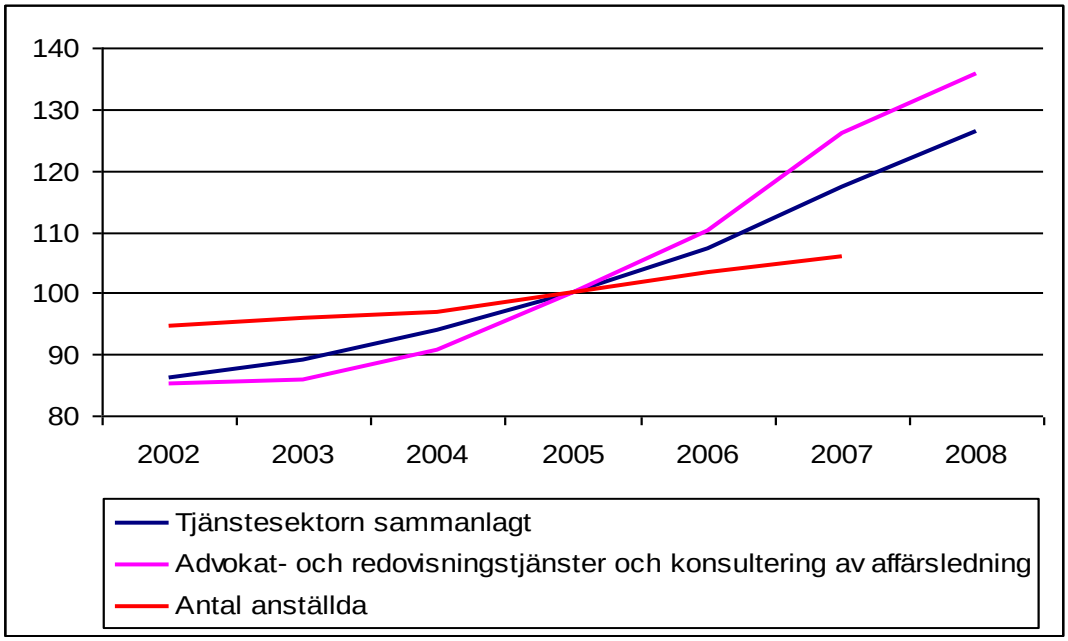
6 AVSLUTNING 37

KÄLLOR 38

BILAGA 1 Resultaträkning 39

1 INLEDNING

Inom tjänstesektorn är det en självklarhet att det är människorna som spelar en stor roll i hur tjänster produceras och levereras, samt hur tjänsterna upplevs av kunden. Tjänstesektorn har med tiden vuxit och personalens insats blivit allt viktigare. Figur 1 visar omsättningens utvecklingsindex inom hela tjänstesektorn under de sex senaste åren, men också utvecklingen inom advokat-, konsulterings- och redovisningstjänster samt hur antalet anställda inom hela tjänstesektorn har utvecklats.



Figur 1. Totala omsättningens utvecklingsindex inom tjänstesektorn samt utvecklingsindex för antalet anställda inom hela tjänstesektorn 2005=100. (Statistikcentralen 2009)

Ur figuren framkommer också att omsättningen, eller produktionen, inom tjänstesektorn i allmänhet har ökat snabbare än antalet anställda. En slutsats av detta är att fler företag har kommit till och att företag har ökat försäljningen i snabbare takt än personalen, d.v.s. personalen har med tiden utvecklats och lärt sig att prestera bättre och producera mera tjänster. Särskilt inom branscher som konsultering, redovisnings- och advokattjänster, där materiella tillgångar är minimala, är det arbetarnas prestation som är i nyckelposition.

Vad medför detta för åtgärder eller utmaningar för företag inom sådana ”immateriella” branscher? På vilka sätt kan ett sådant företag öka försäljningen? Genom att skaffa flera kunder via olika marknadsföringsåtgärder, och därmed rekrytera mer personal för att stå för denna nya försäljning är ett sätt. Men utmaningen i dagens läge ligger i att få den nuvarande personalen att prestera bättre, effektivare och mera, och därmed öka försäljningen.

Företag kanske inte har kraftig tillväxt som sin primära målsättning, utan strävar istället till att leverera den bästa kvaliteten och servicen på marknaden. Här kommer personalen och dess prestation igen in i bilden. Företag borde förstå viktigheten av att utveckla personalens kunnande och prestation inom kundrelationer, och därmed förbättra kvaliteten och servicen hela tiden.

Det intressanta här är hur företag, speciellt inom tjänstesektorn, kan redovisa hur personalen har presterat, samt hur företag får personalen att prestera ännu bättre. Naturligtvis påverkar frågor som personalens välmående, ålder o.s.v. hur personalen presterar. Men allt viktigare blir att mäta och analysera prestationen och produktiviteten, d.v.s. andra nyckeltal än bara finansiella. Ju effektivare personalen arbetar, desto större omsättning kan den leverera och därför bör företag utöva god personaladministration, för att personalen skall må och prestera bra. Skärskilt företag inom tjänstesektorn bör se alltmer på kund- och leverantör- men framför allt personalaspekter för att förstå organisationens tillstånd.

Nya ekonomistyrningsteorier har med tiden uppstått, där man betonar viktigheten av andra nyckeltal än bara finansiella. Ett exempel på en sådan teori är Kaplan och Nortons The Balanced Scorecard som introducerades i början av 1990-talet. Denna teori har ytterligare tillämpats av Tyagi och Gupta, The Service Scorecard, för att passa företag inom tjänstesektorn. Dessa teorier, som behandlas mera ingående senare, innefattar bl.a. personalen och dess prestation.

Lönsamhet mäts i finansiella tal, men företag borde idag se mera på organisationens andra aspekter och analysera vad det är som orsakar vinsten. Inom detta område är personalens prestation en stor faktor och den relevanta frågeställningen för detta arbete är hur personalen presterar nu och vilka mätare som skall användas för att få reda på detta?

Merimaa Accounting Services Ab är en liten redovisningsbyrå som den ovannämnda frågan är aktuell för. Merimaa Accounting Services Ab är en finsk redovisningsbyrå med 14 anställda. Företaget har fungerat i branschen i över 20 år. En mera ingående presentation av företaget redogörs senare.

Företaget fungerar alltså i branschen för redovisningstjänster och således är människan kanske den viktigaste resursen. Merimaa Accounting Services har härmed insett viktigheten av att värdera och styra prestationen inom företaget.

1.1 Syfte

Arbetets syfte, eller uppdraget, är att konstruera ett förslag på en modell på prestationsmått åt Merimaa Accounting Services Ab, och i form av prestationsstyrning redogöra för hur information, som modellen kunde ge, borde användas. Detta förslag skall basera sig på uppdragsgivarens behov och strategi samt på relevant litteratur om prestationsmätning.

1.2 Metod

Som metod har jag valt att, efter att ha skapat en referensram för definiering av prestationsmåtten, intervjua en kontaktperson hos uppdragsgivaren på information som är nödvändig för att kunna konstruera en modell på prestationsmåtten. Som teoretisk referensram kommer jag att använda tre olika verk, vilka är ”A complete and balanced Service Scorecard” av Tyagi och Gupta, ”Balanced Scorecard I svensk praktik” av Olve, Roy och Wetter samt ” A Handbook of Human Resource Management Practice” av Armstrong. Därefter kombinerar jag informationen och teoretiska referensramen, skapar förslaget på modellen och till sist motiverar mitt förslag.

1.3 Avgränsningar

En fullständig Service Scorecard kräver en massa förhandsarbete, uppföljning och analys av processer och arbetsuppgifter, mätning, analys av resultat samt åtgärder till att

ändra på mått och styrtal. P.g.a. uppdragets natur kommer majoriteten av dessa processer att falla utanför detta arbete. Jag kommer att i någon mån redogöra för teorierna för åtgärder som ett Service Scorecard kräver, men koncentrationen kommer att ligga på prestationsmätning och prestationsmåtten. I detta arbete konstruerar jag inte ett helt Service Scorecard verktyg, utan endast ett förslag på prestationsmått vilka kunde användas i en Service Scorecard.

1.4 Översättningar

Stor del av litteraturen som har använts i detta projekt är engelskspråkig och därför har jag att valt att fritt översätta nyckeltermerna till svenska. Vissa termer har också tillkommit i svenska översättningar av de engelska verken och då har jag använt översättningarna som redan finns. För följande nyckelord har jag använt svensk motsvarighet:

The Balanced Scorecard – Det balanserade styrkortet (Olve, Roy och Wetter 1999)
The Service Scorecard – Tjänstestyrkortet
Performance Management – Prestationsstyrning
Performance Measurement – Prestationsmätning
Growth – Tillväxt
Leadership – Ledarskap
Acceleration – Acceleration
Collaboration – Samarbete
Innovation – Innovation
Execution – Utförande
Retention – Bevarande

De sju sist nämnda termerna kan anses som självklara översättningar, men de är nyckeltermer i den senare presenterade teorin om Tjänstestyrkort med var sitt kapitel och därför ansåg jag att det var nödvändigt att nämna översättningarna i detta skede.

1.5 Ämnesval och motiv

Varför har jag valt balanserat styrkort och prestationsmätning? Efter att ha stött på ett flertal praktiska exempel på balanserat styrkort samt bekantat mig med verket om tjänstestyrkortet, tyckte jag att det skulle vara intressant att se hur ett sådant skulle kunna bli att se ut i praktiken, eller ännu mera avgränsat hurudana prestationsmått en tjänstestyrkortsmodell kunde innehålla. Då ansåg jag att modellen är något som vilket som helst tjänsteföretag kunde ha behov av.

Så visade sig fallet också vara. Jag var i kontakt med verkställande direktören Ilkka Merimaa i företaget Merimaa Accounting Services Ab om mitt projekt. Han var intresserad och lovade att fungera som uppdragsgivare samt erbjuda den information som behövdes för arbetet.

Efter att ha läst Ekonomistyrning och Ledarskap som huvudämne tyckte jag att det var naturligt att kontakta en redovisningsbyrå om projektet. Företagets tjänster motsvarar min inriktning och därför är det intressant att fastställa prestationsmätare för ett företag i just denna bransch.

