

# Att driva förändring av en verksamhet

*- ramverk för mätning och styrning av företag*

CECILIA THIBBLIN

Master of Science Thesis  
Stockholm, Sweden 2014

# Managing a business change

*- framework for measuring and controlling businesses*

Cecilia Thibblin

**Transformer  
design**

Master of Science Thesis INDEK 2014:33

KTH Industrial Engineering and Management

SE-100 44 STOCKHOLM



**KTH Industrial Engineering  
and Management**

**Managing change for a business**

Cecilia Thibblin

Approved

2014-06-17

Examiner

Terrence Brown

Supervisor

Kristina Nyström

## **ABSTRACT**

---

Today's changing market makes it increasingly important for companies to be able to change and adapt to different market dynamics. Companies that manage to undergo a change often differ from those that fail. Key performance indicators is a tool that enables companies to measure where they stand in relation to other companies, but also to know where they want and where they're going. Looking at change as inevitable, it's becoming more common for companies to take outside help from companies who are experts when it comes to change. Studies also shows that a trend shift has taken place the last 15 years, where businesses have become more likely to take help from experts to reduce burden on its own staff but also to be able to focus on their ordinary activities. Transformator Design is one of those experts and their desire to select the "best" key performance indicators, with a focus on the customer, are the foundation of this thesis. Moreover, the objective of this study is to contribute to the understanding of how companies, in general, should work with change management.

The study has, after examination of theory and previous empirical studies, conducted interviews with the five companies SEB, Netsurvey, Telia, Ica and Skandia. Common to these companies is that they are all engaged in change management. The result of the theories shows that there is no general panacea when it comes to the choice of KPI, but it varies depending on the type of business that a company carries. When it comes to the selection of KPI, all firms, regardless of business, should select those that reflect the firm's business, employees and customers. This is because the customer indirectly is affected by a satisfied business with satisfied employees.

*Keywords: Transformator Design, Change, Key performance indicators, Perspective*

Dagens föränderliga marknad gör det allt mer viktigt för företag att kunna förändra och anpassa sig till olika marknaders dynamik. Företag som lyckas genomgå en förändring skiljer sig ofta från de som går i konkurs. Nyckeltal är ett verktyg som gör det möjligt för företag att mäta var de står i förhållande till andra företag, men också för att veta vart de vill och vart de är på väg. I och med att förändring är nödvändigt blir det allt vanligare för företag att ta hjälp utifrån av företag som är experter på förändring. Studier visar även på detta, då en trendförskjutning har skett de senaste 15 åren, där företag har blivit mer benägna att ta hjälp av experter gällande förändringsarbete, dels för att minska belastningen på den egna personalen men också för att kunna fokusera på den ordinarie verksamheten. Transformator Design är en av dessa experter och deras önskan om att välja ut ”de bästa” nyckeltalen, för förändring, med fokus på kunden, är grunden till detta examensarbete. Fortsättningsvis är målsättningen med studien att bidra med förståelse för hur företag, i allmänhet, bör arbeta med förändringsarbete

Studien har, efter granskning av teori och tidigare empiriska studier, utfört intervjuer med de fem företagen SEB, Netsurvey, Telia, Ica och Skandia. Gemensamt för dessa företag är att de alla bedrivit förändringsarbete. Resultatet av teorierna visar på att det inte finns någon generell patentrösning när det kommer till val av nyckeltal, utan att det varierar beroende på vilken typ av verksamhet som ett företag bedriver. Vid val av nyckeltal bör dock samtliga företag, oavsett verksamhet, välja ut sådana som speglar både verksamheten, medarbetarna och kunden. Detta eftersom kunden indirekt påverkas av en nöjd verksamhet med nöjda medarbetare.

*Nyckelord: Transformator Design, Förändring, Nyckeltal, Perspektiv*

# FÖRORD

---

*Nedan introduceras utgångspunkten för examensarbetet samt de personer som haft en betydande roll för processen.*

Detta examensarbete har genomförts vid institutionen för industriell ekonomi och organisation på Kungliga Tekniska Högskolan och är det sista ledet i civilingenjörsutbildningen inom Design och Produktframtagning. Arbetet har bedrivits under vårterminen 2014.

Jag vill först och främst tacka alla de personer och företag som har ställt upp på att intervjuas. Era åsikter är grunden för detta arbete och jag uppskattar det engagemang ni visat för studiens syfte. Jag vill även tacka Transformator Design som låtit mig bedriva studien för er och då särskilt Nicklas Lemon och Anton Breman som bidragit med inspiration och vägledning genom arbetets gång.

Jag vill slutligen tacka min handledare på KTH, Kristina Nyström, för värdefulla synpunkter.

Cecilia Thibblin

Stockholm, maj 2014

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>4</b>
<b>SAMMANFATTNING .....</b>	<b>5</b>
<b>FÖRORD .....</b>	<b>6</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....</b>	<b>7</b>
<b>1 INTRODUKTION .....</b>	<b>9</b>
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Transformator Design .....	10
1.3 Syfte och frågeställning .....	10
1.4 Avgränsning och hållbarhetsaspekter .....	11
1.5 Disposition .....	11
<b>2 METODIK.....</b>	<b>12</b>
2.1 Vetenskaplig approach.....	12
2.2 Teori .....	12
2.3 Intervjuer .....	13
2.4 Källkritik och tillförlitlighet.....	14
<b>3 TEORI &amp; TIDIGARE EMPIRISKA STUDIER.....</b>	<b>15</b>
3.1 Framgång och nyckeltal .....	15
3.2 Balanserat styrkort och olika nyckeltal.....	18
3.2.1 Finansiella perspektivet .....	20
3.2.2 Kundperspektivet .....	20
3.2.3 Processperspektivet .....	21
3.2.4 Lärande perspektivet (medarbetar- och utvecklingsperspektiv).....	22
3.3 Vikten av verksamhets-, medarbetar- och kundfokus .....	24
3.3.1 Företags kunder.....	25
3.3.2 Företags anställda .....	27
3.3.3 Vikten av ledarskap .....	28
<b>4 INTERVJUER .....</b>	<b>30</b>
<b>4.1 SEB .....</b>	<b>31</b>
4.1.1 Verksamhetsperspektivet.....	31
4.1.2 Medarbetarperspektivet .....	32
4.1.3 Kundperspektivet .....	32
<b>4.2 Netsurvey.....</b>	<b>33</b>
4.2.1 Verksamhetsperspektivet.....	33
4.2.2 Medarbetarperspektivet .....	33
4.2.3 Kundperspektivet .....	34
<b>4.3 Telia .....</b>	<b>35</b>
4.3.1 Verksamhetsperspektivet.....	35
4.3.2 Medarbetarperspektivet .....	35
4.3.3 Kundperspektivet .....	36
<b>4.4 Ica .....</b>	<b>37</b>
4.4.1 Verksamhetsperspektivet.....	37
4.4.2 Medarbetarperspektivet .....	37
4.4.3 Kundperspektivet .....	37
<b>4.5 Skandia.....</b>	<b>38</b>
4.5.1 Verksamhetsperspektivet.....	38
4.5.2 Medarbetarperspektivet .....	39
4.5.3 Kundperspektivet .....	39
<b>5 ANALYS &amp; DISKUSSION.....</b>	<b>40</b>
<b>5.1 Företag X.....</b>	<b>44</b>

<b>6 SLUTSATSER &amp; FRAMTIDA FORSKNING</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERENSER</b> .....	<b>48</b>
<b>APPENDIX</b> .....	<b>50</b>
Appendix 1 – Intervjufrågor.....	50
Appendix 2 – Intervju SEB.....	50
Appendix 3 – Intervju Netsurvey.....	57
Appendix 4 – Intervju Telia.....	61
Appendix 5 – Intervju ICA .....	64
Appendix 6 – Intervju Skandia.....	65
Appendix 7 – Nyckeltalslista .....	66



# 1 INTRODUKTION

*Detta kapitel beskriver bakgrund, syfte, arbetets koppling till företaget Transformator Design samt dispositionen för arbetet.*

## 1.1 Bakgrund

På dagens föränderliga marknader är det viktigare än någonsin för företag att kunna och våga förändras. Inom många branscher har stora organisationer misslyckats och därmed gått i konkurs på grund av brister när det kommer till att anpassa sig till förändringar; kanske ansåg de sig vara för stora för att misslyckas eller immuna mot de förändringar som sker? Oavsett om detta beror på för lite motivation eller bristen på anpassning, så kan detta få ödesdigra konsekvenser. I dagens värld är förmågan att anpassa sig till nödvändiga förändringar inte längre ett alternativ, utan ett måste för ett företag som vill ha en chans att överleva och lyckas (Srivastava, 2013).

Oavsett ett företags storlek och framgångsfaktor är förändring alltså ett måste för att klara av dagens och morgondagens utmanande marknad och trots att det finns flera sätt att genomgå förändringen på så är målet desamma; att göra grundläggande förändringar i hur verksamheten bedrivs (Kotter, 1995).

Idag bidrar tjänster mer till den globala ekonomin än vad varor gör, vilket har resulterat i att tjänster och tjänsteutformning börjat belysas allt mer (Chesbrough, 2005). Tjänstesektorn svarar för över två tredjedelar av Sveriges bruttonationalprodukt, BNP, och är därför väldigt viktig för svensk ekonomi (SCB, 2013). Studier visar även på att en trendförskjutning har skett de senaste 15 åren, där företag har blivit mer benägna att ta hjälp av konsulter gällande förändringsarbete. Att använda sig av en extern förändringsledare innebär mindre belastning på den egna personalen och fokus kan istället läggas på den ordinarie verksamheten. En annan orsak är att företag vill legitimera förändringen genom godkännande och insyn utifrån. (Strömbäck, 2013).

Transformator Design är ett företag som hjälper företag att förändras genom kunddriven tjänsteutveckling och innovation, affärs- och strategiutveckling samt verksamhetsutveckling. Kundupplevelsen ses som en central del för att kunna utvecklas då positiva kundupplevelser har direkt koppling till ett företags affärsresultat. Tillsammans med sina uppdragsgivare gör

de Sverige bättre genom att utveckla tjänster som dess kunder väljer, älskar och rekommenderar (Transformator Design, 2014).

För att ett företag ska kunna veta hur dess verksamhet bör förändras till det bättre, och för att kunna få återkoppling på de förändringar som gjorts tidigare, finns det en mängd olika tillvägagångssätt att mäta detta på. Ett sätt att mäta är med hjälp av s.k. KPI, Key Performance Indicators, eller nyckeltal, som hjälper det specifika företaget att med mätetal visa dess nuläge – och på så sätt kunna sträva mot ett nytt, högre läge. Då det finns oändligt många olika nyckeltal har Transformator Design efterfrågat ett ramverk med syfte att ta fram och välja de bästa och mest relevanta nyckeltalen för respektive uppdragsgivare, vilket är grunden till denna studie. Fortsättningsvis är målsättningen med studien att bidra med förståelse och forskning om, hur företag, i allmänhet, kan arbeta med förändringsarbete.

## 1.2 Transformator Design

Transformator Design är ett företag med 27 anställda och med en omsättning på 25,2 miljoner kronor. År 2013 utsågs de till ett gasellföretag<sup>1</sup>, med en omsättningsökning på 712 % från 2009 till 2012 (Transformator Design, 2013)

Transformator Designs efterfrågan på att kunna påvisa vad ett företag är och vart det ska, med hjälp av nyckeltal som är skraddarsydda för ett specifikt företag, ligger till grund för detta examensarbete. Att skapa ett ramverk som ”hjälper till” att välja de mest relevanta nyckeltalen är ett verktyg som möjligtvis skulle kunna förenkla förändringsprocessen för många företag. Det är även ett sätt för Transformator Design att visa för sina uppdragsgivare att en förändring är det bästa alternativet.

## 1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att presentera olika nyckeltal i form av ett ramverk för mätning och styrning av verksamheter. Ramverket syftar till att kunna påvisa vad ett företag kan och ska mäta för att kunna förändras i den riktning de vill. Huvudfrågorna är således:

- Vilka nyckeltal finns det att välja bland när en ett företag ska genomgå en förändring?
- Vad är viktigt att tänka på vid val av nyckeltal för olika företag (uppdragsgivare)?

---

<sup>1</sup> Dagens industri utser varje år de snabbast växande företagen i Sverige till ”Gaseller”.

## 1.4 Avgränsning och hållbarhetsaspekter

Studien är först och främst avgränsad till att endast titta på de verksamheter som innefattar B2C, Business to customer, samt vinstdrivande sådana. Denna avgränsning har gjorts då Transformator Designs önskan var att fördjupa sig i just den kopplingen.

Då mängden av möjliga nyckeltal att använda är enormt stor och på grund av den begränsade tiden, kommer endast en del av dessa att presenteras. Detta görs utifrån de intervjuer som förts med de fem olika företagen och som anses relevanta för dem. Resultatet kan alltså liknas vid ett ”smörgåsbord” av olika nyckeltal som valts ut genom främst intervjuerna, men även teorin.

Nyckeltal som berör hållbarhetsaspekter utifrån ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt perspektiv har även valts att presenteras då allt fler företag lägger större vikt vid dessa frågor och då efterfrågan från kunder växer sig allt större på detta område.

## 1.5 Disposition

De kommande kapitlen introducerar de metoder och den teori som har använts för studien. Vidare presenteras resultatet i form av en sammanfattning av de intervjuer som gjorts, följt av ett ramverk som sedan diskuteras och analyseras. Studien avslutas med slutsatser och förslag på framtida forskning.

*Detta kapitel presenterar hur studien har designats och genomförts samt de metoder som använts för att nå fram till ett resultat.*

### 2.1 Vetenskaplig approach

På grund av ämnets komplexitet har studien använt sig av en kvalitativ approach för att på så sätt få en djupare förståelse. Detta valdes utifrån de två olika huvudparadigmen positivism och interpretivism. Det positivistiska paradigmet, som har sitt ursprung i naturvetenskapen, menar att det endast finns en verklighet och att den ska betraktas objektivt. Det interpretivistiska paradigmet menar däremot att det finns flera verkligheter, som utgår ifrån våra sinnen, och att de därför skall betraktas subjektivt. Antagandet som utgår ifrån interpretivism har därför valts som utgångspunkt för denna studie.

Efter avstämning med Transformator Design var första steget i processen att samla relevant teori om ämnet. Detta inkluderar teori om företags förändringsprocesser och hur nyckeltal väljs och mäts. Detta utgjorde grunden för den förståelse som krävdes för att kunna relatera till studiens syfte, men också för att komma fram till väsentliga intervjufrågor som beskrivs i avsnitt 2.3. Med den breda grunden av teori kunde sedan stor vikt läggas på intervjuerna.

Analysen av all insamlad data har även den gjorts med kvalitativa analysmetoder för att passa med de valda datainsamlingsmetoderna. Då syftet med studien är att ta fram ett ramverk valdes en induktiv metod för analysen av resultat, där data från intervjuerna delades in i tre olika avsnitt. Detta, för att på ett praktiskt sätt kunna jämföra befintlig teori som presenterats med resultat från intervjuer (Collis & Hussey, 2009).

### 2.2 Teori

Ett företags förändringsprocess tangerar många olika teoriområden och kan ses utifrån tre olika perspektiv. Dessa är kundperspektivet, medarbetarperspektivet och verksamhetsperspektivet. Då kundperspektivet är en central utgångspunkt för Transformator Design, har fokus valts att läggas på just det perspektivet. De andra två perspektiven har dock inte valts bort helt, då det är viktigt att se helheten av företagets förändringsprocesser.

## 2.3 Intervjuer

De intervjuer som gjorts har varit en viktig del för att få fram relevant subjektiv data som står för värderingar, attityder, känslor och förståelse för en verksamhets förändringsprocess (Arksey & Knight, 1999). Intervjuerna är uppbyggda enligt semistruktur, dvs. diskussionerna startade med redan förutbestämda frågor (Collis & Hussey, 2009). På så sätt kunde informanterna fritt leda in diskussionen på de områden som de ansåg vara mest viktiga. Frågorna som ställdes till informanterna ställdes med öppna svarsalternativ, för att på så sätt ge de olika informanterna lika chans att säga sin åsikt om frågorna.

Den första intervjun gjordes med Sören Lundgren på SEB, som anses vara Sveriges främste praktiker inom kundupplevelsemätningar/analyser och feedbackloopar. Han är även en erkänd talare inom området både nationellt och internationellt. Den andra intervjun gjordes med Peter Bolinder, som är VD på Netsurvey, vars företagsverksamhet går ut på att hjälpa andra företag med förbättringsarbete. Den tredje intervjun gjordes med Sofie Ekman på Telia som är ansvarig för att utveckla och implementera customer experience. Två avslutande intervjuer med Malin Berge och Daniel Eckerhall, anställda på ICA och Skandia, gjordes för att testa och validera de svar som getts i tidigare intervjuer. De informanter som valts ut gjordes så i samråd med Transformator Design och med anledning av att dessa företag själva bedrivit förändringsprocesser.

Eftersom intervjuerna öppnade för mycket diskussion kring ämnet ställdes sammanfattande frågor för att undvika tvetydighet, men också för att säkerställa validiteten av all data (Collis & Hussey, 2009). Dessutom spelades alla intervjuer in för att kunna transkriberas och sedan analyseras.

Alla intervjuade blev tillfrågade i förväg om de accepterade att de samtal som fördes spelades in. De lovades också att få korrekturläsa de uttalanden som använts i arbetet innan arbetet publicerats offentligt. Varje företags sekretess har också bibehållits då hemlig information om företaget hållits intakt. Intervjufrågorna och protokollen för intervjuerna återfinns i Appendix 1-4.

## 2.4 Källkritik och tillförlitlighet

Reliabiliteten hänvisar till tillförlitligheten av den insamlade informationen (Collis & Hussey, 2009). För att kunna uppnå en hög reliabilitet har målsättningen varit att främst använda artiklar och litteratur som påvisar en hög akademisk standard. Vidare har artiklarnas och litteraturens ämnesområden undersökts noggrant för att vara relevant för studien. Då vissa källor kan tyckas vara föråldrade, valdes ändå dessa då de stöder fakta som inte ändrats över tid. Intervjuerna valdes dels för att bredden av hur olika företag använder nyckeltal skulle vara så stor som möjligt, men även för att informanternas tankar och värderingar kring ämnet är högst subjektiva. För att öka tillförlitligheten av resultat fick samtliga informanter läsa igenom all data från intervjuerna som använts i studien, för att på så sätt kunna korrigera eventuella missuppfattningar.

## 3 TEORI & TIDIGARE EMPIRISKA STUDIER

*Den teoretiska referensramen sammanfattar tillgänglig kunskap och resultat från forskning som tidigare har utförts och utgör utgångspunkten för den utförda forskningen*

### 3.1 Framgång och nyckeltal

Det finns en rolig historia som handlar om en person som säljer sin bok ”100 sätt att bli rik” via postorder. Det första förslaget som ges i boken är: ”Skriv en bok om hundra sätt att bli rik och sälj den på postorder” (Catasús, Gröjer, Högberg, & Johrén, 2008, s. 11).

Framgångsrecept är förmodligen inte så enkla som i exemplet ovan och i princip kanske det går att hävda att det inte finns någon patentröslösning för att nå framgång. Samtidigt finns det idag mer företagsledningslitteratur är någonsin som beskriver vad företag ska satsa på för att bli framgångsrika. Detta beror självklart på att efterfrågan på patentmediciner alltid har funnits och därmed sökandet efter genvägar till framgång. Dessa genvägar brukar kallas framgångsfaktorer där idén är sådana förhållanden som vi tror oss kunna påverka och som direkt påverkar eller samvarierar med framgång och kan hjälpa organisationer att lyckas (Catasús et al., 2008).

