

INEFFEKTIVITET – HUR UPPTÄCKS DEN?

Magisteruppsats i Företagsekonomi

Gustaf Albin
Alexander Tossavainen

VT 2010:MF15



HÖGSKOLAN I BORÅS
INSTITUTIONEN FÖR DATA- OCH AFFÄRSVETENSKAP

Förord

Vi som författare vill rikta ett stort tack till de som hjälpt oss med denna uppsats. Först och främst tänker vi på de respondenter, som tagit sig tid att bli intervjuade. Deras åsikter har varit av stor vikt för uppsatsens relevans. Vi vill även tacka vår handledare Håkan Javefors, för god vägledning under uppsatsens gång. Utan er hjälp hade vi inte kunnat genomföra denna uppsats.

Borås, Maj 2010

Alexander Tossavainen

Gustaf Albin

Svensk titel: Ineffektivitet – Hur upptäcks den?

Engelsk titel: How to detect inefficiency?

Utgivningsår: 2010

Författare: Alexander Tossavainen, Gustaf Albin

Handledare: Håkan Javefors

Abstract

The search to be effective has through out human history been one of the major driving forces for change and development. To work effectively led to a greater survival capability, competitive advantage, wealth and prosperity. New more effective tools, methods and procedures have continually been replacing old and less efficient. Since efficiency is pursued, inefficiency has by natural causes been left with less focus. In this study we have changed the perspective and instead of the pursuit for efficiency, we opted to study how companies could work to identify inefficiencies.

Our question for research in the study has been "How companies can work for the detection of inefficiency?". The purpose of this paper is to explore how companies can work, both formal and informal to detect and deal with inefficiencies in the business, by studying five expansive companies from Borås. This study aims to be explorative and challenging and analyze how the companies work with the problem to find inefficiencies, and from there draw conclusions. We also wanted to see how our changed perspective affected the results and directions of the study. The paper has a financial perspective, by which we mean actions performed in business, in order to achieve economic goals.

To answer our question, the study is conducted with a qualitative approach in which we carried out five semi structured and in depth interviews with respondents from the chosen companies. The respondents have been selected by basis of their expected knowledge of each company's efforts to detect inefficiencies. The study has been abductive with a greater focus on the inductive part.

The analysis of the theoretical framework and the empirical study led us to find a number of factors that we, especially in the empirical data, found to have significant impact on the ability to detect and manage inefficiencies. The findings states that inefficiency is demonstrated by comparison with others. In order to detect inefficiencies, direct and good communication lines for employees are required, as well as possibilities for feedback, closeness to power and changing capability. Another conclusion is that measurement carried out should be both comparable and communicated. The study also discovered that inefficiency is heavily affected by soft factors which are difficult to influence, such as home blindness, settings and subjective assessments. Therefore it is good to gather external points of view, work together with external parties and maintain a questioning attitude.

Keywords: inefficiency, change, questioning, home blindness

Sammanfattning

Strävan efter att vara effektiv har genom mänsklighetens historia varit en av de största drivkrafterna till förändring och utveckling. Att arbeta effektivt har medfört ökad överlevnadsförmåga, konkurrensfördelar, rikedom och välstånd. Nya verktyg, metoder och arbetssätt har kontinuerligt ersatt äldre och mindre effektiva. Eftersom effektivitet är det som eftersträvas har ineffektivitet av naturliga skäl inte getts samma fokus som sitt systembegrepp. Utifrån det faktumet utgår studiens frågeställning. Vi har vänt på perspektivet när det gäller effektivitetsbegreppet och valt att istället för strävan mot effektivitet vrida perspektivet mot hur företag kan arbeta med att upptäcka ineffektivitet.

Vår problemformulering har i studien varit ”*Hur kan företag arbeta med att upptäcka ineffektivitet?*”. Syftet med uppsatsen är att se hur företag formellt och informellt kan arbeta med att upptäcka och hantera ineffektivitet genom att studera fem expansiva Borås-företag. Vi vill genom vårt perspektiv inta en explorativ och ifrågasättande position där vi analyserar hur företagen arbetar med problemet att upptäcka ineffektivitet, och utifrån det dra slutsatser. Vi önskade även se hur vårt perspektivval påverkade studiens riktning och våra respondenters svar. Studien har gjorts ur ett ekonomistyrningsperspektiv och med det menar vi utförda åtgärder inom en verksamhet, som görs i syfte att uppnå ekonomiska mål.

För att besvara vår frågeställning har studien genomförts med en kvalitativ ansats där vi genomfört fem semistrukturerade och djupgående intervjuer med respondenter från de valda företagen. Respondenterna har valts utifrån deras förväntade kunskap om respektive företags arbete med att upptäcka ineffektivitet, och genom de empiriska undersökningarna har vi byggt upp analysen och dragit slutsatser. Studien har varit abduktiv med större fokus på den induktiva delen.

Analysens koppling mellan empiri och referensram ledde oss till att hitta ett antal faktorer som vi framförallt i empirin funnit ha stor inverkan på förmågan att upptäcka och hantera ineffektivitet. Slutsatserna berättar att ineffektivitet visar sig genom jämförelse med andra. För att upptäcka ineffektivitet behövs goda och direkta kommunikationsvägar för medarbetarna, möjligheten till återkoppling samt närhet till befogenhet att styra och förändra. De mätningar som genomförs ska vara både jämförbara och kommuniceras. Studien visar också att upptäckt av ineffektivitet påverkas mycket av mjuka faktorer som är svåra att påverka, såsom inställning, hemmablindhet och subjektiva bedömningar. Därför är det bra att inhämta synpunkter externt, samarbeta och att inneha en ifrågasättande attityd.

Nyckelord: Ineffektivitet, förändring, ifrågasättande, hemmablindhet

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	- 1 -
1.1	BAKGRUND	- 1 -
1.2	PROBLEMDISKUSSION.....	- 2 -
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	- 3 -
1.4	SYFTE.....	- 3 -
1.5	AVGRÄNSNING	- 3 -
1.6	DISPOSITION	- 4 -
2	METOD	- 5 -
2.1	VETENSKAPLIGT SYNSÄTT	- 5 -
2.1.1	<i>Hermeneutik</i>	- 5 -
2.2	VETENSKAPLIGT ANGREPPSSÄTT	- 6 -
2.3	FORSKNINGSANSATS	- 6 -
2.4	DATASAMLINGSMETOD	- 7 -
2.5	INTERVJUTEKNIK.....	- 7 -
2.6	GILTIGHETSANSPRÅK.....	- 9 -
2.6.1	<i>Validitet</i>	- 9 -
2.6.2	<i>Inre validitet</i>	- 9 -
2.6.3	<i>Yttre validitet</i>	- 10 -
2.6.4	<i>Reliabilitet</i>	- 11 -
2.7	KÄLLKRITIK.....	- 11 -
3	TEORETISK REFERENS RAM	- 12 -
3.1	EFFEKTIVITET OCH INEFFEKTIVITET.....	- 12 -
3.2	PRESTATIONS MÄTNING	- 13 -
3.3	RESURSER.....	- 14 -
3.4	EKONOMISTYRNING UR ETT EFFEKTIVITETSPERSPEKTIV	- 15 -
3.5	BEHOVET AV FÖRÄNDRING	- 17 -
3.6	PROBLEMATISERING AV VERKSAMHETEN	- 19 -
3.7	DET LÄRANDE FÖRETAGET	- 20 -
3.8	KOMMUNIKATION OCH INFORMATIONSVÄGARNAS INVERKAN	- 21 -
3.9	MODELLER.....	- 21 -
3.9.1	<i>Balanserat styrkort</i>	- 21 -
3.9.2	<i>Benchmarking</i>	- 22 -
3.9.3	<i>Lean production och kaizen</i>	- 24 -
3.10	SAMMANFATTNING AV TEORETISK REFERENS RAM	- 26 -
4	EMPIRI	- 27 -
4.1	INTERVJUSAMMANSTÄLLNING MED PATRIK BACK, HÖÖKS	- 27 -
4.1.1	<i>Mätning av effektivitet samt modeller</i>	- 27 -
4.1.2	<i>Externa samarbeten</i>	- 28 -
4.1.3	<i>Förbättringsarbete och utveckling av strategi</i>	- 29 -
4.1.4	<i>Kommunikationsvägar</i>	- 30 -
4.2	INTERVJUSAMMANSTÄLLNING MED TONY OLOFSSON, HALENS.....	- 30 -
4.2.1	<i>Mätning av effektivitet samt modeller</i>	- 31 -
4.2.2	<i>Förbättringsarbete samt utveckling av strategi</i>	- 31 -
4.2.3	<i>Kommunikationsvägar för förslag och förbättring</i>	- 32 -
4.2.4	<i>Externa samarbeten</i>	- 33 -
4.2.5	<i>Övrigt</i>	- 34 -

4.3	INTERVJUSAMMANSTÄLLNING MED JOHAN STIGSON, REDCATS NORDIC.....	- 34 -
4.3.1	<i>Mätning av effektivitet samt modeller</i>	- 34 -
4.3.2	<i>Internutveckling och strategi</i>	- 36 -
4.3.3	<i>Extern inspiration till förbättringar</i>	- 37 -
4.3.4	<i>Övrigt</i>	- 37 -
4.4	INTERVJUSAMMANSTÄLLNING MED ULF BOURGHARDT, DIDRIKSONS	- 38 -
4.4.1	<i>Mätning av effektivitet</i>	- 38 -
4.4.2	<i>Utveckling av strategi och kommunikation</i>	- 39 -
4.4.3	<i>Åtgärder för förbättring</i>	- 40 -
4.4.4	<i>Externa samarbeten och inspiration</i>	- 41 -
4.5	INTERVJUSAMMANSTÄLLNING MED PATRIK BENRICK, WÄST-BYGG	- 41 -
4.5.1	<i>Mätning av effektivitet och resursfördelning</i>	- 42 -
4.5.2	<i>Strategi och utveckling</i>	- 43 -
4.5.3	<i>Medarbetare</i>	- 43 -
4.5.4	<i>Extern inspiration samt intern utveckling</i>	- 44 -
4.5.5	<i>Kommunikationsvägar och förbättring</i>	- 45 -
4.5.6	<i>Upptäckt av ineffektivitet</i>	- 46 -
5	ANALYS OCH TOLKNING AV EMPIRI	- 47 -
5.1	ANALYS AV RESPONDENTERNAS TANKAR KRING EFFEKTIVITETSBEGREPPET	- 47 -
5.2	ANALYS AV MEDARBETARNAS SKAPANDE OCH IFRÅGASÄTTANDE ROLL	- 48 -
5.3	ANALYS AV KOMMUNIKATIONENS INVERKAN.....	- 49 -
5.4	ANALYS AV EXTERNA SAMARBETEN	- 51 -
5.5	ANALYS AV MÄTNINGAR OCH JÄMFÖRELSE	- 53 -
5.5.1	<i>Mätningar</i>	- 53 -
5.5.2	<i>Jämförelser</i>	- 54 -
6	SLUTSATSER	- 56 -
6.1	SLUTDISKUSSION	- 57 -
6.2	FORSKNINGSBIDRAG	- 58 -
6.3	FÖRSLAG TILL FORTSATTA STUDIER	- 58 -
	KÄLLFÖRTECKNING	- 59 -
	BILAGA 1 – INTERVJUFRÅGOR	- 62 -
	 FIGURFÖRTECKNING	
	Figur 3.1 – GRUNDMODELLEN FÖR BALANSERAT STYRKORT.....	- 22 -
	Figur 3.2 – OLIKA TYPER AV BENCHMARKING	- 23 -
	Figur 3.3 – KAIZEN-PARAPLYET	- 25 -

1 Inledning

Kapitlet innehåller en bakgrund och problemdiskussion som leder fram till den problemformulering vi har valt. Utifrån det diskuteras även syfte och avgränsning för att klargöra uppsatsens mål och strävan. Kapitlet innehåller slutligen en disposition för uppsatsens fortsatta uppbyggnad.

1.1 Bakgrund

Vad är det som finns överallt, som ingen vill ha, alla vill bli av med, få kan precisera och ännu färre vet hur det ska hanteras? Rätt svar på frågan är ineffektivitet.

Effektivitet och strävan därefter har tillsammans med den tekniska utvecklingen präglat den ekonomiska framväxten under mänsklighetens historia. Allt ifrån att människan började odla jorden och blev bofasta till IT och konsumtionssamhällets framväxt i nutid. Efter att människorna börjat med jordbruk för cirka 10 000 år sedan upptäcktes senare hur metaller kunde utvinnas och bearbetas för användning till redskap och vapen. De efterkommande årtusendena gick utvecklingen vidare och människan uppfann hjulet, konstbevattning, järnhanteringen, akvedukter och vattenhjulet. Då boktryckarkonsten spreds på 1500-talet medförde det att kunskap om effektiva arbetsmetoder lättare kunde spridas. (Larsson, 1997)

Larsson (1997) menar att utvecklingen med nya redskap och arbetsmetoder gjorde att människorna hittade effektivare vägar för att öka produktionen. Bättre resultat genom att nya metoder ersatte äldre. Att bli bättre medförde konkurrensfördelar, ökad överlevnadsförmåga och rikedom. Äldre verktyg blev ineffektiva och ersattes. Överskott i produktionen medförde kraftigt ökad arbetsspecialisering som ledde till fler yrkesgrupper. Det ökade ytterligare utvecklingen av nya upptäckter och överskott i produktion. I jordbruket gav överskottet upphov till den industriella revolutionen, där jordbrukets effektivitet med nya metoder ledde till att arbetskraft frigjordes och flyttade in till städerna. Kenwood & Loughheed (1996) menar att det ytterligare stegrade överskottet mynnade ut i att internationell handel ökade kraftigt för att få avsättning för det producerade.

Industrialismens utvecklingsepok medförde förändrade arbetssätt och upptäckter såsom ångan, användandet av elektricitet, förbränningsmotorn och det löpande bandet. Det medförde att effektiviteten ökade i produktionen och ledde till ett bättre resursutnyttjande. Som resultat av det tillkom ökade krav på att kontrollera och kvalitetssäkra. Den elektroniska utvecklingen på 1900-talet med datorer, datoriserade verktygsmaskiner och industrirobotar, internet och trådlösa förbindelser medförde revolutionerande förändringar i produktion och kommunikation. (Larsson, 1997)

Karlöf (2009) skriver att effektivitet från att främst vara produktionsinriktad i större utsträckning har blivit en fråga för tjänstesektorn, styrning och management. Hela den ekonomiska utvecklingshistorien är historien om förändring och en ständig förnyelse mot att

hitta sätt att ersätta ineffektiva processer och metoder. Att förändra mot det bättre och att hitta nya arbetssätt, metoder och ny teknik är fortlöpande något som kommer vara en aktuell och brännande fråga. På ne.se (2010a) går att läsa att en allmängiltig förklaring av vad det innebär att vara ineffektiv. Där förklaras ineffektivitet som att nå alltför dåliga resultat i förhållande till möjligheter och resurser. Det torde medföra att strävandet bort från ineffektivitet borde ha hög prioritet på dagordningen.