2 PERSONALEN

De flesta företag har idag väl utvecklade och formulerade verksamhets- och affärsplaner, samt använder sig av den nyaste teknologin för att producera tjänster och varor. Då kan man ställa frågan ”Vad är det som skapar konkurrensfördelar i dagens och morgondagens arbetsliv?”. Företagen som har potential och möjlighet att bli ledare inom sin bransch, är de organisationer som hårdast satsar på att utveckla sina mänskliga resurser. En lyckad utveckling av mänskliga resurser kräver att personalidén måste vara kombinerad med verksamhetens affärsidé (Lindmark och Önnevik 2006:9).

Stora företag utövar ofta personaladministration (Human Resource Management eller förkortat HRM), vars övergripande ändamål är att försäkra sig om att organisationen klarar av att nå framgång via människor. Ett viktigt och relevant syfte med HRM för detta arbete är att öka och utveckla människors inre kapacitet, expertis och potential

genom att erbjuda inlärnings- och utvecklingsmöjligheter. Målet med HRM är alltså att ”matcha” personalresurser med nutida och framtida krav för affärsverksamheten. Detta betyder att ta i beaktande utvecklandet av det intellektuella kapitalet och kunskapen i företaget (Armstrong 1999:3-5).

En av HRM:s nyckelaktiviteter är prestationsstyrning. Prestationsstyrning går ut på att få bättre resultat från organisationen, team och individer genom att mäta och styra prestationerna (Armstrong 1999:12-14).

Merimaa Accounting Services är dock ett litet företag som inte har en skild personaladministration och därför behandlas ämnet HRM inte djupare i detta arbete. Men det är personalens prestation som är central och därför ansåg jag att det var relevant att nämna att prestationsmätning också är en del av personalcentrerade HRM teorier. I fortsättningen kommer prestationsmätningsteorier att basera sig på litteratur om det balanserade styrkortet och tjänstestyrkortet.

2.1 Det balanserade styrkortet

Som det framgår ur inledningen har nya ekonomistyrningsteorier uppstått och ett av dessa är det balanserade styrkortet som introducerades av Kaplan och Norton i början av 1990-talet. Kaplan och Norton skriver i sitt verk ”Från handling till strategi The Balanced Scorecard” att företag i dagens informationssamhälle implementerar sina program och initiativ om förändringsprocesser i en omgivning som domineras av kvartals- och årsbokslut, och att ekonomisk rapportering ännu sker genom hundratals år gamla redovisningsmodeller.

Dagens företag försöker uppbygga interna tillgångar och färdigheter samt skapa strategiska allianser med externa intressenter genom den ovannämnda traditionella redovisningsmodellen, vilken går ut på finansiella tal. Redovisningsmodellen borde ha utvecklats till att innehålla värdering av företagets intellektuella kapital, vilket innehåller bl.a. varor och tjänster av hög kvalitet, motiverade och kompetenta medarbetare och pålitliga interna processer. Immateriella tillgångar är viktigare än materiella och en värdering av de immateriella tillgångarna skulle vara mycket nyttig för en organisation. Det skulle vara mycket nyttigt för ett företag att kunna redovisa

dem för interna och externa intressenter. Dessa intressenter kunde vara medarbetare, aktieägare och samhället. Immateriella tillgångar som t.ex. processkompetens, medarbetarnas färdigheter, motivation och flexibilitet finns för tillfället mycket sällan med i företagets balansräkning p.g.a. svårigheten att sätta korrekt värde på dem. Den revolutionerande övergången från industrisamhälle till informationssamhälle belyses allra bäst i medarbetarnas insats till organisationen och detta har under de 15 senaste åren medfört drastiska förändringar inom managementteorier (Kaplan och Norton 1999:119-120).

Som resultat av de ovan presenterade tankarna utvecklade då Kaplan och Norton eknomistyrningsteorin The Balanced Scorecard, eller det balanserade styrkortet. Idén med det balanserade styrkortet är att, kopplat till företagets vision och strategi, kombinera de finansiella måtten med icke-finansiella, och med dessa mått få olika styrtal som berättar mera om verksamhetens situation än endast finansiella tal (Ax m.fl.). Det balanserade styrkortet innefattar fyra perspektiv: *det finansiella perspektivet, kundperspektivet, det interna process perspektivet* och *lärande- och tillväxtperspektivet.*

2.2 Tjänstestyrkortet

År 2008 kom professor Rajesh Tyagi från HEC universitetet i Montreal och Praveen Gupta, verkställande direktör av konsultföretaget Accelper Consulting, ut med verket ”A Complete and Balanced Service Scorecard”. Verket är egentligen en fördjupning, eller tillämpning av det traditionella balanserade styrkortet där författarna koncentrerar sig på tjänstesektorn.

Ledningen av en tjänsteorganisation möter utmaningen av att mäta verksamhetens prestation. Till skillnad från produktionssektorn har tjänsteverksamheter inga större lager eller avsevärda tillgångar som man skulle kunna mäta användningen av och därmed är den mest kritiska och svårt mätbara tillgången människor, d.v.s. Human Resources (Tyagi och Gupta 2008:5).

Att mäta prestationen i en organisation driver ansvarsfullhet, synlighet och transparens; inspirerar och motiverar medarbetarna; erbjuder riktning för organisationen; och till sist engagerar uträtning från topp till botten. Strategier ger riktning för utförande medan

prestationsmätning ger riktning för förbättring. Kort sagt är prestationsmätning en process av att klargöra för vad som bör göras och vilka åtgärder som krävs för att framåtskrida mot verksamhetens mål. Företag har förstått att deras primära utmaning är steget mellan strategi och utförande. Strategi, initiativ, resurser och risker är behandlade på högre administrativ nivå i organisationer, men är icke direkt kopplade till dagliga aktiviteter. Som resultat kan organisationer mäta prestationen men de kan inte styra den (Tyagi och Gupta 2008:8).

3 PRESTATIONSSTYRNING

Fastän detta arbete avgränsas till prestationsmätning och fastställande av prestationsmått, är det på sin plats att introducera det betydligt bredare begreppet prestationsstyrning. Detta ger en blick i varför, och till vad, själva prestationsmätningen behövs. Prestationsmätning är en del av hela prestationsstyrningsprocessen och således räcker det inte att man enbart mäter prestation, utan organisationer bör utöva prestationsstyrning, vilket är en process för att upprätthålla ett tjänstestyrkort.

Prestationsstyrningsprocesser har kommit fram under de senaste åren då styrningen av prestationer har blivit mera integrerad och kontinuerlig, istället för tidigare isolerade och ofta bristfälliga merit- och prestationsvärderings scheman. Prestationsstyrning är snarare baserad på principen av styrning genom överenskommelser och kontrakt istället för styrning genom befallning. Prestationsstyrning betonar utveckling och planer för inlärning, samt integration av individuella och organisatoriska målsättningar. (Armstrong 1999:427).

3.1 Prestationsstyrningens grundidéer

Prestationsstyrning handlar i grund och botten om prestationsförbättring för att kunna nå effektivitet inom organisationen, gruppen och individen. För det andra handlar prestationsstyrning om utveckling av medarbetaren. Förbättring av prestation sker genom att kontinuerligt utveckla organisationens kärnkompetenser och

arbetskapaciteten av individer samt arbetsgrupper. Prestationsstyrning borde egentligen kallas för prestations- och utvecklingsstyrning (Armstrong 1999:432).

För det tredje handlar prestationsstyrning om att tillfredsställa behoven och förväntningarna hos organisationens intressenter, d.v.s. ägarna, cheferna, arbetstagarna, kunderna, leverantörerna och allmänheten. Uttryckligen skall arbetstagarna behandlas i bolaget som partners vilkas intressen respekteras. De skall också ha möjlighet att tala om saker som berör dem och komma fram med sina åsikter. Prestationsstyrning borde respektera behoven av såväl individer och grupper som hela organisationen, men också ha förståelse för att dessa två inte alltid sammanträffar varandra (Armstrong 1999:432).

Till sist handlar prestationsstyrning om kommunikation och medverkan. Prestationsstyrning skall skapa en atmosfär där chefer och deras grupper utför en kontinuerlig dialog om att fastställa förväntningar och att dela med sig information om organisationens mission, värden och mål. Detta bygger upp gemensam förståelse om vad som skall uppnås, samt en ram för styrning och utveckling av människor för att garantera att målen faktiskt uppnås. Prestationsstyrning understöder utvecklingen av en högt medverkad organisation genom att få individer och grupper att delta i att definiera deras mål och metoder för att uppnå dem (Armstrong 1999:432).

3.2 Definition av prestation

För att kunna styra och mäta prestationer måste begreppet prestation definieras. Armstrong (1999:430) har samlat ihop ett flertal definitioner på begreppet prestation (*performance*). Enligt Armstrong (1999:431) leder definitionerna på prestation till den slutsatsen att då man arbetar med prestationsstyrning både bland arbetsgrupper och individer, bör både inputen (uppförande) och outputen (utfall, resultat) tas i beaktande.

I Svenska Akademins ordlista (1997) definieras prestation enligt följande: *utfört arbete, insats, fullgörande.*

3.3 Etisk hänsyn

Armstrong (1999:433) hänvisar till Winstanleys och Stuart-Smiths (1996) etiska principer som prestationsstyrning bör följa. Prestationsstyrningen skall inte behandla människor som verktyg för att uppnå mål. Det skall finnas respekt för individen. Parterna som är involverade i prestationsstyrningsprocesser skall respektera varandras behov. Processerna som prestationsstyrning innefattar skall genomföras rättvist för att begränsa en motsatt effekt hos individer. Till sist skall det finnas transparens i prestationsstyrningen. Detta betyder att människor som påverkas av prestationsstyrningsbeslut skall ha rätt att få veta varför sådana beslut har blivit fattade.