Framgångsfaktorer är något som eftersträvas, inte bara för företag, utan även på nationell och individuell nivå. På nationell nivå skulle det kunna liknas vid den näringslivspolitik som ett parti för och på individuell nivå kan det vara av en mer existentiell natur. Hur ska vi då veta om vi nått framgång? Ofta formuleras framgång på nationell och organisatorisk nivå med hjälp av mått, där det för näringslivspolitikerna kan tänkas vara bruttonationalprodukten medan det för ett företag och en organisation kan vara vinstmarginal och budgetmål. Gemensamt för alla de tre nivåerna är att det inte går att styra ett liv, en nation eller ett företag eller en organisation direkt mot framgång och det är där styrning och nyckeltal<sup>2</sup> kommer in (Catasús et al., 2008).

Två grundläggande faktorer gäller för att ett nyckeltal skall räknas som riktigt. Den första är att det ska vara ett numeriskt värde och den andra är att det ska beskriva ett förhållande mellan två eller flera variabler. Om någon av dessa faktorer ej uppfylls räknas det alltså inte som ett nyckeltal (Catasús et al., 2008).

---

<sup>2</sup> Ordet kommer från engelskans KPI, som står för Key Performance Indicators.

Nyckeltal är alltså ett vitalt navigationsinstrument som främst används av chefer för att de ska förstå om deras verksamhets ”resa” går mot rätt eller fel håll. Rätt uppsättning av indikatorer visar vad som fungerar och vad som måste uppmärksammas och förbättras. ”What gets measured gets done” och ”if you can’t measure it, you can’t manage it” är två populära talesätt som används för att understryka den betydelse som mätetal har (Marr, 2012).

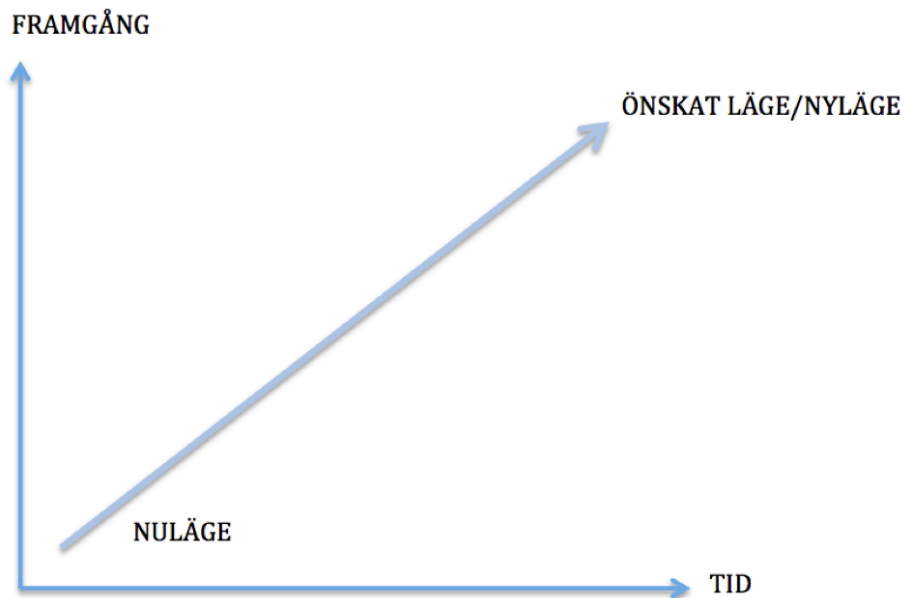
Nyckeltal avser alltså mått som belyser viktiga aspekter i verksamheter på ett överskådligt sätt. Nyckeltal kan kallas för indikatorer, mått, mätetal, eller statistik men oavsett vad en företag väljer att kalla det menar Törnvall och Norrlid (2007) att det är viktigt att verksamheten strävar efter att nyckeltalen:

- har tydlig koppling till uppdraget,
- fokuserar på något väsentligt,
- är förankrade i organisationen,
- är lätta att förstå,
- är möjliga att skilja bra värden från dåliga,
- möjliggör jämförelser med andra,
- är anpassade till den verksamhet och nivå som de ska spegla, och
- att nyckeltalen för styrning är påverkbara.

Styrning handlar om att på ett medvetet sätt ta sig till ett utstakat mål, som för att få en mer värdeladdad innebörd, kan översättas till framgång. Begreppet framgång passar bättre då det kan ses som både något nivåbestämt och som en process där det hela tiden handlar om att ifrågasätta och omkonstruera vad framgång är.

Detta förutsätter att hypoteserna, att företag har intresse av att sträva efter framgång och att styrningen mot framgång inte bygger på en slump, är sanna. Företags verksamheter och dess anställda tenderar även att agera utifrån att framgång är något önskvärt och att det finns en tro på att ett genomtänkt arbete och en genomarbetad tankeverksamhet ökar möjligheten till framgång. En illustration visar hur ett koordinatsystem beskriver framgång beroende av tiden, se Figur 1 (Catasús et al., 2008).





*Figur 1. Modell över framgång (Catasús et al., 2008, s. 13)*

Bilden illustrerar ett antal frågor som bör ställas när en verksamhet funderar på att styra mot framgång. Dessa frågor kan delas in i tre punkter som är:

- Vad är verksamhetens förutsättningar och vad är verksamhetens nuläge?
- Vart ska verksamheten och vad är framgång för verksamheten?
- Hur ska verksamheten ta sig dit och vilka är verksamhetens framgångsfaktorer?

De ovannämnda frågorna ställer olika krav på eftertanke. För att kunna svara på den första punkten krävs en beskrivningsmetod som kan fånga relevanta dimensioner av nuläget. Den andra punkten är däremot oftast en ägarfråga och vad som är framgång är därför naturligtvis olika beroende på om ägaren är en kommun, ett familjeföretag eller ett börsnoterat multinationellt bolag. Den tredje och sista punkten - som är beroende av både nuläge och förståelse för vart organisationen ska - är där styrningen spelar störst roll. För att en organisation ska styras måste de valda framgångsfaktorerna kunna synliggöras (Catasús et al., 2008). Maceda, Garstka & Charles (2014) styrker även detta genom att betona vikten av att företag som skall genomgå en transformation definierar en djärv vision av hur företaget ska förändras, baserat på en insiktsfull analys av företagets konkurrenskraft i nuläget samt för framtiden.

Tänk en situation som sådan där vi antar att höjd kompetensutveckling leder till kompetentare personal, vilket leder till en ökad möjlighet att fylla tjänsterna med mer värde. Detta leder till högre kundnöjdhet, som i sin tur leder till flera köp och därigenom ökad lönsamhet. Detta enkla exempel på en orsak-verkan-kedja är inte fullt lika trolig i praktiken då många andra

faktorer spelar in. Samtidigt går det inte att bortse från något slags orsak-verkan-samband, då det i så fall skulle vara lönlöst i hur organisationer gör (Catasús et al., 2008).

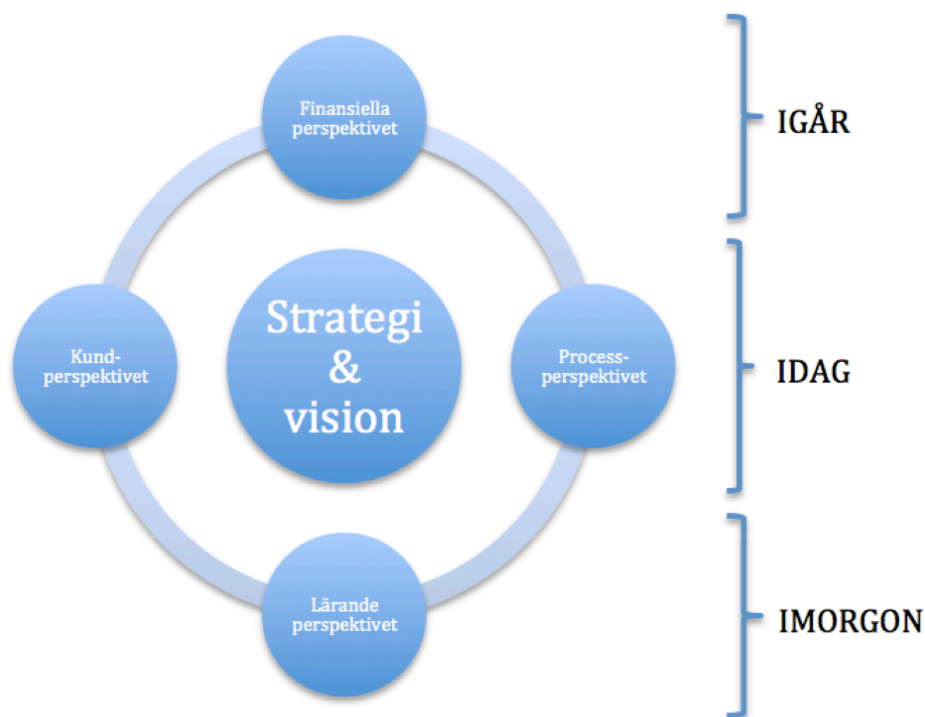
Företagets satsningar av resurser på att t.ex. hitta rätt person vid rekrytering beror självfallet på att de tycks veta vilken typ av kompetens och personlighet som krävs för att på ett bättre sätt nå framgång. Ett annat exempel är de många processer (dvs. handlingsrutiner som används när särskilda förutsättningar gäller) som under senare år blivit allt vanligare, där syftet också är att nå framgång. Detta för att organisationer tycks veta vilka lösningar som ska appliceras på vanliga problem (Catasús et al., 2008).

Sammanfattningsvis visar begreppet framgångsfaktorer en idé om samband, där arbetet med att producera och rapportera nyckeltal växt fram. Företag vill alltså veta var de är men även vart de ska. De vill även veta om det de gör leder dem från var de är till dit de vill (Catasús et al., 2008).

## **3.2 Balanserat styrkort och olika nyckeltal**

Ett balanserat styrkort har till syfte att kvalitetsutveckla verksamheter genom att översätta ett företags strategier och objektiv till sammanhängande nyckeltal, där nyckeltalen väljs utifrån fyra olika perspektiv. Dessa perspektiv är det finansiella, det som utgår från kunden, processperspektivet samt det lärande perspektivet (Kaplan & Norton, 1992). Det lärande perspektivet kan ytterligare delas upp i ett medarbetar- och utvecklingsperspektiv (Hallgärde & Johansson, 1999). Det balanserade styrkortet fungerar alltså som ett ramverk för de nyckeltal ett företag väljer att mäta med. Grundidén med styrkortet är att allt fokus inte ska läggas på de finansiella mätetalen, utan att det även ska läggas vikt på de långsiktiga mätetalen så att en balans mellan gårdagens, dagens och morgondagens utveckling balanseras (Bergman & Klefsjö, 2001).

Utifrån Kaplan och Norton (1992) har slutsatser dragits som visar på att verksamheter kan betraktas utifrån ett igår-, idag- och imorgon-perspektiv. Vetskapen bygger på att gårdagens och dagens verksamhet måste följas upp för att påverka morgondagens utveckling. Det finansiella perspektivet visar gårdagens händelser medan kundperspektivet och processperspektivet beskriver vad som händer idag. Slutligtvis talar det lärande perspektivet om hur morgondagen ser ut, se Figur 2. (Olve, Roy, & Wetter, 1999).



Figur 2. Balanserat styrkort (Kaplan & Norton, 1992, s. 18)

Utifrån dessa fyra perspektiv kan sedan nyckeltal väljas ut som passar ett företags och dess verksamhets strategier och visioner (Kaplan & Norton, 1992). För att praktiskt ge exempel på olika nyckeltal presenteras nedan några utifrån varje perspektiv. De nyckeltal som valts att representera det finansiella perspektivet är sådana tal som mäter den finansiella delen av verksamheten, där det är vanligt med lönsamhetsmått som mäter bland annat resultat och avkastning. Kundperspektivets exempel på nyckeltal är sådana som beskriver vilka kundbehov som ska tillfredsställas och på vilket sätt detta ska göras. Processperspektivets nyckeltal exemplifierar företagets interna processer från det att kundbehoven identifierats till att behoven blivit tillfredsställda. Till sist visar det lärande perspektivet på nyckeltal som handlar om verksamhetens långsiktiga överlevnad. Ett företag måste behålla och utveckla den kunskap som är nödvändig för att utveckla dess processer och tillfredsställa kundernas behov då dessa befinner sig i en ständig förändring (Olve et al., 1999). Det är viktigt att förstå att de nyckeltal som beskrivs endast är exempel på ett fåtal.

### 3.2.1 Finansiella perspektivet

**Net Profit margin** = Nettovinst/Intäkter

Nyckeltalet besvarar nettovinstmarginalen, alltså hur mycket vinst en verksamhet genererar för varje krona i försäljning. Den är viktig på så sätt att den visar hur bra en verksamhet bedrivs. En vinstmarginal mellan 20-40% räknas som väldigt mycket.

**Gross profit margin** = (Intäkter – Kostnad för sålda varor)/Intäkter

Nyckeltalet besvarar bruttovinstmarginalen, dvs. precis som ovanstående, en verksamhets vinst, men där endast kostnaderna för de sålda varorna räknas med. Den visar alltså hur mycket det är kvar av en verksamhets vinst för varje krona, efter att kostnaderna för varor har dragits av.

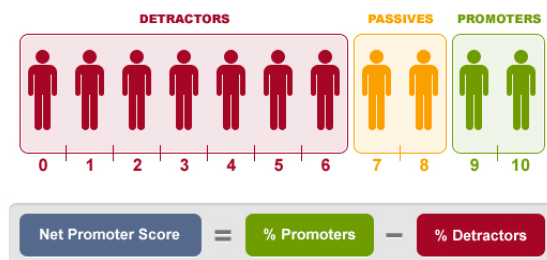
**ROA (Return on assets)** = Nettoinkomst under period t/Totalt antal tillgångar efter period t

Företag investerar i tillgångar (maskiner, utrustning, byggnader osv.) för att kunna generera avkastning. Nyckeltalet mäter hur effektivt ett företag nyttjar sina tillgångar som de har till sitt förfogande (Marr, 2012).

### 3.2.2 Kundperspektivet

**NPS (Net Promoter Score)**

Detta nyckeltal mäter NKI (Nöjd kund-index) och används för att se i vilken utsträckning kunder är nöjda och lojala. Den bygger på premissen att alla företags kunder kan delas upp i tre grupper som är Promoters, Passives och Detractors. Genom att använda en skala från 0 till 10 kan sedan NKI räknas ut genom att subtrahera procentandelen Detractors från procentandelen Promoters. De som räknas som Promoters har en poäng mellan 9 och 10, medan de som räknas som Detractors har en poäng mellan 0 och 6, där en så hög poäng som möjligt eftersträvas, se Figur 4 (Marr, 2012).



Figur 4. Nöjd kund-index (Dessel, 2004)

**Customer retention rate (CRR)** = Antal kunder vid början av en period/Antal kunder som stannade kvar som kunder vid periodens slut

Detta nyckeltal mäter ett företags nuvarande kunders prestanda genom att titta på lojalitet genom de beteenden kunder har (om kunderna har beslutat sig för att stanna eller lämna). Nyckeltalet påvisar alltså till vilken utsträckning ett företag lyckas att behålla de kunder som de en gång förvärvat (Reichheld & Teal, *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*, 2001).

### **Customer engagement**

Nyckeltalet tittar på en kunds engagemang ur ett traditionellt perspektiv genom att ta hänsyn till hur starkt band en kund har till ett företag som fås genom förståelse av kundens övergripande uppfattning av företaget. Detta bygger på visdomen att nöjda kunder = lojala kunder = vinst för företaget. Engagemanget mäts genom 11 frågor där, beroende på vad kunden svarar, resultatet mynnar ut i fyra nivåer av engagemang; Fullt engagerad kund, Engagerad kund, Oengagerad kund och Aktivt oengagerad kund (Gallup, 2009).

### **3.2.3 Processperspektivet**

#### **Time to market**

Nyckeltalet svarar på frågan om hur lång tid det tar att få ut produkter/tjänster på marknaden. I och med att kunder blir mer och mer kräsna gällande valmöjligheter är det viktigt att företag kan leverera nya produkter/tjänster snabbt. Hur nyckeltalet mäts beror helt på den bransch som man avser mäta (Marr, 2012).

#### **Quality Index**

Detta nyckeltal tittar på hur ett företag säkerställer att de produkter/tjänster som de levererar stämmer överens med deras mål. Det finns många definitioner på vad som menas med ”kvalitet” för varje enskild verksamhet, men det skulle kunna sammanfattas som en produkts/tjänst möjlighet att fullt ut möta kundens förväntningar. Ett kvalitetsindex mäts därför genom att samla ihop mellan fem till tio nyckeltal som på olika sätt mäter kvalité (Marr, 2012).

**First contact resolution (FCR)** = Antal lösta kundproblem vid första kontakt/Antal kundproblem

Nyckeltalet tittar på hur effektivt ett företag löser en kunds problem vid en första kontakt (över telefon). Problem som löses vid en första kontakt med kund bidrar till ökad kvalitet, minskade kostnader och ökad kundnöjdhet (Marr, 2012).

### *3.2.4 Lärande perspektivet (medarbetar- och utvecklingsperspektiv)*

#### ***Medarbetarperspektiv:***

**Revenue per employee (RPE)** = Intäkter/Antal anställda

Nyckeltalet avslöjar hur produktiva de anställda är. Eftersom arbetskraftsbehovet varierar kraftigt mellan olika industrier är detta ett bra mått vid jämförande av företag i samma slags bransch (Marr, 2012).

**Employee churn rate** = Totala antal uppsägningar över en period/Antal anställda i genomsnitt över en period

Detta nyckeltal visar hur väl ett företag behåller sina anställda. En lägre kvot är därför att föredra, då byte av personal medför stora kostnader (Marr, 2012).

#### ***Utvecklingsperspektiv:***

##### **Carbon foot print**

Hur väl ett företag skyddar/värnar om miljön vid utförande av sina affärsoperationer tar detta nyckeltal reda på. Det kan mätas på olika sätt så som utsläpp/gjord produkt eller hur mycket tid chefer spenderar på att flyga på arbetstid (Marr, 2012).

Det lärande perspektivet leder naturligt in på det hållbarhetstänk som är viktigt att ha i åtanke utöver de fyra perspektiv som nämnts ovan. När nyckeltal väljs, bör detta även göras med fokus på ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Med ekonomisk hållbarhet menas att hitta en balans mellan materiell välfärd för dagens befolkning och för kommande generationer. Den ekologiska hållbarheten menar att ekonomisk tillväxt är förenlig med god miljö och den sociala hållbarheten beskrivs, enligt Lester Brown som; ” ett stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls”. För att ett företag ska ha möjlighet att följa upp verksamhetens bidrag till ett mer hållbarhet samhälle utifrån ekonomiska, ekologiska och sociala mål, kan nyckeltal väljas utifrån olika uppföljningsområden för varje mål, se Tabell 1. (Rådet för främjande av kommunala analyser, 2013). Nedanstående mål och uppföljningsområden är i första hand avsett att vägleda

kommuner som helhet, men varje företag har självklart sitt ansvar när det kommer till ett hållbarhetstänk.