Effektivitet är enligt Nationalencyklopedin (2010b) det förhållande som råder mellan insatser och givet resultat i en viss verksamhet. Att en verksamhet är effektiv innebär till sin spets att resultat med de givna insatserna inte går att förbättra. Så länge en förändring mot ett bättre resultat är möjlig är verksamheten ur ett absolut perspektiv ineffektiv. Frågan om effektivitet är särskilt brännande på grund av de begränsningar som finns på resursinsatserna.

1.2 Problemdiskussion

Sökandet efter effektivitet präglar de mänskliga försöken till styrning. Ur företagens synvinkel innebär det att göra rätt saker för en konkurrenskraftig och ekonomiskt hållbar marknadssituation. Karlöf (2009) går så långt att han hävdar att strävan efter effektivitet genom att göra sin verksamhet bättre, billigare och snabbare har varit människans viktigaste drivkraft. Enligt Lantz (2008) handlar det om att hitta den mest ändamålsenliga och resursoptimala kapacitetslösningen. Denna kapacitet handlar om företagens förmåga att med hjälp av sin utrustning, humankapital, lokaler och dylikt prestera effektivt. Författaren gör vidare ett påstående i vilket han hävdar att hanteringen av resurser och kapacitet är en av de absolut sämst skötta aktiviteterna i styrningen.

Carlsson (1997) beskriver företagen och organisationernas snabbt omvälvande och komplexa verklighet. De förhållanden som krävs att företagen ska bemästra för att vara konkurrenskraftiga gör det nödvändigt för organisationer att radikalt effektivisera. Det krävs att deras förmåga att utvecklas och driva utvecklings- och förnyelseprocesser förbättras. Företagen är i behov av att dra nytta av den samhällsliga kunskapsutvecklingen genom lärande, adaptering av teknik och kompetens samt genom problematisering och förnyelse för att inte fastna i gamla ineffektiva strukturer.

Effektivitet är det alla försöker uppnå. För att göra det är det absolut nödvändigt att söka upp och bearbeta bort ineffektivitet. Ofta behöver vi tänka lite extra för att se igenom slöjan av hemmablindhet för den egna verksamheten. Ineffektivitet är motsatsen till effektivitet. Effektivitet borde därigenom rimligen kunna uppnås genom att hitta och eliminera ineffektiviteten i företagets verksamhet. Frågan är bara hur?

Härur grundar sig vår frågeställning. Vi önskar vända perspektivet då det gäller effektivitetsbegreppet. Mycket forskning och litteratur är inriktad på effektiva processer och hur arbete bedrivs effektivt. Vi vill istället inrikta oss på att se och ta reda på hur företagen kan arbeta med att upptäcka ineffektivitet. Med vårt perspektivval mot ineffektivitet önskar vi inta ett explorativt förhållningssätt och se huruvida ett annorlunda perspektivval än

gängse befintlig teori kan frambringa annorlunda infallsvinklar, nya frågor och förmå re-spondenterna i studien att tänka extra. Genom rapporten vill vi utreda vilka metoder företagen har för att problematisera sitt eget arbetssätt och sin egen resursanvändning. Tanken är inte att beskriva hur företagen bör arbeta effektivt. Vi vill vara innovativt ifrågasättande och genom problematisering ur ekonomistyrningsperspektiv nå fram till hur ineffektivitet kan upptäckas och bearbetas. Med ekonomistyrningsperspektiv menar vi utförda åtgärder inom en verksamhet, som görs i syfte att uppnå ekonomiska mål.

1.3 Problemformulering

Hur kan företag arbeta med att upptäcka ineffektivitet?

1.4 Syfte

Syftet är att utifrån en empirisk studie analysera expansiva företag i Borås, och därur skapa förståelse för hur de formellt och informellt, kan arbeta med att upptäcka och hantera ineffektivitet.

1.5 Avgränsning

Med upptäckt av ineffektivitet menar vi hur företagen som helhet arbetar, formellt och informellt för att tillse att ineffektivitet upptäcks på ett sätt som gör att företaget kan göra informationen tillgänglig i styrningen. Med formellt och informellt avser vi huruvida de regleras av bestämda former eller inte.

1.6 Disposition

Nedan presenteras uppsatsens disposition:

Kapitel 1 – Inledning

Inledningen presenterar problembakgrund samt problemdiskussion, vilka leder fram till uppsatsens problemformulering. Därtill följer även syfte och avgränsning.

Kapitel 2 – Metod

I metodkapitlet skildrar vi som författare vårt vetenskapliga synsätt samt den metod som har använts vid genomförandet av empirin. Det handlar om ställningstaganden, metodval och insamlingstekniker som har gjorts, samt motiveringen av dessa.

Kapitel 3 – Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen innehåller en beskrivning av aktuell teori och forskning inom valt problemområde. Den innehåller en beskrivning av begreppen ineffektivitet/effektivitet och tar upp modeller, problematisering och andra perspektiv med vars hjälp ineffektivitet kan upptäckas. Referensramen ligger till grund för analysen, tolkningar och slutsatser.

Kapitel 4 – Empiri

I empirin sker en presentation och bearbetning av det insamlade materialet från fem intervjuer. Empirin har delats upp med en intervjusammanställning för varje respondent. Vi har strukturerat upp empirin med lämpliga rubriker, baserade på vilken riktning respektive intervju har tagit samt utifrån vår problemformulering, för att kunna härleda logiska slutsatser från dessa.

Kapitel 5 – Analys och tolkning av empiri

I kapitel fem har vi gjort en tolkning och analys av respondenternas bidrag, med den teoretiska referensramen som grund. Respondenternas olika åsikter ställs i ljuset av varandra, och sammanfogas till en helhet.

Kapitel 6 – Slutsatser

Kapitlet behandlar de slutsatser som framkommit från analysarbetet, som ett svar på problemformuleringen och uppsatsens syfte. Det sker även en avslutande diskussion av slutsatserna, där egna reflektioner, idéer och allmänna tankar kring begreppet ineffektivitet framkommer. Avslutningsvis ges ett förslag till fortsatt forskning.

2 Metod

Kapitlet innehåller en redogörelse av författarnas metodval. Vetenskapligt synsätt, vetenskapligt angreppssätt, forskningsansats och datainsamlingsmetod behandlas i tur och ordning. Därefter tas intervjuteknik, källkritik och giltighetsanspråk upp, med en grundlig beskrivning av uppsatsens validitet, i strävan efter ett relevant och pålitligt innehåll.

2.1 Vetenskapligt synsätt

Enligt Ljungkvist (2009a) handlar ontologi om hur valet att se på sin omvärld sker, det vill säga vilken verklighetsuppfattning som innehas. Realism och idealism är de två grundfärderna inom ontologin. Realismen är oberoende av det mänskliga tänkandet och hör ihop med ett positivistiskt synsätt. Idealismen innebär tvärtom att världen är beroende av subjektets tänkande och hör ihop med ett tolkande synsätt. Eftersom de bedömningar och slutledningar vi har gjort i uppsatsen är grundade på subjektets tankeriktningar hos respondenter, författare och övriga använda källor, kan vi konstatera att vår uppsats är uppbyggd på ett mer idealistiskt synsätt.

Epistemologi handlar enligt Ljungkvist (2009a) om på vilka olika sätt kunskap kan erhållas, och innebär detsamma som kunskapsuppfattning. Rationalism och empirism är de två huvudsakliga synsätten inom epistemologin. Rationalism handlar om att dra logiska slutsatser utifrån den teori som finns, vilket kallas för förnuftsgrundad kunskap. Empirism handlar om erfarenhetsgrundad kunskap, där teori snarare skapas. Vi har utgått ifrån den rationalistiska kunskapssynen genom att studera teorier om effektivitet och annan litteratur som behandlar området. Vår problemformulering behandlar dock ineffektivitet för vilket det inte finns en lika utbredd teori. Därför har det även krävts ett mer empiristiskt synsätt, där vi har dragit slutsatser från de empiriska undersökningar som genomförts.

Positivismen är enligt Ljungkvist (2009a) ett av två övergripande paradigmer inom forskningen (det andra är hermeneutik). Positivismen är ett kvantitativt förhållningssätt som utgår från en sanning och att den är mätbar. Etiken och moralen är frånskild vetenskapen inom det positivistiska synsättet, menar Holme & Solvang (1997). Istället bör forskaren eftersträva det som faktiskt "är", det vill säga sanningen. Det är svårt att se att det skulle finnas en absolut vetenskaplig sanning inom forskningsområdet ineffektivitet. Därför har vi haft ett mer hermeneutiskt förhållningssätt.

2.1.1 Hermeneutik

På ne.se (2010c) går att läsa att hermeneutik är läran om texttolkning. Tolkning handlar i enlighet med Ödman (1979) om att utifrån kunskap och erfarenheter, ge betydelse åt något som inte omedelbart förstås. Ljungkvist (2009b) menar att den hermeneutiska processen består av två cirklar, den inre och den yttre. I den inre cirkeln återfinns sambanden mellan förståelse och förståelse samt mellan delar och helhet. Förståelsen har ver-

kan på förståelsen och bearbetas under processens gång vilket leder till en ny förståelse. I den yttre cirkeln visas hur tolkningen går till. För att öka vår förståelse har vi tolkat empirin utifrån de givna teoretiska referensramar som finns. De slutsatser vi har dragit är till stor del grundade på tolkningar från det empiriska materialet i intervjuerna. I och med att det är svårt att veta om det finns något rätt eller fel, ger det stort utrymme för tolkningar. Därför blir en hermeneutisk tolkande syn lämplig där vår interpretation av intervjuerna ligger till grund för en ny förförståelse och ytterligare tolkning.

2.2 Vetenskapligt angreppssätt

Andersen påpekar att två huvudtyper av vetenskapliga angreppssätt brukar urskiljas inom samhällsvetenskaperna. Kvantitativa och kvalitativa metoder. Utgångspunkten för valet av metod bör ske utifrån den frågeställning som ska undersökas, enligt Holme & Solvang (1997).

Syftet med en kvantitativ metod menar Andersen (1998), är en orsaksförklaring av de fenomen som är föremål för undersökningen. Holme & Solvang skriver att den kvantitativa metoden till stor utsträckning kännetecknas av struktur, selektivitet, formalisering och kontroll från forskarens sida. Dessutom karaktäriseras metoden av på förhand utvalda frågor, ihop med fasta svarsalternativ. Vi anser att en kvantitativ studie med fasta svarsalternativ inte lämpar sig för ett så explorativt forskningsområde som effektivitetsområdet. Fasta svarsalternativ ger inte heller någon bakgrund till varför företagen gör som de gör. Motiven bakom är av högsta vikt att beakta vid kunskapsinhämtningen. Därför har vi använt oss av ett kvalitativt angreppssätt, och genomfört intervjuer.

Graden av formalisering är enligt Holme & Solvang (1997) låg vid användande av en kvalitativ metod. Angreppssättet präglas av flexibilitet och möjlighet till ändringar av upplägget under undersökningens gång. Andersens uppfattning är att en kvalitativ metod genom olika typer av datainsamling syftar till att ge en djupare förståelse av det som studeras. Den statistiska representativiteten ges minskat fokus till förmån för förståelse. Den vanligaste typen av kvalitativ metod är en intervju utan fasta svarsalternativ. Vi har använt oss av en öppen och flexibel intervjumetod där vi fokuserat på ett mindre antal respondenter, som vi undersökt mer genomgående. Syftet med det har varit att uppnå en högre förståelse för de enskilda svaren och att kunna koppla bakomliggande samband.

2.3 Forskningsansats

Forskningsansatserna anger enligt Andersen (1998) tillvägagångssätt från vilka vetenskapliga slutsatser kan dras. Induktion kan kallas för upptäckens väg. Induktion är när empiri är utgångspunkten i syfte att bygga upp ny teori eller kunskap. Observationer av empiriska undersökningar av ett särskilt fenomen, som tolkas och beskrivs i modeller och begrepp, är målet att få ut av den induktiva metoden, enligt Artsberg (2005). Andersen skriver att deduktion kallas för bevisföringens väg, genom att exempelvis dra slutsatser om enskilda händelser utifrån generella principer. Man tar alltså utgångspunkt i teorin.

Det förtydligar Artsberg (2005) genom att skriva att syftet med den deduktiva metoden är att testa befintliga teorier, alternativt att förfina och utveckla dessa.

Vi har haft inslag av båda de ovanstående forskningsansatserna i vårt tillvägagångssätt. Alvesson & Sköldberg skriver att en sådan blandning mellan synsätten brukar benämnas abduktion. Först sker en tolkning från det övergripande (deduktivt inslag), varefter forskaren gör nya iakttagelser för att bekräfta tolkningen (induktivt inslag). Tolkningarna justeras sedan för att det ska leda till förståelse. Abduktion rör sig mellan teori och empiri. Holme & Solvang (1997) skriver att det ofta är vid kombinationen av induktion och deduktion som det är lättast att finna ny kunskap. Vi har som vetenskaplig forskningsansats valt att tillämpa den abduktiva metoden, med en större betoning på den induktiva delen. Vissa slutsatser och resonemang som gjorts har hämtats från de befintliga teorier som finns om effektivitet. Dessa bildar en form av stödteorier och utgör det deduktiva inslaget i uppsatsen. På så sätt har vi skapat oss en grundkunskap om ineffektivitet och effektivitet genom att utgå från böcker och annat material. I den induktiva delen av vår forskningsansats har vi avsett att med djupgående intervjuer skapa förståelse för hur ineffektivitet kan upptäckas. Dessa teoretiska och empiriska delar har sedan legat till grund för vår förståelse och för att svara på problemformuleringen genom analys och slutsatser.

2.4 Datainsamlingsmetod

Data som forskaren samlar in på egen hand kallas för primärdata, enligt Artsberg (2005). Goda exempel på olika typer av primärdata kan vara intervjuer och enkäter. Enligt Repstad (2007) är den första kända versionen av en källa som forskaren har tillgång till primärdata. Primärdata har en större närhet till grundkällan, eftersom den inte omtolkas i flera led, vilket ökar dess trovärdighet. De primärdata vi använt oss av är i form av de intervjuer vi genomfört på plats. Dessa data har varit vår främsta källa för de slutsatser som dras och den analys som görs.

Artsberg (2005) skriver att sekundärdata är när forskaren använder sig av redan framställda datakällor. Till exempel olika typer av skriftliga dokument, såsom litteratur, tidsningsartiklar eller andra skriftliga datakällor. Repstad förtydligar genom att påpeka att sekundärdata har ett större avstånd till grundkällan och därmed en mindre trovärdighet, eftersom den omtolkas i flera led. De sekundärdata som har använts i uppsatsen kommer från skriven litteratur, internetkällor och avhandlingar. Dessa källor har använts som grund för att bygga upp den teoretiska referensram och inhämta idéer till intervjuer och frågeställningar.

2.5 Intervjuteknik

Johannesen & Tufte (2003) menar att intervjuer kan ses som en relation mellan intervjuaren och respondenten. Relationen mellan dem kan påverka intervjuens fortsatta gång både

positivt och negativt. Olika intervjuformer skiljs enligt Andersen (1998) åt beroende på hur strukturerad respektive standardiserad intervjun är. En kvalitativ intervju kännetecknas av att den är ostrukturerad och inte har några fasta svarsalternativ. Struktureringsnivån handlar om till vilken grad intervjun styrs och om ämnena är bestämda på förhand eller om det avgörs av situationen. Standardisering handlar om huruvida de olika intervjuobjekten utsätts för samma frågesituationer eller inte. Johannesen & Tuft (2003) påpekar att den standardiserade intervjuformen medför att kontexten kring de ställda frågorna lättare kan jämföras och tolkas. Vid helt ostrukturerade intervjuer behöver inte frågorna ställas i någon fastställd ordningsföljd. Det har fördelen att intervjun kan bli mindre formell och att respondenten slappnar av lite mer under intervjutillfället. Det flexibla frågeupplägget lämnar större utrymme för följdfrågor samt att anpassa sig till den specifika intervjusituationen.