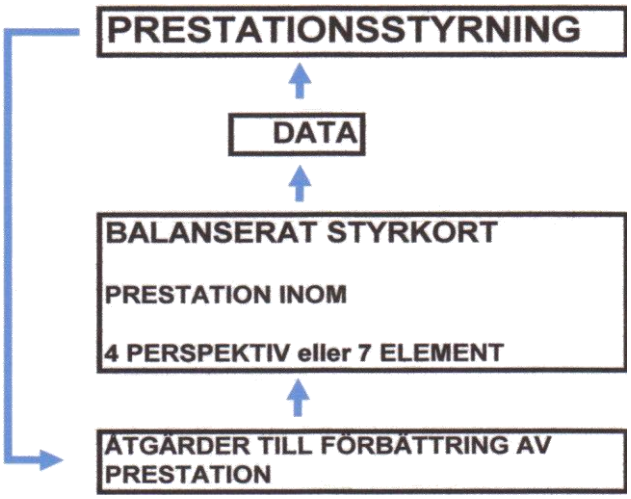
3.4 Prestationsstyrningsprocessen

Prestationsstyrning är en kontinuerlig och flexibel process vilken innebär att chefer och underordnade agerar som partners och tillsammans fastställer hur de bäst kan arbeta för att nå önskade resultat. Prestationsstyrning fokuserar snarare på framtida planering och utveckling, än bakåttittande prestationsvärdering. Det erbjuder basen för gemensamma och frekventa dialoger mellan chefer och individer eller grupper om prestation och utvecklingsbehov (Armstrong 1999:437).

För många organisationer är prestationsstyrning huvudsakligen en utvecklingsprocess. I sådana fall är prestationsstyrning ofta en process för att mäta prestationen i organisationen och sedan jämföra resultatet med förväntningarna. Detta kallas då för prestationsmätning, och fokuserar endast på målsättningar och prestationsmått. Men prestationsstyrning skall beröra också insatsen, d.v.s. kunskapen, förmågan och kompetenserna som behövs för att producera de förväntade resultaten. Man skall alltså definiera vilken insats som prestationer kräver samt undersöka i vilken mån de förväntade resultaten har uppnåtts. När detta är klart kan man konkret identifiera utvecklings- och förbättringsbehoven. (Armstrong 1999:437).

Hur är då prestationsstyrning kopplat till styrkort? Som tidigare nämnt är grundidén med prestationsstyrning att förbättra och utveckla organisationens prestation och kunnande. Samma grundidé ligger bakom tjänstestyrkortet, detta redogörs dock först i nästa kapitel. Fastän styrkort inte nämns i teorin om prestationsstyrning, ser jag det som

en självklarhet att dessa är mycket nära kopplade till varandra. Prestationsmätning är processen som ger själva datan för prestationsstyrning och för styrkorten. Eftersom både prestationsstyrningens och styrkortets idéer är att utveckla och förbättra prestation, vill jag se det så att styrkortet är ett sätt att redovisa resultaten från prestationsmätningen. Detta styrkort är då ett verktyg för att styra prestationen i en organisation. För att illustrera min tanke har jag konstruerat följande figur.



Figur 2. Modellen visar hur prestationsmätning inom styrkort ger datan för prestationsstyrning, vilken tar till åtgärder för att förbättra prestationen.

4 STYRKORT OCH PRESTATIONSMÄTNING

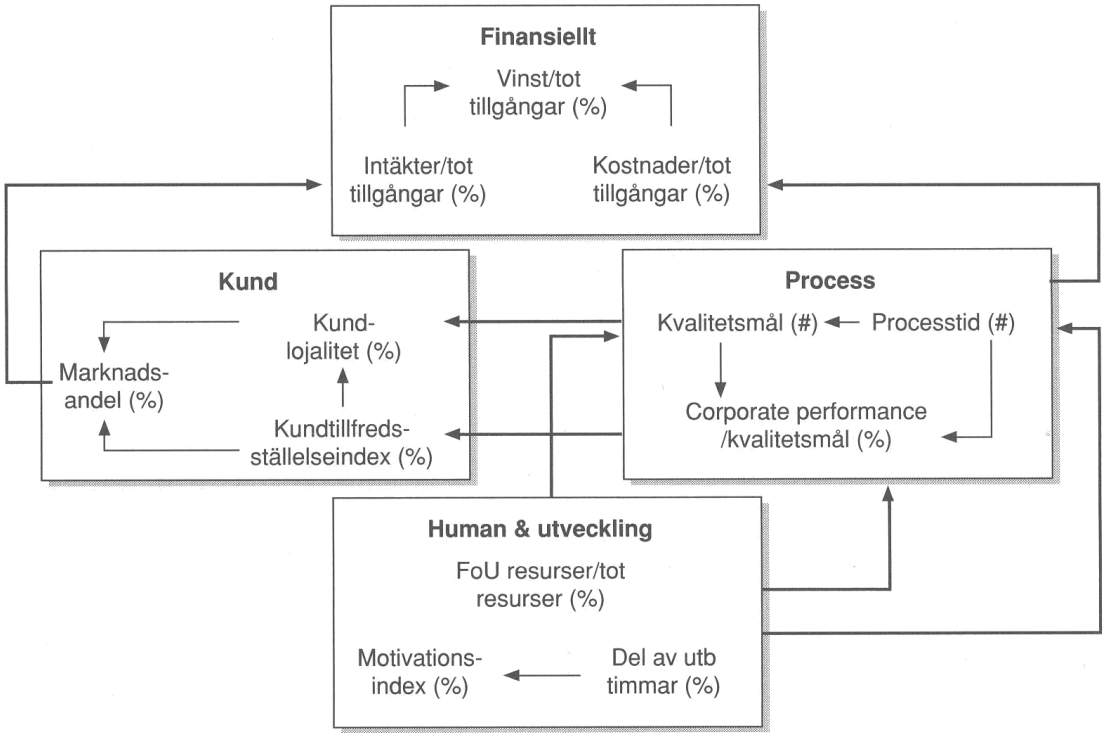
I föregående kapitel redogjordes för begreppet prestationsstyrning. Det framgick också att genom prestationsmätning får man den informationen som krävs för att veta hurudana prestationsstyrningsåtgärder man skall ta till. Detta kapitel har tyngdpunkten på att fastställa prestationsmätare för Balanserat styrkort och tjänstestyrkort. Arbetet är avgränsat till att endast presentera ett sätt att fastställa prestationsmätare, och kommer därmed inte att gå in på övrig teori om styrkorten. De två teorierna som detta kapitel baserar sig på har aningen olika angreppssätt vad beträffar fastställande av prestationsmätare. Tjänstestyrkortet är dock mera grundligt presenterat och motivering till detta redogörs senare.

4.1 Det balanserade styrkortet och dess grundidé

Ett balanserat styrkort grundar sig på företagets övergripande vision. Balanserade styrkortets uppgift är att implementera och formulera strategier för att framskrida mot läget i visionen. Visionen kan definieras som ”*en vägledande, styrande och utmanande bild av ett företags önskvärda framtida läge. Med andra ord hur vi ”i stort” ska se ut och fungera i framtiden*” (Olve, Roy och Wetter 1999:66,71).

Balanserade styrkortet är ett verktyg för att översätta abstrakta begrepp i visionen till mera konkreta mått och målsättningar. Utgående från de fyra perspektiven skall visionen konkretiseras och på så sätt få fram en balans mellan perspektiven. De fyra perspektiven var *det finansiella perspektivet, kundperspektivet, det interna process perspektivet* och *lärande- och tillväxtperspektivet.* Idén är att man formulerar strategier för varje perspektiv, därefter skall man identifiera framgångsfaktorer som är kritiska för att uppnå visionen, och till sist utvecklar mått och identifierar orsak-verkan samband samt skapar balans mellan måtten. Utmaningen här är att finna tydliga länkar mellan måtten samt komma på hur det är möjligt att skapa balans utan att kortsiktiga förbättringar står i konflikt med långsiktiga mål. Måtten inom de fyra perspektiven bör hela tiden stöda och överensstämma med visionen och strategin (Olve, Roy och Wetter 1999:71,80,82).

Som tidigare nämnts skall måtten alltså ha ett orsak-verkan samband (se figur 3), d.v.s. utfallet av ett mått beror på utfallet av ett annat mått. När visionen bryts ned försöker man identifiera mått som bidrar till visionen och detta medför att måtten bildar en kedjeformad modell som går igenom alla fyra perspektiv och som mynnar ut i visionen (Olve, Roy och Wetter 1999:190-191).



Figur 3. Orsak-verkan samband mellan måtten (Olve, Roy och Wetter 1999:192)

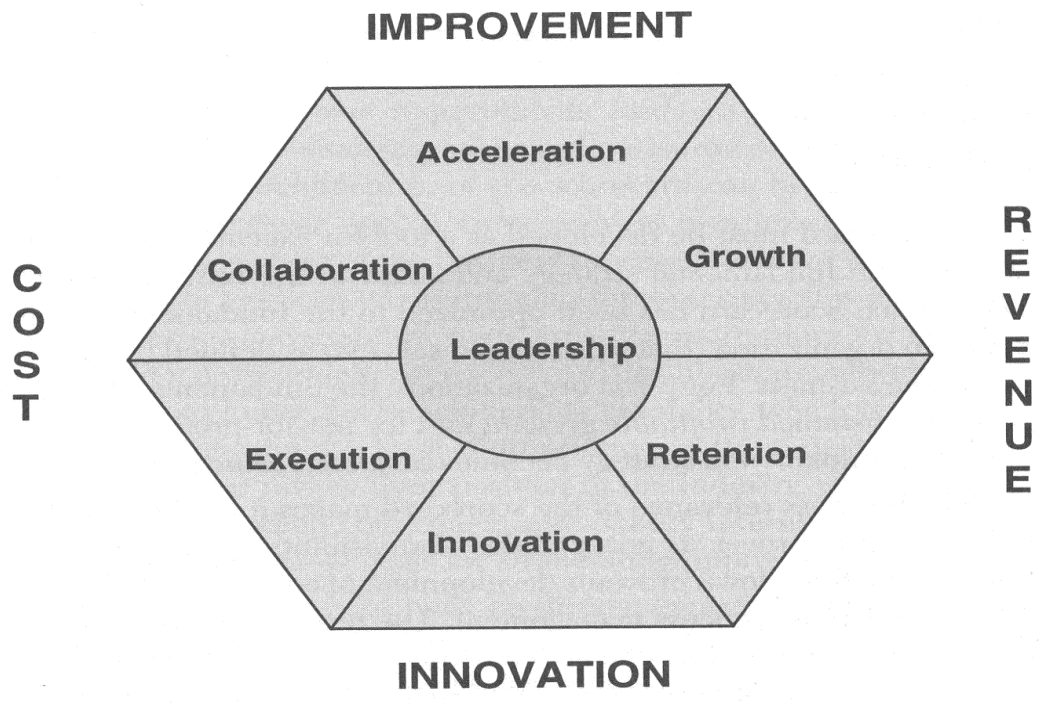
4.2 Tjänstestyrkortet

I likhet med det traditionella balanserade styrkortet framhämtar Tyagi och Gupta också balansen mellan måtten. Tjänstestyrkortet borde balansera måtten för kostnader och intäkter samt förbättring och innovation. Ett tjänstestyrkort kan icke presentera helheten av prestation med enbart objektiva mått, då alla affärsverksamheter innefattar både materiella och immateriella tillgångar. Naturligt är ju att produktionsoperationer innehåller mera materiella tillgångar, medan tjänsteoperationer innehåller mera immateriella. Med andra ord har tjänsteföretag mera immateriella tillgångar än materiella för att tjänsteföretag är mer beroende av människor och är därmed mer subjektiva till sin natur (Tyagi och Gupta 2008:14).