**Tabell 1. Mål, uppföljningsområden och nyckeltal**

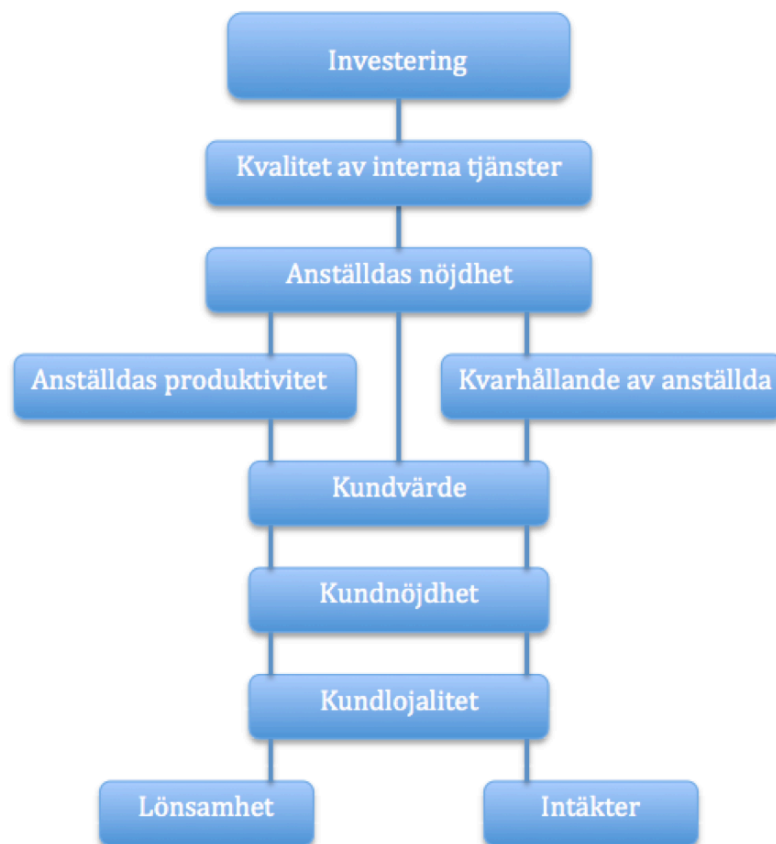
<b>Mål</b>	<b>Uppföljningsområden</b>
<b>Ekonomisk hållbarhet</b>	Offentlig ekonomi Demografisk försäljningskvot Sysselsättning Tillväxt Investeringar Forskning och utveckling Eftergymnasial utbildning
<b>Ekologisk hållbarhet</b>	Resurshushållning Växthusgaser Förnybar energi Giftfri miljö Biologisk mångfald
<b>Social hållbarhet</b>	Hälsa Trygghet Delaktighet och inflytande Jämställdhet Grundläggande utbildning

(Rådet för främjande av kommunala analyser, 2013)

### 3.3 Vikten av verksamhets-, medarbetar- och kundfokus

“ When service companies put employees and customers first, a radical shift occurs in the way they manage and measure success.” (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994, s. 2)

Ovanstående citat beskriver ”The Service-Profit Chain” som är en teori som visar den relation som finns mellan lönsamhet, kundlojalitet och medarbetarnöjdhet, lojalitet och produktivitet, se Figur 3. Trots att den skrevs redan på 90-talet anses den vara lika relevant idag som den var då. Den har utvecklats från ett antal analyser som berör framgångsrika tjänsteföretag och har satt de ”hårda” värdena på de ”mjuka”. Relationen, eller de s.k. länkarna i kedjan menar på följande; Lönsamhet och intäkter stimuleras huvudsakligen av kundlojalitet då lojalitet är ett direkt resultat av kundnöjdhet. Nöjdhet däremot bestäms mestadels av det värde som en viss service ger till en kund, där värde skapas av anställda som är nöjda, lojala och produktiva. De anställdas nöjdhet är i sin tur ett resultat av högkvalitativ support och en organisationspolitik som möjliggör anställda att leverera bra resultat till kund (Heskett et al., 1994).



Figur 3. The Service-Profit Chain (Heskett et al., 1994, s. 4)



”The Service-Profit Chain” definieras även av en speciell typ av ledarskap. VDs på framgångsrika tjänsteföretag betonar vikten av varje anställd och kund som individ. För dessa VDs är det fokus som läggs på dess anställda och kunder inte något tomt löfte utan verkligen något som eftersträvas. Ett exempel på detta är Herbert Kelleher, före detta VD för Southwest Airlines, som i egen person kunde påträffas på någon utav flygbolagets alla flights, landningsbanor eller vid terminalerna. Detta för att interagera med både anställda och kunder. Kelleher menar att rekryteringen av anställda är så viktig att processen kan liknas vid ”patina of spirituality”. Fortsättningsvis menar Kelleher att ”Anyone who looks at things solely in terms of factors that can easily be quantified is missing the heart of business, which is people.” (Heskett et al., 1994).

### **3.3.1 Företags kunder**

Företagsledare har under de senaste årtionden eftersträvat att ligga högst eller näst högst upp vad gäller lönsamhet och tillväxt inom den industri som organisationen verkar i. Däremot har det nyligen visats att det är än mer viktigt för tjänsteindustrier att satsa på kundlojalitet för att skapa lönsamhet. En ökning av 5% i kundlojalitet kan, enligt Reichheld & Sasser (1990), resultera i en vinstökning från 25 % ända upp till 85 %.. För att ett företag idag ska vara verkligt konkurrenskraftigt, krävs det att de strävar efter en ”kundbesatthet”, som betyder att företaget måste ha djup kunskap och ett verkligt engagemang i och till sina kunder (Forrester, 2014).

Bank One Corporation, med bas i Columbus, Ohio, är ett exempel på ett företag som utvecklade ett sofistikerat system för att spåra olika faktorer som involverar kundlojalitet och kundnöjdhet. Från att enbart ha gjort strikta finansiella mätningar gick företaget till att kvartalsvis mäta kundernas upplevelser genom att mäta antalet tjänster som varje kund använder sig av, dvs. kunddjupet, samt graden av kundnöjdhet. Dessa strategier förklarar varför Banc One efter mätningssändringar mer än fördubblade sin avkastning på de tillgångar de besitter, jämfört med sina konkurrenter (Heskett et al., 1994).

Rackspace, världsledande inom it-branschen, är ett annat företag som har en av de lägsta s.k. churn rates av kunder inom deras industri.<sup>3</sup> Alla som är anställda på Rackspace kallar sig själva för ”Rackers” och företaget strävar efter att ha engagerade medarbetare. De beskriver sig själva som ett hårt arbetande företag som tar sina uppgifter på största allvar, utan att ta sig själva på fört stort allvar. Som företagskultur strävar de efter att alla anställda ska komma till

---

<sup>3</sup> Churn rate är det antal kunder som lämnar ett företag över en viss tidsperiod

jobbet precis så som de vill vara och se ut, istället för att företaget ska bestämma det. Med deras öppna företagskultur strävar de alltid efter att göra sina kunder så nöjda som möjligt, om än mer än vad de förväntar sig (Rackspace, 2014).

En anställd berättar hur hon under ett samtal med en kund över telefon, bad kunden vänta några minuter, så att hon under tiden kunde ringa och beställa hem Pizza till kunden (då familjemedlemmar till kunden i bakgrunden gnällt över hur hungriga dem var). En halvtimme senare ringer det på dörren hos kunden och den anställda ber att de ska gå och öppna för att det är Pizza. Detta är ett exempel på att ta hand om sina kunder på bästa sätt och lite till. För att bli en ”Racker” måste du vara smart, ha möjlighet att lära ut och framförallt vara kreativ så att de kan hjälpa sina kunder att lösa sina problem på ett sätt som kunden kanske inte förväntade sig (Rackspace, 2014).

Rackspace mäter deras explosiva tillväxt med Nöjd kund-index eftersom det är en ”...enkel, samlande, ensiffrig metod...som låter mig veta var vi står i förhållande till våra kunder. Det är det första som jag tittar på varje dag.”, förklarar CEO Lanham Napier (Rackspace, 2014).

Trots att Rackspace har lyckats med att engagera sina medarbetare misslyckas många företag med just detta. Nyligen analyserade Bain & Company, i samarbete med Netsurvey, svar från 200,000 kunder över 40 företag i 60 olika länder som visade på flera oroande tendenser. Dessa är exempelvis att de anställda med mest kunskap i ett företag vanligtvis är de som är minst engagerade. Vidare sjunker engagemanget ju längre ner i organisationen du kommer, dvs. mycket engagerade befattningshavare kan underskatta missnöje vid frontlinjerna. Slutligen har slutsatsen dragits att de minst engagerade, som är försäljnings- och servicepersonal, är de som har flest interaktioner med kunder (Markey, 2014).

Sett ca tjugo år tillbaka i tiden, var det vanligt att ledande tjänsteföretag försökte att kvantifiera kundnöjdhet. Ett exempel på detta är företaget Xerox, som under flera år tillfrågade 480.000 kunder per år gällande produkt- och tjänstenöjdhet, med hjälp av en femgradig skala från 5 (hög) till 1 (låg). Företagets mål var att uppnå 100 % fyror (nöjd) och femmor (väldigt nöjd) (Heskett et al., 1994).

En analys visade sedan att relationen mellan de kunder som gett Xerox fyror och femmor och den faktiska lojaliteten skiljde sig stort beroende på om kunden var väldigt nöjd eller bara nöjd. De kunder som gett Xerox en femma var sex gånger mer benägna att handla en Xerox-produkt jämfört med de som gav en fyra. Detta fick Xerox att anstränga sig mer och istället

satsa på 100 % femmor. Detta eftersom det är lika viktigt att undvika terrorister, dvs. kunder så missnöjda att de pratar ut om sina dåliga upplevelser så fort de får en chans. Så kallade terrorister kan nå flera hundra potentiella kunder och kan till och med avskräcka bekanta. Det är därför väldigt viktigt att sträva efter att alla kunder ska känna sig nöjda (Heskett et al., 1994).

Kunder är idag väldigt värdeorienterade, som kan översättas till det resultat de får ut i relation till vad de betalar. Försäkringsbolaget Progressive Corporation skapar just det värdet genom att processa och betala ut pengar till sina drabbade kunder så fort de kan utan att försäkringstagarna måste anstränga sig särskilt mycket. Ett exempel på detta är det katastrof-team som tar hand om de mest utsatta kunderna vid olycksfall (så som hjälp med bostad och transport). Genom att sänka rättegångskostnader och samtidigt se till att pengar ges till de verkligt olycksdrabbade kunderna, tjänar företaget väldigt mycket mer än om de inte lagt upp sin strategi på det sättet. Vidare levererar företaget ett enormt värde till sina kunder (Heskett et al., 1994).

### *3.3.2 Företags anställda*

På ett av USAs största flygbolag Southwest Airlines, är de anställda ett väldigt bra exempel på produktivitet. Av de 14,000 anställda var det på 90-talet 86 % av dessa platser designade på ett sätt som gjorde att de anställda kunde utföra flera olika jobb/uppgifter. Flygscheman, rutter och företagspraxis (så som att det inte gick att förboka plats eller möjligheten att återanvända boarding-korten) möjliggjorde en effektivisering av ombordstignandet av passagerare med tre till fyra gånger högre än dess konkurrenter (Heskett et al., 1994).

På Southwest Airlines var kunders uppfattning om vad värde är väldigt högt trots att flygbolaget varken då erbjöd reserverade platser eller mat. Kunderna lade istället värde i deras många avgångar, att de oftast höll tiden och de anställdas vänlighet, toppat med ett lågt pris. Varför företaget visste kundens värderingar är för att näst intill alla anställda, dagligen, var i kontakt med kund och fungerade som en gigantisk marknadsundersökningsenhet (Heskett et al., 1994).

Traditionella mätningar av de förluster som görs på grund av personalomsättning koncentrerar sig endast på kostnader som utgörs av att rekrytera, anställa och lära upp ersättare. För de flesta jobb inom tjänstesektorn, så är den riktiga förlusten vid omsättning av personal produktivitet och ett minskande av kundnöjdhet. Detta kan exemplifieras genom att byta ut

en erfaren bilförsäljare med flera års erfarenhet mot en med endast ett år, där den månatliga förlusten kan uppgå till flera hundratusen kronor (Heskett et al., 1994).

Vid en studie som gjordes på ett skadeförsäkringsföretag, visade det sig att 30 % av de anställda som var missnöjda med sitt jobb, hade för avsikt att lämna företaget. Detta skulle potentiellt innebära en personalomsättning tre gånger så hög som om de anställda skulle vara nöjda med sina jobb. I samma fall visade det sig att en låg personalomsättning direkt kunde länkas till hög kundnöjdhet (Heskett et al., 1994).

Å andra sidan har det visat sig att Southwest Airlines som länge räknades som ett av de tio bästa företagen att jobba på i USA, hade den högsta personalomsättningen av alla flygbolag. Tillfredsställelsen på vissa företag är så hög att den ibland kan bidra till att personalomsättningen är så låg som 5 % per år. Vad driver då anställdas nöjdhet? Är det ersättning, förmåner eller extra fina företagslokaler?

Intern kvalitet är det som bidrar mest till anställda som är nöjda. Dessa interna kvalitéer mäts genom att kartlägga anställdas känslor till deras jobb, kollegor och företaget som helhet. Det som anställda inom tjänstesektorn värdesätter mest är att tillfredsställa kund. Intern kvalitet karakteriseras även av de attityder som personalen inom företaget har mot varandra, men även hur de hjälper varandra (Heskett et al., 1994).

Exempelvis hade ett städföretag, vars verksamhet bedrevs på sjukhus, som mål att öka värdigheten för varje enskild anställd genom att analysera hur en ”städning” skulle gå till på ett sjukhus. Detta resulterade i en sju-steps guide som beskrev hur den anställda skulle städa ett sjukhusrum: Från första steget, hälsa på patienten, till det sista, fråga om patienten behövde hjälp med något. Ett företag som använder sig av en sådan process hjälper sina anställda att utveckla en kommunikationsförmåga och lär dem interagera med patienter som leder till att deras jobb får en djupare dimension (Heskett et al., 1994).

### *3.3.3 Vikten av ledarskap*

Chefer som förstår ”The Service-Profit Chain” utvecklar och bibehåller en företagskultur som är centrerad kring dess kunder och arbetskamrater. De visar på en villighet och förmåga att lyssna. Framgångsrika chefer spenderar mycket tid med sina anställda och kunder då de på så sätt får uppleva sina tjänster så som kunden upplever dem, men också för att kunna få förslag av sina anställda på förbättringar. De bryr sig alltså om sina anställda och spenderar en stor

del av sin tid på att välja, spåra och omorganisera dess anställda. En chef som driver ett företag har en möjlighet att bestämma den kultur som råder inom företaget. En sådan chef som kämpar för de mest ädla värdena – inkluderat tjänster, analyser och beslutfattande om databaser - så leder det till anställda som antar utmaningar och förändrar deras liv (Heskett et al., 1994). Chefer som “känner” sina anställda får det enklare att utföra förändringsarbete eftersom cheferna då är observanta på hur dess anställda ser på förändringen (Alvesson & Sveningsson, 2008). De anställda måste även förstå varför en förändring sker och kommunikationen mellan cheferna och dess anställda är därför a och o (Eriksson, 2008).

## 4 INTERVJUER

Nedan presenteras resultatet av de intervjuer som gjorts med de fem utvalda företagen.

De intervjuer som gjorts med anställda på fem olika företag har som syfte att vägleda denna studie till det ramverk som är resultatet. Intervjuerna har alltså gjorts med personer med befattningar och ansvarsområden av olika karaktär och expertis, se Tabell 2. Intervjuerna utfördes på ca 45 – 60 min vardera och alla informanterna fick svara på samma frågor, se Appendix 1. Alla intervjuer spelades in för att sedan transkriberas, se Appendix 2-6. All insamlad data delades upp i den ordning intervjuerna utfördes. För att förenkla analysen av resultatet har samtliga intervjuer delats upp i likadana underrubriker som är; Verksamhets-, medarbetar- och kundperspektivet. Denna indelning valdes då samtliga informanter utgick från dessa perspektiv vid val av nyckeltal.

**Tabell 2. Informanternas befattningar**

Företag	Befattning
SEB	Chef för Service Management/ Tjänstutveckling
Netsurvey	Entreprenör och VD
Telia	Programchef på TeliaSonera
ICA	Chef för kort och betalningar på ICA Banken AB
Skandia	Lean Projektledare

## 4.1 SEB

### 4.1.1 Verksamhetsperspektivet

*”Om jag skulle kunna mäta skostorlek och åstadkomma en förändring så skulle jag mäta det också.”*

Detta är, enligt Sören Lundgren, något som är mycket viktigt att ha i åtanke. Det väsentliga ligger inte i *vad* ett företag mäter, utan *hur* mätningen används. Om ett företag kan använda ett nyckeltal som gör att dess anställda som möter kund känner en önskan, ett engagemang och en vilja att förändras - då har ett företag rätt nyckeltal. Vid fel nyckeltal tittar ett företag på resultatet av mätningen och ställer sig frågan ”Hur ska vi göra det här?” Nyckeltal är alltså ett viktigt styrinstrument men måste, för att fylla en funktion, ligga i linje med den grundläggande filosofi ett företag har och vilken förändring som vill åstadkommas (Lundgren, 2014).

Nyckeltal ska alltså inte användas som ett konstaterande utan som ett *instrument* för förändring. Det som betyder något i slutändan är inte mätningarna i sig, som kanske står för ca 10 %, utan vad du gör med mätningarna, som står för de resterande 90 %. Att ha ett system för förändring innan en mätning påbörjas är alltså a och o.

Detta leder naturligt in på det som rör skapandet av nyckeltal, där det är relevant att veta vem som är uppdragsgivare till ett specifikt mätsystem. Är det Vd:n för ett företag eller är det en småföretagare i någon småstad? Beroende på vem mätsystemet syftar till krävs olika system. Sören Lundgren menar även att centrala mätsystem inte nödvändigtvis har någon direkt trovärdighet lokalt. Detta eftersom en specifik siffra på ett nyckeltal inte säger något för en småföretagare i småstaden.

En annan faktor som är viktig att ta hänsyn till när ett företag mäter kundupplevelser är tidsaspekten. Ju längre bort en mätning görs från en faktisk upplevelse för kund – desto mindre sanningsenligt. Väldigt många marknadsundersökningsföretag och andra företag ställer större krav på respondenter, dvs. kunder, än vad jämförelsevis polisen gör med sina vittnen. Företagen vill att respondenterna ska svara sanningsenligt efter sex till tolv månader, medan polisen har som policy att få vittnesmål inom 72 timmar. Detta eftersom människor glömmer väldigt fort hur de upplevt en viss händelse och allt eftersom tiden går, ändrar, hur de egentligen uppfattade en viss situation. Många företag tror alltså att de mäter

kundupplevelse när de i själva verket mäter något helt annat. Att mäta inom 24 till 72 timmar, dvs. ”Near real time”, är något som företag därför bör sträva efter. Att mäta för nära är däremot inte heller bra, då detta kan ge en negativ upplevelse för kunden (Lundgren, 2014).

I takt med att SEB har blivit bättre och bättre så har även deras nyckeltal förändrats. Detta har varit nödvändigt då strategierna fallit på plats och mål har uppfyllts. Vilka nyckeltal som gäller varierar därmed mycket från år till år i och med att strategier faller på plats och att mål uppfylls. Vid val av nyckeltal måste företag se det mer som ett synsätt och likaså konsekvenserna av vad en viss mätning ger. Exempelvis skulle SEB kunna mäta antalet rådgivningsbesök per rådgivare, i tron om att många möten leder till många affärer som gör att SEB tjänar mer pengar. Detta nyckeltal kan låta som ett bra sådant, men skulle förmodligen resultera i sämre kundupplevelse (eftersom en hög siffra skulle indikera på kvantitet istället för kvalitet).

#### ***4.1.2 Medarbetarperspektivet***

Gällande ett företags medarbetare är det viktigt att tänka på att människor, i grund och botten, inte är något vidare förändringsbenägna. Människor är vanedjur eftersom det är mer bekvämt – och inget vidare kul med förändring. Däremot finns det modeller för förändringsarbete där den viktigaste frågan är; “What’s in it for me?” Alltså, finns det en vinning för företaget eller den enskilda medarbetaren? Varför ska ett företag förändra sig? Tjänar företaget på det? Är svaret nej så kommer det troligtvis inte att hända något. Det handlar inte om vad eller varför en förändring görs – utan hur. Däremot går det alltid att tvinga fram en förändring, men en påtvingad sådan kommer med största sannolikhet att få en spegling i kundupplevelsen (Lundgren, 2014).