Andersen (1998) ger ett exempel på kvalitativ intervju, den öppna intervjun. Den syftar till att ge förståelse för en persons agerande, motiv och personlighet. Egenskaper som krävs hos intervjuaren är god förmåga att lyssna, att kunna tolka respondentens svar samt kunna ställa fördjupande frågor under intervjuns gång. Den delvis strukturerade intervjun kännetecknas av lite större kunskap om området ifråga, i form av viss teoretisk och empirisk kunskap om ämnet som studeras. Öppenheten för nya synvinklar finns dock fortfarande kvar. Ofta finns det en utarbetad fråge- och intervjumall, men med möjlighet att ta upp ämnena från mallen i olika ordningsföljd. Vi har i empiridelen genomfört fem intervjuer på plats. Intervjuformen vi har använt kan närmast klassificeras som en delvis strukturerad kvalitativ intervjumetod. Den är upplagd med fasta frågor enligt en intervjumall. Frågorna som utformats är skrivna för att ge större möjlighet till flexibelt frågeställande, vilket har gett en större möjlighet att anpassa följdfrågorna efter de olika intervjusituationerna och respondenternas specifika kunskap. Frågorna är utformade utifrån den teoretiska bakgrunden och för att täcka in problemformuleringen.

Vi har lagt stor vikt vid att inte sväva iväg vid genomförandet av intervjuerna, och tydligt försökt klargöra för respondenterna vad vi avser att mäta. Det har vi gjort delvis genom att på förhand skicka ut intervjufrågorna till respondenterna. Avsikten med det var att ge respondenterna en möjlighet att komma pålästa till intervjun och hålla sig till ämnet, vilket minskar risken för missuppfattningar. Risken med en på förhand utskickad intervjumall är att respondenternas svar blir fastlåsta och att följdfrågor kan hamna i skymundan. Minskad dynamik kan leda till ett minskat djup i frågorna, vilket eventuellt kan leda till en mindre djupgående intervju. Vi har vid inledningen av intervjuerna förklarat vår forskningsidé för respektive respondent för att dessa skulle få en bättre förståelse för vad vi avsåg att mäta. Genom att få en förståelse för vad vi avser med våra intervjuer har respondenterna kunnat ge mer specifika och kopplade svar. Fördelen med intervjuer på plats är att det finns utrymme för flexibilitet, samt att styra intervjuerna och ställa följdfrågor. Nackdelen med flexibilitet är att det kan uppstå en brist på struktur under intervjutillfället. Därför har det ställts det höga krav på oss som intervjuare att leda intervjuerna i rätt riktning för att förbättra validiteten. Genom platsintervjuer har det även varit lättare att se hur respondenterna reagerat på våra frågeställningar genom kroppsspråk och ansiktsuttryck, vilket gör att vi lättare kunnat uppmärksamma eventuella missförstånd. På dessa sätt har vi önskat öka sannolikheten för mätning av rätt saker. Vi har även valt att

spela in samtliga intervjuer och därtill fört anteckningar för att inte missa viktig information, samt för att löpande kunna skriva ner och formulera följdfrågor. En begränsning med inspelade intervjuer kan vara att respondenterna omedvetet tillbakahåller känslig eller osäker information men det har också fördelen att det minskar risken för att glömma bort eller förvränga värdefull information.

2.6 Giltighetsanspråk

2.6.1 Validitet

Med validitet menas i Andersens (1998) ögon största möjliga överensstämmelse mellan det som mäts och det som avser att mätas. De slutsatser som forskarna kommer fram till ska vara nära kopplade till problemformuleringen. Validitetsbegreppet kan delas upp i giltighet och relevans. Den generella överensstämmelsen mellan teori och empiri avgör uppsatsens giltighet. Hur väl empirin är kopplad till frågeställningarna avgör forskningens relevans. Holme & Solvang (1997) skriver att problemen att få valid information är mycket mindre i kvalitativa studier än i kvantitativa, eftersom det är en större närhet till det som studeras. För att uppnå en tillfredsställande validitet krävs en kontinuerlig kritisk prövning av materialet. Newman & Benz (1998) framhåller att yttre validitet är i vilken utsträckning resultatet av en undersökning kan generaliseras. Inre validitet ges en beskrivning av Lundahl & Skärvad (1999) som skriver att det handlar om hur väl man mäter det som avser att mätas med undersökningen.

2.6.2 Inre validitet

För en genomgående hög inre validitet är det av högsta vikt att problemformuleringen behandlar det vi avser att mäta. Vi är högst medvetna om att vår forskningsfråga kan tolkas i många olika riktningar på grund av effektivitetsbegreppets bredd. Därför är det av yttersta vikt att poängtera frågeställningens avsikt som är att ta reda på hur företag kan arbeta med att upptäcka ineffektivitet. Ett problem som kan uppstå är om frågan uppfattas som för bred och läsaren undrar vilken form av ineffektivitet som avser upptäckas. Vi söker emellertid själva metoderna och rutinerna för att kunna upptäcka ineffektivitet och inte ineffektiva arbetssätt.

För att få ett relevant teoretiskt stöd att grunda vår empiriska undersökning och våra slutsatser på, har arbetet med referensramen kontinuerligt varit en avvägning vilken grad av koppling och relevans teorin ska ha för att kunna besvara forskningsfrågan. Referensramen är medvetet uppbyggd med ett fokus på förändring och problematisering för att peka på det innovativa perspektiv som vi avser använda. Vi har utifrån syftet sorterat ut relevant litteratur inom förändringsarbete, effektivitet samt ekonomistyrning, som berör ineffektivitet.

De studerade företagen är Redcats Nordic, Halens, Hööks, Didriksons och Wäst-Bygg. Det är fem företag i Boråsområdet, som vi valt efter att vara top of mind och för att vara

expanderande företag med stor tillväxttrend. Upptäckten av ineffektivitet i företag med stora omställningar och utveckling fann vi vara särskilt intressant. De valda företagen har en omsättning över 100 miljoner. Avgränsningen till Boråsföretag har gjorts på grundval av den geografiska kopplingen. Deras olika verksamheter kan uppfattas som ett problem vid undersökningarna eftersom verksamhetens natur i vissa fall är vitt skilda. Det kan tyckas göra att svaren inte blir jämförbara, men valet av de intervjuade företagen är inte främst motiverade av deras löpande ordinära verksamhet utan deras förväntade förmåga att ge användbart material till vår studie. Vi anser att företagens olikheter ger en bredare möjlighet för oss att få information om hur upptäckt av ineffektivitet kan gå till.

Intervjufrågorna skrevs löpande under genomläsningen av den teoretiska litteraturen för att ta vara på alla goda tankar därifrån och att frågorna skulle vara nära sammankopplade med referensramen. Genom en längre frågeskrivningsperiod åsåg vi att frågorna skulle vara mer genomtänkta och minska risken att missa väsentliga och kopplade frågor. Kopplingen till teorin underlättar att rapporten följer en önskvärd röd tråd som helhet genom att alla delar är nära sammankopplade till frågeställningen. Frågorna är formulerade på ett öppet sätt för att ge ett större djup och möjlighet att styra intervjuerna efter de områden där respondenterna besitter störst kunskap.

För att kunna svara på de empiriska undersökningsfrågor som formulerats har respondenterna valts efter deras förväntade överblick i företagets verksamhet, styrning och ekonomi, samt att de innehar någon form av chefsposition. Vid kontakten med de valda företagen, har vi blivit hänvisade till dessa respondenter, eftersom de har ansetts ha den mest lämpliga positionen för att besvara våra frågor och varit villiga att ta sig an frågeställningarna. Denna kunskap har gjort att risken för felaktig eller missvisande information minskat. På Wäst-Bygg fick vi prata med en respondent som specifikt arbetade med de frågor som vi behandlar i denna uppsats. En risk som föreligger med respondentvaliditeten är om frågorna uppfattats som känsliga och respondenterna därför valt att utelämnat känslig men väsentlig information. Det kan även finnas en viss risk att respondenterna inte innehar full kunskap för det område som vår frågeställning gällt. Under intervjuerna kände vi att vi fick stort förtroende från respondenterna, och samtliga hyste stort intresse till vår frågeställning och specifikt det perspektiv vi hade valt. Därav gav de oss också mycket tid och var intresserade av våra följdfrågor.

Vi har valt att sammanställa intervjuerna en och en i empiridelen, med anledning av att komplexiteten i frågan varit så pass hög att det är svårt att särskilja och ta ut specifika delar ur ett så brett och sammanhängande material som vi fått fram. Respektive intervju-sammanställning har delats in under delvis olika rubriker. Det har gjorts med grund i undersökningens explorativa inriktning. Den explorativa inriktningen har föranlett att intervjuerna har tagit olika riktning, vilket har varit ett grundval till att vi har olika rubriker i empirin. Rubrikerna har valts utifrån vad som bäst har passat respektive respondent och den inriktning som den specifika intervjun har tagit.

2.6.3 Yttre validitet

Målet med studien är att ge en inblick i hur företag kan arbeta med att upptäcka ineffektivitet och där våra svar är stödda av vårt val av metodik, respondenter och referensram. Helheten mellan de val som genomförts ska leda till att goda slutsatser kan dras utifrån de genomförda undersökningarna. Att endast genomföra fem intervjuer är negativt för generaliserbarhet i svaren. För att väga upp det har vi försökt nå ett stort generellt djup i empirin där respondenterna utifrån sina egna specifika kunskapsområden ger mer representativa svar. Företagens olikheter gör det svårt att dra slutsatser som är allmänt giltiga. Andra risker som gör att slutsatserna skulle få mindre allmän giltighet är om respondenternas svar varit missvisande eller om referensramen skulle vara emotsägande och innehålla felaktigheter som vi grundar slutsatserna på. Det har vi försökt motverka genom noggrannhet, kontinuerligt kreativt ifrågasättande och att finna påståenden som stödjer varandra. Utifrån dessa resonemang samt medvetenhet om möjliga brister och risker bedömer vi att studiens generella möjligheter att ge representativa slutsatser för hela företagsmarknaden är mindre starka. Empirin kommer dock ge oss en god grund för att ge ett kreativt bidrag på ett område som hittills inte är särskilt omskrivet.

2.6.4 Reliabilitet

Enligt ne.se (2010d) innebär reliabilitet frånvaron av slumpmässiga mätfel. Reliabilitet handlar enligt Andersen (1998) om undersökningens tillförlitlighet i mätningarna. Holme & Solvang menar att det som avgör en undersöknings reliabilitet är hur mätningarna utförs och hur noggranna vi är vid bearbetningen av materialet. En hög reliabilitet kännetecknas av likvärdiga resultat för oberoende mätningar av samma sak. Reliabiliteten i en kvalitativ undersökning sätts åt sidan, men istället är det lättare att få giltig/valid information, på grund av närheten till det som studeras. På grund av att vår undersökning är av kvalitativ karaktär är inte reliabiliteten påtalat väsentlig och istället är validiteten av större vikt.

2.7 Källkritik

På ne.se (2010e) går att läsa att genom källkritik vill man avgöra en källas trovärdighet utifrån gällande problemformulering. Holme & Solvang framhåller att för att avgöra det bör en kritisk prövning genomföras för att se om det informativa innehållet är sant eller falskt. Ett sätt att skapa trovärdighet för källan är att jämföra informationen med andra oberoende källor och se om de överensstämmer. En stark överensstämmelse stärker trovärdigheten. Bell (1995) menar vidare att källans fullständighet, ursprung och aktualitet bör tas hänsyn. I vår teoridel har vi försökt hålla oss till så tillförlitliga källor som möjligt, såsom skriven litteratur. Vid användande av internetkällor har vi uteslutande använt oss av internetsidor av pålitlig karaktär. Vid bearbetningen av källor har vi jämfört litteraturens påstående om samma fenomen för att på så sätt kunna dra slutsatser om vilka påståenden som är mest tillförlitliga. Teorin utvecklas ständigt, varför vi som författare valt att premiera nyare källor före äldre. Eftersom respondenterna på grund av forskningsfrågans känslighet eventuellt skulle vara motiverade att ge en förskönande bild har vi försökt att kritiskt granska deras påståenden kontinuerligt.

3 Teoretisk referensram

I följande kapitel behandlas den teoretiska referensramen. Författarna redogör för effektivitet och ineffektivitet, prestationsmätning, resurser och behovet av förändring ur ett ekonomistyrningsperspektiv. I referensramen ingår också teori om det lärande företaget, kommunikation och informationsvägarnas inverkan, samt modeller och vikten av problematisering.

3.1 Effektivitet och ineffektivitet

Nationalencyklopedins (2010b) definition av effektivitet och ineffektivitet ur ett absolut perspektiv är att en verksamhet som är effektiv per definition är slutgiltigt optimal, medan en verksamhet som fortfarande kan förbättras definitionsmässigt är ineffektiv.

Enligt Ax et al (2009) delas effektivitet ofta in i yttre och inre effektivitet. Den yttre effektiviteten handlar om att göra rätt saker i förhållande till omgivningens efterfrågan och marknadens befintliga eller skapade behov. Yttre effektivitet ses ur externt perspektiv. Den inre effektiviteten handlar istället om företagets eller den egna organisationens förmåga att göra saker rätt i förhållande till resurser och inre möjligheter. Ekonomistyrningen blir ett uttryck för att kunna hantera och styra de resurser som är tillgängliga. I det talas enligt Lantz (2008) om kapacitet som den maximala outputen som kan uppnås i en specifik verksamhet under en viss tidsperiod. Lindvall (2001) påpekar att styrningens syfte är att hitta vägar för att förbättra denna effektivitet och motverka ineffektivitet. Att disponibla resurser används på bästa tänkbara sätt.

Effektivitet relateras och mäts ofta utifrån förmågan att nå ett uppsatt mål enligt Carlsson (1997). Resultatet som nås ska motsvara de ställda förväntningarna. Effektivitet är enligt denna definition förmågan att realisera uppställda resultatmål, ineffektivitet motsatsen. Ax et al (2009) menar att företagen med hänsyn till de tillgängliga resurserna måste bruka dessa på ett förnuftigt sätt. Bestämmandet av hur hög effektivitet som finns görs genom att väga förhållandet mellan inflödet och utflödet av resurser, kopplat till ett specifikt mål. Vid uppfyllande av målet är effektiviteten hög. Effektivitet kan ur detta synsätt med måluppfyllelse höjas genom att enbart sänka målen. Det finns svårigheter i att mäta effektiviteten på grund av att nivån av effektivitet även påverkas av marknaden. Karlöf (2009) menar att effektivitet utgörs av de två dimensionerna värde och produktivitet. Han talar om att maximum måste uppnås internt i ett företag, och att optimalisering är det som eftersträvas externt, där pris, och kvalitet balanseras.