Ett tjänstestyrkorts arkitektur ser dock annorlunda ut än det traditionella balanserade styrkortet. Tjänstestyrkortet innehåller sju perspektiv, eller element som författarna kallar det för, vilka är Tillväxt, Ledarskap, Acceleration, Samarbete, Innovation, Utförande och Bevarande. Medan det balanserade styrkortet utformade en kedjeformad orsak-verkan samband genom de fyra perspektiven, har tjänstestyrkortet en mera integrerad struktur (se figur 4). De olika elementen har en växelverkan med varandra.

Figur 4 visar också hur balansen mellan kostnader och inkomster, samt innovation och förbättring kommer till (Tyagi och Gupta 2008:15,85).

Varje element presenteras grundligare i nästa kapitel men för att förklara balansen och integrationen tydligare kan ett exempel ges: Samarbetselementet och utförande-elementet är sådana som orsakar kostnader medan tillväxt och bevarande är element som hämtar intäkter. Samarbete kunde orsaka kostnader i form av leverantörers förseningar, och utförande i form av personalens fel gjorda arbetsuppgifter. Tillväxt elementet kunde orsaka intäkter genom extra försäljning till existerande kunder och bevarande genom att bevara sina kunder som kommer att köpa tjänster pånytt. Genom att förbättra prestation i dessa element får man kostnader att minska och intäkter att öka. Här kommer balansen mellan elementen fram. Då kostnaderna minskar i elementen samarbete och utförande, ökar intäkterna i tillväxt och bevarande. Samma idé ligger bakom innovation och acceleration men gränsen är dock inte så svartvit. Innovationselementet kan egentligen påverka vilket annat element som helst och genon förbättring i dessa element får man accelerationen att öka. Här uppkommer då balansen mellan innovation och acceleration. Författarnas idé är att elementen inte är i en kedjeformad modell, utan att de påverkar flera element.



Figur 4. Tjänstestyrkortets arkitektur (Tyagi och Gupta 2008:85)

Tjänstestyrkortet skapades alltså för att nå vilket som helst företags fundamentala strategi: *fortsättande lönsam tillväxt*. Ett företag borde alltså i det långa loppet sträva till att samtidigt växa och göra vinst. Författarna menar att denna strategi passar vilken vision eller vilket företag som helst (Tyagi och Gupta 2008:15).

4.3 Tjänstestyrkortets element

Tjänstestyrkortet innefattar alltså sju stycken element istället för de traditionella fyra perspektiven. Var och ett av elementen och motsvarande mått har ett specifikt syfte och måste förstås medan dessa element etableras (Tyagi och Gupta 2008:87).

4.3.1 Tillväxt

Tillväxt och vinst anses i många verksamheter som opponerande aspekter, men när man planerar strategi för gemensam succé, borde ledningen fokusera på lönsam tillväxt och inte endast på vinst. Tillväxt kan mätas på flera sätt, som t.ex. ökning av intäkter genom fusion och företagsköp, eller genom ytterligare affärer med existerande kunder. Den senare metoden ökar beroendet av existerande kunder, vilket kan vara riskabelt med tanke på långvarig tillväxt. Fusioner har också visat sig vara ineffektiva i att nå de planerade målen. Lönsam tillväxt genom nya tjänster har däremot hämtat bättre bidrag och skapar hållbar tillväxt. Vissa bolag har specifika mått på ökning av inkomster för nya tjänster. Utmaningen ligger i hur man skall hitta innovation till nya tjänster (Tyagi och Gupta 2008:88-89).

4.3.2 Ledarskap

Ledarskap spelar en avgörande roll i att skapa organisationens vision, utveckla strategi, utföra taktiska planer och garantera succé. I de flesta organisationer mäts ledarskapet genom allmän finansiell prestation som ofta drivs av gemensamma värden och

marknadstrender. Sådant perspektiv kan resultera i motsatt effekt och därmed vara i konflikt med företagets vision och värden (Tyagi och Gupta 2008:89).

När man beaktar alla olikartade uppgifter, kan man konstatera att ledningens succé beror på chefers förmåga att få ut det bästa av sina medarbetare på alla nivåer. Denna utmaning kräver mjuka kunskaper för att kunna motivera medarbetarna (Tyagi och Gupta 2008:89).

Att fastställa mått för en verkställande direktör är svårt. Flera organisationer bedömer medarbetare för deras insatser, men detta har inte etablerats på ett sätt som driver avsevärda utföranden från fler medarbetare. Således har ett mått av medarbetarbeaktande införts i tjänstestyrkortet för att inspirera till större insatser hos grupper och individer (Tyagi och Gupta 2008:89-90).

De avgörande måtten för en verkställande direktörs prestation är dock finansiella mått. Verkställande direktörens uppgift är ju att skapa värde för aktieägarna och ett sätt att mäta detta är måttet ROE (Return On Equity), d.v.s. avkastning på eget kapital. ROE är dock inte lämpligt för alla företag och i sådana fall väljs något annat finansiellt mått (Tyagi och Gupta 2008:121).

4.3.3 Acceleration

Varje verksamhet startar som liten med en innovativ idé. När verksamheten växer, ändras den; tjänstemixen ändras, kundlistan ökar, styrningssätt formas, operationer expanderar och företagskultur bildas. Under all denna tillväxt och förändring, kan den fundamentala strategin av kontinuerlig succé eller lönsam tillväxt ta skada. Genom att aggressivt sträva till att reducera svinn av resurser (t.ex. tid eller material) finns det möjligheter till att förbättra vinsten och att strömlinjeforma processer (Tyagi och Gupta 2008:90-91).

Meningen med accelerationselement är att eftersträva eliminering av svinn för att föra verksamheten mot så effektiv prestation som möjligt. Kunder förväntar sig mera för mindre och snabbare. För att hänga med kundens krav, bör företagsstrategin erbjuda mera kundvärde för priset, istället för att reducera servicen och dess kostnader för att få ett lägre pris. Att reducera svinn är ett sätt att nå detta. Reducering av svinn och

prestationsförbättring måste accelereras för att hänga med kundens växande behov för mera (Tyagi och Gupta 2008:90-91).

Graden av förbättring är ett mått på acceleration. Varje avdelning måste fastställa mål för högre prestation och högre kostnadseffektivitet. Utmaningen med att fastställa ett aggressivt mål beror på marknadsposition, interna möjligheter och tillgängliga resurser. Målsättningen är att chefen för varje avdelning etablerar aggressiva mål för förbättring för att skapa högre kundvärde (Tyagi och Gupta 2008:90-91).

Ett exempel är om vi tänker oss att en försäljningsprocess producerar en viss nivå av försäljning gentemot målsättningen, så kan ett mål för förbättring vara att reducera skillnaden mellan önskade försäljningen och den verkliga försäljningen med 15 – 30 %. Då är graden av denna förbättring av försäljningen ett mått på acceleration (Tyagi och Gupta 2008:127).

4.3.4 Samarbete

En organisations succé beror också på prestationen av dess leverantörer, tjänsteleverantörer eller partners i distributionskanalen. Med partners kan här menas leverantörer, kunder, konsumenter, arbetstagare, eller vem som helst som ger en insats till lösningen för att leverera en tjänst. Samarbetselementet är ett sätt att göra partnerskapen värdeskapande. För tjänsteföretag beror samarbetets succé på samarbetspartners pålitlighet, gemensamt förtroende och partnertillfredställelse. Om ett tjänsteföretag är positionerat att leverera unik tjänsteupplevelse till kunderna genom differentiering, beror samarbetets succé på tjänstens volym och pålitlighet (Tyagi och Gupta 2008:91).

När företag förutsätts att betjäna sina kunder snabbt beror samarbetssuccé på att synkronisera processer och resurser med partners. Succé inom samarbetet kräver också att försäkra kostnadseffektiviteten av leveransen och precisionen av tjänsten. Precision eller pålitlighet av tjänsten, gemensamt förtroende och partnertillfredställelse är viktiga mått på samarbete med tjänstepartners (Tyagi och Gupta 2008:91).

4.3.5 Innovation

Tjänsteinnovation handlar inte om att producera en innovativ design eller produkt, utan istället handlar det om att tänka innovativt på aktivitetsnivån och samtidigt leverera den önskade upplevelsen åt kunden. Medarbetare måste vara tränade för att reagera på kunders unika behov till att innovativt garantera en behaglig upplevelse.

För tillväxt på lång sikt måste resurser tilldelas för att utveckla nya tjänsteplattformer, medan medarbetare bör tränas till innovativt tänkande till att utveckla unika lösningar för kunder. Sådana unika lösningar bör levereras på beställning och i tid för att förtjäna kundlojalitet och fortsättande verksamhet (Tyagi och Gupta 2008:92).

För att befrämja kontinuerlig tjänsteinnovation, måste medarbetare engageras intellektuellt, vilket kräver kontinuerlig inlärning genom kultur, understöd och incitament. Det måste finnas en förväntan på medarbetarnas idéer av förbättring av processer. Tjänsteleveransen bör också angripas på ett innovativt sätt (Tyagi och Gupta 2008:92-93).

För tjänsteföretag vet man att medarbetarengagemang har inverkan på bevarande av kunder och tjänsteinnovation. Ett ramverk för att stöda sammanhanget ser ut på följande sätt; Val av medarbetare och intern kvalitet driver *medarbetartillfredsställelse*, medarbetartillfredsställelse driver *produktivitet och värde*, produktivitet och värde driver *kundtillfredsställelse*, kundtillfredsställelse driver *kundlojalitet* och kundlojalitet driver företagets *lönsamhet och tillväxt* (Tyagi och Gupta 2008:146).