#### ***4.1.3 Kundperspektivet***

Det som förmodligen spelar störst roll är att förstå vad en kund drivs av. Många marknadsanalytiker skapar sina modeller efter attitydmässig lojalitet, men vad som egentligen styr en potentiell lojal kund är dess beteende. Bara för att människor vet att det är bättre att handla miljövänligt och åka kommunalt så betyder inte det att de gör det. Beteendet är alltså det som avgör vilka val en människa gör – och inte dess attityd till saker och ting (och egentligen så är det väl valen som formar beteendet) (Lundgren, 2014).

Lundgren menar att kundnöjdhet endast är ett tillstånd av välbefinnande och har ingen direkt inverkan på kundlönsamhet. Det är beteendet hos en kund, som kommer från en viss tillfredsställelse/upplevelse som påverkar kundernas lönsamhet. Vidare ser Lundgren inget



samband mellan en nöjd kund och dess lojalitet till ett företag, då beteendet inte direkt styrs av hur nöjd en kund är.

## 4.2 Netsurvey

### 4.2.1 Verksamhetsperspektivet

Peter Bolinder, VD för Netsurvey beskriver sin verksamhet som att de "...går till jobbet och gör lite gott var dag genom att hjälpa chefer och medarbetare att få det lite bättre på jobbet, kunder en bättre upplevelse och företagen en ökad effektivitet och lönsamhet".

När det kommer till frågan om hur ett företag lyckas att förändras så betonar Bolinder vikten av engagemang. Utan rätt förutsättningar och utan engagemang blir det väldigt svårt för ett företag att genomgå en förändringsresa. Det är även viktigt att engagemanget inte skiftar för mycket mellan olika chefsnivåer och avdelningar och ju högre och mer stabilt engagemang cheferna har – desto lättare blir förändringen.

*"Människors behov skiljer sig inte jättemycket mellan vare sig olika bolag eller olika geografiska områden... grunden är att vi visar varandra respekt"*

Bolinder menar med ovanstående citat att det som fått Netsurvey att lyckas med att förändra företag till det bättre mestadels beror på ömsesidig respekt med ett fungerande samarbete, där båda parter har känt att de varit delaktiga och haft regelbunden återkoppling. Att få dessa fyra perspektiv – respekt, samarbete, delaktighet och återkoppling – att fungera, gör att ca 80 % av allt förändringsarbete drivs utifrån det. Dessa är grundbehov som är universella.

### 4.2.2 Medarbetarperspektivet

Huvuddelen av Netsurveys verksamhet är medarbetarrelaterat, varför också det viktigaste indexet för att mäta detta är engagemang, som sedan matchas med något utav alla ledarindex som finns. Den NPS som riktar sig till de anställda, s.k. E-NPS:en, och som Netsurvey använder sig mycket av, mäter arbetsgivarens attraktionskraft genom att ställa frågan; Hur troligt är det att du skulle rekommendera företag X som arbetsplats till en vän? Att utgå från de mjuka nyckeltalen ses alltså som självklart (Bolinder, 2014). Något annat som de mäter mycket är kundlojaliteten, som även den mäts med NPS. Varför de använder sig mycket av just det mätetalet är för att den finns på både medarbetarsidan och kundsidan och för att de därför kan identifiera vilka interna drivkrafter som påverkar kundupplevelsen. Ett exempel på

en intern drivkraft skulle därmed kunna vara att om stressen minskas med x antal % på en arbetsplats, så ökar kundupplevelsen med x antal % samtidigt. Medarbetarna påverkar alltså kunderna.

### *4.2.3 Kundperspektivet*

Vidare berättar Bolinder om att det är svårt att vara generell när det kommer till nyckeltal. Det första ett företag måste göra är att titta på vilken typ av verksamhet de bedriver – för att kunna välja ut nyckeltal som passar just dem. Det gäller även att eliminera de interna hindren för att kunna ge kunderna en fantastisk service, dvs. att företag är måna om sin ”front-line” personal (personal ute i butiker och som syns utåt) för att utesluta att kunderna får en dålig upplevelse. Vid en eventuell dålig upplevelse för kund påverkar detta även missnöjdhet hos de anställda, som sedan bidrar till en ökad churnrate.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Med churnrate menas den grad av personal som omsätts.

## 4.3 Telia

### 4.3.1 Verksamhetsperspektivet

Sofie Ekman är ansvarig för att utveckla och implementera det Telia kallar för customer experience design.

*”Jag vill mäta så att man ser ett värde både för kund, för företaget och för medarbetarna”*

Med ovanstående mening syftar Ekman på de nyckeltal som väljs ut utifrån de tre perspektiven då mätningar görs. För kund kan det vara att uppnå en hög NPS, NKI eller vad än ett företag väljer att mäta. För företaget handlar det om lönsamhet och att identifiera onödiga kostnader, dvs. att mäta det som driver kostnader utan att skapa ett kundvärde. Genom att identifiera dem kan företagets sedan kapa dessa kostnader.

### 4.3.2 Medarbetarperspektivet

Medarbetarperspektivet är det Ekman anser vara mest svårbedömt och de själva använder sig mycket av employee commitment, som tycks vara bortglömd för många företag. Kunden, företaget och medarbetarperspektiven är alltså alla tre viktiga, på sitt sätt. Varför alla tre perspektiven är så viktiga är att när en förändring ska göras, så påverkas alla tre sidorna av förändringen - oavsett hur förändringen görs. Pondera att ett företag exempelvis ska göra en stor IT-förändring och företaget påstår att kunden inte har någonting med det att göra eftersom det bara berör de anställda. Ett sådant antagande kan vara farligt att göra om man inte förstår hur förändringen påverkar kunderna eller kundmötande personal. Om ett nytt system gör så att tre gamla system tas bort, vilket leder till mindre kostnader, men som sedan resulterar i att felaktiga fakturor skickas ut till kund, har det i slutändan skapat en stor brist. Det är därför viktigt att inte tänka i silos och att alltid ha med ett flödes-/processperspektiv (Ekman, 2014).<sup>5</sup>

Varför flödes-/processperspektivet är så viktigt är för att säkerställa att nya lösningar inte skapar problem i en annan del av flödet. För att välja rätt lösning är det viktigt att förstå kunden och kundens resa; för att implementera lösningen på rätt sätt är det viktigt att förstå hur lösningar behöver fungera i praktiken för medarbetare som arbetar i flödet samt möter kund. Vid en miss av detta är risken att vi skapar nya problem och därmed bristkostnader

---

<sup>5</sup> Silos kan uppstå när olika avdelningar inom ett företag har gemensamma uppgifter men härleder och löser dessa enbart utifrån sin egen avdelning. De är mindre benägna att dela resurser och/eller idéer med andra avdelningar eller välkomna förslag på hur de kan förbättras. En företagskultur med silos kan alltså minska samarbetet mellan avdelningar.

(mindre affärsvärde) stor. Detta kan resultera i att kundvärdet uteblir och att det i sin tur kan skapa problem för medarbetare.

### **4.3.3 Kundperspektivet**

Customer experience design är en kunddriven utvecklings innovationsmetod som fokuserar på att förstå kundernas behov, beteende och drivkrafter och tillsammans med kunder iterera fram lösningar som möter dessa behov. Det är alltså en metod för att designa lösningarna som leder till bl.a. förbättrad kundupplevelse. All förändring handlar om att företag vill uppnå någon form av resultat, t.ex. lönsamhet, kundupplevelse, försäljning eller kostnadsreducering och utifrån vad ett företag vill göra för förändring krävs olika nyckeltal. Nyckeltalen följer upp och mäter effekten av den förändring som man alltså vill åstadkomma. Genom att försöka jobba kunddrivet hoppas Telia få en förståelse för vad som är viktigt för kunden (Ekman, 2014).

Vidare menar Ekman att målet med kunderna är att få dem att vara lojala mot företaget. Däremot finns det saker som kan göra en kund nöjd, men som inte nödvändigtvis håller kvar en kund och gör den till en mer lojal sådan. Det är därför en nödvändighet att göra statistiska analyser för att förstå vad som driver vad. Nöjdheten kan t.ex. driva antingen rekommendation eller lojalitet – eller både och. Rent krasst menar Ekman att om ett företag investerar pengar i något som gör kunden gladare, men som inte får dem att stanna längre, köpa/köpa mera, rekommendera oss till andra är investeringen inte värt pengarna eftersom lojaliteten inte vunnits. Vi vill leverera något till kunden som skapar affärsnytta, dvs. att vi levererar ett kundvärde som i sin tur ger ett affärsvärde.

## 4.4 Ica

### 4.4.1 Verksamhetsperspektivet

Malin Berge är affärsansvarig för området kort och betalning för ICA-banken, som mäter otroligt mycket med hjälp av nyckeltal. Något som hennes team har infört är en CRM-strategi, som står för Customer Relationship Management, och BI, Business Intelligence, som de hållit på med sedan 2008.

ICA-bankens nyckeltals-universum är idag ganska så brett då alla avdelningar mäter olika saker på grund av den komplexitet som råder. De jobbar en del med balanserade styrkort, dock inte på en övergripande nivå. De strävar efter att ha ett starkt medarbetarmål, för att sedan mäta EBIT, nedbrutet i hundra olika delar. Självklart mäter de även deras kundsegment, där det viktigaste målet är kundnöjdhet och hur många kunder de strävar efter, samt god inre effektivitet. Medarbetarindex mäts även det, där de i dagsläget ligger på 80 (Berge, 2014).

### 4.4.2 Medarbetarperspektivet

Tack vare ICAs historia tror Berge att de har ett annorlunda tänk när det kommer till nyckeltal. Detta eftersom de som jobbar med CRM idag är samma personer som en gång startade och drev hela CRM-uppbyggnaden inom företaget. På så vis ger det sina spår i nyckeltalen. Vidare förklarar Berge att nyckeltalen skiftar stort beroende på vilken avdelning på ICA som ska mäta, eftersom alla avdelningar har olika delmål. Exempelvis så har ICA-banken ett annat behov av nyckeltal än vad ICA har som standard för hela ICA-gruppen. För ICA som koncern är det viktigt att följa upp ROE medan det för ICA-banken är mer viktigt att följa upp ROI (Berge, 2014).

### 4.4.3 Kundperspektivet

*“Jag tror sällan en person är lojal ett varumärke. Man är lojal sin familj, sin partner... det är ett så mycket större ord”.*

När det kommer till kundlojalitet menar Berge att det är ett väldigt stort ord. Istället mäter de kundernas beteende på hur länge en person har varit kund hos dem. När en ny kund “tas ombord” så vet de, med hjälp av andra kunder av samma karaktär, hur länge en kund förmodligen kommer stanna. Alla kunder har olika grader av lojalitet baserat på deras olika typer av beteenden.

## 4.5 Skandia

### 4.5.1 Verksamhetsperspektivet

Daniel Eckerhall arbetar med nyckeltal på olika fronter, där det top-down och centralt mestadels görs genom balanserade styrkort. Detta genom att se till att följa upp balanserade perspektiv och inte bara finansiella tal och riskmått, utan också kundmått och operationella mått.

Det viktigaste är att det finns ett förbättringsarbete och att det mäts. Även att beteendet kring det är rätt, att det ges utrymme för förbättringar och att det uppmärksammas och att det finns stöd för det. Eckerhall berättar om hur han försöker knyta förbättringsarbete till två saker: Själva beteendet (som mäts med nyckeltal så som antal förbättringar och genom kvalitativa intervjuer/mognadsgrad) och den andra som är effekter av det hela (dels frigjord tid, som är ett mellanmått) och att sedan koppla det till respektive avdelnings nyckeltal. Dessa nyckeltal kan vara kundnöjdhet och kvalité eller intäkter och ökad effektivitet i form av volymer/insats.

En rådgivare kanske mäter på antal kundmöten och en internkonsult kanske mäter på effekter av dess internarbete. De övergripande målen är dock desamma. Detta ställer rätt så höga krav på rutinerna och processerna runt det. Att det förs in i specifika styrkort och sedan följer upp det som ledare/chef och kopplar ihop det genom processer och avdelningar för att säkerhetsställa att det faktiskt blir rätt (Eckerhall, 2014).

Ett abstrakt exempel som övergripande mål skulle kunna vara olyckor i trafiken. Trafikverket strävar efter noll dödsfall i trafiken. Detta kan då mätas månad för månad. Nivåerna under tittar istället på vad olika framgångsfaktorer skulle kunna vara för att det inte ska bli några dödsfall i trafiken. En avdelning kanske kommer på att alla ska använda säkerhetsbälte, varefter de måste fundera på hur de ska göra för att alla ska börja använda det (införa kontroller och se till att det blir böter för de som inte använder säkerhetsbälte). En annan avdelning kanske ser till att gångtrafikanterna alltid går över på övergångsstället. Olika avdelningar arbetar alltså med olika framgångsfaktorer som leder till en förändring mot ett gemensamt mål (Eckerhall, 2014).

Ovanstående exempel skildrar det tänk som Eckerhall själv har, dvs. att den översta nivån har ett utstakat, tydligt mål som styrs utifrån olika framgångsfaktorer från nivåerna nedanför. Detta leder i slutändan till effekter som bidrar till det översta målet. Återigen - det svåraste är att hitta nyckeltalen när det blir komplext, eftersom de ska ha en innebörd som är värda att

titta på, följa och som ska gå att mäta. Mycket som ett företag skulle vilja mäta går tyvärr inte att mäta (Eckerhall, 2014).

#### ***4.5.2 Medarbetarperspektivet***

Eckerhall menar att det svåraste är att hitta rätt och bra nyckeltal. Att skapa styrkort och få rutiner kring det hela för att sedan skapa ett beteende går att göra, men att hitta de riktigt krispiga nyckeltalen som faktiskt ger någonting - det är det svåraste. Nyckeltalen skiljer sig alltså rätt mycket från avdelning till avdelning, vilket är nödvändigt. Däremot så måste varje företag exempelvis kunna ställa frågan mellan avdelningar; Ska vi bli mer kundinriktade? Om detta görs blir det på så vis enklare att bryta ned det till nästa nivå, för att på så sätt se hur varje avdelning och varje individ ska kunna göra den förändringen. Detta leder i sin tur att det går att få fram individuella mått och indikatorer så som kundnöjdhet och share of wallet. Nyckeltalen måste alltså få leva sitt egna liv. Riktningen för hur förändringen bör ske kan förslagsvis sättas från toppen och stå för en övergripande målsättning, men sedan måste varje avdelningschef i nivåerna under själva komma på hur divisionen, enheten, avdelningen eller hur varje medarbetare kan bidra. Allas förändringsarbete leder till samma effekt, fast gjort på olika sätt (Eckerhall, 2014).

#### ***4.5.3 Kundperspektivet***

Nöjda kunder och lojala kunder är A och O. I grunden så handlar det om utveckling och förbättringsarbete och oftast så brukar det läggas in i ett operationellt perspektiv. Det handlar om ett ständigt förbättringsarbete, där Skandias lean-initiativ är ett sådant exempel. I grund och botten är målet att det ska leda till en mer kundorienterad kultur som alltid utgår från kunden och kundens behov – vilket därför måste följas upp. Så företaget börjar jobba med förbättringar – för att sedan kunna logga och estimeras dem. Slutligen summeras effekterna av förbättringarna ihop, varför Skandia jobbar med mycket indirekta nyckeltal (Eckerhall, 2014).

## 5 ANALYS & DISKUSSION

*I detta kapitel analyseras och diskuteras den teori och de intervjuer som förts, med ett avslutande ramverk.*

Resultatet av teorin och intervjuerna påvisar att det finns en hel uppsjö av nyckeltal som företag kan använda sig av när de ska genomgå förändring. Nyckeltalen kan delas upp i fyra perspektiv som är det finansiella, det som utgår från kunden, processperspektivet samt det lärande perspektivet. Det lärande perspektivet kan i sin tur delas upp i ett medarbetar- och utvecklingsperspektiv. Gemensamt för de intervjuer som förts är att informanterna, som bedrivit förändring, gärna utgår ifrån tre perspektiv; *Verksamheten*, *Medarbetarna* och *Kunden* vid val av nyckeltal. Dessa tre perspektiv kan ses som de tre huvudperspektiven, där de fyra först nämnda perspektiven ingår som delperspektiv. *Verksamhetsperspektivet* innefattar då det finansiella, process- och lärande-perspektivet som rör utveckling. *Medarbetarperspektivet* innefattar naturligt det lärande-perspektivet som rör medarbetarna och *Kundperspektivet* står avslutningsvis för kund- och det lärande perspektivet.

Det viktigaste att tänka på vid val av nyckeltal för olika företag är att det krävs olika nyckeltal beroende på vilket företag som vill bedriva en förändring. Företaget måste vara medveten om vilken typ av förändring som ska göras. För att veta det måste företaget därmed veta vad deras strategi, mål och vision är, där de tre huvudperspektiven kan ses som vägledning. För att en förändring sedan ska ske hjälper det inte bara att mäta och konstatera var verksamheten står, utan utmaningen ligger i vad verksamheten gör med mätningarna.

Att ta fram ett ramverk med nyckeltal som passar för allehanda olika företag är således en omöjlig uppgift, då valen av nyckeltal utgörs av vilken verksamhet som bedrivs. Istället måste varje enskilt företag veta hur de ställer sig till olika frågor rörande deras strategi, mål och vision. Dessa frågor skulle kunna vara:

- Vad är verksamhetens förutsättningar och vad är verksamhetens nuläge?
- Vart ska verksamheten och vad är framgång för verksamheten?
- Hur ska verksamheten ta sig dit och vilka är verksamhetens framgångsfaktorer?

Ramverket som presenteras nedan är därför väldigt generellt (för att kunna appliceras på diverse företag) och tar hänsyn till de tre och fyra huvud- och delperspektiven så att verksamheten, medarbetarna och kunden på en övergripande nivå inkluderas. Ramverket utmynnar i förslag på nyckeltal som företag kan använda sig av beroende på det/de perspektiv som företag vill utgå ifrån. Valet görs alltså genom att först välja perspektiv, för att sedan ta



ställning till vilka nyckeltal de ska se över, se Tabell 3 (då namnen på nyckeltalen ursprungligen är engelska, har en översättning till svenska inte gjorts).

**Tabell 3. Ramverk för val av nyckeltal**

Perspektiv	Delperspektiv	Förslag på nyckeltal
<b>Verksamheten</b>	Finansiella perspektivet	Net profit margin Gross profit margin EBITDA Economic value added (EVA) Return on investment (ROI) Return on assets (ROA)
	Processperspektivet	Brand equity Time to market Quality index
	Utvecklingsperspektiv (lärande perspektivet)	Carbon footprint Energy consumption Waste reduction rate
	Medarbetarperspektiv (lärande perspektivet)	Human capital value added (HCVA) Revenue per employee (RPE) Employee satisfaction index Employee engagement level Staff advocacy score Employee churn rate Average employee tenure Absenteeism Bradford factor 360-degree feedback score Salary competitiveness ratio (SCR) Time to hire Training return on investment
<b>Kunden</b>	Kundperspektivet	Net Promoter Score (NPS) Customer retention rate Customer satisfaction index Customer profitability score Customer lifetime value Customer turnover rate Customer engagement Customer complaints
	Processperspektivet	First contact resolution Customer online engagement level

Kundperspektivet valdes som primärt fokus för studien då det har en central roll för företag som vill lyckas med en positiv förändring. Däremot bör inte de andra två huvudperspektiven ses som mindre viktiga, då alla tre sam- och inverkar med varandra. Intervjuerna styrker den teori om hur *”Lönsamhet och intäkter stimuleras huvudsakligen av kundlojalitet då lojalitet är ett direkt resultat av kundnöjdhet. Nöjdhet däremot bestäms mestadels av det värde som en viss service ger till en kund, där värde skapas av anställda som är nöjda, lojala och produktiva. De anställdas nöjdhet är i sin tur ett resultat av högkvalitativ support och en organisationspolitik som möjliggör anställda att leverera bra resultat till kund”* (Heskett et al., 1994, s. 3).