Vidare beskriver nationalencyklopedin (2010f) effektivitet som en mycket central egenskap inom skiljda ekonomiska system att utnyttja resurserna ändamålsenligt korrekt. Graden av effektivitet kan också kopplas till att vara förhållandet mellan intäkter och kostnader.

Ax et al (2009) vill göra gällande att företagen måste mäta olika sorters effektivitet, kopplat till olika dimensioner och resurser i företaget, bland annat genom olika modeller och prestationsmätningsspektiv. Företagen strävar ständigt efter att förbättra sin verksamhet och processer, genom att hämta influenser utifrån, jämföra och sätta sin egen verksamhet i relation till en annan för att effektivisera. Jämförelser med andra aktörer talar om hur effektiv eller ineffektiv verksamheten är i förhållande till konkurrensen.

Ordet effektivitet har ofta en positiv klang ur ett ekonomistyrningsperspektiv. Effektivitet mot ett gott mål är det som eftersträvas, och ineffektivitet någonting som strävas ifrån. Hur ineffektivitet och effektivitet tolkas beror på vilket perspektiv som åskådas och vilket mål som organisationen vill uppnå. En resurssnål och ekonomiskt fördelaktig produktion kan ur en kvalitetsmässig eller miljömässig aspekt anses vara mycket ofördelaktig. Eftersom effektivitetsbegreppen är generaliserande begrepp är det begränsat till det personliga tolkandet. Likaväl som effektivitet kan vara målet för den egna verksamheten kan ineffektivitet hos konkurrenter eller hos etiskt tveksamma verksamheter ses som positivt. (Controllerhandboken, 2004)

Effektivitet kräver att företagen kraftsamlar på det centrala värdeskapandet i företagets processer. Det gäller att inte luras in i en kortsiktig jakt på att prestera stora kvantiteter, eftersom effektivitet även innefattar kvalitetsbegreppet. Vårdar företaget inte sitt värdeskapande engagemang genom sina processer är det på längre sikt ineffektivt. Felutnyttjande av resurser och ett feluppfattat mål leder till företagsmässig ineffektivitet. En tydlig strategi hjälper till att motverka ineffektiva beteenden. (Controllerhandboken, 2004)

3.2 Prestationsmätning

Strategi sett ur ett företagsekonomiskt perspektiv har enligt Lönnqvist & Lind (1998) handlat om hur väl företaget i sin omgivning använt sina resurser. För att styra resurserna enligt den planerade strategin behövs bland annat prestationsmätning. Det bygger på att verksamheten mäts med olika mått och att måtten används till bas för ytterligare satsningar eller neddragningar. Det är viktigt att verksamheten följs upp så att företaget i sin resursfördelning och sina processer på ett effektivt sätt kan följa den strategiska planen. Prestationerna ska genom uppföljning av verksamheten visa att det centrala värdeskapande som bedrivs görs efter tilltänkt strategi och inte är ineffektivt.

Målet för prestationsmätning är strategiimplementering enligt Ax et al (2009). Mätningarna kommunicerar vad som är centralt samt ger vägledning och förutsättningar för att upptäcka felaktigheter, alternativt strategiska möjligheter. Genom att signalera om förändringar till företaget kan mätningen bidra till ett mycket bättre underlag för beslut om mer effektiv resursallokering. Prestationsmåten är det som mäts och de avses ge en strukturerad bild av hur företagets verksamhet presterar. För att uppnå det måste de mått som används vara relevanta och kopplade till det som avses att mätas. Lönnqvist & Lind (1998) påpekar att måtten ofta mäts mellan givna mätpunkter för att öka styrbarheten och ge en mer jämförbar bas för schematisk uppföljning.

Ax et al (2009) menar att effektivitet ofta mäts i finansiella termer av lönsamhet, i förhållandet mellan kapital och finansiellt resultat. I många fall är det svårt att låsa begreppet effektivitet vid enbart finansiella resultat, eftersom målen som är ställda kan vara icke finansiella. Tolkningen av vad effektivitet är, blir därför svår att göra utifrån objektiv synvinkel. Ofta finns motstridiga mål och begrepp. Lönnqvist & Lind (1998) påpekar att icke finansiella mått behövs för att kunna ge en mer komplett bild av företagets styrning och komplettera uppföljningen. En alltför stor fokusering på finansiella mått kan leda till stora problem på lång sikt och därför gäller det för företagen att vara balanserade. Båda typerna av mått behövs för att styra strategi, resursallokering och effektiviteten i företaget.

Prestationsmål kan enligt Ax et al (2009) fastställas på många olika grunder. Två av de viktigaste faktorerna är ägarnas krav och företagets konkurrenter. Ofta finns inte klart definierade mål, utan mätningarna genomförs för att signalera olika händelser eller avvikelser. Karlöf (2009) skriver att det finns få framgångsrika prestationsmätningssystem. I den bemärkelsen att de skapar motivation och högre ambitionsnivå. Det hänger ofta samman med att de anställda inte känner sig delaktiga i mätsystemet och att de inte mer konkret belönas för att nå uppsatta prestationsmål.

3.3 Resurser

En resurs är enligt nationalencyklopedin (2010f) en tillgång som kan användas som medel för att nå ett mål i verksamheten. Enligt Berhin och Kihlstedt (2000) kan resursbehovet delas in i tre kategorier:

- Realkapitalet – exempel på reala tillgångar är likvida medel, maskiner och byggnader.
- Humankapitalet – handlar om personalen. Vilka färdigheter, kvalifikationer, erfarenheter och kompetenser personalen har.
- Strukturkapitalet – är det dokumenterade kunnandet och immateriella tillgångar såsom patent, dataprogram, checklistor och manualer.

Enligt Berhin och Kihlstedt (2000) ska denna indelning av resursbehovet ge en struktur som gör det lättare att ta hänsyn till mjuka värden i företagsutvecklingen. Den indelningen av resurser har även legat till grund för skapandet av styrmodeller, såsom exempelvis balanced scorecard.

Goldkuhl & Röstlinger (2009) skriver att möjligheter är samma sak som nya sätt att använda sina resurser. Att utnyttja en resurs på ett annat sätt än tidigare skapar nya resursanvändningssituationer och möjligheter att lösa problem. Målet för alla företag bör vara att använda sina resurser effektivt. En rationaliseringsstrategi kallad *resurssnål produktion* handlar just om att företagets resurser ska användas effektivt. Definitionen resurssnål är inte detsamma som att resursminimera, utan det handlar om att utnyttja resurserna smart och effektivt. Resurssnål produktion fokuserar många gånger tydligt på just kostnadsreduktion för att frambringa största möjliga kundtillfredsställelse och handlar om att

identifiera och eliminera alla aktiviteter som inte tillför värde. (Controllerhandboken, 2004)

På ne.se (2010g) går att läsa att resursallokering handlar om fördelningen av resurser mellan olika användningsområden. Den kan vara antingen effektiv eller ineffektiv. Om resursallokeringen är ineffektiv innebär det att resurser inte ger största möjliga nytta på de områden som de används. Ax et al (2009) talar om att resursallokeringen är ett begrepp som starkt är kopplat till ineffektivitet, kopplat till hur företagen på bästa sätt kan fördela sina resurser i verksamheten. Det som önskar uppnås är att de medel som fördelas på enheterna ska ge maximal nytta för pengarna. Olika budgetar hjälper till att fördela de resurser som står till förfogande på enheterna. Resurshushållning är enligt Karlöf (2009) ett annat ord för effektivitet. Ofta brukar företag använda sig av olika resursbudgetar, för att få ett samlat grepp om de viktigaste resurstyperna för företaget. Beroende på vad bolaget driver för verksamhet kan olika resurstyper kräva olika stort fokus. Personalbudgeten ges exempelvis enligt Ax et al (2009) ett större fokus i tjänsteföretag, medan materialbudgeten ges ett större fokus i ett tillverkningsföretag och så vidare.

Endast resurstillgångar i allmänhet leder inte till de konkurrensfördelar som ofta lärs ut enligt Karlöf. (2009) Stora resurser har ofta tendens att ge resursinnehavaren en känsla av trygghet och osårbarhet vilket många gånger sänker ambitionen och skapandet. Alltför stora resurser är skadligt för företagandet eftersom det sänker självbevarelsedriften och minskar omdömet för resurshushållning. Knapphet av resurser kan enligt Karlöf vara en drivkraft för inläring, hög ambitionsnivå, effektivitet och utveckling. Organiserandet är en resultatskapande process. I Ahrenfelts (2001) ögon är medarbetarna verktyg för att förvandla olika typer av resurser, fysiska och mentala, till måluppfyllelse i denna process. (Ahrenfelt, 2001)

3.4 Ekonomistyrning ur ett effektivitetsperspektiv

Ekonomi handlar om att hushålla och förvalta begränsade eller knappa resurser. Dessa resurser är av olika slag. Eftersom företaget inte har tillgång till obegränsade resurser kan de inte förbruka de givna resurserna på ett slösaktigt sätt. Företagen måste arbeta ekonomiskt, i definition av sparsamt och förnuftigt. När företagen lyckas med det är effektiviteten hög, företaget är framgångsrikt och graden av måluppfyllelse hög. Vid misslyckande av att fylla målen, och utnyttja resurserna som mest förnuftigt torde därför motsatsen gälla, att ineffektivitet råder. (Ax et al, 2009)

Enligt ne.se (2010h) är ekonomistyrning avsiktlig påverkan på en verksamhet och dess befattningshavare mot vissa mål. Ax et al (2009) menar att det i begreppet ingår att fördela och styra resurser och verksamheten i förhållande till de uppsatta planerna. Syftet med ekonomistyrning är att genom att styra och stödja verksamheten hjälpa den att nå de uppsatta målsättningarna. Ekonomistyrningen utgör ett medel och måste därför anpassas efter företagets strategier och förutsättningar. I Controllerhandboken (2004) går att läsa att en av ekonomistyrningens roller är att uppnå resursoptimering. Genom det kan företagets

resurser brukas på ett optimalt sätt ur ett effektivitetsperspektiv, och nå de mål som ställts upp.

Ekonomistyrning kan enligt Kullén (2001) förklaras genom att vara ”*processen att identifiera, mäta och kommunicera värdefull ekonomisk information som möjliggör välgrundade bedömningar och beslut av informationsanvändare*”. I det blir effektiviteten i definition av att göra rätt saker allt viktigare. Dialogen mellan alla inblandade och intressenter är central för att styra verksamheten på ett sådant sätt att den ur kundens perspektiv upplevs vara utan fel. Total kvalitet och ständig förbättring är i sammanhanget välanvända uttryck. För att vara innovativa och utvecklande behöver företagen vara anpassningsbara, öppna för flexibelt tänkande och vara medvetna om att den ökade kunskapsspecialiseringen innebär att medarbetarna behöver ökat bemyndigande såsom en viktig styrgrupp.

Andersson & Larsson (2006) menar att det är värdefullt att förena strategierna med ekonomistyrningen. De framhåller att det förekommer för lite empirisk forskning och att teorin är mycket svåröverblickbar. Men om strategisk ekonomistyrning ges bättre underlag för beslut kan det leda till att lättare finna möjligheter att effektivisera och att nå konkurrenskraft. I företagsekonomiska sammanhang är teorierna om styrning, ledning och utveckling nära sammankopplade men utan teoretisk kärna enligt Karlöf. (2009) Denna kärna hävdar han kan fyllas av effektivitet. Styrningen utgör de verktyg som krävs för att driva en verksamhet framåt och där utvecklingen av denna är liktydigt med strategin i företaget. I det talas om management i betydelsen av att hantera och handha. Effektivitetsbegreppet är i sammanhanget företagsekonomins sammanbindande kärna, eftersom allt kan härledas till detta begrepp inom styrning, ledning och utveckling.

Andersson & Larsson (2006) anser att styrningen av kostnaderna i ekonomin bör vara mer fria och att kostnadskontrollerna vid styrning bör ske redan i planeringsstadiet. Det grundar författarna på undersökningar som ofta visar att mellan 70-95 % av alla kostnader är låsta innan en produkt ens börjar produceras. De konstaterar att kostnadsstyrning och kontroll i efterhand är ineffektiv.

Ax et al (2009) påpekar att det i ekonomistyrningen gäller att styra möjligheterna att ha värdeskapande aktiviteter och processer och att reducera icke värdeskapande. Förbättringar kan göras på ett flertal områden, såsom kostnader, tidsåtgång, kvalitet, produktivitet och kundvärde. Det är viktigt att i utvecklandet av ekonomistyrningen genom förbättrande aktiviteter förstå de bakomliggande faktorerna mot högre effektivitet. Förbättringspotential finns i olika aktiviteter och processer. Några vägledande kriterier vilka kan hjälpa för att identifiera förbättringspotential framhålls:

- Att se var resursförbrukningen är stor. Exempelvis i avseende av kostnader eller tidsåtgång
- Nyligen omstrukturerad verksamhet, som vuxit på kort tid eller tillkommit nyligen
- Att se var störst risk föreligger för felaktigheter och misstag samt var sådana får störst konsekvenser

- Att se på byråkratiska och komplexa processer och aktiviteter.

I det ständiga förbättringsarbetet är det enligt Ax et al (2009) högst väsentligt att ha ingående förståelse för vad som styr kostnader, kvalitet, produktivitet, tidsåtgång etc. Möjligheten att hitta förbättringsalternativ blir utan denna kunskap högst begränsad. Blomqvist & Packendorff (1998) menar att ekonomisk styrning är en social konstruktion som institutionaliseras och reproduceras genom interaktionen av företaget och de för givet tagna normer och värderingar som råder i den kontext i vilken aktörerna verkar. Därför är det svårt att hitta objektiv effektivitet. Tolkning, kritisk omvärdering och prövning av de skapade strukturerna behövs i ekonomistyrningen.

3.5 Behovet av förändring

Effektivitet påverkas i allt högre grad av flexibilitet och föränderlighet i organisationens gränser. Ett företag som är villiga att förändras efter nya förutsättningar fastnar inte lika lätt i ineffektivitet. Somliga menar att ständiga förbättringar och effektiviseringar innefattande företagets hela värdesystem är det enda som skapar bibehållen konkurrenskraft. Att bli mer effektiv genom att hitta och lösa problem och ständigt processa förändringar i avsikt att bli bättre. (Andersson & Larsson, 2006)

Blomqvist & Packendorff (1998) menar att merparten av teoribildningen kring organisation är kopplat till ordet förändring. Organisationens design och effektivitet är centralt för fortsatt lärande och kontinuerliga förbättringar. Organisationer beskrivs som ramverk för strukturella och inrutade rutiner och handlingar. Både ifråga om tekniken och tolkningsmönster. Risker är att låsa fast och konservera rutiner som används och att förnyelse och effektivisering därmed motverkas. Det kan ge en form av hemmablindhet för de egna rutinerna.

En annan liknelse tas upp av Ahrenfelt (2001), som talar om inlåsning och tankens fångelse. Tankens fångelse hindrar oss från att lösa ett problem genom att vara alltför inrutade i våra mallar. Det hindrar människan från att tänka fritt, problematisera och förändra. Genom att gå utanför "systemet" kan vi se vad som bör göras och vad som bör ändras för att vara bättre problemlösare. Hanteringen av problemen är ofta ett större problem än problemet i sig. Ofta tror sig företag eller organisationer kunna lösa ett ineffektivitetsproblem genom att satsa mer pengar, resurser, friställa personal eller andra sedvanliga lösningar. Det som bör göras är att ställa rätt frågor och att problematisera. Lösningen på ett problem kan ofta bestå i att ifrågasätta sig själv och sina egna tanke-, vane- och processmönster för att bryta ineffektiva beteenden. I Controllerhandboken (2004) går att läsa att problemen löses genom att människor förstår det nya, blir motiverade av denna förståelse att genomföra denna förändring och därefter får de nödvändiga resurserna att driva igenom omställningen.