Tyagi och Gupta har gett elementet namnet *innovation* och de betonar också att idén med elementet är att få medarbetarna att tänka innovativt samt komma med nya idéer till förbättring av processer. De framhäver också att det är medarbetarengagemang och –tillfredsställelse som driver medarbetarinnovationen. I detta arbete har jag icke jobbat hos uppdragsgivaren och således har jag inte analyserat företagets processer på nära håll, vilket vore en förutsättning för att kunna identifiera mått för innovation. Därmed döper jag om elementet till *medarbetarengagemang* och koncentrerar mig på mått inom detta. D.v.s. jag framför inte några förslag till nya idéer eller innovationsmått utan håller tyngden på mått inom medarbetarengagemang.

4.3.6 Utförande

Utförandeelementet strävar till hög precision av tjänsteleveransen. Ett annat sätt att formulera god precision, är hur felfritt olika aktiviteter utförs. Första steget mot felfritt utförande att etablera prestationsmål för nyckeltjänsters processer. Processen måste expandera på den förberedande aspekten för att nå önskade felfria resultat. God förberedning av processer och aktiviteter resulterar i hög precision av tjänsteleveransen (Tyagi och Gupta 2008:93).

Processaktiviteter bör organiseras och sättas i sådan ordning att de inte orsakar fel och att de reducerar tjänstens leveranstid. Således är tjänstenoggrannhet, (eller graden av fel) och omloppstiden (eller tjänstetiden) effektiva mått på utförande (Tyagi och Gupta 2008:93).

4.3.7 Bevarande

Att bevara existerande kunder är lättare än att skaffa nya. Speciellt inom tjänstesektorn skaffar kunden tjänsten på nytt ifall upplevelsen har varit behaglig. Bevarandet av kunder börjar faktiskt med att lyssna på kunden före leveransen av tjänsten. Känslan av omsorg spelar en roll för kunden. Att lyssna på kunden är viktigt för att förstå kundens sanna behov och en dialog med kunden är kritisk för att kunna utveckla en innovativ lösning på behovet. Utmaningen med att lyssna till kunden är att kunderna säger så många saker, uttrycker för många förväntningar, kräver orealistiska tjänster eller antar för mycket (Tyagi och Gupta 2008:93-94).

Erfarenhet har visat att kunder kommer tillbaka då de a) inte har något alternativ, b) då det finns alternativ att nå samma nivå av service eller c) har njutit av upplevelsen. Bevarandet av kunder kräver att kunder njuter av tjänsteupplevelsen, vilket igen förutsätter att man lär sig om deras behov av upplevelsen som t.ex. känslor, värden, känslighet eller egendomlighet. Kundlojalitet är ett mått på bevarande av kunder. Kundlojalitet kan definieras som kundspecifik inkomst, kundreferenser eller mått på kundupplevelser. Reklamationer kan beaktas som misslyckanden i bevarandet av kunder (Tyagi och Gupta 2008:93-94).

4.4 Prestationsmåtten

Innan prestationsmått kan identifieras bör målsättningar för måtten definieras. Målsättningarna definierar vad organisationen, funktionen, avdelningen och individen förväntas uppnå över en viss tid. Det är också viktigt att integrera målsättningarna för att nå en gemensam förståelse av prestationskraven genom organisationen. Integrationsprocessen skall inte endast gå ut på att en massa målsättningar strömmar nedåt i organisationen. Det bör också finnas ett uppåtflöde vilket möjliggör för individen att delta i formulering av målsättning och möjligheten att medverka i formuleringen av sina egna målsättningar, målsättningar av grupper, funktioner och till sist organisationen. Nedan beskrivs karakteristiken för goda målsättningar (Armstrong 1999:442-443):

Specifika – klara, tydliga, enkla och utmanande

Mätbara – kvantitet, kvalitet, tid, pengar

Tillgängliga – utmanande men möjliga att uppnå av en trogen och kompetent person

Relevanta – relevant till organisationens målsättning så att individens mål inpassas med gemensamma mål

Tidsbegränsade – skall utföras inom en viss tid

Efter att målsättningarna är fastställda skall prestationsmått bestämmas. Det är nödvändigt att inte bara definiera vad som skall nås, utan också när sakägare vet at målsättningen har uppnåtts. Detta får man reda på genom prestationsmätning, vilken är basen för feedbacken som skall användas, inte enbart av chefer, utan också av medarbetaren för att kunna observera sin egen prestation (Armstrong 1999:444).

4.4.1 Etablering och fastställande av tjänstestyrkortets mått

Identifiering och etablering av tjänstestyrkortets mått kräver att man identifierar meningen med tjänstestyrkortet och det värde som det förväntas ge. Är meningen med styrkortet att uppvisa information i form av en instrumentpanel, eller analysera informationen och identifiera och utnyttja möjligheter för utveckling? Styrkortet kan

användas för att inse den fundamentala affärsstrategin av fortsättande lönsam tillväxt, till att iaktta vinst eller till att kommunicera information med intressenter. För att etablera mått på olika områden kan det vara till hjälp att besvara frågor som *vad man gör, varför man gör det, vem man gör det åt* och *hur man vet att man har gjort det* (Tyagi och Gupta 2008:17).

De sju elementens styrtal består av flera olika styrtal för nyckelprocesser på processnivå. Nyckelprocesser är de som är kritiska för att möta verksamhetens mål. Vissa processer som till exempel försäljning är direkt definierade i elementen i styrkortet men elementen *Samarbete* och *Utförande* kan innehålla flera processer och flera partners. Då skall man minimera komplexiteten och belastningen av mätandet genom att koncentrera sig på nyckelprocesser och – aktiviteter. Efter att nyckelprocesserna är definierade kan företag fråga sig följande frågor för att underlätta fastställande av mätarna på processnivån; *Vad är syftet med en process, Vad är det förväntade utfallet av en process, Vad är de kritiska aspekterna (inputen, aktiviteter, outputen) av en process* och *Hur kan man säkerställa de kritiska aspekterna av en process* (Tyagi och Gupta 2008:205-206)*?*

Ett exempel är att för att försäkra tillväxt av intäkter, är en organisation tvungen att se efter alla möjligheter att öka försäljningen. Den nya försäljningen kan vara existerande produkter eller nya tjänster till existerande eller nya kunder. Nya produkter kan ha högre marginal och därför borde företag inte enbart koncentrera sig på att sälja existerande tjänster till existerande eller nya kunder. För att öka intäkter på en kontinuerlig basis är det kritiskt att ha en målsättning för intäkter av nya tjänster. Som resultat av detta driver måttet ett behov av nya tjänster och kräver således en intern fokus på innovation (Tyagi och Gupta 2008:206).

Ett tjänstestyrkort framhäver länkarna mellan olika mått samt identifierar mått som fattas. När relevanta mått är förenade kan verksamhetens helhet samt primära områden för strategisk justering identifieras. När ett nytt mått skall etableras för att komplettera tjänstestyrkortet, kan det krävas arbete i att ägna sig åt uppdraget, planera och förbereda samt också i att komma över hinder, att övervaka och att skapa värde (Tyagi och Gupta 2008:208).

5 EMPIRIN

Undersökningen började med att göra bekantskap med företaget samt samla in data i form av en intervju. Merimaa Accounting Services Ab är ett litet företag som säljer tjänster inom bokföring, löneräkning, bokslut och skattedeklarationer samt rådgivning inom grundande av företag, förändring av företagsform, skatteplanering och företags- och nyckeltalsanalyser. Företaget grundades av verkställande direktören Ilkka Merimaa som en enskild näringsidkare men sysselsätter idag fjorton arbetstagare. Arbetstagarna består av bokförare samt en kvalitetskontrollant. Företaget har ca tvåhundra kunder av vilka ungefär tjugo är rysktalande. Merimaa Accounting Services värdesätter högt språkkunnighet och betjänar kunder på följande språk: finska, ryska, engelska, svenska, estniska, franska, amhara och polska.

5.1 Företagets vision, strategi och tillstånd

Jag intervjuade Merimaa Accounting Services Ab:s verkställande direktör Ilkka Merimaa om företagets vision, strategi och uppgifter om det kommande året. Företaget ägs till hundra procent av Ilkka Merimaa som i sista hand har bestämmanderätt och han har därmed inte några visioner, värden eller strategier nerskrivet på papper. Detta medförde att svaren till dessa mera funderades ut under intervjuns gång.

Ilkka Merimaa berättade att företaget inte har några långsiktiga visioner om var företaget skall vara i framtiden och således är strategierna mera kortsiktiga. År 2001 beslöt Merimaa att företaget skall internationaliseras. Han ansåg att de mest potentiella utländska kunderna för ett finländskt företag kom från Ryssland och han började därmed rekrytera rysktalande personal. Merimaa strävar till att vara internationellt konkurrenskraftigt och differentierar sig därför till en sektor där konkurrensen är svagare, d.v.s. icke finsktalande företag i Finland. Merimaa strävar också till att erbjuda kunder sakkunnighet som är över medeltalet.

Merimaa Accounting Services utövar egentligen inte någon marknadsföring, utan den sker genom s.k. ”Word of mouth” marknadsföring. Detta betyder att företagets kunder rekommenderar företaget vidare till nya entreprenörer som sedan kontaktar Merimaa

Accounting Services. Företagets kunder består av små företag, där den största kunden har tjugofem anställda.

Då jag frågade om företagets målsättningar fick jag ett klart svar. Ilkka Merimaa har två klara målsättningar från år till år. Den ena är att affärsvinsten bör vara minst 15 % av omsättningen och den andra är att omsättningen bör öka snabbare än inflationen, detta p.g.a. att omsättningen skall hålla sin proportion till löneförhöjningarna.

På frågan om var företaget är om tio år fick jag svaret att Merimaa Accounting Services möjligtvis har fusionerats med något annat redovisningsföretag. Om tillväxt ansåg Merimaa att företaget inom ett år möjligtvis köper upp en enmans redovisningsbyrå. Merimaa sade att han snarare försöker sakta farten av tillväxt än tvärtom. Detta förklarade han med att arbetsutrymmena snabbt blir för små och att företaget inte kommer att flytta till större utrymmen inom närmaste framtiden. Tillväxt utan att behöva rekrytera ny personal är dock välkommen.