De tre huvudperspektiven påverkar alltså hur det går för en verksamhet och det är oerhört viktigt att se hur de lever i symbios med varandra. Det är också därför viktigt att ta hänsyn till och veta vem uppdragsgivaren är (vilken typ av verksamhet som det handlar om samt vilken situation de befinner sig i). Ett stort företag kanske först och främst väljer att se över nyckeltal ur ett verksamhetsperspektiv, medan en småföretagare väljer utifrån ett av de två andra perspektiven – eller tvärtom.

När det kommer till lojalitet så menar däremot en informant att en person eller kund sällan är lojal ett varumärke. En person är lojal sin familj, sin partner och menar på att lojalitet är ett så mycket större ord för att kunna applicera det på kunder. En annan informant menar att det inte finns något samband mellan en nöjd kund och dess lojalitet till ett företag, då beteendet inte styrs av hur nöjd en kund är, utan attityden. Detta motsäger alltså den teori som utgår ifrån The Service-Profit Chain och som påstår att en nöjd kund är en lojal kund (Heskett et al., 1994). Frågan om lojalitet kan även vara en generationsfråga. Många äldre tycks vara mer lojala än vad unga är, som kan förklaras av det enorma utbud som den yngre generationen växt upp med och att det är lättare att jämföra idag.

Ett företag som vill förändras måste tro på ett samband mellan orsak och verkan, dvs. att exempelvis höjd kompetensutveckling leder till en ökad möjlighet att fylla tjänsterna med mer värde, som i sin tur leder till högre kundnöjdhet som i slutet leder till flera köp och därmed ökad lönsamhet (Catasús, Gröjer, Högberg, & Johrén, 2008). Även om det inte är fullt så enkelt i praktiken så är det viktigt att se det som en kedja, då det annars är lönlöst att bedriva förändring. Det är därför viktigt att ta hänsyn till och veta vem uppdragsgivaren är (vilken typ av verksamhet som det handlar om samt vilken situation de befinner sig i).

*”Anyone who looks at things solely in terms of factors that can easily be quantified is missing the heart of business, which is people.” (Heskett et al., 1994, s. 3).*

En informant berättar även om att han sitter i skolstyrelsen i en kommun där de har ca 70 nyckeltal och 30 mål. *”... när jag frågade vad de vill åstadkomma så svarar de att alla elever ska klara skolan. Ska vi inte ha det som mål då?”*

Att mäta för mätandets skull är alltså ingenting som bör eftersträvas. Det är bättre att ha få nyckeltal som följs upp och utvärderas än många som inte får någon direkt betydelse och mening.

För att ett företag idag ska vara verkligt konkurrenskraftigt, krävs det att de strävar efter en ”kundbesatthet”, som betyder att företaget måste ha djup kunskap och ett verkligt engagemang i och till sina kunder (Forrester, 2014). Detta styrks av en informant som menar att det utan rätt förutsättningar och engagemang blir väldigt svårt att genomgå en förändringsresa.

Det som anställda inom tjänstesektorn värdesätter mest är att tillfredsställa kund. Intern kvalitet karakteriseras även av de attityder som personalen inom företaget har mot varandra, men även hur de hjälper varandra (Heskett et al., 1994). En informant belyser vikten av ömsesidig respekt och ett fungerande samarbete, där båda parter känt att de varit delaktiga och haft regelbunden återkoppling. Detta är grunden för att lyckas med förändring. Att få dessa fyra punkter att fungera; respekt, fungerande samarbete, delaktighet och återkoppling gör att ca 80% av allt förändringsarbete drivs utifrån det.

## 5.1 Företag X

För att företag som Transformator Design ska kunna applicera det ramverk som presenterats ovan på deras uppdragsgivare, förklarar detta avsnitt ett exempel på hur ”vägen” till rätt nyckeltal skulle kunna se ut.

Till att börja med måste företaget kunna beskriva verksamhetens förutsättningar och dess nuläge. Sedan måste företaget veta vart verksamheten ska och vad som är framgång för just deras verksamhet. Slutligtvis måste företaget kunna ta sin verksamhet dit och se till vilka företagets framgångsfaktorer är, men även vad de har för problem. Ponera att Företag X är ett tjänsteföretag inom detaljhandeln för livsmedel. För att välja nyckeltal som är anpassade till verksamhetens behov bör det vara generella nyckeltal som kompletteras med nyckeltal som har koppling till verksamheten. Runt fem nyckeltal är lagom att välja. Företag X skulle därför kunna börja med att välja två generella nyckeltal ur verksamhetsperspektivet, exempelvis EBITDA och Gross profit margin. Eftersom Företag X är väldigt kundfokuserade skulle de kunna välja de övriga tre nyckeltalen ur kundperspektivet, exempelvis Customer profitability score, NPS (Net promoter score) och Customer satisfaction index. Eftersom vikten av alla tre perspektiven diskuterats ovan kan därför ytterligare ett nyckeltal väljas från medarbetarperspektivet, förslagsvis employee satisfaction index.

Exemplet ovan beskriver hur ett företag kan välja ut nyckeltal från det ramverk som gjorts. Detta är något som troligen ett företag kan göra själva och inte behöver ta hjälp av företag som Transformator Design. Transformator Designs uppgift i vägen till rätt nyckeltal är istället resan från att kartlägga företagets förutsättningar och nuläge till att veta vart företaget ska och vad som är framgång för just det företaget. Istället för att utgå ifrån ett ramverk med färdiga nyckeltal bör istället Transformator Design utgå ifrån ett ramverk som bygger på de frågeställningar som varje företag bör ställa sig. Dessa frågeställningar är återigen;

- Vad är verksamhetens förutsättningar och vad är verksamhetens nuläge?
- Vart ska verksamheten och vad är framgång för verksamheten?
- Hur ska verksamheten ta sig dit och vilka är verksamhetens framgångsfaktorer?

Ett företag ska alltså utveckla specifika nyckeltal för den inköpsfunktion de ska stödja och ska därför inte kopieras mellan företag. Detta eftersom ett företag har en unik strategi, som stöds av en inköpsstrategi där nyckeltalen ska hjälpa företagen så att målen nås. Då kan ett företag inte rimligen kopiera ett annat företags nyckeltal som är satta för att uppnå helt andra mål och

en helt annan strategi. Andra inköpsavdelningars nyckeltal kan dessutom vara helt irrelevanta för ett företags bransch eller industri.

## **6 SLUTSATSER & FRAMTIDA FORSKNING**

*I detta kapitel diskuteras de slutsatser som gjorts samt förslag på framtida forskning.*

I detta examensarbete har det studerats huruvida företag kan styra och förändra sin verksamhet till det bättre med hjälp av nyckeltal. En presentation av olika nyckeltal har gjorts samt vikten av verksamhets-, medarbetar- och kundfokus. De intervjuer som förts med fem olika informanter på SEB, Netsurvey, Telia, ICA och Skandia har mestadels styrkt det teorin har påvisat, men även visat på tvetydigheter när det kommer till hur företag ska tänka gällande förändringsarbete.

De slutsatser som kan dras av studien är att det inte finns någon generell lösning för vilka nyckeltal som passar en specifik verksamhet. Det krävs olika nyckeltal beroende på hur en verksamhet ser ut och vad den vill göra för slags förändring. Däremot kan det presenterade ramverket fungera som en mall att utgå ifrån, med olika nyckeltal beroende på vilka perspektiv som är relevant för ett företag.

Ett ramverk för att välja ut de bästa nyckeltalen som passar alla typer av företag går alltså inte att skapa. Däremot kan de frågeställningar som ett företag måste ställa sig ses som grunden till det generella ramverk, presenterat ovan, som bestämmer vilka nyckeltal som passar för just ett specifikt företag och dess verksamhet. Dessa frågor är; Vad är verksamhetens förutsättningar och var är verksamhetens nuläge? Vart ska verksamheten och vad är framgång för verksamheten? Hur ska organisationen ta sig dit och vilka är organisationens framgångsfaktorer? När företaget kan svara på dessa tre frågor kan sedan nyckeltalen väljas utifrån de tre perspektiven som är verksamhets-, medarbetar- och kundperspektivet. Kundperspektivet ses som en central och viktig del för just tjänsteföretag, men de två andra perspektiven bör även de tas med i vägen mot rätt nyckeltal. Det bidrag som gjorts till forskningen inom detta område kan således förklaras med att varje enskilt företag måste göra en subjektiv värdering av vilka nyckeltal som passar de bäst. Detta eftersom komplexiteten av ämnet gör det närmast omöjligt att generalisera hur företag bäst bedriver förändring.

Slutligen, för att en förändring ska lyckas, så måste verksamheten ha en strategi, ett mål och en vision som är djupt förankrad i verksamheten. Det räcker inte med att cheferna endast vill se en förändring, utan förändringen måste även komma inifrån – från medarbetarna.

Gällande Transformator Designs del, där uppgiften ligger i att hjälpa andra företag att förändras, så gäller det att få med det som diskuterats ovan. Genom att utgå ifrån de tre frågor som varje företag bör ställa sig vid vägen till rätt nyckeltal och genom att sedan applicera det på de tre perspektiven. Något annat som är av större vikt är hur kommunikationen mellan Transformator Design och deras uppdragsgivare förs. Kommunikationen bygger på respekt, samarbete, delaktighet och återkoppling. Finns dessa fyra punkter med så leder det till att ca 80 % av allt förändringsarbete drivs utifrån det.

Eventuell framtida forskning inom området gällande nyckeltal och förändring skulle kunna belysa det område som berör den trendförskjutning som skett de senaste 15 åren, där det blivit allt vanligare att företag tar hjälp av andra företag när det kommer till förändring. Företag använder sig av externa förändringsledare för att belasta den egna personalen mindre och så att fokus då istället kan läggas på den ordinarie verksamheten. En annan orsak är även att företag vill legitimera förändringen genom godkännande och insyn utifrån. Kommer detta vara fortsatta anledningar för att företag ska låta externa företag göra förändringen och/eller är det en trend? Kommer företagen som vill genomgå en förändringsresa bli allt bättre på att genomföra förändringen själva i framtiden? Dessa frågor skulle kunna ses som utgångspunkt för fortsatt forskning inom området. Att studera/intervjua företag som valt denna lösning och ta reda på om det finns andra motivationsfaktorer för att anlita konsulter skulle även vara intressant.

För att kunna välja ut nyckeltal mer konkret för ett företag skulle samma forskning kunna göras om, fast med en snävare avgränsning som endast tittar på en viss typ av verksamhet (t.ex. företag inom klädbranschen)

(u.d.).

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer - om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.

Arksey, H., & Knight, P. (1999). *Interviewing for Social Scientists: An Introductory Resource with Examples*. London.

Berge, M. (den 24 03 2014). ICA. (C. Thibblin, Intervjuare)

Bergman, B., & Klefsjö, B. (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Bolinder, P. (den 18 02 2014). Netsurvey. (C. Thibblin, Intervjuare)

Carlson Marketing Worldwide. (2008). *Winning on Service in an Uncertain Economy*. USA.

Catasús et al., B. (2008). *Boken om nyckeltal*. Malmö: Liber.

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

Chesbrough, H. W. (2005). Breakthrough Ideas for 2005. *Harvard Business Review* .

Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business Research*. PALGRAVE USA.

Eckerhall, D. (den 24 03 2014). Skandia.

Ekman, S. (den 21 02 2014). Telia. (C. Thibblin, Intervjuare)

Eriksson, P. (2008). *Planerad kommunikation. Strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Malmö: Liber.

Dessel, V. G. (2004). *CheckMarket*. Hämtat från Blog Market Research:

<https://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/> den 24 03 2014

Foster, T. (Regissör). (2014). *Trailblazer video series: Rackspace* [Film].

Forrester. (2014). *www.forrester.com*. Hämtat från

<http://solutions.forrester.com/ageofthecustomer?intcmp=mkt:ban:ah:AoCAnon> den 24 03 2014

Gallup. (2009). *www.gallup.com*. Hämtat från GALLUP:

[www.gallup.com/consulting/49/customer-engagement.aspx](http://www.gallup.com/consulting/49/customer-engagement.aspx) den 24 03 2014

Hallgårde, U., & Johansson, A. (1999). *Att införa balanced scorecard: en praktisk vägledning*. Lund Studentlitteratur.

Heskett et al., J. (March-April 1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard, USA: Harvard Business Review.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (March-April 1994). Putting the Service-Profit Chain to Work. Harvard, USA: Harvard Business Review.



Kaplan, S. R., & Norton, P. D. (Januari-Februari 1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drives Performance. *Harward Business Review* .

Kotter, P. J. (March-April 1995). Leading change: Why Transformation Efforts Fail. *HBR* . Boston.

Lundgren, S. (den 14 02 2014). SEB. (C. Thibblin, Intervjuare)

Maceda, M., Garstka, M., & Charles, O. (den 14 April 2014). Choreographing a Full Potential Transformation.

Markey, R. (den 27 January 2014). *Harward Business Review*. Hämtat från HBR Blog Network: <http://blogs.hbr.org/2014/01/the-four-secrets-to-employee-engagement/> den 10 March 2014

Marr, B. (2012). *Key performance Indicators - The 75 measures every manager needs to know*. Edinburgh Gate: PEARSON.

Olve et al., N.-G. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber AB.

Olve, N.-G., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Balanced Scorecard i svensk praktik*. Malmö: Liber AB.

SCB. (2013). [www.scb.se](http://www.scb.se).

Srivastava, S. (den 5 Oktober 2013). [www.tibco.com](http://www.tibco.com). Hämtat från Adapt to Changing Markets and Don't Let Your Business Go Extinct: <http://www.tibco.com/blog/2013/10/05/adapt-to-changing-markets-and-dont-let-your-business-go-extinct/> den 21 Mars 2014

Strömbäck, J. (2013). Förändringsledning - varför ta hjälp av en konsult?

Rådet för främjande av kommunala analyser. (2013). Nyckeltal för hållbar utveckling inom kommuner och landsting.

Rackspace (Regissör). (2014). *Rackspace* [Film].

Ralston, R. (den 26 juli 2010). The CFO's guide to managing Key Performance Indicators.

Reichheld, F. F., & Sasser, E. W. (September-October 1990). Zero Defections: Quality Comes to Services.

Reichheld, F. F., & Teal, T. (2001). *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston.

Törnvall, P., & Norrlid, A. (2007). SKAPA RESULTAT MED NYCKELTAL.

Temkin, B. (November 2011). Temkin Group Insight Report - State of CX Metrics.

Transformator Design. (den 15 January 2014). Kunddriven utveckling och innovation av strategi/affär, tjänster och verksamhet. Stockholm, Stockholms län, Sverige.

Transformator Design. (2013). *Transformator Design*. Hämtat från [www.transformatordesign.se](http://www.transformatordesign.se): <http://www.transformatordesign.se/nyheter/gasell/>

## Appendix 1 – Intervjufrågor

Skulle du kunna berätta vad du jobbar med?  
Hur jobbar du/ni med nyckeltal?  
Vilka nyckeltal anser du vara mest väsentliga?  
Hur många nyckeltal är rimliga att använda?  
Vad är bäst att fokusera på när det kommer till nyckeltal?  
Vilka perspektiv är viktigast att titta på?

## Appendix 2

### Intervju SEB

Jag skriver mitt exjobb på KTH nu, och skriver för Transformator Design... du känner Niklas väl? Som har jobbat på SEB...

- *Jag känner Niklas ja och vi har faktiskt använt oss av Transformator här.*

Okej, kul. Ja så det dem i stort sett vill att jag ska göra är att ”kolla” på det som redan finns när det gäller KPI och nyckeltal. De har börjat göra ett ramverk för Transformator och sen ska ju jag ta ”godbitarna” av det bästa och sätta ihop något slags ramverk som företag kan använda sig av. Det kommer ju bli lite knepigt eftersom det beror på vilket företag man är och sådär. Jag kommer se allt efter ju mer insatt jag blir att se hur det tar form, men de tär tanken i varje fall.

- *Ja, okej jag tror jag förstår.*

Det jag tänkte börja med att fråga är om du skulle kunna berätta om vad du gör?

- *Ja vad gör jag egentligen. Det är en bra fråga. Jag brukar säga såhär att... jag har ju jobbat med det här i över 30 år, totalt sett, och väldigt många företag, ända sedan jag började, fokuserar väldigt mycket på att mäta och att skapa KPIer, men ganska tidigt så blev jag i varje fall ganska irriterad på att man konstaterade att man hade 72 och sen blev det inte så himla mycket mer. D.v.s. man använde undersökningarna mer som ett konstaterade istället för att se det som ett instrument för förändring. Det jag har jobbat med de kanske senaste 10 åren av mitt liv, kanske längre till och med, det är att säga att mätningarna istället är kanske 5-10% och 90% är vad du gör med dem, och det här beror ju på att de flesta mätsystemen är konstruerade av konsultföretag och konsultföretaget, i synnerhet marknadsundersökningsföretag, är ju inte intresserade eller har inte kompetensen eller har inte trovärdigheten av att jobba med förändring. Dvs. helt plötsligt så kommer marknadsundersökningskonsulten eller vad man vill kalla den för och säger såhär ”72”, och ledningen nickar instämmande och säger ”hum hum” och sen så, ett år senare, så är den 73 och man fortsätter så, men man gör egentligen ingenting. Jag brukar säga såhär att ska man jobba med det här så är mitt råd, och det är det en del som blir ganska förvånade över, är att vi måste först ha ett system för förändring. Innan jag bestämde mig för att jobba på SEB, jag blev headhuntad, så var en av mina första frågor; ”Är ni beredda, menar ni allvar?” Alltså, vill ni ha ett mätsystem så behöver ni inte anställa mig, men om ni verkligen vill göra någonting åt det – då ska ni anställa mig! Det är här jag tror att många går fel, att man bara ser i siffror och sen så är man glad om den går upp och förbannad om den går ner men man vet egentligen inte varför.*

Det låter väl bra också, att mäta saker...?

- *Ja, och sen har det en extrem stor betydelse på HUR man mäter. Om man ritar en bild som ser ut såhär...att här har du tid och här träffar du på SEB. När mäter jag? Och då blir det någonting väldigt intressant för ju längre bort i tiden jag mäter, desto mindre blir ju att jag mäter själva mötet med dig. Utan här borta är det kanske 70 % image, efter ganska snabbt egentligen. Medan om jag mäter precis här, väldigt nära, så kommer ju du kunna beskriva. Det är som att jag frågar dig; Förra årets semester. Hur var den? Och då kommer du att svara i väldigt generella termer. Men om jag hade frågat dig, och du hade landat igår, hur var semestern? Då hade jag fått en helt annan beskrivning. Och där tycker jag att det är väldigt intressant egentligen, att, jag brukar säga såhär, när vil polisen få tag i ett vittne? Inom 72 h. Varför då? Det beror ju på att våra hjärnor tar ju en upplevelse, och sen börjar ju den försöka få din nya upplevelse att stämma överens med din gamla upplevelse, och det är ju inte som så att du ljuger, men din hjärna kommer att tweaka din upplevelse så att den blir mera passande till din gamla erfarenhet. Och då är det ju ganska kul när marknadsundersökningsföretag och andra företag ställer större krav på respondenterna. Att de ska svara sanningsenligt efter 6 månader eller ett år än vad polisen gör. Och det där tror jag är ett av dem absolut största felet man gör. Man gör en generell mätning och tror att man mäter kundupplevelse när man i själva verket mäter något helt annat. Vi mäter inom 24 till 72 h.*

Så det är en av de viktigaste faktorerna, tiden?