Att bedriva aktivt förändringsarbete är inte samma sak som att förändringarna är effektiva enligt Carlsson. (1997) Resultaten måste relateras till de satsade resurserna och bedömas utifrån de intentioner som funnits. Effektiviteten är relationen mellan uppnådda resultat

och satsade resurser och att förändras och utveckla mer effektiva arbetssätt kräver ett resultatriktat arbete. Det gäller att inte falla i fällan att driva förändringsarbete för förändringens skull. Det är inte aktiviteten i sig som ska vara i fokus, utan syftet med förändringen. Identifieringen av något som går att förbättra och att göra det mer effektivt. Förändringsaktivitet ska inte i första hand ses som legitimerande utan i syfte att bli mer effektiv. Företagen bör ta sig an förändringsarbetet lika systematiskt som vi traditionellt intresserat oss för verksamheten.

Förändringar kopplat till styrningen kommer enligt Kullvén (2001) alltmer fokusera på resursflödet och värdekedjan, på hur värde skapas hela vägen från leverantör till slutkund. Förändring kopplat till effektivitet bör handla om att ständigt förbättras. Förändringens mål är att verksamheten, sett ur kundens perspektiv, inte ska ha några brister. Hur bra verksamheten än är, går den alltid att göra bättre. Enligt Bredenlöv (2003) driver förnuftsbeslutet om förändring företagen till att ständigt bli bättre. Förändring och effektivisering hänger nära samman

En situation som inte anses optimal och därigenom problematisk kan enligt Goldkuhl & Röstlinger (2009) frångås genom olika vägar. Det ena är att förändra situationen, ett annat är att anpassa mål efter den givna situationen. Andra sätt är att utnyttja möjligheten situationen ger att påverka styrningen, eller omtolka problemet. Bredenlöv (2003) menar att viljan att ta sig framåt bör få konkret uttryck i det sätt man handlar. Viljan att förflytta sig från en mekaniserad beslutsprocess med en stel syn på organisationen och dess omvärld har sin grund i avsiktlighet i handlingarna. Människan är inte en passiv varelse utan har makt att skapa och förnya. Även om vissa saker förändras genom spontana händelser eller tillfälligheter så sker förändring först och främst genom att den organiseras.

Förändringarna ska enligt Goldkuhl & Röstlinger (2009) leda till en mer effektiv resursanvändning, bättre servicegrad, bättre arbetsform och miljö samt ge möjlighet till lärande och ökad kompetens. I Controllerhandboken påpekas att en god förståelse av verksamhetens processer och hur den är tänkt att fungera är nödvändig för att medarbetare genom sin kreativitet ska kunna bidra till gynnsamma förändringar genom kreativa idéer. Vidare fortsätter Goldkuhl & Röstlinger (2009) med att skriva om att förändring innebär att problem i verksamheten åtgärdas. Genom det försöker aktören skapa en bättre förutsättning för måluppfyllelse. För att kunna genomföra de åtgärder som krävs för att bli mer effektiv krävs ett underlag för beslut och styrning. Det krävs analyser av ett problem och behovet av förändring och åtgärder.

Förändring ger en möjlighet att bryta ineffektiva mönster och problem, men förändring medför inte en automatisk förbättring. Även om förändring krävs för effektivisering så medför förändringar inte alltid att effektiviseringar görs. Speciellt tydligt är det i ekonomisk mening. (Bredenlöv, 2003)

3.6 Problematisering av verksamheten

Ineffektivitet är ett problem. Ahrenfelt (2001) skriver om vikten av att ifrågasätta sin verksamhet för att identifiera problem. Genom att medarbetare diskuterar funna problem öppet kan lösningar på problemet hittas vilket leder till en åtgärd och utveckling. Det leder i sin tur till att saker och ting blir bättre. Faktorer som motverkar utveckling och istället premierar fördumning kan vara slutna system, strikta regler eller ett alltför auktoritärt ledarskap. Fördumning är livsfarligt för överlevnaden på lång sikt och får inte förekomma. Enligt Goldkuhl & Röstlinger (2009) är problematisering att lära sig något nytt. Ett problem är en subjektiv bedömning och det är alltid utifrån den egna uppfattningen som en situation betraktas som problemfri eller problematisk. Att uppleva och tolka en situation som otillfredsställande och problematisk är början till förändring.

När vanliga och till synes välmående verksamheter och processer sätts i analys är det lätt att de oreflekterat passerar den kritiska luppen. Det är många gånger av stor vikt att tillvägagångssätten tänks igenom, samt att eventuella omtolkningar av situationen genomförs. Omtolkningen gäller både de uppsatta målen, den givna situationen och de problem som eventuellt hittas enligt Goldkuhl & Röstlinger. (2009) De hävdar också att det inte går att avgöra huruvida en idé är bra eller dålig innan den genomgått kritisk granskning. För att komma fram till mer effektiva lösningar krävs ett problematiserande och ifrågasättande av verksamheten, mål och värderingar.

Ahrenfelt (2001) menar att små förändringar gör stora skillnader och att det ständigt går att hitta förbättringar. Svårigheten är att se verkligheten såsom den faktiskt är och att våga ifrågasätta, mer än att bara leva i en illusion av effektivitet. Ett problem med det är att ju närmare vi kommer ett faktiskt ifrågasättande av vår verklighet och situation, desto mer arbetar vi för att behålla vår ineffektiva illusion. Goldkuhl & Röstlinger (2009) skriver om ifrågasättande och kritiskt reflekterande som en förutsättning för att skapa något innovativt nytt. Några exempel på vanemässiga tankesätt människor behöver ta sig förbi är:

- Att problemets natur aldrig får tas för given
- Att det inte är möjligt att lösa problemet
- Att traditionen styr, även om det är mindre effektivt
- En otydlig målbild
- Att problem alltid löses lika

För att en effektiv förändring ska kunna skapas och genomföras måste medarbetarna vara delaktiga i processen. Till och med motstånd för förändringar kan vara en kreativ inspirationsskälla för ifrågasättande, problematisering och lärande. Utvecklingen av verksamheten görs delvis genom att upptäcka brister och problem och delvis genom förebyggande förändringar. I båda fallen är medarbetaren en av de absolut viktigaste källorna till kunskap och lärande. Att problematisera är att arbeta med att utveckla och förbättra sin verksamhet. Den som inte arbetar med att identifiera och lösa problem utvecklar över huvudtaget inte sin verksamhet. (Ahrenfelt, 2001)

3.7 Det lärande företaget

Enligt Angelöw (1991) krävs kunskap om hur förändringar kan skötas för att effektivisera och förändra. Dessutom krävs en realistisk bild av företagets verklighet, svagheter, möjligheter och förutsättningar. Ett konstruktivt arbete med att förbättras kräver en fortlöpande lärandeprocess där kunskap inhämtas. Angelöw beskriver vidare vad som kännetecknar lärande företag och trycker på att dessa bör ha ett klimat och en företagskultur som är förändringsvänlig, där problem och felaktigheter fortlöpande identifieras samt åtgärdas. Att hela tiden försöka hitta bättre arbetsformer, metoder, rutiner och vägar till en högre effektivitet, såsom:

- Att problem och svårigheter lyfts fram och tolkas för att hela tiden driva på ett kontinuerligt förbättringsarbete
- Att det finns möjlighet att initiera experimenterande och undersökningar på många olika håll inom företaget och på flera nivåer
- Att de försök och experiment som misslyckas analyseras med särskilt intresse och kan leda till nya experiment
- Att ett lärande företag utdelar belöningar till de som kan hitta nya problem och lösningsförslag
- Maktförskjutningar, då gamla maktstrukturer inte längre är effektiva

Carlsson (1997) skriver att förändring och förändringsprocesser ställer krav på lärande. Företaget eller organisationens kamp för att nyttja resurserna och förmedla dessa ger möjlighet att hitta svagheter och lärotillfällen. Lärandet måste organiseras och stödjas. Läroprocessen ger tillfällen att ta tag i och lösa problem. Ahrenfelt (2001) skriver om att vidga sina egna perspektiv genom att oftare ifrågasätta, filosofera, reflektera och träna upp sin nyfikenhet. Diskussioner och spekulationer motverkar förstelnande och ökar kreativitetens bredd. För att lära är det viktigt att göra människor runt omkring sig till lärare och att lära av dem.

Karlöf (1997) skriver om svårigheten att operationalisera en lärande organisation. Många talar om den men få har sett den och vet hur en sådan organisation skapas. Alla är överens om att ett kontinuerligt lärande är positivt. Problemet är att omsätta denna insikt till praktiskt arbete och åtgärder som faktiskt leder till förbättringar och högre effektivitet. Människor bör enligt Goldkuhl & Röstlinger (2009) tränas i att uppleva, analysera och hantera sin verklighet genom att lära sig tolka situationer och problem. Med utgångspunkt i denna förståelse kan situationer och problem förändras. Enligt Karlöf (2009) har den moderna företagsekonomiska forskningen visat på att ambitionsnivå och hög inlärning är viktigare än ekonomiska resurser. Ledarskapets stora utmaning är att skapa metoder att stimulera och möta lärande och ambition. I det utgör konkurrensen en viktig förebild som höjare av den egna ambitionsnivån. Ett tävlingsinriktat lärande driver upp prestationerna och skapar effektivisering.

3.8 Kommunikation och informationsvägarnas inverkan

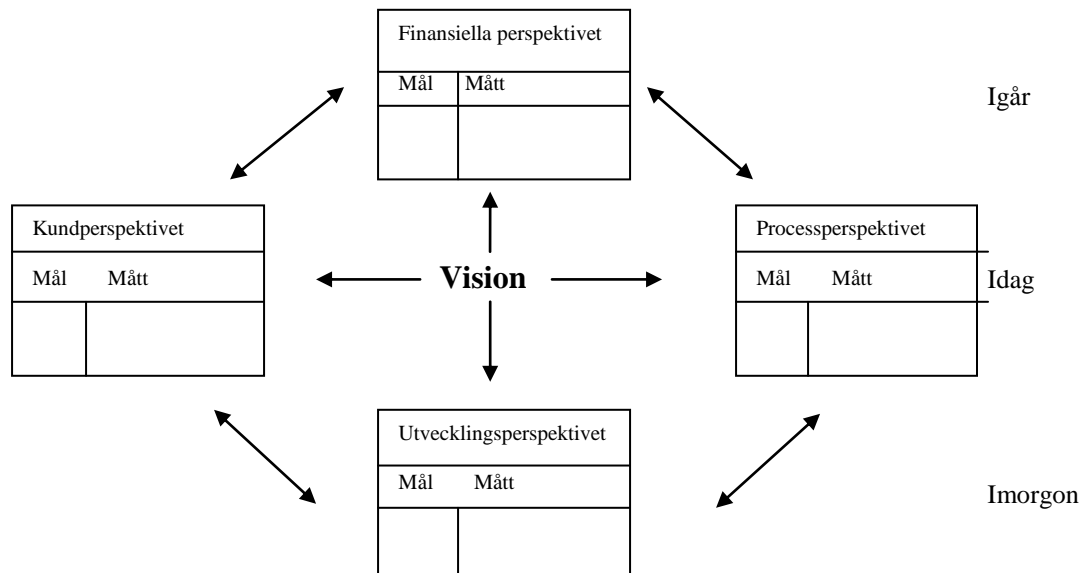
Angelöw (1991) skriver att för att ett positivt och utvecklande förändringsarbete ska kunna bedrivas, är det ytterst betydelsefullt att riklig och direkt information på ett effektivt sätt kommuniceras i företaget. Genom att öka kunskapen hos de anställda hur förändringsarbete bedrivs kan det skötas mer effektivt. När de anställda blir delaktiga i förändringsarbetet kommer de behöva ökad tillgång till information och kommunikationsvägar, för att delta effektivt. Kommunikationsvägar har en stor del i företagskulturen som i sin tur har en stor påverkan på hur förnyelseinitiativrikt, innovativt och utvecklande ett företag är. I Controllerhandboken (2004) finns att läsa att informationen och informationssystemet skall utformas på ett sådant sätt att det stödjer beslutsunderlag och styrningen.

Angelöw (1991) skriver att ett problem med att driva förändringsarbete är svårigheten att dela med sig av sina erfarenheter till övriga i företaget. Denna problematik med spridningen av kunskap och förbättringsförslag är en fråga om att kommunicera. Det måste finnas bra och effektiva kanaler för information och kommunikation. Även Ahrenfelt (2001) tar upp den mänskliga informationsbehandlingen som mycket central. Den hjälper oss att strukturera en verklighetsbild som möjliggör utveckling och förändring. Goldkuhl & Röstlinger (2009) skriver om vikten av att få till stånd en kommunikation som är ömsesidigt fruktbar och konstruktiv. Enligt Karlöf (2009) kräver det, förutom inställning, också genuina kommunikationssituationer där inblandade både får möjlighet att tala och lyssna. Tendensen att värna om den egna prestationen och inte avslöja sig kan medföra avsevärda hinder i kontakterna med arbetskamrater inom andra delar av organisationen.

3.9 Modeller

3.9.1 Balanserat styrkort

Användandet av balanserat styrkort kommer som mest till rätta i planeringen och styrningen av en organisation. Modellen kan ses som en möjlighet att förbättra kommunikationen kring viktiga resurser och prestationer i ett företag. Genom användningen av balanserat styrkort går det att nå bättre prioriteringar för att upptäcka ineffektivitet i resursanvändningen. Tanken med modellen är att genom flera olika perspektiv, som alla tillägnas lika stort fokus, kunna beskriva den bakomliggande verksamheten med hjälp av ett antal olika nyckeltal, varav flera är av ickemonetär karaktär. Företaget bör eftersträva balans mellan de olika perspektiven. Det är viktigt att för många mått inte används, vilket skulle göra arbetet svåröverskådligt och leda till problem i uppföljningen. Istället bör en mer kompakt och minnesvänlig beskrivning av framgångsfaktorer för verksamheten eftersträvas, genom att innehålla mått som kan relateras till varandra. Det bör framgå av ett styrkort hur företaget önskar att dess verksamhet ska se ut, företagets visioner, mål, huruvida verksamheten utvecklas på önskat vis och liknande frågeställningar. Den klassiska grundmodellen för ett balanserat styrkort består av fyra olika perspektiv och kan ses i figuren nedan. (Controllerhandboken, 2004)



Figur 3.1 - Grundmodellen för balanserat styrkort, (Controllerhandboken, 2004)

Enligt Controllerhandboken (2004) avspeglar det finansiella perspektivet resultat från föregående period. Kund- och processperspektivet ger en bild av mått för den aktuella perioden. Under utvecklingsperspektivet eftersträvas mått som indikerar vad företaget gör för att säkerställa verksamhetens framtida effektivitet. Lönnqvist & Lind (1998) skriver att det är angeläget att styrkortet genomgående följer en röd tråd, samt att företaget skapar möjligheter och avsätter tid för uppföljning av prestationsmått, för att det ska bli framgångsrikt. Genom uppföljning är tanken att uppnå en mer balanserad verksamhet på alla dimensioner, och att motverka ett kortsiktigt tänkande. Många gånger ges de kortsiktiga nyckeltalen ett allt för stort fokus. Istället bör en avvägning mellan ett kortsiktigt och ett långsiktigt perspektiv eftersträvas, för att få en balans mellan dessa. I Controllerhandboken går att läsa att det är viktigt att måtten ska kunna diskuteras i sitt sammanhang av de personer som påverkas av dem. Därmed är även processerna i vilka måtten ingår och organisationens behov av stor betydelse, så att styrningen kan anpassas. Är det inte möjligt att göra en bra anpassning efter företagets förutsättningar bör ett styrkort inte införas.