Till sist frågade jag vad som Ilkka Merimaa anser att skulle kunna förbättras i företaget. Som svar fick jag personalens kunnande. Merimaa menade att den fulla kapaciteten inte för tillfället kan användas. Detta beror på att nya och mindre erfarna arbetare inte klarar av samma mängd kunder som mer erfarna. Lösning till detta är skolning, vilket också förverkligas hela tiden i företaget. Företaget ordnar skolningstillfällen för arbetarna där man skolas till arbetsuppgifterna, men Merimaa uppmuntrar också anställda att vid sidan om arbetet studera vidare och t.ex. uppgradera sin examen från merkonom till tradenom.

5.2 Teoretiska ramen för modellen

Som redan nämnt i inledningen går den empiriska delen av detta arbete ut på att, efter analys av företagets uppgifter, utarbeta en modell på prestationsmått som företaget kunde mäta. Som referensram för prestationsmätning valde jag teorin om Balanserat styrkort kombinerat med Tjänstestyrkort, men också delar från prestationsstyrning. Teorierna om att fastställa mått hade vissa skillnader. Armstrong ansåg att målsättningar för måtten måste fastställas innan prestationsmått kan identifieras. Tyagi och Gupta skriver däremot att en mening med tjänstestyrkortet kan vara att endast uppvisa

information. Jag har valt delar från båda teorierna och formulerat måtten enligt dem. Orsaken till detta är att det kändes inom detta case och visionen, som presenteras i nästa stycke, allra mest logiskt att använda en kombination av teorierna. Jag anser att modellen om tjänstestyrkortets arkitektur inte är tillräkligt konkret för mitt uppdrag. Teorin om tjänstestyrkortet bryter inte på samma sätt ned visionen i elementen som det balanserade styrkortet i perspektive. Jag ansåg att det var lättast att bryta ned visionen och målsättningarna och att illustrera måttens påverkan på ett liknande sätt som i balanserade styrkortet. Orsaken är att uppdraget var sådant att jag inte har observerat och analyserat processer hos Merimaa Accounting Services Ab. För att ha kunna fastställa ett fullständigt Tjänstestyrkort borde nyckelprocesser och tjänster grundligt analyseras på nära håll. Således är måtten som presenteras i denna del av arbetet aningen av allmän natur men med finns dock också skräddarsydda mått för tjänsteföretag och ytterligare för Merimaa Accounting Services. Min lösning blev då att utarbeta ett exempel på en modell, som innehåller liknande orsakssamband som i det balanserade styrkortet och integreration från tjänstestyrkortets arkitektur. Eftersom det är frågan om ett tjänsteföretag kändes det naturligt att välja tjänstestyrkortets element och således bildades kombinationen av tjänstestyrkort och balanserat styrkort.

En övergripande målsättning var att affärsvinsten bör vara 15 % av omsättningen och detta var utgångsläge för mätarna. Man kan också konstatera att denna målsättning uppfyller största delen av Armstrongs karakteristik om en bra målsättning, d.v.s. den är specifik, mätbar och tillgänglig. Jag har i mitt arbete huvudsakligen fastställt måtten utgående från visionen, men egentligen uppvisar prestationsmåtten information för att visionen inte har några långsiktiga målsättningar.

5.3 Visionen utgående från företagets uppgifter

Efter intervjun och kommunikation via e-post formulerade Ilkka Merimaa visionen enligt följande:

”Vi strävar till att vara ett internationellt orienterat företag som erbjuder tjänster inom ekonomiförvaltning. Vi erbjuder tjänster för finska och speciellt sådana kunder som vill kommunicera på något annat språk än finska. Verksamhetens kvalitet är vår primära målsättning, och vi försöker således producera våra tjänster så att de på bästa möjliga

sätt tillfredställer våra kunders behov. Som målsättning har vi att i framtiden växa organiskt, d.v.s. i den takt som uppdragen förutsätter. Vi kan möjligtvis utföra små företagsköp ifall situationen är lämplig. Att bilda nätverk med näraliggande redovisningsbyråer är att föredra."

Balanserade styrkortets utgångsläge var den övergripande visionen, medan tjänstestyrkortet kunde bidra till den fundamentala strategin av fortsättande lönsam tillväxt. Hänvisat till definitionen på vision som beskrevs i kapitel 4.1, är Merimaas vision *vägledande, styrande* samt berättar också hur företaget skall *fungera i framtiden.* Denna vision innehåller visserligen inte någon beskrivning av ett *önskvärt framtida läge* eller hur företaget *i stort ska se ut,* men den ger ett bra botten för mätning av prestation. Man kan först mäta och se ifall målsättningar i denna vision redan uppfylls och t.ex. i ett senare skede formulera en vision om var företaget är längre i framtiden. Denna vision går också att koppla med den fundamentala strategin av lönsam tillväxt i form av målsättningen med att *växa organiskt.*

5.4 Koppling av visionen och intervjun till elementen

Som det framgår ur teorin skall prestationsmätarna ge information om vilka åtgärder som skall tas i företaget för att nå det framtida läget. I det här fallet har inte visionen någon beskrivning på hurudant företaget skall se ut i framtiden t.ex. beträffande storlek på marknaden, utan den berättar hur företaget strävar att fungera nu och i framtiden. Dessa prestationsmätare som framförs i detta arbete mäter snarare hur effektivt dessa funktioner och strävanden för tillfället utförs, som t.ex. uppkommer det många fel i bokföringen. I detta kapitel analyseras visionen, och ut plockas något konkret och relevant för var och ett element skilt, samt sambandet mellan elementen presenteras. För att illustrera min tankegång har jag konstruerat en figur efter varje stycke. Figurerna innehåller mått för elementet i fråga samt illustrerar vilket eller vilka andra element som blir påverkade av just det elementet.

5.4.1 Tillväxt

Ur visionen framgår att Merimaa Accounting Services har som målsättning att växa organiskt och möjligtvis genom små företagsköp. Teorin om tillväxtelementet i tjänstestyrkortet beskriver också att ett sätt att nå tillväxt är att sälja nya produkter till existerande kunder. Eftersom Merimaa Accounting Services erbjuder tjänster från bokföring till nyckeltalsanalyser ser jag möjligheten att öka försäljningen på det ovannämnda sättet, d.v.s. försöka sälja flera tjänster till de existerande kunderna. Här skulle jag alltså koncentrera mig på att växa organiskt. Organisk tillväxt är tillväxt som förekommer av företagets egen kraft, t.ex. ökad försäljning. Mått kunde vara försäljning av nysålda tjänster till existerande kunder. Detta kräver förstås att man gör erbjudanden om nya tjänster till existerande kunder och orsakar därmed mera arbete. Som figur 5 visar bidrar tillväxtelementet till ledarskapselementet. Genom ytterligare försäljning kan målsättningen gällande rörelsemarginalsprocenten uppnås.

Figur 5. Måttet inom tillväxtelementet är försäljning, vilket bidrar till ledarskapselementets rörelsemarginal %

5.4.2 Ledarskap

Verkställande direktörens uppgift är att skapa värde för aktieägarna och detta mäts oftast med finansiella lönsamhetstal, som exempel nämndes ROE (jämför sid. 19). I detta praktikfall har företaget endast en aktieägare som också fungerar som verkställande direktör. Ur intervjun framgick att målsättningen från år till år är att affärsvinsten utgör 15 % av omsättningen. Ur Merimaa Accounting Services resultaträkningar från åren 2007 och 2008 kan man räkna ut att denna målsättning inte har uppfyllts (se bilaga 1). Således blir rörelsemarginalen ett direkt mått. Detta mål finns inte i visionen, men eftersom det är en direkt målsättning blir det ett mått för sig.

Teorin om elementet *ledarskap* framhämtade också att ledningens uppgift är att motivera personalen och genom detta påverkas de flesta elementen av ledarskapet (se

figur 6). *Acceleration*, *utförande* och *medarbetarengagemang* är direkt personalrelaterade element. Därför har jag infört måttet om medarbetarbeaktande i modellen. Detta kunde t.ex. ske genom ett belöningssystem för medarbetare som lyckas nå fastställda målsättningar. D.v.s. ifall en medarbetare uppnår eller åstadkommer en viss målsättning får denne en belöning, och ledningen har lyckats med motiveringen.

I detta fall påverkar ledarskapselementet även samarbetet i form av att verkställande direktören borde understryka viktigheten att t.ex. få information av kunden i tid. Detta påverkar i sin tur utförandeelementet, men detta är presenterat mera ingående senare.

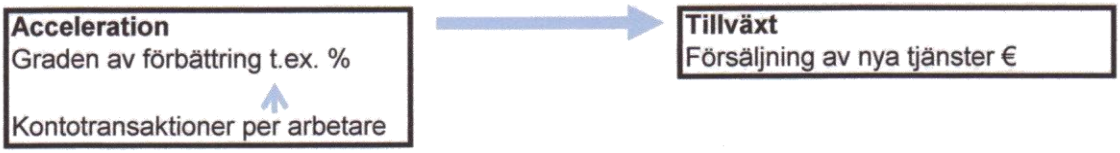
Figur 6. Ledarskapselementet påverkar elementen utförande, acceleration, samarbete och medarbetarengagemang

5.4.3 Acceleration

Ilkka Merimaa berättade också att utnyttjandet av företagets kapacitet kunde förbättras. Accelerationsmåttet är graden på förbättring och därmed kopplar jag användningen av kapacitet till accelerationsmåttet. Det skall alltså mätas i hur hög grad användandet av kapaciteten har förbättras. I det här fallet är orsaken till att fulla kapaciteten inte används personalens kunnande. Mindre erfarna arbetare använder samma mängd tid på färre bokföringstransaktioner än mer erfarna arbetare. Arbetserfarenhet och skolning är faktorer som får användningen av kapacitet att öka.

För att konkretisera det hela skulle man kunna fundera ut en mängd kontotransaktioner som en arbetare kan klara av, därefter räkna ut medeltalet på transaktionerna per arbetare för tillfället och till sist börja ta till åtgärder för att nå den maximala mängden. Och under denna process hela tiden mäta graden av förbättring. Då antalet transaktioner/arbetare ökar, ökar naturligtvis försäljningen också, ytterligare ökar

möjligheten att sälja nya tjänster till de nya kunderna och som följd av detta ökar möjligheten till organisk tillväxt.