- *Ja, tidsfaktor. Det är det man brukar prata om. "Near real time", och vi ligger så nära "Near real time" som det någonsin går. Sen kan man ju säga såhär att det går att mäta omedelbart. Ja, men om du mäter alldeles för tätt inpå så kan du knäcka kunden. Tänk dig själv om du går in på ett bankkontor och du får ett pling när du är påväg ut där det står; "Vad tyckte du om mötet?" Det är inte säkert att det är precis positiv upplevelse. Utan vad fasiken, övervakar ni mig? Och det är ju också en bedömningsfråga. Sen har du den andra biten, och det är ju, som min fru Harriet, fick ett frågeformulär här från ett bilföretag för vi hade köpt bil här i somras. Den var på 2 st. A3-ark hopvikta i mitten, typsnitt 8 dubbla spalter. Då kan du tänka dig hur många frågor det var. Det var alltså typ 60-70 frågor, och det orkar man ju inte svara på. Hon skrev "Jävla idioter" längst bak och vek ihop kuvertet och skickade in det. Så när de öppnar det där har den ett helt blankt kuvert där det står "Jävla idioter". Vilken information får du då? Och då sitter marknadsanalytiker och konsulter och säger "Ja men, vi måste ju kunna analysera det här". Men det är ju en konsulttanke, att du som konsult ska kunna ta reda på vilka samband som finns. Men i samma ögonblick du gör det så förstör du din undersökning.*

Mm det är sant. Hur ser du på det här med öppna frågor då?

- *Det är en nödvändighet. Jag gör ungefär 100 000 intervjuer per år och ungefär antalet öppna svar per månad är 3000-4000. Kan man analysera dem? Inte på central nivå, men jag var på ett kontor nu i morse och de kanske får in 20 öppna frågor och de kan hantera det. Och då kommer du ju egentligen in på den andra biten när man skapar KPIer etc.; Vem är det som är uppdragsgivare till det här mätsystemet, KPIerna? Är det VDn? Då bygger vi ett system, men är det Håkan i Karlstad, då bygger du ett annat system. Väldigt ofta, dem som har centrala system, har ingen trovärdighet lokalt. Om jag skulle säga såhär, 72 gäller för Sverige. Vad ska Håkan i Karlstad göra då?*

Jag vet inte

- *Det vet inte han heller! Därför att det är ingenting som är relevant för honom. Det blir bara en generell massa av något som är totalt ovidkommande. Då måste man ju mäta nära i tiden på dem som har varit i kontakt med Håkans kontor i Karlstad och*

*det är Håkan i Karlstad som är uppdragsgivare och det är inte våra VD. Det där är inte det lättaste att sälja in till en VD, att vi ska bygga ett system där inte du är uppdragsgivaren utan uppdragsgivaren är den som är här nere och möter kund. Där kommer man ju in i grunderna i kundcentrering. Vem är det som bäst känner till kunderna? Är det dem som möter kunderna eller är det dem som sitter i sin lilla glaskupol någonstans på någon koncern. Nog tror jag att de är de som möter kunden varje dag. Dem vet bäst och systemet ska ju supporta dem. Inte nödvändigtvis supporta centrala enheter. Det är möjligtvis en sidoeffekt.*

Det är ju det som är lite oklart från Transformator Design. Om det är något som är för dem, att de ska kunna sälja in någonting eller om det är för deras uppdragsgivare.

- *Men vem är uppdragsgivaren då? Är det VDn där uppe, som Transformator pratar med och som tycker att det är jättebra. Men Håkan i Karlstad kommer tycka att det här är skit. Om nu Håkan i Karlstad tycker att det här är skit. Kommer det att hända någon förändring då? Nej! Då kör vi ju i diket första kvarten. Han kommer bara titta på det där och säga att det inte angår honom. Det är alltså inte relevant. Och därför måste du i praktiken vända på pyramiden och säga såhär; Här har vi kund, här har vi dem som möter kund, här har vi VD och här har vi då kontorscheferna, KC. Sen kommer distriktscheferna och sen kommer regionscheferna. Sen kommer retailscheferna, alltså vår vice VD Mats, och här har vi Annika. Men det är ju dem här som i grunden är mina beställare. Men säljer det dit? Det är svårtsålt. Men då gör man såhär istället, att då bygger vi systemet så att vi aggregerar upp alla möten till ett kontorsresultat. Alla kontoren blir ett distriktsresultat, alla distrikten blir ett regionsresultat och alla regionerna tillsammans blir Retail Sveriges resultat. Så att istället för att man börjar bygga den där KPI:n och så säger man att 72, åter igen, då har man inte vunnit någonting.*

Det kommer lite in på det här vilka typ av nyckeltal som man ska använda sig av?

- *Det beror på vilken grundläggande filosofi du har. Alltså, hur ser du på vilken förändring, vilken riktning, vill du åstadkomma. Jag sa vid något tillfälle på en konferens såhär att om jag skulle kunna mäta skostorlek och åstadkomma en förändring så skulle jag kunna mäta det också. Det är inte väsentligt vad du mäter egentligen. Vilket kan låta ganska hemskt. Men om jag kan använda ett tal som gör att dem som möter kund känner en önskan, ett engagemang, en vilja att förändra sig – då är det rätt KPI. Är det fel KPI – då tittar dem på den och säger; "Hur ska vi göra det här?" Så att KPIer är ett viktigt styrinstrument, men det måste ligga i linje med den strategi och vad du vill åstadkomma.*

Så om jag då gör ett ramverk, med de KPIer som jag anser är bra. Kan man göra ett ramverk som funkar för alla företag?

- *Nej! De KPIer som vi tex. startade med 2007, det är inte samma KPIer som vi har idag. Därför att företag förändras ju. I takt med att vi blir bättre och bättre så förändras ju vårt sätt att vilja påverka dem som möter kund. Vilket gör att vi förändrar ju KPIerna i takt med att våra strategier faller på plats och att våra mål uppnås. Vi vrider och vi vänder och därför blir det ju väldigt svårt att säga, skulle jag ha gett oss ett ramverk 2008 så kanske det ramverket hade hållit tills 2010. Det som gjordes 2010 höll till 2012 och det vi gjorde då kommer hålla till kanske 2014. De kanske inte håller mer än två år. Men ramverket är ett synsätt. Då handlar det om vilken fråga du ställer dig. Det handlar om att ställa rätt fråga. Nämligen, om vi mäter det här – vad uppnår vi då? Vad är konsekvensen att mäta på det här sätter? Skulle vi t.ex. mäta antalet rådgivningsbesök per rådgivare. Det låter som en bra KPI. Då får det till följd att kundupplevelsen blir dålig, därför att vi går på kvantitet före kvalitet. Men det är fortfarande ett KPI. Då måste man gå tillbaks och säga; Varför vill vi mäta (men nu gör vi ju inte det) antalet rådgivningsmöten? Jo, för att vi tror på att många möten leder till många affärer och som gör att vi tjänar mer pengar. Så att det egentligen handlar om frågan, vad vill vi åstadkomma som företag? Jag skulle inte*

*köpa av Transformator, om de t.ex. skulle komma och säga att "Det här är våra KPIer" Då skulle jag titta på dem såhär och tänka; Okej, vad har dem för relevans i vår värld just nu? På vilket sätt kommer dem här få Håkan i Karlstad att bli ett bättre kontor. Och då kanske dem säger såhär; "Öh, det vet jag inte", och då har man ställt sig fel fråga från början, nämligen vad är det vi vill åstadkomma med dess KPIer. Och den frågan kan möjligtvis leda till att vi har KPIer som mäter kundupplevelse, vi har KPIer som mäter hur mycket jobb kunderna får lägga ned. Vi har KPIer som mäter väntetid t.ex. Det finns ju olika, och en del av dem kan i ett visst ögonblick vara helt rätt, men de behöver inte alltid vara rätt för alla. Så det är min uppfattning.*

Vilka KPIer och nyckeltal skulle du säga är dem viktigaste?

- *Då gör vi såhär. Vi skriver helt enkelt. Intjänade förmåga. Hur mycket pengar drar vi in. Vad tycker kunderna om detta? A. Kunderna älskar dig, du har en hög intjänad förmåga. B. Kunderna älskar dig och du tjänar inga pengar. C. Kunderna hatar dig och du tjänar inga pengar och D. Du tjänar pengar som gräs och kunderna hatar dig. Det är otroligt viktigt att egentligen säga såhär att, Ryanair tänkte jag på. Ryanair har ju legat här uppe och tjänat pengar som gräs och kunderna har hatat dem. Nu har dem vinstvarnat 2 kvartal på raken. Förra kvartalet gjorde dem minus 180 miljoner. Så dem är påväg ner dit. Varpå Olerays säger; Vi måste ta en titt på att bli kundtillvänjda. Jamen, i 12-15 år så har dem gjort allting för att förnedra och misshandla kunderna. Och nu lämnar kunderna dem och att förändra den kulturen, det är nog väldigt väldigt svårt. Och om det ska vara trovärdigt, så måste man troligtvis höja priset. Vilket gör att när du gör den där resan ned i C.-kvadranten. Du har fruktansvärt dåligt läge. Så det är här egentligen affärs-mannaskapet KPI. Varför gör vi det här? Ja men vi ska ha branschens högsta kundnöjdhet. Då tittar jag bara på dem och säger att "Bra, det företaget har noll koll på sin verksamhet." Är en nöjd kund en lojal kund? Nej. Är en lojal kund en lönsam kund? Nej, inte nödvändigtvis. Vi har lojala kunder som vi förlorar pengar på. Men det är väldigt bra. KPIerna handlar om att skapa ett styrinstrument för ett gott affärs-mannaskap. Det skulle jag kunna sträcka mig till. Men vad du sätter på dem här axlarna där. Det beror ju helt på vart du befinner dig som företag och vilken strategi du har.*

Jag läste i en artikel att fyra nyckeltal är bästa antalet. Går det att säga någonting om det?

- *Hur långt är ett snöre? Man kan säga såhär, att en välmotiverad stridspilot klarar att hålla mellan sju och nio objekt, i praktiken så är det nyckeltal, på en gång. Hur många är det som är välutbildade, högmotiverade stridspiloter? Det är inte så himla många. Ju färre desto enklare. Ju mer du komplicerar till det – desto svårare blir det. Men, vad kan vi använda? Ja, typ fem, sex nyckeltal.*

Du pratade om att en lojal kund är viktigare än en nöjd kund. Hur mäter man bäst hur lojal en kund är?

- *Beteende. Det ända sättet att veta att en kund är lojal, det är ju om kunden köper igen. Sen så kan man ju säga att det finns attitydmässig lojalitet. Men styr attityder våra beteenden? Nej. Är det fel att skattefuska? Ja. Skattefuskar människor? Ja. Det här är ju en otroligt viktig sanning. Att om du har en attitydinställning till att göra något så skulle jag kunna fråga; "Skulle du kunna tänka dig att åka tillbaka till Grekland, om du var där i somras?" Ja, svarar du helt definitivt. Innebär det då att du kommer att åka till Grekland igen? Antagligen inte, men det beror ju på. Så sitter man där och marknadsanalytiker skapar otroligt fina modeller över attitydmässig lojalitet och där man kan faktiskt säga såhär att om attityder verkligen styrde vårt beteende, då skulle vårt samhälle se väldigt väldigt radikalt annorlunda ut. Men attityder är som en mycket mycket grov riktlinje Det är ungefär som om du skulle springa och säga på Arlandas landningsbana och säga att där har du den attityden och där har du den attityden men däremellan så springer du precis som ett skällat troll och vi kliver*

väldigt ofta utanför vad vi säger är en attityd. Attityder styr inte nödvändigtvis våra beteenden. Det är som att ställa sig frågan om det är rätt att handla miljövänligt? Ja. Så då handlar du allting miljövänligt eller? Nej. Är det bra att åka kollektivt? Ja. Så du åker alltid kollektivt? Nej. Alltså, ju mer man gräver i det där så upptäcker man att det är jävligt tunt däremellan. Jag har en kompis som är psykiatriker och hon säger också det där om attityder och beteenden, t.ex. är det fel att döda? Ja. Okej, men du har gjort det? Ja. Varför då? Jag vet inte. Jag bara gjorde det.

Kan man säga då att för att en kund ska komma tillbaka till ett företag, så måste man ändra deras attityd?

- Ja, eller är attityden en konsekvens av din upplevelse? Vad är hönan och vad är ägget? Man kan säga såhär, att det finns en grundläggande bit som fungerar på hästar, hundar, barn, människor, kunder och medarbetare. Det är positiv förstärkning. D.v.s. att om du upplever någonting positivt. Så vill du gärna uppleva det igen. Upplever du någonting negativt, och det är tillräcklig stark upplevelse, så kommer du att försöka undvika det så mycket som du någonsin kan. Tex. har du blivit matförgiftad någongång?

Ja.

- Äter du den maten någon gång igen?

Nej.

- Precis. För rent perceptionsmässigt, och det här ligger ju otroligt djupt rotat i våra system. Om du blir fruktansvärt ordentligt matförgiftad. Min äldsta son Marcus kan inte äta kassler för att han blev matförgiftad av det. Det räcker med att han ser kassler eller ens känner lukten av det så mår han illa. Han är 27 år nu och han klarar inte det, och det hände när han var nio år. Det sitter så präglat i hans minne. Men om du upplever något väldigt positivt så kickar ju vårt belöningscenter igång. Och då säger man, mmm vad trevligt det här kan jag tänka mig att göra igen. Då gäller det ju att när vi mäter, just den här tiden, har vi som mål att du ska ha så bra kundupplevelse som möjligt så att du vill fortsätta att vara kund hos oss. Det är egentligen grunden. Jag skrev såhär faktiskt vid något tillfälle att "Är det viktigt med kundnöjdhet? Ja säger alla. Och då säger jag; Ja, man trodde också en gång faktiskt att jorden var platt." För det visar sig att det finns väldigt, just det här med nöjdhet och lojalitet – att det är lönsamhet, Och då kan man säga såhär att; "It should be noted that customer satisfaction is a mental state and it can not have any direct impact on customer profitability. It's the behaviour of the customer which may follow from a certain level of satisfaction that affects customer profitability." Det är beteendet, det är ju inte attityden som gör det. För vad gör det om jag älskar SJ men aldrig åker med dem. "There is no coordination between a satisfied customer and a repetitiveness." Den är också ganska hård. Därför att den stämmer. "Customer satisfaction is just a customer sense of satisfaction which we want to believe that we have satisfied customers and that this will lead to their loyalty and improvement on revenues. The portion customer satisfaction has little to do with customer loyalty." Det finns nästan mer bevis för att kundnöjdhet inte leder till lojalitet. Och det har blivit värre. Mycket mycket värre med åren. Just det där att man tar med passivt nöjda, dvs. det är inga större fel och så tror man att de är nöjda. Men de är de inte. Så att börja prata om att det egentligen är, och det här är min filosofi, att vi har gått från att mäta och prata om kundnöjdhet till att göra någonting om vad vi levererar. Vad är det för kundupplevelse vi faktiskt levererar. För det är det som är avgörande. Strategisk mätning är någonting för företagsledningen. Operationellt krävs för att du ska skapa förändring och då mäter du faktiskt nere på den nivå som mäter kund. En del tror nog att det här är samma sak och då är man verkligen ute och cyklar. För det är inte samma sak. Lägsta samband med beteendet är hur nöjd du är. Det är alltså sämsta frågan du kan ställa. Sen finns det hur mycket som helst. Vi pratar väldigt mycket om förändring. Disciplin. Hur vi jobbar med det. Vi har ju gått ifrån att egentligen bara åka ut och

*presentera ett resultat till att gemensamt skapa en lösning, för att de ska bli bättre. Jag är ute och reser mellan en och fem dagar i veckan och besöker kontor. För jag tror inte att man kan förändra genom att skicka ut powerpoints eller worddokument. Du måste kunna ta diskussionen. Vi validerar, vi vet om t.ex. att dem som lämnade banken 2010 hade i snitt minus 49 i NPS året innan. Vi vet också hur det påverkar affärsvolymen. Hur mycket pengar vi tjänar. Ambassadörerna som ger oss väldigt höga betyg. Där har vi tex. 180% mer affärsvolym efter 12 månader. Vilket gör att vi tjänar pengar. Ju fler produkter vi har – desto högre NPS får vi. Hur snabbt vänder vi på dåliga kontor och i snitt 12 veckor. Det är intressant när man pratar med konsultföretag. McKinsey t.ex. hur lång tid det tar för dem. Ett till två år säger dem. Vad konstigt säger jag för vi gör det på 12 veckor. Det beror ju på att dem jobbar med företagsledningarna och de ska i sin tur försöka sippra ned de här budskapen ända ut i linjerna medan min approach är att plocka upp dem direkt ute på linjen. Sen kan man ju jobba med dem där uppe också men det viktigaste arbetet det sker där nere hos dem som möter kund. Men det är ju inte tillräckligt fint tror jag många tycker. De vill ju gotta sig med helst styrelsen och koncernledningen istället för att smutsa ner sina händer och åka ned till Säffle eller något sånt.*

Precis som det kan bli svårt från dem att få gehör nerifrån så finns det väl svårigheter med att börja nerifrån?

*- Man måste jobba på bägge delarna. Du kan inte bara jobba på den ena delen utan du måste jobba på båda, och här kan man faktiskt se hur snabbt vi vänder. Inside response effect, det går fruktansvärt fort. Det går ner på ca fyra månader och upp på två månader.*

Jag har ibland svårt att se kopplingen mellan mätningen av KPI/Nyckeltal och vad det har att göra med förändringen? Mäter man för att man vill göra en förändring eller mäter man för att se hur bra det går?

*- Man mäter för att skapa förändring. Det du sa nu är egentligen den teoretiska approachen, men jag mäter för att skapa förändring. Inte mäter för att se förändring. Mätverktyget är bara ett förändringsverktyg och ingenting annat.*

För det känns som att man på något sätt mäter för att se och sen är frågan vad man gör med det...

*- Ja, och tittar man nu så att säga. Så kan man säga att vi ligger ju i dagsläget på 55 % ambassadörer i rådgivningen. Vårt bästa kontor låg på 86 % ambassadörer.*

Ni har ju gjort om er hemsida. Var det en stor del i den här förändringen?

*- Många bäckar små. Jobbar med private banking, family offices, special clients. I snitt så kan vi öka, om man verkligen anstränger sig, så kan vi öka med ca 10 enheter per år. Det är inte alls omöjligt. Vi ligger ungefär 2-3 år före våra konkurrenter och då har dem benchmarkat oss med 50-60 andra banker. Vi är den banken som ligger längst fram och i den där boken outside in så blir jag intervjuad av Forrester.*

Om du skulle göra det här som jag gör nu. Vad skulle du fokusera på?

*- Alltså uppdraget från transformator, det är ju egentligen KPIer. Alltså ett ramverk för KPIer, men då skulle jag egentligen titta på att ett ramverk handlar om att titta på KPIer för att se vad vi vill åstadkomma. Ramverket blir isf. Frågeställningar som handlar om vad är det vi vill åstadkomma. Vill vi åstadkomma ökad lojalitet? Vill vi åstadkomma ökad intjäningsförmåga? Börja strimla upp det här, och då kommer du komma fram till strategier eller en affärsmodell. Om vi tar en affärsmodell som heter handelsbanken. Så väljer ju dem att jobba med traditionell banking och har kassor och kontanter medan vi har stängt ned det. Då kan man ju säga såhär; "Är vår modell en sämre modell?" tittar du på det ekonomiska resultatet*

*så kan du inte säga det. Men människor/kunder förväntar sig att en bank ska hantera kontanter. Men jag ska visa dig här på datorn, att här har du fullservice-kontor, automatiserad kontanthantering. I kassa/kundtjänsten så var NPS-värdet 6,4 för fullservice-kontor och 5,3 på en skala från -100 till +100. Andelen ambassadörer minus besvikna så 40 % ambassadörer och 20 % besvikna, då har du +20. Skulle du ha 50 % besvikna kunder och 25 % ambassadörer, då får du -25. Då ser du att skillnaden då var en enhet i kassa/kundtjänst. Blir kunderna upprörda för att vi tar bort det? Då får man titta på rådgivningen, där vi har 10 enheter bättre på automatiserat kontor/kontanthantering. Eftersom vi växlar om resurserna. Vart tjänar en bank pengar?*

Rådgivning?