En vanlig tanke är att strategin ska kunna återges med hjälp av styrkortet, genom de nyckeltal som ingår i styrkortet. För att styrkortet ska vara effektivt och ändamålsenligt krävs förståelse för vad det är som gör verksamheten framgångsrik. (Controllerhandboken, 2004)

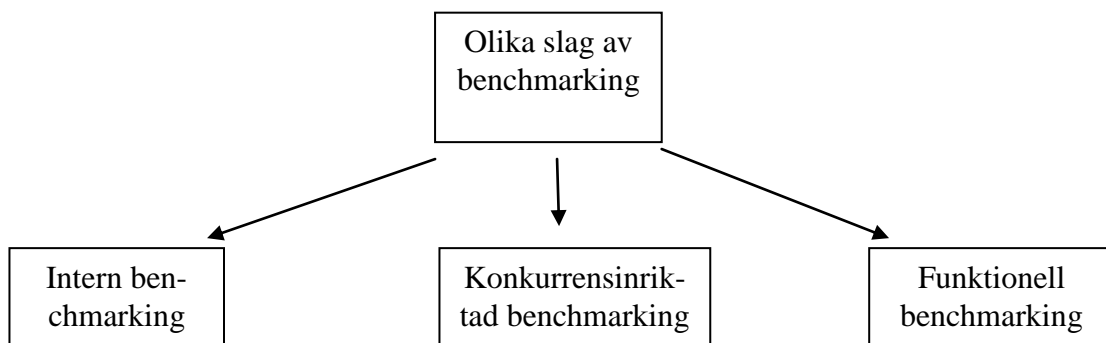
3.9.2 Benchmarking

Genom benchmarking är tanken att uppnå en jämförelse med en annan part som ger en fullständig beskrivning av de delar i verksamheten som genererar värdehöjande prestationer, menar Karlöf. (1997) Enligt Ax et al (2009) är det vanligt att rikta in sig på specifika objekt istället för att fokusera på en verksamhet i sin helhet. Funktioner, tekniska lösningar, kunduppfattningar, prissättning, lönsamhet, distributionskanaler, IT-strategi och

leverantörssamarbete är enbart några exempel på objekt som kan jämföras. Karlöf (1997) menar vidare att målet är att upptäcka olikheter i arbetsorganisation, kompetens och arbetssätt i övrigt genom jämförelsen. Dessa skillnader kan många gånger förklara de skillnader som finns i den slutgiltiga prestationen. Det är därför viktigt att ifrågasätta varför skillnader uppstår. Det intressanta är att se vad som görs bättre hos andra parter. Målet är att finna områden där verksamheten kan behöva omkonstrueras, kräver förbättrade rutiner och förnyad kompetens för att företaget ska kunna uppnå en effektiv organisation. Syftet med benchmarking är att åstadkomma effektivisering. Det ska ske genom en förbättringsprocess i organisationen. Genom en kontinuerlig jämförelse av företagets ansvarsområden mot en god förebild kan effektivitetskriterier och inspiration till förbättringar hittas. För en chef är betydelsen av dessa jämförelser att kunna svara på frågan ”Hur vet du att din verksamhet är effektiv?”.

Benchmarking kan som Karlöf (1997) uttrycker det, ses som ett sätt att styra och övervaka effektiviteten i verksamheten för att åstadkomma utveckling. Det är ett verktyg som blivit populärt och är idag en kraftfull metod för att för att få till stånd förbättringar i organisationer. Enligt Ax et al (2009) är grundsynen med benchmarking att andra förfogar över kunskap som är bättre än företagets egen och därmed borde nyttiggöras. Karlöf (1997) poängterar att det är fråga om inspiration från en annan part, inte om imitation. Benchmarking blir därmed en utvecklingsprocess, som har till syfte att leda till ett förbättringsarbete i företaget, till motsats från många andra jämförelser som ofta utvecklas till en statisk jämförelse av nyckeltal.

En bra effekt med benchmarking är att den skapar situationer som utgör simulerade motgångar, genom att konstatera att andra förebilder kan ha ett mer effektivt arbetssätt. Det är utvecklande för företagen, då oavbruten framgång tenderar att göra företag hemmablinda. Benchmarking är en metod för att undvika denna hemmablindhet och istället utveckla företaget till att bli ständigt lärande och skapa en ökad konkurrensförmåga. (Karlöf, 1997)



Figur 3.2 - Olika typer av benchmarking, (Ax et al, 2009)

Karlöf (1997) behandlar olika typer av benchmarking, och de vanligaste brukar benämnas intern benchmarking, konkurrensinriktad benchmarking och funktionell benchmarking, som figuren ovan visar. Konkurrensinriktad och funktionell benchmarking brukar också klassificeras som extern. Oftast är det bäst för ett företag att tillämpa en kombination av intern och extern benchmarking. I organisationer med interna verksamhetsgrenar, såsom

divisioner, avdelningar eller butiker, kan intern benchmarking genomföras. Eftersom dessa delar i en organisation ofta är av likartat slag, finns förutsättningar för en jämförelse av det arbete som är identiskt, menar Ax et al. (2009)

Benchmarking av en direkt konkurrent är mer ovanligt, enligt Karlöf. (1997) Ax et al (2009) påpekar att den här typen av konkurrensinriktad benchmarking inte begränsas, såsom intern benchmarking, till jämförelser av det arbete som är identiskt eller likartat, utan även perspektiv som på olika sätt skiljer sig åt mellan företagen kan inkluderas i jämförelsen. Genom dessa externa jämförelser kan impulser och idéer komma fram som leder till en upptäckt av ett ineffektivt arbetssätt, som kan utföras mer ändamålsenligt. Det gäller att ta vara på impulserna och förändra företaget i en positiv riktning. Svårigheten med konkurrensinriktad benchmarking är att skapa sig en tillräckligt god kännedom om de konkurrerande företagens verksamhet för att en relevant jämförelse ska kunna genomföras.

Den funktionella benchmarkingen berör oftast ett intresse på funktionsnivå, såsom tillverkningen eller administrationen på ett företag. Även denna metod antar ett externt perspektiv. Skillnaden mot konkurrensinriktad benchmarking är att företagets direkta konkurrenter inte behöver vara i fokus. Vitt skilda företag i helt olika branscher kan åsyftas. Fokus kan vara riktat mot ett framstående företag som anses vara goda förebilder, i hopp om att kunna hitta och inhämta bästa praxis. Vid den här typen av benchmarking är det viktigt att förutsättningarna för jämförelse och överförbarhet av information är goda. Risken är annars att det inte går att få ut något av jämförelsen. Fördelen med metoden är att utbyte av information oftast inte är lika känsligt, vilket ökar chanserna att få tag i relevant och jämförbar information. (Ax et al, 2009)

Några av de viktigaste skälen till benchmarkingarbete kan sammanfattas med följande:

- Det sporrar till förbättringsarbete
- Det öppnar för kreativt tänkande och nya idéer. Att tänka utanför boxen
- Effektiviteten gynnas genom samarbete med externa aktörer
- Företaget får ett framgångsrikt exempel att följa, vilket skapar medvetenhet och förståelse om hur de bör arbeta och minska prestationsskillnaderna. (Ax et al, 2009)

3.9.3 Lean production och kaizen

Begreppet lean production, så kallad resurssnål produktion, introducerades 1988 vid en studie om bilindustrin. Under 1990-talet har konceptet breddats till att innefatta kund- och leverantörskontakter, samt att omfatta många fler branscher. (Controllerhandboken, 2004)

Lean production tillmätts allt större betydelse. Metoden koncentrerar sig på kostnadsreduktion genom minsta möjliga användning av resurser, men bästa möjliga kundtillfredsställelse. Avsikten är att företagets resurser ska användas effektivt genom att inte använda

mer resurser än nödvändigt. Det handlar inte om hur tempot kan ökas, utan mer om att arbeta smartare. Resurssnålhet är inte synonymt med resursminimering. En ökad uppmärksamhet på mått som belyser det fysiska flödet från resurser till produkter, har uppkommit. Det handlar om mått såsom genomloppstider, produktivitet i processerna och kundorder som levereras i tid. Kan dessa arbetssätt förbättras så kan resursinsatserna minska och lönsamheten öka. Målet är att värdekedjan enbart ska innehålla aktiviteter som tillför värde eller gynnar de värdeskapande aktiviteterna. Alla former av slöseri försöker undvikas, i såväl transporter och materialhantering som lagerhållning och omarbetning. Syftet är att uppnå kvalitet i processerna och produkterna. För att arbetet med resurssnål produktion ska fungera effektivt är en integrerad och flexibel produktionsprocess nödvändig. (Controllerhandboken, 2004)

Lean brukar förknippas starkt med kaizen, som står för ”ständig förbättring”. Det är ett japanskt begrepp som introducerades på 1980-talet. Tanken med kaizen är att förbättringsarbete på alla nivåer i företaget ska bli en naturlig del av arbetet. Genom att ständigt upptäcka små ineffektiva delar som kan göras bättre, ger det en stor effekt totalt. Likt lean production handlar kaizen om att göra arbetet smartare i syfte att uppnå färre fel, mindre slöseri och därigenom mer värde för pengarna och en ökad produktivitet. Kaizenkalkylering innebär att ständigt försöker förbättra företagen ur kostnadshänseende. Fokuset ligger på produkter under tillverkning och de aktuella kostnadsnivåerna. I figuren nedan ser vi det så kallade Kaizen-paraplyet. De begrepp som infinner sig under paraplyet är några av de komponenter som brukar associeras till kaizen. (Ax et al, 2009)



Figur 3.3 - Kaizen-paraplyet, (Ax et al, 2009)

3.10 Sammanfattning av teoretisk referensram

I referensramen har vi valt att lyfta fram effektivitet och ineffektivitet som begreppspar. Effektivitet har beskrivits som slutgiltigt optimalt medan ineffektivitet är något som går att förbättra. Mätningen av dessa begrepp sker ofta utifrån förmågan att uppnå uppsatta mål genom att utnyttja resurserna ändamålsenligt korrekt i styrningen. I referensramen framgår att effektivitet vanligen mäts i finansiella termer av lönsamhet, men också att det är svårt att låsa begreppet endast finansiellt. Mätningarna beskrivs som att de kommunicerar vad som är centralt, samt ger vägledning och förutsättning för att upptäcka problem och ineffektivitet.

Resurser beskrivs som tillgångar vilka används som medel för att uppnå mål i verksamheten. Vi har valt att referera litteratur med inriktning på effektiv användning av resurser där ineffektivitet beskrivs vara nära sammankopplat med företagets resurshantering. I studien har ekonomistyrning framställts som avsiktlig påverkan av en verksamhet för att nå mål och uppnå resursoptimering. I det har vikten av reducerandet av icke värdeskapande aktiviteter beskrivits.

I referensramen framgår att flexibilitet och förmågan till förändring har en stor inverkan på effektivitet och ineffektivitet. Utifrån förändringsarbete redogörs för identifieringen av förbättringsområden, samt vikten av att problematisera och ifrågasätta. Förändringar beskrivs som ett sätt att bryta ineffektiva mönster och lösa problem. För att en effektiv förändring ska kunna skapas framgår att medarbetarna måste vara delaktiga i processen. Referensramen behandlar i det teori omkring det lärande företaget samt ledarskapets utmaning att skapa metoder för att stimulera lärande och förbättringsarbete i organisationer. För att tydliggöra hur medarbetarna kan vara delaktiga har vi beskrivit hur central kommunikationen och informationsvägarna är för att ett skapa ett välfungerande förbättringsarbete där erfarenheter kan delas.

Vi har vidare behandlat olika modeller, vilka samtliga har en stark koppling till arbetet med att upptäcka ineffektivitet. Dessa är Balanced scorecard, benchmarking, lean production och kaizen. Balanced scorecard har beskrivits som ett hjälpmedel för företagen att göra bättre prioriteringar till att upptäcka ineffektivitet i resurshantering, benchmarking som jämförelser med externa parter vilket ger beskrivningar av de delar i verksamheten som är effektiva och värdehöjande. Lean production förklaras fokusera på resurssnål produktion i form av att arbeta smartare, kaizen som ett japanskt begrepp med åtanke att göra det till en naturlig del av arbetet att ständigt upptäcka ineffektiva delar som kan göras bättre.

4 Empiri

I empirikapitlet ges en beskrivning av de empiriska undersökningar som utförts. Fem intervjuer har genomförts. Respondenternas svar redogörs var och en för sig. Intervjusammanställningarna har delats upp med olika underrubriker för respektive intervju, i syfte att kunna få ut så mycket som möjligt av det material som har framkommit.

4.1 Intervjusammanställning med Patrik Back, Hööks

Patrik Back är chef för ekonomi och finansfunktionen inom Hööks koncernen och arbetar på huvudkontoret i Viared. Koncernen består av ett moderbolag och ett antal dotterbolag. Back är anställd i moderbolaget, Hööks Hästsport AB, där den svenska verksamheten bedrivs. Moderbolaget äger i sin tur företag på de marknader där de är eller planerar att vara verksamma, Norge, Finland, Danmark och Polen. Intervjun ägde rum på plats i Viared den 15 april 2010 mellan klockan 10.00-10.55.

Backs spontana associationer när han hör begreppen ineffektivitet och effektivitet är att det är något som går att göra bättre, resursslöseri och onödiga kostnader. Även konkurrensfördelar och konkurrensnackdelar är viktiga associationer för honom.

4.1.1 Mätning av effektivitet samt modeller

Enligt Back sker den största delen av undersökning av resurs och verksamhetseffektivitet analogt. Utöver det arbetar Hööks med olika former av nyckeltal, som företaget följer upp löpande. Nyckeltal från bokföringen, såsom marginalmått, bruttovinster, och andra typer av effektivitetsmått. Dessa mäts inte bara övergripande för varje bolag, utan mätningen sker för enskilda kostnadsställen, såsom en enskild butik, eller distanshandelsverksamheten i Norge etc. Även inom logistiken använder sig Hööks av nyckeltal, exempelvis hur många paket de plockar och hur lång tid det tar att göra klart en leverans till en butik. Back tar upp det kända uttrycket ”retail is detail” och menar att det kan låta mycket som en floskel, men att det ligger mycket sanning i uttrycket. Det handlar om att mäta och mäta och mäta, och att följa upp och följa upp och följa upp.