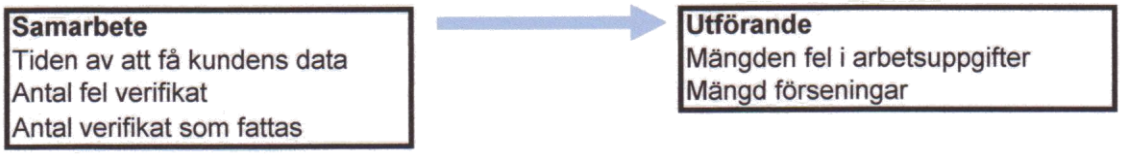


Figur 7. Måttet inom accelerationselementet är graden av förbättring. Här mäts förbättringen av mängden kontotransaktioner per arbetare, vilket påverkar försäljningen av nya tjänster

5.4.4 Samarbete

Merimaa Accounting Services samarbetspartners är leverantören av IT-tjänsterna och kunderna. Kunderna är partners i den mån att Merimaa Accounting Services behöver information/data av kunderna för att kunna leverera tjänsten. Företaget måste alltså få kundernas verifikat på utgifter och inkomster för att kunna hålla bokföring och göra bokslut. Här kunde samarbetsmått vara precision och pålitlighet av samarbetspartners handlande. Man kunde mäta tiden hur länge det tar för kunden att skicka den information som behövs, eller mängden fel information som kommer in. Detta är något som företaget själv bör ta ställning till ifall det finns en möjlighet till förbättring inom detta område, samt till vilka åtgärder man kan ta för att förbättra samarbetspartners prestation i ett sådant fall. Här kunde både ledningen och medarbetarna påverka samarbetet genom att understryka viktigheten av inkommande informationens precision och förträfflighet.

För att koppla samarbetselementet till visionen kan man utgå från strävan att leverera bra kvalitet och att uppfylla kunders behov. För att kunna leverera tjänster över huvudtaget behövs kundernas verifikat och ifall det under detta samarbete uppstår fel och förseningar kan företaget inte leverera den bästa möjliga kundservice. D.v.s. bra kvalitet här beror också på kundens eget agerande och därför är det viktigt att samarbetet fungerar.



Figur 8. Måtten inom samarbetselementet påverkar utförandeelementet

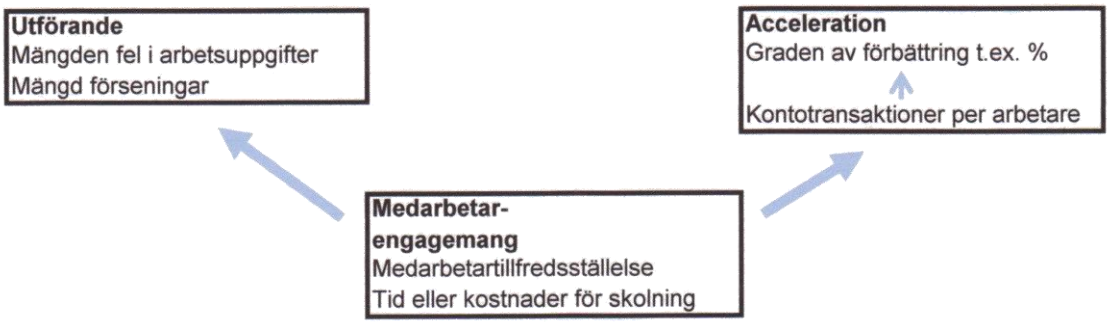
5.4.5 Medarbetarengagemang

Även här kan fokuset sättas på att leverera bra kvalitet samt tillfredsställa kunders behov. En del av medarbetarengagemang är personalens sakkunnighet och då kan man mäta personalens kunnande. Bra och sakkunnig kundservice orsakar kundtillfredsställelse. Personalens kunnande har man mätt i Merimaa Accounting Services i form av ett frågeformulär där varje medarbetare själv får värdera sitt kunnande inom olika områden. Man har också tagit till förbättringsåtgärder i form av skolning och utbildning. Trots att detta redan är en rutin i företaget tycker jag att det är ett viktigt och relevant prestationsmått för detta projekt. Dessutom påverkar förbättringsåtgärderna av detta mått accelerationsmåttet och utförandemåttet.

En annan viktig faktor som påverkar hur tjänster och kundservice kan levereras är personalens välmående och trivsel. I teorin om innovationselementet presenterades författarnas ramverk för relationen;

medarbetartillfredsställelse -> produktivitet och värde -> kundtillfredsställelse -> kundlojalitet -> lönsamhet och tillväxt.

Medarbetartillfredsställelsen är alltså den som påverkar hur medarbetarna presterar, som sedan i slutändan påverkar lönsamhet och tillväxt. Därmed kunde medarbetartillfredsställelse vara ett mått.

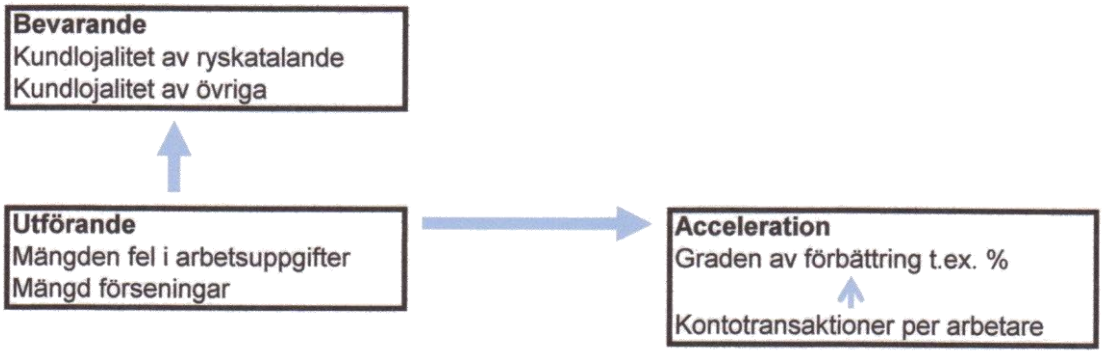


Figur 9. Elementet och måtten för medarbetarengagemang påverkar både utförande och acceleration

5.4.6 Utförande

Än en gång är fokuset på att tillfredsställa kundens behov samt god kvalitet av tjänsten. I denna bransch kan god kvalitet anses som felfri bokföring samt i tid gjorda bokslut, resultaträkningar och skattedeklarationer. Ifall fel uppkommer i bokföringen bör dessa rättas till innan tjänsten levereras åt kunden. Här kunde ett mått på tjänsters noggrannhet vara antal fel som uppkommer i bokföringen. Genom att reducera felen, reducerar man samtidigt tiden som går åt till att korrigera felen. Ifall deklarationer eller bokslut försenar sig kunde man också mäta mängden av dessa förseningar och sträva till att minska dessa.

Utförande måttet påverkar direkt accelerationsmåttet. Ju effektivare personalen kan utföra sina arbetsuppgifter, desto snabbare kan graden av förbättring ökas. Utförande påverkar också bevarandemåttet. Man kan säga att bevarandeelementet är ett kostnadsorsakande element i den meningen att fel i arbetsuppgifter och förseningar orsakar kostnader i form av extra arbete. Genom att minska dessa, förbättras kundlojaliteten och – nöjdheten och således blir det över mer tid till försäljning. Jag ser sambandet som att graden av reducering av fel och förseningar, ökar kundlojalitet och – nöjdhet och således ökar försäljningen.



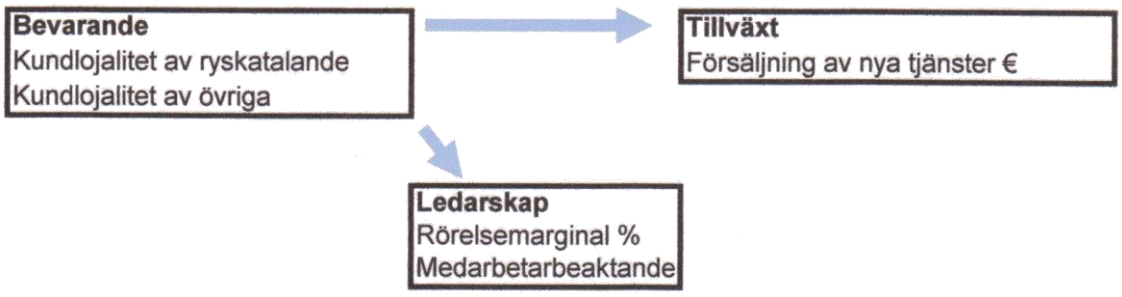
Figur 10. Genom att minska fel och förseningar kan försäljningen och graden av förbättring ökas

5.4.7 Bevarande

Under elementet bevarande har jag, förutom att igen fokusera på kundtillfredsställelse, valt att också koppla till målsättningen att vara internationellt orienterad. Icke finsktalande kunder är viktiga för Merimaa Accounting Services och är därmed viktiga

att bevara. En kundnöjdhetsförfrågan berättar om kundlojalitet, och man kunde undersöka ifall utländska kunder är mer lojala än finska.

Själv anser jag att ifall man köper s.k. fortsättande tjänster, och speciellt redovisningsuppgifter som enligt lag är obligatoriska, skall tjänsten ske så snabbt och smärtfritt för kunden som möjligt. Då dessa faktorer uppfylls tror jag att kunder bevaras ganska väl. Merimaa Accounting Services har dock en stor fördel i att kunna betjäna utländska kunder på deras egna språk och detta bevarar kunder hos Merimaa. Men i detta projekt, då försäljning av nya tjänster till existerande kunder är ett mått, är det ytterst viktigt och relevant att kunder existerar, d.v.s. att man lyckas bevara dem. Bevarandemåttet påverkar alltså direkt tillväxtmåttet och således är bevarande av kunder nödvändigt för att tillväxtmåttet skall kunna förbättras. Bevarandet av kunder påverkar också rörelsemarginalen inom ledarskapselementet i den mån att företagets försäljning består också av fortlöpande försäljning av tjänster till existerande kunder, och inte bara försäljning av nya tjänster.