*- Precis. Varför tror du då att vi gör det här... och då blir det helt plötsligt så att folk säger att en bank ska vara en bank med kontanthantering, och vi säger då varför då? Det är inte vår affärsmodell. Så därför blir den här strategin/affärsmodellen ganska viktig när man börjar skriva ner vilka KPIer som man ska använda över huvud taget.*

Jag läste en artikel som du var med i där du skrev att för att skapa förändringsbenägenhet i organisationer, så ska man ta fram en verktygslåda. Hur tar man fram en sådan?

*- Jag fick den frågan på ett seminarium ifrån Swedbank tror jag det var, varpå jag svarade såhär; Vi berättar mycket men inte allt. Vissa delar av det här är nog några utav våra bäst bevarade företagshemligheter. För det handlar i grunden återigen om det jag sa, att börja bygga förändringsmodellen/verktygslådan. Sen kan du börja mäta. A och O för att lyckas är en verktygslåda. Det kräver mycket arbete för att få det på plats.*

Många företag säger väl att de vill göra en förändring, men sen när de kommer till kritan så vill de inte det?

*- Är människor förändringsbenägna? Människor tycker inte om förändring. Vi är vanedjur. När du handlar nästa gång, gå åt fel håll i affären så kommer du bli galen. Det talar om hur förändringsbenägen man egentligen är. Du tycker inte om förändring för att vana är bekvämt. Och förändring är inte så jäkla kul. Men det finns modeller för förändringsarbete och vi jobbar väldigt mycket efter en strukturerad modell. What's in it for me? Det är egentligen den viktigaste frågan. Varför ska jag förändra mig? Tjänar jag på det? Tjänar vi på det? Och är svaret nej så kommer det inte att hända något. Du kan ju tvinga fram en förändring men kommer det att speglas av kundupplevelsen? Med stor sannolikhet.*

Det känns som att även om människor tycker det är jobbigt med förändring så tycker dem att det känns okej när man väl gått igenom förändringen? För man glömmer ju lätt det jobbiga och anpassar sig fort...

*- Ja, jag brukar säga såhär att det handlar inte om vad eller att vi gör utan hur vi gör det. Det är huret som är det viktiga. Inte att eller vad.*

En sista fråga, har du något bra tips om läsning inom det här området?

*- Finns hur mycket som helst. Det finns väldigt mycket skrivet. En del är bra och en del är mindre bra. Jag brukar säga såhär att eftersom jag jobbar som föreläsare och alltihopa. Som en elev uttryckte det i Uppsala; "Men du Sören, du säger precis tvärt emot det som står i våra läroböcker" Varpå Anders då som var studieansvarig för den kursen svarade; "Just därför tog jag hit honom" För det är en väldig skillnad på teori och praktik. Jag brukar kalla vissa för NPS-talibaner, för de tror att det är ända sättet att mäta och det är det absolut inte. Det finns heller egentligen inget som*



*är rätt eller fel, men jag skickar över en bunt med läsning till dig som täcker hela spektrat.*

Jag ska ju vara utomstående då och tolka detta utefter hur jag ser på det. För man kan ju göra lite hur man vill känns det som. Jag vet inte om de vill att jag ska visa just min bild men det känns ganska svårt, men samtidigt har ju inte dem något att förlora på att jag ger min bild utifrån.

*- Nej nej nej, jag tycker att det är en jättebra approach och vad du ska göra är ju att du ska göra det utifrån din akademiska skolning och med ditt kritiska sinnelag. Du kanske ska skriva att det inte finns något som heter bra KPIer. KPIerna är beroende av vilken verksamhet man bedriver. Jag sitter i skolstyrelsen i en kommun och jag tror att de har 70 KPIer och 30 mål någonting och då frågar jag dem vad de vill åstadkomma? Och det är att alla elever ska klara skolan. Ska vi inte ha det som mål då? Varför ska vi ha 32 andra mål. Ja men vi vill ju veta...nej lägg ner det. Sluta. Tänk bara på vad du vill åstadkomma och mät det som ett huvudmål.*

Transformator ville ju även att jag skulle kunna ta fram kvantitativt, om jag hade tid, hur mycket ett företag tjänar på en förändring men det känns som att det är väldigt omöjligt att besvara då. Med risk för att låta negativ...

*- Ja, och jag vet ju laggen. Mellan upplevelse och intjäning och där har du ju ett delta på 12-18 månader. Så att visst. Du kan ju be ett företag som oss att mäta nu och så kan du ju titta på det om 18 månader. Har du den tiden? Kanske om du ska doktorera... eller i vidare forskning.*

Ja. Tack så mycket för din tid  
-Tack själv.

## Appendix 3 – Intervju Netsurvey

Jag tänkte att du kunde börja att berätta lite om vad Netsurvey gör.

*- Vi beskriver vår verksamhet som att vi går till jobbet och gör lite gott var dag genom att vi hjälper chefer och medarbetare att få det lite bättre på jobbet. Kunder en bättre upplevelse och företagen en ökad effektivitet och lönsamhet.*

Som jag förstår håller ni på väldigt mycket med NPS?

*- Ja alltså kundlojaliteten mäts. Alltså nyckeltalet för kundlojalitet är i många fall NPSen och den gillar vi för att den har vi både på medarbetarsidan och på kundsidan och då har vi kommit så långt att vi kan identifiera vilka interna drivkrafter som påverkar kundupplevelsen. Så att vi kan börja sätta siffror på att minskar du stressen på en butik med såhär många % så har du möjlighet att öka kundnöjdheten och kanske också lojaliteten med x %.*

Finns det något bra antal när det kommer till hur många nyckeltal man ska använda sig av?

*- Jag tror det är svårt att vara så generell. Utan du måste titta på vad du har för typ av verksamhet. Men utifrån Transformators design perspektiv, så skulle jag absolut börja med att läsa på om "The service profit chain" och det är en modell som några Harvardprofessorer tog fram en gång i tiden i ett arbete för ett retailbolag som låg och investerade massa pengar i marknadsföring, men de ökade inte försäljningen för det. Då när de satte igång att gräva i det där så såg dem att om det inte funkar på internsidan så kan du inte påverka kundattityderna eller kundbeteendet. För att även om du kan driva trafik med marknadsföring till en butik, om personalen ber kunderna dra åt helvete så ökar du inte omsättningen i alla fall. Därför gäller det att börja med att eliminera de interna hindren för att kunna ge kunderna en fantastisk service och därefter kan man börja fokusera på det.*

Nyckeltal kan ju göra så att det ser bra ut, siffermässigt, utan att det stämmer överens med verkligheten, t.ex. att en kund kan vara nöjd utan att den behöver vara lojal...vad säger du om det?

- *Precis, och det ligger väldigt mycket i hela NPS-filosofin, om hur vi gör det här. Det finns ju jättemycket skrivet om det, men du kan se ett mönster i att. Jag satt i dag på morgonen och läste en artikel som jag hittade på Bain & Company's hemsida om hur du motverkar chearn-raten. De har ju kommit fram till att den är oftast en konsekvens av att inte bara ha blivit förbannad en gång utan att det har varit vid ett flertal tillfällen att kunden har blivit misshandlad. Sätter du igång och räknar på livstidsvärdet på varje kund, ja då borde nog fler vara lite mer måna om hur man tar hand om frontline-personalen. Så att de är mer happy på jobbet och att de är villiga att leverera en bra service.*

Vad för samarbete har ni haft med Bain?

*Det senaste vi har gjort är en artikel som Bain hade vänligheten att fixa så att den publicerades på Harvard Business review's blogg. Den handlar om kopplingen mellan engagemang och lojaliteten.*

Vilka nyckeltal är det ni använder er av mest?

- *I fallande skala så är det så att huvuddelen av Netsurveys verksamhet är fortfarande medarbetar relaterat och det viktigaste indexet som man använder på medarbetarsidan är engagemang. Det måste matchas av något ledarindex och där har vi två olika att välja på. Sen så har vi då det vi kallar för e-NPSen, employee-NPSen som mäter arbetsgivarens attraktionskraft genom att vi frågar; "Hur troligt är det att du skulle rekommendera Transformator Design som arbetsplats till en vän?"*

Okej, jag har ju tänkt att göra något slags ramverk med frågeställningar som varje företag som vill förändras måste ställa sig, eftersom nyckeltalen varierar så mycket från företag till företag. Vad tycker du om det?

- *Nej jag tycker inte det. Ditt arbete och de diskussionerna som vi har med Transformator, de går väldigt hand i hand. Därför att vi ska ju titta på hur man kan sätta upp någon form av uppföljningsstruktur på deras arbete och om det ska vara ett engagemangsindex eller någon form av kulturindex, som är anpassat till dem, det kan jag inte svara på idag för det är lite för tidigt.*

För Transformator önskar ju att något slags ramverk sätts upp som kan användas på alla företag...

- *You wish! Det beror på vilken situation som kunden befinner sig i. Jag tror att man måste vrida lite på den målsättningen till att man har en diskussion med kunden om var vill man vara och när? För att sedan backa tillbaka och titta på vilket engagemang finns i organisationen, därför att om det är så att engagemanget skiftar mellan olika enheter och mellan olika chefsnivåer ganska mycket, då blir det en jättejobbig resa därför att om engagemanget är lågt så finns det ingen vilja till förändring. Och då har du ju väldigt många tröga barriärer som du måste bryta dig igenom. Så du måste se till att du har skapat ett tillräckligt bra arbetsklimat för att kunna driva ett förändringsarbete. För förändringsarbetet i sig – det är bara kul under inledningsfasen. Man kan vara ännu mer stringent i det uttrycket och säga att förändringsarbetet bara är kul så länge det inte berör mig.*

Människor tycker väl inte om förändringar i början, men sen när de börjar se det positiva så tycker de väl mer om det?

- *ja, kul blir det när du har rätt förutsättningar för att kunna göra det.*

När har man rätt förutsättningar då?

- *När du har ett engagemang som är på en viss nivå i organisationen.*

Tycker du nyckeltal verkligen speglar om det går bra för ett företag?

- *Idag gör det ju det. Alltså vi ser ju rätt tydliga kopplingar mellan hur det ser ut i dem projekt vi kör mot hur de finansiella siffrorna kommer ut.*

Vilka nyckeltal anser du är de viktigaste?

- *Om man tittar på de hårda nyckeltalen så tycker jag att man måste titta på att hur är våran, om man delar upp försäljningen, så tittar man på hur stor andel av försäljningen är repetitiv, hur stor andel av den årliga omsättningen kommer ifrån nya kunder och varifrån kommer kunder? Alltså rekryterar vi nya kunder inom dem segmenten där vi vill rekrytera kunderna och det får man sedan spåra tillbaka till och titta på – funkar marknadsföringen? Ger den det resultat som vi vill att den ska ge? Och sen så titta på att av de befintliga kunderna, är dem enligt den önskelista vi har på segmentering. Både vad det gäller kunderna som sådana och också den försäljning som vi har per kund. Det sen måste du matcha mot hur ser organisationen ut, vilken leveranskapacitet har vi, på det här. Då får man titta lite grann på det här med hur mycket nya produkter levererar vi/sätter vi i system om året så att du kan mäta med en tjänsteportfölj som visar på att du är konkurrenskraftig. Därtill ska du sedan lägga de mjuka faktorerna på både internsidan och på kundsidan. Därför att du behöver titta på hur säljer vi, vad säljer vi, vad har vi för tillväxt? Har vi en tillväxt som ligger i linje med vår bransch, eller i linje med om vi säger att vi ska ha en hög tillväxt, har vi det gapet till marknaden som vi önskar? Vad kostar det här, om man ska ligga där? Vill vi investera en massa då vi har en tillväxt som bara ligger i nivå med vad marknaden är. Då gäller det att försöka identifiera vad det är som gör att vi inte kommer längre. För du har de här olika perspektiven men kundsegmenteringen och tjänste- och produktportföljen och de ekonomiska sifferpillandet bakom det där plus också både kundlojalitet, nöjdhet och medarbetar/engagemang och ledarskap.*

Vad är egentligen målet med nyckeltal?

- *Om man tittar på en ledning, så har dem ju extremt många olika perspektiv att följa upp, och för att också ledningen ska kunna samlas och få ett grepp om en hel verksamhet så måste du kondensera upp det till några olika, till en mycket högre nivå, som gör att det är både synligt och att det är mätbart. Då blir det KPIer. Därför att du måste också förstå om du har ett riktigt stort bolag, då måste du kunna säga att "Hur går det här?" och sen vill du också se om du är konkurrenskraftig. Då vill man ju ha någon form av benchmark. Hur går vi i förhållande till omvärlden? Då behöver du ju skapa någon form av struktur som gör att du kan jämföra dig mellan olika organisationer.*

Vad har ni haft för samarbete med Transformator?

- *Vi har träffat Nicklas Lemon och vi började prata med honom när han satt på SEB. Nu har vi då börjat diskutera om vi kan göra någonting tillsammans.*

Okej. Vad är det vanligaste problem vid mätandet (felmarginaler)?

- *Det finns inte, därför idag har medarbetarna sådant förtroende och vana vid olika sådana här experiment. Så anonymitet och sånt det är ingen issue anymore. Den stora utmaningen det är att man identifierar ett antal styrkor och svagheter och gå ifrån den insikten till att verkligen förändra någonting. Men vi är ju jobbiga jävlar för vi får ju det att hända. Vi har byggt våra system på ett sånt sätt att det är svårt att inte göra någonting åt det.*

Ni arbetar ju med väldigt olika företag. Är det samma kärna/drivkraft som ni kör med alla företag?

- *Människors behov skiljer sig inte jättemycket mellan vare sig olika bolag och olika geografiska områden. Jag brukar säga såhär att grunden – det är att vi visar varandra respekt. Att vi vill ha ett fungerande samarbete, att vi har en upplevelse av att få vara delaktiga och att vi får en regelbunden återkoppling. Kan man få dem här fyra att funka – då har man kommit jättelångt. Och då kan det driva 80% av allt förändringsarbete. Och de här fyra perspektiven med respekt, samarbete, delaktighet och återkoppling. Det kan jag säga det är verkligen globala behov. Vi jobbar ju med någonstans mellan 120-150 projekt om året och hanterar någonstans mellan 400 och 1,5 miljon personalattityder om året, och ca. 60000 chefer och jag lovar – ifrån alla världens olika hörn och alla har de här fyra grundbehoven. De är universella. Det ända som skiljer är sättet att tillfredsställa dem på. De kulturella perspektiven kommer in i nästa steg – hur man fixar det här.*

Kan du berätta om något företag som ni jobbat med?

- *Vi har varit med om flera häftiga grejer, Men vi jobbade med ABB Volvo i tio år och då var vi med när Volvo köpte både Renault och MAC trucks och ganska tidigt i den processen så bestämde man sig för att man kan inte köra de här olika varumärkena som helt självständiga bolag så man bestämde sig för att man skulle slå ihop produktutvecklingen och inköp för de här tre lastbilsbolagen och det är ju en extremt utmanande kulturreisa – att dem som jobbade på MAC Trucks i Amerika ska börja utvecklingsarbetet med ett gäng galna fransoser. Hela den resan var vi med på – den var häftig. Och det gick jättebra för man hade helt klart för sig att man var tvungen att säkra att varje chefsnivå var med på den strategi och hur arbetet skulle drivas framöver. Och vi låg och följde upp det där varje kvartal till en början.*

Vid förändringsarbete så är det väl vanligt att de ”på golvet” inte får stöd från ledningen, eller tvärtom. Vad är vanligast?

- *Det vanligaste är att ledningen vill göra en förändring och att den är totalt oförankrad i organisationen. När de får höra att man ska få ny logotype eller att man ska ändra någonting mot kund så står dem som jobbar ute i linjen och undrar vad de nu hittat på.*

Det gick ju ett program som heter chefen undercover som handlar om det med förändringsarbete...

- *Hahaha jaa, men egentligen är det för jävligt. Att de ska behöva göra på det sättet. Som chef måste du ha tid att vara ute i linjen för att se hur det funkar. Jag tycker inte att man ska behöva klä ut sig för att åka ut för att se hur det är. Då har det gått för långt.*

- *Om du går tillbaka ett antal år i tiden, så hade du suttit och bara prioriterat de hårda nyckeltalen. Då styrde man bara på dem och så var man lite mer hierarkisk. Chefen bestämde och skulle se till att få det här att funka. Idag funkar det inte på det sättet. Idag är det så att du behöver titta på – de är de mjuka nyckeltalen som driver de hårda. Därför att i den värld där konkurrensen inom så många områden har blivit så tuff så kommer det ner till hur vi som individer beter oss mot varandra. De påverkar dem hårda. För ska du köra en verksamhet och du bara går på de hårda, ja då handlar det för eller senare bara kring pris. Med hela den digitala världen så kommer det heller inte räcka till, för då måste du dra ner priserna så in i helsike för att folk ska stå ut. Och då har du ingen marginal alls. Konkurrensen blir tuffare hela tiden så vi kommer inte med tiden att ens acceptera dyrt och dåligt, och inte heller acceptera billigt och dåligt. Vi kommer vara så måna om våra pengar att vi bara lägger dem där vi känner att det är värt att lägga dem.*

Det känns som att många företag säger t.ex. att de vill ligga på en viss score gällande KPIer, men det säger väl egentligen inte så mycket?

- *Det säger dem å ena sidan, och så går du in och tittar i deras medarbetarundersökning och så ser du att engagemang på kundserviceavdelningen är negativt. Och de sitter med 40 % i personalomsättning. Då har du fullständigt hål i huvudet därför den avdelning som är viktigast för våran kundnöjdhet och våran kundlojalitet – där lägger vi inget fokus. Den är ju den viktigaste avdelningen. Att se till att dem tycker det är jätteroligt att gå till jobbet.*

Har du något tips på vad som är viktigast att titta på?

- *Du måste utgå ifrån de mjuka nyckeltalen. Läs på om Service Profit chain och sen ska du titta på att du har något engagemang-nyckeltal. Det tror jag är det viktigaste och att ställa det mot kundnöjdhet och kundlojalitet. Då går det att få ihop ett ramverk på det här.*

Hur mäter man bäst engagemang då?

- *Det har alla företag idag. Och då gäller det att titta på chefernas engagemang. Att det är så högt och stabilt så att dem har förmåga att kunna driva förändringsarbetet som kundnöjdhet och lojalitet. Så att du sen kan sätta det mot dem strategiska prioriteringarna och målen kring tillväxt och andra avsikter.*

Okej, tack så mycket.

- Tack!

## Appendix 4 – Intervju Telia

Skulle du kunna börja med att berätta vad du gör här på Telia?