Hööks har nyligen genomfört en flytt av sina lokaler från Borås till Viared. Både före och efter flytten har de varit noga med att mäta resultaten av de nya systemen och den nya tekniken. Företaget har gjort stora investeringar i mätningarna för att se vad de får ut av de nya arbetssätten och lokalerna. Tanken är att de genom mätningarna av förändringarna i affärssystem, teknik och annat ska se om de får ut det som de hade förväntat sig när de bestämde sig för att genomföra projektet. Den här typen av mätningar såg de som självklara, för att kunna få ut maximalt av flytten. De valde även att under processens gång plocka in externa konsulter och logistikexperter för att maximera utfallet. Huset de byggt i Viared är konstruerat med tanke på att kunna bygga upp effektivitet i logistiken. Hööks ville genomföra en helhjärtad satsning enligt Back.

Behovet av förändring var i fallet med nybyggnationen självklart för Hööks, som hade en situation där företaget uppenbart var ineffektiva. De hade tidigare en för liten företagslokal och var tvungna att hyra ett pallbuffertlager. Därför var upptäckten av det ineffektiva systemet inte svårt. Hööks bestämde sig därför för att titta på olika alternativ, hyra, köp av befintlig fastighet samt nybygge. Efter mätningar av vilket alternativ som skulle vara mest gynnsamt bestämde de sig för nybygge, genom vilket de själva kunde bygga upp en effektiv logistik. I en verksamhet av den typen som Hööks bedriver är logistiken a och o. Back menar att det var givet för Hööks att satsa mycket resurser på det i samband med flytten till Viared.

Back anser att benchmarking är viktigt. I och med att Hööks har en butikskedja har de fördelen att kunna jämföra sina egna butiker. De kan jämföra exempelvis hur de olika butikerna förändras gentemot varandra, men även snittköp, returfrekvens, rabatter, omsättning per öppethållandetimmar, omsättning per kvadratmeter, antal besök och hur många som handlar av de som kommer in i butiken. Två aspekter är intressanta med jämförelserna menar Back. Dels förändringen i den enskilda butiken, dels varför butikerna agerar olika och anledningen till de avvikande arbetsätten. De frågor som uppkommer genom jämförelserna är av stor vikt. Kan de besvaras kommer förbättringar av verksamheten kunna genomföras. Hööks försöker därför arbeta mycket med mätningar och jämförelser. Det finns mycket att hämta genom jämförelserna eftersom det snarare är regel än undantag att butikscheferna jobbar på olika sätt. Back påpekar att de inte gör det i tillräckligt stor utsträckning, men att de anstränger sig för att arbeta mer med den här typen av jämförelser.

Olika butiker är bra på olika saker, vilket gör att de kan lära av varandra och upptäcka ineffektiva arbetssätt. Ett försök att få ut mer av jämförelserna är att använda sig av rankinglistor, för att mäta vilken butik som är bäst på olika områden. Det är ett sätt att påverka butikerna att åtgärda sina brister med målet om att bli den bästa butiken. Det blir som en tävling, menar Back. Den information som framkommer genom jämförelserna tas om hand både löpande med uppföljning rent formellt och informellt. De har valt ut ett antal viktiga nyckeltal som följs mer formellt och presenteras för styrelsen, men informellt tar de även upp vad som är aktuellt. Ett bra exempel var en butikschef som alltid var väldigt effektiv på sina inventeringar, medan det på ett annat butiksställe var ineffektivt. Butikschefen i den effektiva butiken fick ha den andra butikschefen på ”prao”. Hööks låter i vissa fall även den effektiva parten beskriva sitt arbetssätt på företagets butikskonferens för att alla butikschefer ska kunna ta del av informationen. På det viset försöker de skapa en effektivitet hos alla butiker, och upptäcka brister i butiker, som inte finns i andra.

4.1.2 Externa samarbeten

Många satsningar i företaget växer fram genom diskussioner i ledningsgruppen och styrelsen. I styrelsen har Hööks externa styrelseledamöter som bidrar med erfarenhet från andra branscher och företag om vad som är effektivt. Det är en viktig del för att motverka

hemmablindhet, anser Back. De får en möjlighet att se verksamheten ur ett helikopterperspektiv, vilket inte de som arbetar på Hööks varje dag har möjlighet att göra. Ifrågasättande av sina egna beslut och idéer är inte det lättaste. Därför ser Hööks ett värde av att ha externa styrelseledamöter. Som medlem i ledningsgruppen anser Back att dessa har mycket värdefullt att bidra med, för att motverka hemmablindheten.

På Hööks hämtar de inspiration för att upptäcka nya förbättringar och nya effektiva arbetssätt från andra företag. De är med i branschorganisationer, som exempelvis Svensk Distanshandel, där de träffar kollegor från andra företag, med andra erfarenheter men likartade arbetssätt och därav finns inget konkurrensförhållande. De har möjlighet att ringa kollegor i andra företag och dela erfarenheter med varandra, för att upptäcka bättre lämpade arbetssätt. Vidare påpekar Back att referensbesök är en bra inspirationskälla. Exempelvis skulle han inom kort genomföra ett besök, på ett annat välkänt företag för att se hur de använder sig av en programvara. Det är värdefullt att ständigt leta efter nya arbetssätt och förbättringar för att inte fastna i gamla mönster anser Back.

4.1.3 Förbättringsarbete och utveckling av strategi

Back menar att Hööks ständigt strävar efter att anstränga sig för att vara lite bättre än vad de är idag, väl medveten om att formuleringen låter som en klyscha. Ansträngningarna består i att Hööks försöker ha ett tänk där de ifrågasätter det som görs i företaget. De försöker vara öppna för medarbetares förslag på förbättringar och de nyanställer personer från andra företag med andra erfarenheter.

Utvecklingen av strategierna på företaget handlar till mångt och mycket om det som diskuteras i ledningsmöten och styrelsemöten. En gång om året har de ett möte med styrelsen, som kallas för strategimöte. På strategimötena diskuterar de riktlinjer för Hööks under två dagar på en extern plats och ifrågasätter allt från affärsidéer till strategimål, samt lägger upp femårsplaner. Vad behövs för att vara där företaget vill vara om fem år, behöver organisationen förstärkas, behöver logistiken förändras och är lokalerna tillräckliga är frågeställningar som behandlas. Den typen av ifrågasättanden och planer diskuteras för att motverka att de ska fastna i gamla arbetssätt. På specifik detaljnivå är det sällan de upptäcker något på dessa möten, det handlar istället om en mer övergripande nivå.

Back påpekar att de lokaler som Hööks byggt och bedriver sin affärsverksamhet i idag tillspetsat kan sägas vara ineffektiva eftersom de har en mycket större kapacitet än vad som utnyttjas. Back menar att Hööks med lätthet skulle kunna omsätta det dubbla, utan att det skulle påverka förutsättningarna. Men denna outnyttjade kapacitet och ineffektivitet är byggd med eftertanke. Eftersom Hööks är ett växande bolag vill de inte hamna i samma situation som tidigare med trångbudda lokaler. De vill växa in i kostymen. Back menar att de fasta kostnaderna för lokalerna förblir lika stora, även om de skulle omsätta det dubbla. Därmed har de möjligheten att bli betydligt mer effektiva.

Hur företaget motiverar val av resursallokering ur effektivitetssynpunkt menar Back bygger på erfarenheter, samt en tro om framtiden som kan vara olika väl underbyggd. Hööks

har en ambition att växa genom att öppna fler butiker, i tron om att det är den bästa vägen att gå för en effektiv användning av företagets resurser. Back påpekar att det är en tro som de ifrågasätter genom bland annat ekonomiska kalkyler. Allting i företaget går att göra bättre, menar Back. Hööks jobbar inte strukturerat efter någon slags mall med att förbättra, utan en stor del av de initiativ som tas kommer analogt. Back är av den åsikten att det är bättre att ta beslut som ibland blir fel, än att inte ta några beslut alls. Han menar att beslut måste tas för att finna de arbetssätt som passar bra för just Hööks.

4.1.4 Kommunikationsvägar

Back anser att Hööks försöker ha ett lyhört arbetssätt, där de vill vara tillgängliga för sina medarbetare. De har en förslagsverksamhet där den enskilda medarbetaren eller en grupp kan lämna in förslag på nya idéer eller förbättringar. Det finns för att personalen ska kunna delge de förbättringsmöjligheter som de upptäcker i den dagliga verksamheten. För att premiera att förslag ges, får de för varje förslag två trisslotter. Förslaget tas sedan upp i ledningsgruppen där de bedöms. Går förslaget igenom belönas den person som har lämnat förslaget med 3000 kronor. Idén med en förslagsverksamhet kom från en nyrekryterad personalchef. Eftersom förslagsverksamheten är nyinförd har de försökt trycka på det och exempelvis nämnt det i utskick av nyhetsbrev. Enligt Back har de fått in förslag som har varit förbättrande och positiva för verksamheten, men än så länge inget revolutionerande. I övrigt har inte Hööks på något strukturerat vis pushat personalen för att komma med förslag. För att alla i företaget ska få en gemensam syn på hur de ska jobba effektivt säger Back att de arbetar mycket med att kommunicera ut nyckeltalen till personalen för att alla kontinuerligt ska vara medvetna om hur de ligger till. Att skapa en god arbetsanda och delaktighet där medarbetarna känner att de kan påverka är viktiga ingredienser.

4.2 Intervjusammanställning med Tony Olofsson, Halens

Tony Olofsson arbetar som CFO (Chief Financial Officer) på Halens. Efter ekonomistudier på högskolan i Borås samt Göteborgs universitet har han arbetat på ekonomiavdelningen på Halens. Sedan 1997 sitter han med i styrelsen och arbetar som ekonomichef. Intervjun ägde rum den 21/4-2010 mellan klockan 8:30 till 9:40

Halens ägs av Consortio Invest AB som i sin tur äger Halens Holdings. Detta är uppdelat i olika affärsområden, Halens, Cellbes och Bubbleroom. Företaget är stort på postorder och har utökat sin marknad utanför nordens mot Estland, Lettland, Ukraina, Tyskland, Polen, Tjeckien, Slovakien och Turkiet. Bolaget omsätter runt 1,1 miljarder kronor.

Effektivitet för Olofsson handlar i första hand om att ha ett kundperspektiv. Att ha rätt varor och produkter samt presentera dem på ett attraktivt sätt för kunderna. Det som brukar kallas för den yttre effektiviteten. Inre effektiviteten handlar om vad det kostar att processa en artikel. Effektivitet i stort handlar om hur väl de lyckas ta fram det som kunden vill ha och nå ut med det. I andra hand handlar det om interna processer, enligt Olofsson.

4.2.1 Mätning av effektivitet samt modeller

Att direkt säga hur företag kan arbeta med att upptäcka ineffektivitet är svårt enligt Olofsson. Den yttre effektiviteten handlar om att nå en tillräckligt stor efterfrågan. Den mäts genom att bryta ner resultatet och beräkna det på olika sätt. Ofta visar sig ineffektivitet genom att det företaget gör inte är tillräckligt bra i förhållande till vad kunden efterfrågar. Den inre effektiviteten är ännu svårare att mäta. Anledningen till varför det kostar en viss summa för Halens, men en annan summa för ett annat företag är inte lätt att upptäcka. Det är viktigt att kostnaderna ständigt avvägs samt att anpassa sig efter marknaden och dess förutsättningar, för att kunna hitta de optimala lösningarna menar Olofsson.

Halens använder sig av intern benchmarking för att se hur effektivt de arbetar, berättar Olofsson. Både mellan varumärkena och mellan olika sortimentsområden. De mäter lönsamheten på varje sortimentsområde kalenderhalvsvis. När Halens benchmarkar sortimentsområdets lönsamhet mot varandra mäts vilka som sålt bra och har hög yttre effektivitet. Det styr hur mycket exponering som området blir tilldelat i katalog och på hemsidan nästkommande period. Om en produkt har bättre försäljning i förhållande till antal sidor exponering blir den tilldelad större utrymme kommande period. Resurserna styrs på så sätt efter det som är mest effektivt på marknaden. Det är enligt Olofsson ett ständigt ställningstagande hur många sidor postorderkatalogen ska vara, vilket fokus den ska ges, hur många och vilka kunder den ska skickas ut till. Det är centralt att tänka på den yttre effektiviteten hur de kan få ut optimalt av satsade marknadsföringspengar.

För att hitta mer effektiva sätt att arbeta benchmarkar Halens mot konkurrenter, men Olofsson framhåller att det är svårt att jämföra externt eftersom de inte får tillräckligt med information från en årsredovisning för att göra goda jämförelser och dra direkta slutsatser. De gör dock löpande sådana jämförelser samt av hemsidor och konkurrenters marknadsföring.

4.2.2 Förbättringsarbete samt utveckling av strategi

Halens affärsområden har varsin områdesansvarig med stöd av en controller och personal. De arbetar med att analysera sitt affärsområde och kommer separat med förslag på strategier, satsningar och förbättringar. På så sätt sker utveckling för respektive affärsområde i att se nya säljområden eller nya prismöjligheter. Den uppdelningen fanns inte för några år sedan. Då fanns istället en kommersiell funktion som hanterade samtliga områden. Den tidigare funktionen var inte optimal och enligt Olofsson var uppdelningen nödvändig. För att diskutera ett affärsområde krävs fokus och insatt personal. Utvecklingen av strategi sker förutom enskilt i de olika affärsområdena också genom att ägare med entreprenörssjälar från Consortio Invest AB hjälper till att bolla idéer. De kan liknas vid affärsutvecklare vid sidan om företaget som kommer med nyttiga externa synpunkter. Det är enligt Olofsson en jätteresurs för företaget. Det negativa är att det uppkommer en svårighet i att veta vilka som slutgiltigt ska driva idéerna.

Olofsson menar att det är viktigt att arbeta med utvecklingen av den inre effektiviteten i fråga om kostnader och kvalitet. Tidigare har Halens haft egen kundtjänstfunktion men nu har de valt att outsourca den. Satsningen företaget gjort på en bättre hemsida är tänkt att medföra att kunderna slipper ringa och fråga i onödan. Andra områden som är viktiga att få ned kostnaderna inom är mottagningskostnader, lager och hur de tar emot order för leveranser.

I inköpsfunktionen har Halens känt att de stått och stampat en tid. Därför infördes ett pilotprojekt kallat lean som har fått ett stort genomslag i avdelningen. De inblandade i projektet fick gå en utbildning och arbetade fram ett nytt arbetssätt tillsammans med lean-konsulter, för att leta efter resursslöseri. Arbetet går ut på att identifiera problem och förbättringsmöjligheter genom att ifrågasätta varför de gör på ett specifikt sätt. Pilotavdelningen träffas varje morgon vid en tavla för genomgång och diskussion av arbetsuppgifter, måttlistor, prestationer och annat. Informationen har gjorts mer tillgänglig och diskutierbar och bidragit till mindre slöseritid och mer tid att utveckla verksamheten. Att förslagen är uppbyggda av personalen bidrar till trivsel och arbetstillfredsställelse. Lean kommer enligt Olofsson börja användas i andra avdelningar genom att lärdom kan inhämtas från pilotprojektet, eftersom utfallet varit bra. Olofsson menar att det krävs väldigt mycket för att införa på hela företaget samtidigt och att ett test var fördelaktigt.

Förnygring och nyanställningar motverkar att företaget låses fast i gamla rutiner och vanor enligt Olofsson. Nackdelen med att anställa nytt och unga är bristen på erfarenhet. Det uppvägs av att de har en ny fräsch verktygslåda med sig och har lättare att lära sig nya system samt fortsätta utvecklas på alla olika områden.