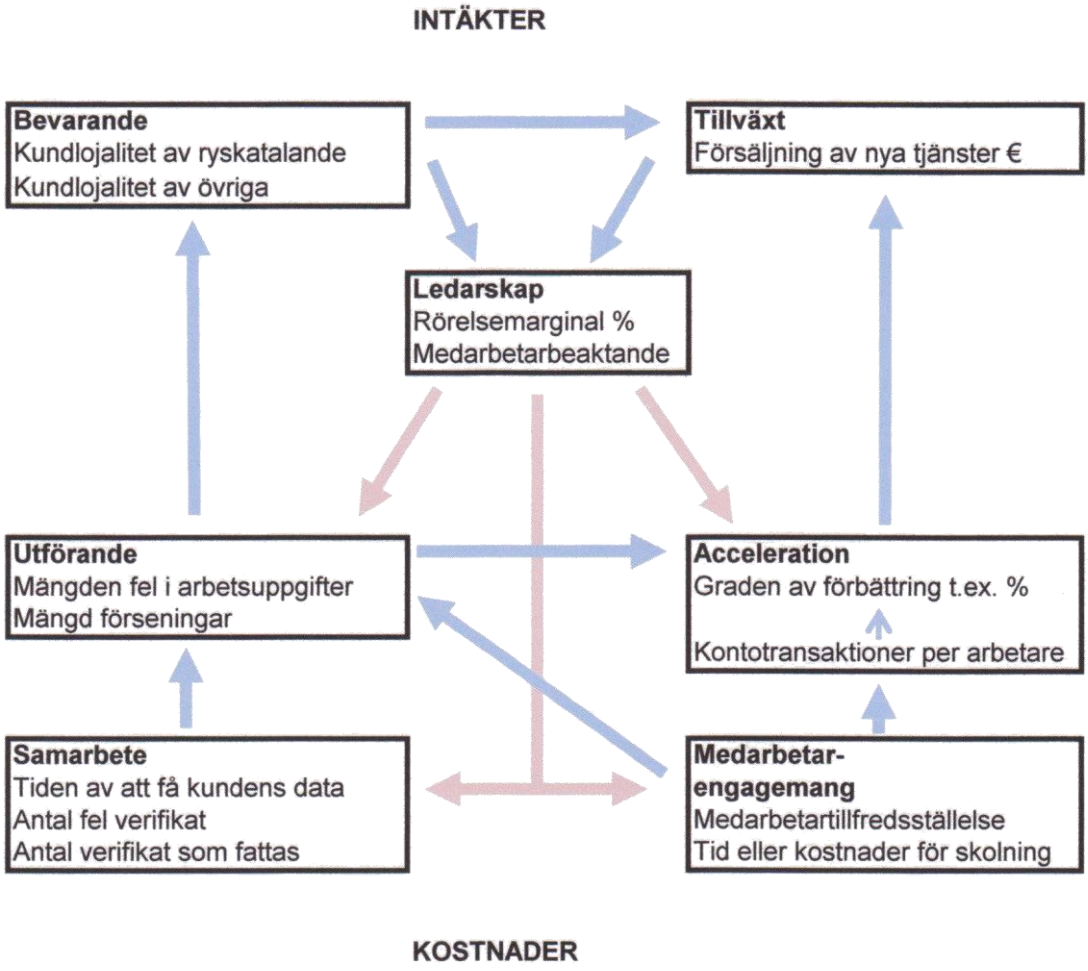


Figur 11. Bevarandet av kunder påverkar såväl försäljning av nya tjänster som försäljningen av tidigare sålda tjänster, och i slutändan rörelsemarginalen

5.5 Modellen

Till sist har jag infört alla de ovan presenterade elementen och måtten i samma modell. I modellen har jag också hämtat med balansen mellan kostnader och intäkter, vilken visades tidigare i figur 4 om tjänstestyrkortets arkitektur. Min tanke är att åtgärder inom elementen bevarande och tillväxt är sådana som hämtar intäkter till företaget. Dessa är försäljning av nya tjänster och bevarande av kunder. Medarbetarengagemang, samarbete och utförande är däremot element vilka orsakar kostnader, i form av t.ex. skolning av personal. Mängden fel i bokföringen och antal försenade verifikat är faktorer som orsakar kostnader i form av extra arbete.

Jag har inte tagit med balansen mellan innovation och förbättring p.g.a. att jag valde att omvandla innovationselementet till medarbetarengagemang, vilket snarare faller under kostnader i form av kostnader för skolning.



Figur 12. Prestationsmåttens integrerade samband samt balansen mellan intäkter och kostnader

5.6 Koppling till prestationsstyrning

Ur teorin framgick det att prestationsmätning är den del som ger grunden till prestationsstyrning. I kapitel 3.1 redogörs fyra grundidéer om vad prestationsstyrning handlar om. De var prestationsförbättring, utveckling av medarbetaren, tillfredsställning av intressenters behov samt kommunikation och medverkan. De framställda prestationsmätarna ger data och information för dessa fyra grundidéer. Måtten för

elementet Medarbetarengagemang ger grunder för utveckling av medarbetarna i form av skolning och utbildning. Detta driver i sin tur Accelerationsmåttet vilket ger data om prestationsförbättring. Elementen Ledarskap, Medarbetarengagemang och Bevarande stöder tillfredsställandet av intressenters behov. Intressenterna kunde ju vara t.ex. ägarna, medarbetarna eller kunderna.

Prestationsmätningen ger alltså information om till hurdana prestationsstyrningsåtgärder organisationen bör ta. Dessa bör sedan kommuniceras med alla i organisationen. Kommunikationen och åtgärderna borde sedan följa de etiska reglerna presenterade i kapitel 3.4. Detta anser jag dock att är lättare ett litet företag än en stor koncern. Det är lättare att t.ex. ordna möten där alla är på plats samtidigt och kommunicera samt höra åsikter och få feedback från varje medarbetare.

6 AVSLUTNING

Det var till stor hjälp att Merimaa Accounting Services och Ilkka Merimaa ställde upp och erbjöd den informationen som var nödvändig för detta projekt.

Det har varit intressant att studera teori om Tjänstestyrkortet och se hurudana skillnader som finns till det Balanserade styrkortet. Som slutsats anser jag att på basen av detta projekt kunde måtten i de sju elementen i tjänstestyrkortet också ha införts i de fyra perspektiven i det balanserade styrkortet. Men jag tycker att Tyagis och Guptas integrerade synsätt av elementen är intressant och relevant. Tyagi och Gupta påpekade dock att man bör identifiera nyckelprocesser före fastställande av prestationsmått, vilket inte föll inom ramarna för detta arbete. Med mera tid och grundligare undersökning av rutiner och processer tror jag att ett tjänstestyrkort kunde bli ett effektivt verktyg för ett tjänsteföretag och skulle säkerligen se annorlunda ut än ett balanserat styrkort. Fastän konceptet var obekant för uppdragsgivaren före detta projekt, tror jag att Merimaa Accounting Services efter detta förarbete kunde fortsätta med att utveckla ett tjänstestyrkort.

KÄLLOR

Armstrong, Michael. 1999: A Handbook of Human Resource Management Practice. 7 uppl. London: Kogan Page Limited. 922 s. ISBN 0 7494 2964 X

Tyagi, Rajesh K & Gupta, Praveen. 2008: A COMPLETE AND BALANCED SERVICE SCORECARD. 1 uppl. New Jersey: Pearson Education Inc. 293 s. ISBN 0-13-198600-7

Lindmark, Anders & Önnevik, Thomas. 2006: Human Resource Management Organisationens hjärta. Lund: Studentlitteratur. 329 s. ISBN 91-44-03487-3

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 1999: The Balanced Scorecard – Från strategi till handling. Oskarshamn: AB Primo. 306 s. ISBN 91-7698-098-7

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan & Wetter, Magnus. 1999: Balanced Scorecard I svensk praktik. 3 uppl. Kristianstad: Liber Ab. 318 s. ISBN 91-47-04485-3

Ax, Christian, Johansson Christer & Kullvén, Håkan. 2005: Den nya ekonomistyrningen. 3 uppl. Malmö: Liber Ab. 693 s. ISBN 91-47-07585-6

BILAGA 1 Resultaträkning

MERIMAA accounting services oy Y-tunnus 07612982 **Tasekirja** 31.12.2008

Tuloslaskelma

	01.01.2008 - 31.12.2008	01.01.2007 - 31.12.2007
LIIKEVAIHTO	**713 229.68**	**568 749.45**
Liiketoiminnan muut tuotot	7 572.96	
Materiaalit ja palvelut		
Ulkopuoliset palvelut	-167 766.08	-115 656.22
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-167 766.08	-115 656.22
Henkilöstökulut		
Palkat ja palkkiot	-218 920.49	-172 719.07
Henkilösivukulut		
Eläkekulut	-37 522.98	-33 292.08
Muut henkilösivukulut	-10 298.98	-6 078.21
Henkilöstökulut yhteensä	-266 742.45	-212 089.36
Poistot ja arvonalentumiset		
Suunnitelman mukaiset poistot	-5 402.55	-5 429.41
Poistot ja arvonalentumiset yhteensä	-5 402.55	-5 429.41
Liiketoiminnan muut kulut	-193 324.05	-172 844.71
LIIKEVOITTO/TAPPIO	**87 567.51**	**62 729.75**
Rahoitustuotot ja -kulut		
Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista		
Muilta	731.07	32.72
Korkokulut ja muut rahoituskulut		
Muille	-8.50	
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	722.57	32.72
VOITTO/TAPPIO ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	**88 290.08**	**62 762.47**
VOITTO/TAPPIO ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	**88 290.08**	**62 762.47**
Tuloverot		
Tilikauden verot	-20 320.43	-11 038.60
Laskennalliset verot	-2 600.00	-2 000.00
Muut välittömät verot		-509.60
TILIKAUDEN VOITTO/TAPPIO	**65 369.65**	**49 214.27**

Liikevoitto = Affärsvinst
Liikevaihto = Omsättning

2007:

62 729,75 / 568 749,45 x 100 = affärsvinsten ca 11,0 % av omsättningen

2008:

87 567,51 / 713 229,68 x 100 = affärsvinsten ca 12,3 % av omsättningen