- *Ja, absolut. Jag jobbar på affärsområdet bredbandstjänster. Det är en cross-country organisation så jag jobbar både mot Sverige och Danmark och Finland och Estland. Men jag är väldigt fokuserad på Sverige och är ansvarig för att utveckla och implementera det vi kallar för customer experience design, så jag jobbar med att förbättra kundupplevelsen, och jobba med att involvera de initiativ som handlar om att förbättra kundupplevelsen. Jobbar också med att implementera och utveckla hur man gör det. Hur jobbar man med den typen av förändring och utveckling på ett bra sätt. Det handlar egentligen om en intern service design metodik. Så vi har haft...jag har jobbat med ett antal projekt tillsammans med Transformator. I många projekt så var ju dem ute och intervjuade våra kunder och tog fram kundinsikter och konceptlösningar, och så fick vi en tjusig rapport på det. Det vi gör nu är att bygga upp den typen av kompetens, metoder och processer internt. Så att vi själva ska kunna göra det här. Så att jag brottas ju med väldigt mycket av samma frågeställningar som dem gör – att bevisa effekterna av allt det man gör för sina uppdragsgivare. Att det är viktigt att jobba på det här viset. Att det ger positiva effekter. Det är väldigt stora förändringar som det kräver. Oftast tycker jag att man i början i projekt är väldigt dålig på att sätta upp målbilderna. För vad man vill uppnå, och inför ett projekt kanske man sätter upp ett mål om att vi vill öka försäljningen med såhär mycket, eller vi vill förbättra kundupplevelsen. Så tar man fram kvantitativa tal...typ mål för NPS-siffra vilket är lite såhär...jahapp. Det säger inte mycket alls. Så vi försöker jobba med att hitta mer detaljerade målbilder för vad vi vill åstadkomma och från början försöka ha de förutsättningarna för att kunna följa upp vad det var vi ville och sen kunna mäta det.*

Hur mycket tror du de olika KPIerna varierar från företag till företag? vilka man ska använda sig av alltså.

- Jag tror egentligen inte att... eller det kanske beror på vad det är för typ av förändring det handlar om. Alla förändringar handlar ju om att man vill uppnå någon form av resultat. I termer av lönsamhet, kundupplevelse, försäljning, kostnadsreducering. Ganska hårda resultat som är kopplat direkt till resultaträkningen. Någoting sånt vill man ju uppnå. Det resultatet kan ju dröja ett tag innan man ser och då måste man ju på något sätt kunna se att vi är på rätt väg. Så då bör man förstå vad som kommer att generera det resultatet i slutändan, så att man tidigare kan pejla av att man är på rätt väg. Det är bra om man kan visa den typen av korrelation mellan outcome och det man...faktiskt mäter. Att vi vet att nu har vi förbättrat leveransprecisionen från 60 till 90 %... och vi vet att leveransprecisionen är en av dem absolut starkaste drivkraften för kunderna att kunna rekommendera oss, och om vi då kan mäta att vi har förbättrat den, att vi kan se den nu. Då dröjer det ett tag innan det får genomslag, på hur många kunder som vi levererar till med bättre precision. Då kommer de tom några månader ge ett bättre resultat på NPSen. NPSen i förlängningen är ju tanken att den ska ge ett bättre utslag på försäljning och att de kunder som stannar längre köper mer. Det vi försöker göra är att om man jobbar kunddrivet så jobbar vi med att förstå vad det är som är viktigt för kunden. Vilka förbättringar ska vi driva. Då har vi förstått det från kundperspektivet. Att det handlar om att förkorta installations... känner du till kundresa? Så om vi då jobbar med att ta fram någon kundresa som är en dokumentation av kundinsikt. Kundens händelser och behov under när man försöker få att uppnå ett visst mål. Om vi då har kommit fram till att vi har en målbild som output att förbättra NPS och öka försäljningen. Det är ett case som handlar om att vi ska sälja och leverera fiber till lägenhetskunder. Både fiberaccess och tv, bredband. Då har vi ju med all den inputen vi får från kundperspektivet, så förstår vi ju vilka touchpoints som är viktiga för att stötta kunden i beslutsprocessen. Vad är det som driver försäljning? Vilka trösklar har man om vad är det som krävs för att fatta ett beslut som leder till ett köp och vad är det som är viktigt för att man ska vara nöjd som kund i sin helhetsupplevelse. För oftast det man rekommenderar det är om det som vi lovade i början av processen har uppfyllts. Från dess att man börjar, tex. att min bostadsrätt ska sätta in fiber, till dess att man har fått det installerat i lägenheten och att man har fått tjänsterna igång. Då kan man ju utvärdera om man är nöjd med hela upplevelsen och det jag fått.

När mäter ni i en sådan resa?

- Nyckeln är ju att kunden måste ha gått igenom hela den resan och ha börjat använda tjänsterna så att man kan göra den utvärderingen- För befinner man sig mitt i och någon frågar; "Skulle du rekommendera" så kommer dem inte veta om de ska göra det eller inte. Det måste ju vara logiskt för kunden. Det tror jag även på en principiell nivå är, för de flesta, om t.ex. ett resebolag frågar innan man kommit iväg eller hem om man är nöjd? Det kan man ju inte svara på, eftersom man är mitt uppe i kundresan. Så den är en nyckel.

Hur ser ni på det här med lojala kunder?

- Ja precis det är ju lojaliteten som man är ute efter och i vissa fall så är det ju så att det kan finnas saker som gör kunderna nöjda och det behöver inte vara samma saker som gör att man är mer lojal egentligen. Så det behöver man göra en del statistiska analyser på för att förstå vad som driver vad. Driver nöjdheten rekommendation eller lojalitet? Hur de sambanden ser ut. Så helt krasst – att investera i att kunden blir gladare, om det inte gör att kunden stannar längre så är det inte värt dem pengarna. Tex. bindningstider är ju rätt vanliga inom olika typer av abonnemangstjänster, och det är ju en form av påtvingad lojalitet, för det kan ju vara som så att du är missnöjd som kund men är uppbunden så att du sitter fast. Så det vill vi ju frångå så att man kan vara lojal utan att vara inbunden.

Finns det något antal nyckeltal som är bäst för att kunna mäta bra?

- Jag tror att det är skillnad på vad man mäter och vad man styr på. Så du behöver mäta ganska mycket men det är vad du styr på, det kanske är det som ska vara fyra, fem st. Det är svårt att om du har 20 olika mål på dig, så kanske inte de hänger ihop. T.ex. du ska minska kostnaderna med si och så mycket samtidigt som du ska leverera 50000 nya fiberaccesser, vilket kräver att du gör investeringar på x antal miljoner samtidigt som du har CAPEX-besparingar. Då går ju inte den ekvationen ihop, och det är en risk när man styr på väldigt många olika parametrar att de är motstridiga. Sen kan det ju också ge en suboptimering. Ett klassiskt exempel är väl att polisen ville få ner droganvändandet bland unga men det mäts bara på antal kissprov. Det blir väldigt många urinprov men det händer ingenting med... och framför allt när man styr och mäter det man kan styra och mäta så är det inte nödvändigtvis att det hänger ihop med det man egentligen vill åstadkomma... så det är riktigt trickigt faktiskt.

Är det man styr då objektiven eller målen?

- Nja... men säg det exempel som jag är mest bekant med då. Om jag styr på ett visst NPS-tal t.ex. så behöver jag ju fortfarande mäta väldigt mycket av hur kunderna subjektivt upplever, om man tar den här fiberkundresan som exempel. Om jag styrs på ett NPS-tal som gör en aggregerad på väldigt många olika kunder så måste jag ju fortfarande mäta väldigt mycket av upplevelserna i resan. Hur upplever kunderna mötet med teknikern under installationen? Så som vi vill att dem ska uppleva det och agerar dem så som vi vill att dem ska agera? För allting hänger ju ihop för om du inte kommit igång med tjänsterna då kan du ju inte utvärdera om du är nöjd eller inte. Så att det behöver du ju ha koll på. Och det är ju kundens subjektiva upplevelse om hur kunden agerade som man behöver mäta som ska ge den här NPS-siffran. Sen behöver man ju också mäta och ha koll på att det är viktigt att teknikern kom i tid. Då behöver man ju även internt mäta teknikernas leveransprecision. Och en av våra insikter är att det finns en naturlig "stickiness" i den här typen av tjänster, att det ska bara funka. Livsavgörande. Samtidigt när det inte funkar så blir det väldigt snabbt missnöjdhet.

Är det några speciella KPIer som du föredrar?

- Jag vill mäta så att man ser ett värde både för kund, för företaget och för medarbetarna. Dem tre perspektiven. Och för kund så kan outcomen, det man vill uppnå, vara NPS eller andra saker, NKI eller vad man väljer att mäta. Sen för företaget handlar det ju om lönsamhet och försäljning och kostnader. Så då vill man ju mäta dem här sakerna som både driver kostnader utan att skapa ett kundvärde, så att man kan kapa det. Ett ex. kan ju vara att vi inte ha förstått våra kunders olika beteenden och behov i olika delar av resan vilket gör att man tvingas ringa till kundtjänst och ställa frågor medan det kanske hade varit enkelt om vi hade varit tydligare med informationsmaterial. Då kanske de inte hade känt behovet av att ringa. Då är ju det någonting som inte skapar något värde för kunden egentligen utan som bara driver kostnader. Sen så medarbetarperspektivet, det är nog det som jag tycker är klurigast. Det går ju att mäta såhär kvantitativa mätningar på upplevelsen. Vi har något som kallas för employee commitment. Det mest eftersatta är nog ändå medarbetarperspektivet.

Vilka är de största förändringar som ni har gjort?

- Vi har ett exempel som vi har. Vi hade ett stort förbättringsinitiativ för något år sedan där vi jobbade med att förbättra försäljning och leverans av fiber till villakunder. Då jobbade vi tillsammans med Transformator, för att skapa kundinsikten. Baserat på den förståelsen så vi designade vi ett nytt sätt för hur vi sålde och levererade, och även erbjudandet till kunderna. Så vi testade ett nytt sätt att jobba på som vi testade i fem villaområden runt om i Sverige för att se hur det funkar i



*praktiken. Efter det så gjorde vi en utvärdering av de fem pilotområdena och har sedan implementerat det fullt ut nu, där vi såg att förbättringar av kundupplevelser gick hand i hand med ökad försäljning med kostnadsreduceringar och ökade marginaler. Så vi hade ökad NPS med förbättring på 20 punkter.*

Telia är ju en av de största när det kommer till mobil och bredband-operatör, så ni måste ha väldigt många lojala kunder? För ni är väl inte billigast, men bäst enligt er?

- *Ja precis, och det handlar ju om det när det kommer till kundupplevelsen att vi säger att vi inte är billigast men det är värt att betala lite mer. Det där är också lite tricky för jag vet inte exakt hur marknadsandelarna ser ut. Det finns ett förtroende för varumärket. Det är en jättestor styrka som vi har. Jag väljer Telia för att jag litar på Telia. Det säger ju också hur förväntan är, att den är högre.*

Har du något tips på vilka KPIer som man speciellt ska titta på?

- *Kunden, företaget och medarbetarperspektivet. Alla dem dimensionerna bör vara med. Ibland kan det ju vara så att man ska göra en stor förändring, t.ex. IT-projekt och man säger att det inte handlar om kund, men grejen är att allting sånt får ju konsekvenser för kunden också och det är ju alltid medarbetarna som ska arbeta med systemen och verktygen. Förstår man inte då vad det får för konsekvenser och har med sig alla dem perspektiven så är det lätt att det blir fel, för du kan ju inte effektivisera någonting om det minskar vår förmåga att skapa värde. Tex. om vi gör ett nytt system som gör att vi kan ta bort tre andra system som gör att vi kommer spara mycket pengar, men sen kanske det resulterar i att vi skickar ut felaktiga fakturor, då har ju det skapat en jättestor brist istället. Både för kundupplevelsen, det dränerar varumärket, och skapar en massa kostnader i andra änden. Så då är det inte säkert att det har varit värdeskapande. Man behöver alltid ha med alla perspektiven. Dels är det viktigt att ha ett flödes/processperspektiv och inte tänka i silos. Men har man med sig inte bara lönsamhet eller kostnads/säljperspektiv utan även kund/medarbetare så har man större möjligheter. Man behöver egentligen balansera dem. Tricket är ju att hitta, när man jobbar med förändringar/förbättringar, att i processen, både i kundupplevelsen i processen och för medarbetarna att mäta, för att se att det är troligt att vi kommer få en output som ger värde för alla tre.*

Tack så mycket!

- *Tack.*

## Appendix 5 ICA

Hur jobbar du/ni med nyckeltal?

- *Jag är en utav våra produktområdesansvariga eller affärsansvariga och mitt område är kort och betalning på banken. Vi är organiserade på så vis att vi sitter ganska så produktorienterat, så vi är indelade i spara, låna, betala och försäkra. Vi mäter otroligt mycket idag. Å ena sidan har vi otroligt god struktur på vår uppföljning och å andra sidan så görs det rapporter på en massa olika ställen inom bolaget. Jag sitter och funderar på vilka analyser jag behöver göra för att utveckla mitt team. Så man sitter och suboptimerar ganska mycket. Vi har infört CRM-strategi, Customer Relationship Management, och BI, Business Intelligence, och vi började med den resan 2008. Det är en väldigt lång resa och en stor del av projekten kanske aldrig går i mål, men det vi har gjort är att ha samlat alla våra system som innehåller någon typ av information från ett datavaruhus. Till det kan man sen sätta ett verktyg och då har vi valt en leverantör som heter SAS. Med deras verktyg för det här systemet så kan vi bli mer och mer sofistikerad i vår affärsuppföljning, men vi är fortfarande ganska omogna i vår rapportering. Vårt KPI-universum är ganska brett och alla olika*



avdelningar mäter olika saker. Så alla sitter med sina KPIer. Det är en komplexitet i hur vi mäter vår affär. Vi jobbar en del med balanserade styrkort men inte på en övergripande nivå. Dupont-modellen är något vi arbetar med tex. Triangel eller treenighet att vi måste ha ett starkt medarbetarmål, och sen mäter vi EBIT, nedbrutet i hundra olika delar och sedan kund såklart. De viktigaste målen är ju kundnöjdhet och hur många kunder vi ska ha, och sedan medarbetarindex – där vi ligger på 80.

Vilka nyckeltal anser du vara mest väsentliga?

- Kundnöjdheten är otroligt viktig och kännedomen i den. Kundlönsamhet (lönsamhet per kund och produkt) men vi mäter inte lönsamhet utifrån kund. God inre effektivitet – KI-tal är ju det mest klassiska där. Det är topp tre.

Vilka perspektiv är viktigast att titta på?

- För mig är lojalitet ett väldigt stort ord. Jag tror sällan man är lojal ett varumärke. Man är lojal sin familj, sin partner... det är ett så mycket större ord. Vi mäter kundernas beteende på hur länge du har varit kund. Vi vet att när vi tar ombord en kund, så kan vi se att andra kunder som har den här karaktären har efter en viss tid haft olika grad av lojalitet baserat på olika typer av beteenden. Vi är väldigt produktorienterade. Vi gör analyser på det vi har men det är inte automatiserat. Jag tror vi har ett lite annorlunda tänk tack vare vårt arv och historia för de osm jobbar med CRM hos oss är dem som har drivit hela CRM-uppbyggnaden och dem kommer från Ica. Det ger sina spår i KPIer. Vi har ju t.ex. ett annat beov av KPIer än vad Ica har som standard för hela Ica-gruppen. För Ica är det viktigt att följa upp ROE medan det för oss kanske är viktigare att följa upp ROI.

## Appendix 6 Skandia

Hur jobbar du/ni med nyckeltal?

- Jobbar med nyckeltal på lite olika fronter. Vid top-down och centralt så jobbar vi med balanserade styrkort – ser till att följa upp balanserade perspektiv och inte bara finansiella tal och riskmått, utan också kundmått och operationella mått. Nöjda kunder och lojala kunder är A och O. I grunden så handlar det om utveckling och förbättringsarbete och oftast så brukar man lägga in det i ett operationellt perspektiv. Det handlar om ett ständigt förbättringsarbete, och där kommer vi ju in på det Lean-initiativ vi har inom Skandia. I grund och botten så ska det ju leda till en mer kundorienterad kultur som alltid utgår från kunden och kundens behov - och då vill vi ju följa upp det. Så man börjar jobba med förbättringar – för att sedan kunna logga och estimeras dem. Sedan summeras effekterna av förbättringarna ihop. Vi jobbar då med mycket indirekta nyckeltal. Det viktigaste är att det finns ett förbättringsarbete och att beteendet kring det är rätt, att det ges utrymme för förbättringar och att det uppmärksammas och att det finns stöd för det. Vi försöker knyta förbättringsarbete till två saker: Själva beteendet (som mäts med nyckeltal så som antal förbättringar och genom kvalitativa intervjuer/ mognadsgrad) och den andra som är effekter av det hela (dels frigjord tid - ett mellanmått) och sen att koppla det till respektive avdelnings nyckeltal) som kan vara kundnöjdhet och kvalité och intäkter och ökad effektivitet i form av volymer/insats. När vi kommer till nyckeltalen och måtten så skiljer vi på måtetal och indikationer. Där måtetal är sådant som har hänt. (t.ex. vi har försäkringar för x antal miljoner) och sen koppla indikatorer till det. Vad är framgångsfaktorn? Hur lyckas vi sälja fler försäkringar? Jo t.ex. att ha många kundmöten, så då har man det måttet som en indikator. T.ex. optimalt är att ha 8 eller 10 kundmöten per rådgivare. (operationell indikator) som i slutändan leder till finansiellt utfall. Leading och Lagging - drivande indikatorer och effektmått.

Vilka nyckeltal anser du vara mest väsentliga?

- *Att hitta rätt och bra nyckeltal är det svåraste. Att skapa styrkort och få rutiner kring det hela och skapa ett beteende går att göra, men att hitta dem här får riktigt krispiga nyckeltalen som faktiskt ger någonting - det är det svåraste. Så det skiljer sig rätt mycket från avdelning till avdelning. Och det är helt okej. Däremot så måste man kunna ställa frågan mellan avdelningar; Ska vi bli mer kundinriktade? Så att man kan bryta ned det till nästa nivå, så att man ser hur varje avdelning och varje individ ska kunna göra det. Då kan man få fram individuella mått och indikatorer så som kundnöjdhet och share of wallet. Det måste få leva sitt egna liv. Man kan sätta riktningen från toppen och ha en övergripande målsättning, men sen måste man komma på själv i nivåerna under hur divisionen, enheten, avdelningen eller hur jag som individ kan bidra. Det leder till samma effekt men vi gör det på olika sätt. En rådgivare kanske mäter på antal kundmöten och jag som internkonsult kanske mäter på effekter av mitt internarbete, men vi har samma övergripande mål. Det ställer rätt så höga krav på rutinerna och processerna runt det. Att man faktiskt för in det här i ett styrkort och följer upp det som ledare/chef och kopplar ihop det genom processer och avdelningar för att säkerhetsställa att det faktiskt blir rätt.*

Vilka perspektiv är viktigaste att titta på?

- *Ett abstrakt ex. som övergripande mål; Olyckor i trafiken. Vi vill ha noll dödsfall i trafiken. Då mäter vi det månad för månad. Men nivån där nere; Vad är framgångsfaktorer? Vad ska vi göra för att det inte ska bli några dödsfall i trafiken? En avdelning kanske kommer på att alla ska använda säkerhetsbälte. Hur ska de då göra för att alla ska börja använda det? Införa kontroller och se till att det blir böter för de som inte använder säkerhetsbälte. En annan avdelning ska se till att gångtrafikanterna alltid går över övergångsstället. Då jobbar man på det. Det tänket måste vi ha här också, att på översta nivå så har man som mål att; ingen ska dö i trafiken medan man på lägre nivåer styr utifrån olika framgångsfaktorer, som leder till effekter som bidrar till det översta målet. Återigen - det svåraste är att hitta nyckeltalen när det blir komplext, som man tycker är värda att titta på och följa och att man kan mäta. För det finns vissa grejer man inte kan mäta, men som man kanske skulle vilja titta på.*

## Appendix 7 Nyckeltalslista

För en komplett lista på olika nyckeltal, se boken *Key performance Indicators - The 75 measures every manager needs to know*. Skriven av Bernard Marr (2012)