Halens bedriver inget formellt arbete med att premiera personal som kommer med idéer. De har ingen procent av insparade kostnader eller dylikt. De arbetar dock med att få in medarbetarnas synpunkter genom att exempelvis skicka ut enkäter, där de frågar om vad som kan göras bättre ur kundsynpunkt. Det är ett sätt att tillvarata allas idéer. Halens har också så kallade middlemanagement möten med brainstorming. Olofsson menar att den som har idéer och ett naturligt driv till större del blir inbegripen i fler frågor och är tänkbar kandidat till pilotprojekt.

4.2.3 Kommunikationsvägar för förslag och förbättring

Förbättringsarbetet sker för varje funktion var för sig. Enligt Olofsson arbetar de separat för att inte funktionerna ska ha för mycket åsikter om de andra avdelningarna. Det krävs insyn och förståelse för att vara kritisk. Det finns också en ledningsgrupp som styr och stödjer funktionerna. Det bästa är om den som hittar en möjlighet rapporterar det till chefen för berörd funktion och frågar huruvida de har tänkt på frågan, lämnar ett tips eller dylikt menar Olofsson. Då ges möjligheten för de berörda att arbeta vidare med förslaget.

Inom Halens finns enligt Olofsson inte några formella kanaler för kommunikation av förändring och förbättring. Men varje kalenderhalvår inleds med planerade möten i förberedande syfte. De åker iväg i två dagar för brainstormingaktivitet där de fångar upp vad

som kan göras bättre. Det gäller de affärsansvariga, deras närmaste medarbetare samt produktchefer och representanter från katalogsidan. På mötena diskuteras hur den yttre effektiviteten ska bli så bra som möjligt.

Olofsson identifierar en jätteutmaning för Halens med nyligen inköpt utländsk verksamhet. För att fortsätta utvecklas behöver den yttre effektiviteten bli bättre. Undersökningar som gjorts visar stora skillnader i mode och efterfrågan på varor, vilket gör att Halens måste se över sitt utbud. Eftersom modet skiljer sig mycket åt måste inköparna lära sig att förstå de utländska marknaderna. Det löser Halens delvis genom att anställa i utlandet.

För att ta tillvara den kompetens i Europa som företaget förvärvat genom verksamhetsköpen har Halens bland annat bildat en projektgrupp som kommer arbeta med affärsområdet mode. Den består av högkompetent personal från Europa och Sverige, vilket skapar en bredd och ger möjlighet att tillvarata fler effektiva sätt att arbeta. Genom utländska influenser hoppas Olofsson få in nytt tänk i företaget. De vill bland annat segmentera kunderna bättre för att kunna skapa mer effektiva och nischade aktiviteter. Enligt Olofsson har Halens just nu ett problem med att kundregistret är för stort och att företaget inte varit tillräckligt duktiga på att sortera kunder samt mäta vilka de bör skicka utskick och kataloger till.

Inspiration till förbättringar tas inte i någon direkt mening från olika modeller, teorier eller forskning. Balanced scorecard har prövats men på grund av svårigheter att mäta ”mjuka” faktorer lagts ner. Eftersom kunderna enligt Halens mantra ska vara i centrum försöker företaget ta del av deras synpunkter genom kundundersökningar på webben samt genom att bjuda in kunder för att prata mode. De försöker därigenom bilda sig en uppfattning om hur den typiske kunden är som person och kommunicera denne för att det ska bli lättare att se vilka produkter som företaget måste tillhandahålla.

4.2.4 Externa samarbeten

Halens arbetar externt med att effektivisera lagret genom konsulter hjälp för att få ett mer dynamiskt och effektivt lager där tidsåtgång för plockning ska bli så kort som möjligt. Konsulter tas också in för att lösa bland annat de utmaningar som ekonomifunktionen står inför med ökad rapportering i och med Europaexpansionen. Expansionen innebär att bättre och mer effektiv internrevision måste genomföras. Konsulter hyrs inte in med jämna mellanrum utan efter känsla när det behövs menar Olofsson.

Halens tittar på olika alternativ för samarbeten ute i Europa där de kan köpa varorna direkt till distribution, istället för att själva lagerhålla produkter som mer sällan efterfrågas. Genom en sådan lösning minskar risken att köpa in dyra större kvantiteter. De vill hitta alternativa lösningar och ha ett bredare sortiment än det som Halens själva skapar. Affärsområdet Bubbleroom är ett exempel på det. Samarbeten och communities är något som Olofsson tror kommer utvecklas och förbättras mycket under de nästkommande åren.

Andra externa samarbeten där Halens är delaktiga är i Svensk Distanshandel och Västsvenska Industri- och Handelskammaren. De arbetar bland annat med att utveckla riktlinjer för etik, moral och säker e-handel. De hjälper också till att hålla koll på lagstiftning för att företagen ska bli uppdaterade om nya förslag och propositioner. Eftersom den typen av arbete är svårt för Halens att bedriva själva är dessa organisationer av stor vikt. Företaget vill ta lärdom av andra om hur de kan arbeta mer effektivt. Ett exempel är bankerna som enligt Olofsson i större utsträckning borde kunna visa vad de anser är bästa praxis för att inte alla företag ska behöva upptäcka det själva.

4.2.5 Övrigt

Ur effektivitetssynpunkt är det viktigaste att hantera försäljningen. Olofsson menar krasst att de har råd att ha en medioker ekonomifunktion, men inte en medioker katalogproduktion och inköpare. Det räcker inte med att de är halvbra, utan de måste vara väldigt bra. De är företagets viktigaste resurs och det spelar ingen roll om företaget har världens bästa process på lagret om kunderna inte vill ha varorna, menar Olofsson.

4.3 Intervjusammanställning med Johan Stigson, Redcats Nordic

Johan Stigson är Group controller på Redcats Nordic. Han har studerat ekonomiprogrammet på Högskolan i Borås, med inriktning mot management control. Han började på Ellos med enkla bokföringsuppgifter och har arbetat sig uppåt inom controlleravdelningen. 2008 tog han över arbetet som chef över controlleravdelningen. Intervjun ägde rum fredagen 23/4-2010 mellan 9:00 och 10:30.

Redcats Nordic är ett ledande postorderföretag med flera olika varumärken, Ellos, La Redoute, Enjoy, Jotex och Outlet. Av dessa är Ellos det största och mest välkända i Norden. Redcats Nordic finns i Sverige, Norge, Danmark, Finland och nu även i Ryssland. Företaget är en division i Redcats gruppen som är ett världsledande företag inom distanshandel. Omsättningen för Redcats Nordic är cirka 3 miljarder kronor.

Stigson har två olika aspekter på ineffektivitet och effektivitet. Den ena är kostnadsmåttal där olika mått och nyckeltal mäter hur effektivt arbetet sköts refererat till branschen. Den andra aspekten är den kommersiella biten att se försäljningen i förhållande till kostnaderna. Alltså att vara kostnadseffektiv och satsa på rätt saker.

4.3.1 Mätning av effektivitet samt modeller

Redcats mäter effektiviteten bland annat genom att mäta efterfrågan. Det är värdet av alla inkommande order. Ur det mäter de CI (commercial investment) som är de kommersiella marknadsföringskostnaderna som investeras för att nå försäljning. Det är ett tydligt mått för hur mycket en vara kostar att annonsera och marknadsföra jämfört med hur mycket

efterfrågan den genererar. När de identifierat varor som inte är effektiva, omfördelas resurserna och företaget satsar på andra varor. För varje utskick av kataloger görs en hel resultaträkning med efterfrågan, försäljning och kostnader för att se lönsamheten per utskick. Därefter anpassas programmet för nästa säsong och de gör utskick efter det. Hur mycket efterfrågan ett visst utskick, rabatter och marknadsföring ger prövas kontinuerligt. Exempelvis hur dyrt det är att få extra försäljning på en miljon genom att skicka med en gåva, jämfört med att ge en rabatt eller genomföra en annan marknadsföringsaktivitet. Den typen av effektivitetsmått använder sig företaget av i stor utsträckning, enligt Stigson. De vill stoppa in så lite pengar som möjligt och få ut så mycket pengar som möjligt. Genom provning syns hur de olika marknaderna fungerar. Med hjälp av ett mått som går under namnet discount rate kan de se hur effektiva rabatterna är. Utifrån dessa mätningar menar Stigson att satsningarna balanseras.

CI och discount rate följs upp månadsvis, respektive på veckobasis för att se vad som säljer bra respektive dåligt. Enligt Stigson görs i slutet på varje säsong resultaträkningar för att mätningarna ska bli mer handfasta och för att företaget bättre ska veta hur de ska fördela marknadsföringspengarna för att uppnå bästa effektivitet. Upptäcker de att ett utskick är ineffektivt tar de bort det, minskar cirkulationen av det eller anpassar kundgruppen för utskicket bättre och lägger pengarna på annat. Kunderna delas in i grupper efter hur ofta de handlar, i fråga om response rate. Kundfilerna har delats in i 15 klasser. För att nå högre effektivitet i ett utskick kan de enligt Stigson välja exempelvis att enbart skicka till den kundgruppen med högst köpsannolikhet. Många omfördelningar av resurser kan göras, vilket är något Redcats arbetar kontinuerligt med att utveckla.

Redcats arbetar i stor utsträckning med benchmarking, både internt och externt. Eftersom företagens koncern är stor kan funktionerna jämföras mellan de olika länderna. Det är exempelvis möjligt att undersöka varför kostnaderna för en avdelning är lägre än för en annan samt hämta inspiration och nytänk. Eftersom det är samma företagsgrupp är det enkelt att lyfta telefonen och ta en diskussion varför andra avdelningar lyckas bättre menar Stigson. Det är ett sätt att motverka hemmablindhet. Företaget rapporterar varje månad upp till högre instans i Frankrike och går igenom månadsbokslut, och eftersom de har överblick över flera företag och avdelningar har de bra möjligheter att göra jämförelser och ifrågasätta kostnadsnivåer för ekonomin i förhållande till andra delar i bolaget. Om Frankrikes avdelning är billigare får de sätta sig ned och diskutera med kollegan för att se hur de gör för att hålla lägre kostnader. Att det är en stor företagsgrupp där alla ska redovisa månadsbokslut uppåt skapar enligt Stigson också en naturlig utmaning där alla vill visa bra siffror och pushar varandra att nå så låga kostnader och så hög effektivitet som möjligt. Med anledning av det tvingas de arbeta effektivt, eftersom lathet kommer synas i bokslutet vid en jämförelse med företagens andra verksamhetsgrenar. Det genererar genast frågor som de tvingas lösa till nästa rapportering. Fokus ska ständigt riktas mot vilken effekt investerade pengar får. Varje beslut som tas, exempelvis en nyanställning, följs upp med en resultaträkning för att se konsekvenserna. Motsvarar det inte den önskade effekten görs åtgärder. I annat fall kommer inte investeringen klara sig för en benchmark i företagsgruppen och eventuella felsatsningar visar sig, menar Stigson.

Den externa benchmarkingen är mycket svårare enligt Stigson. Han menar att företaget undersöker konkurrenters resultaträkningar, men att det är svårt att veta hur andra definerar sina kostnader. Därför är resultatet av sådana granskningar mycket begränsade, till skillnad från benchmarking i den egna företagsgruppen där alla har samma definitioner. För att få ut något av jämförelserna måste de vara mer exakta vid extern benchmarking, vilket är svårt. Stigson poängterar att de gör mer jämförelser ur marknadsperspektiv och sortiment.

4.3.2 Internutveckling och strategi

För att utveckla sin strategi och verksamheten görs MTP (medium term plan) över tre år där företaget går igenom verksamheten och gör resultaträkningar för tre år framåt. I planeringen ingår vilka satsningar de har intresse av att genomföra, samt förändringar av något som fungerat dåligt. Förutom nyckeltal och benchmarking är rotation på personaltjänster ett viktigt sätt att identifiera svårigheter.

Rotationen på personal poängterar Stigson väldigt starkt, som något viktigt och sunt. Genom arbetsrotation kan de se på verksamheten med nya ögon, och på så sätt utmanas organisationen. Redcats arbetar medvetet mycket med intern rörlighet och Stigson nämner att det blir som en naturlig benchmark. Ett exempel är ekonomichefen som tidigare arbetade i Frankrike. När denne kom till den svenska verksamheten medförde han erfarenheter om vad de gjorde bra där. All erfarenhet, såväl extern som intern, är en bra källa för att hitta ineffektivitet och göra förändringar enligt Stigson. Han menar att oavsett hur mycket företaget slår sig för bröstet och tycker de är bra, så uppstår hemmablindhet. Det är viktigt att vara medveten om för att kunna utmana hemmablindheten. Ny personal i företaget bidrar genom att ifrågasätta och ställa frågor angående arbetssätt, exempelvis budget och prognoser. Även om nya personer inte alltid bidrar med rätt saker så bildas genom frågorna en diskussion där de kan ta det bästa därifrån och förbättra menar Stigson.

För att uppmuntra till kreativitet har företaget personliga utvecklingssamtal med alla nyckelpersoner på företaget två gånger per år. Där utvärderas olika ledarkompetenser för att identifiera vilka kompetenser nyckelpersoner bör ha. En av kompetenserna är entreprenörskap, som handlar om innovativt tänkande och att utmana gamla sätt att arbeta och komma med ny input. Samtalen gör att personerna tvingas reflektera och arbeta med utvecklingsfrågor. Cheferna uppmanas genom de nämnda ledarkompetenserna om entreprenörskap använda sin personal till att bli mer innovativ. Företaget har även brevlådor uppsatta där personalen kan lämna förslag. Blir ett förslag verklighet ges en belöning. Stigson är osäker på i vilken utsträckning det används och anser att det skulle kunna drivas i större utsträckning. Det är viktigt att skapa en miljö där bra idéer kan diskuteras och tillvaratas menar Stigson som påtalar att Skandinavien generellt sett har platta organisationer som underlättar för den typen av tänkande. Möten hålls varje månad där alla i avdelningen sitter ned tillsammans och diskuterar samt kommer med nya förslag. Inspiration till förbättring genom medarbetarna kommer genom den verktyglåda som tidigare

erfarenheter och utbildning gett. Utbildning ger kunskaper som gör det lättare att lära in och relatera enligt Stigson.

Varje vecka genomför företaget en overview, vilket innebär att cirka två sidor med nyckeltal går igenom och följs upp. De har även PPB (Project Priority Board) som är ett forum med några av de högsta cheferna. Till forumet kan alla som önskar lämna in en projektspecifikation enligt mall för något de skulle vilja genomföra, innehållande bakgrund, syfte, pengar de vill investera, och resultaträkning. Sådana projektspecifikationer tas emot en gång i månaden. Alla nyinkomna projektförslag diskuteras för att bestämma vilka som ska genomföras.

4.3.3 Extern inspiration till förbättringar

Genom forum och kundundersökningar gör företaget granskningar om vad kunderna tycker för att erhålla kvalitativ information. Svaren formaliseras genom marknadsavdelningen, sortimentsavdelningen eller internetavdelningen. Varannan vecka hålls något som kallas commercial committee där Stigson tillsammans med VD och andra sitter och med hjälp av bland annat inputen från marknadsundersökningarna överblickar vilka större förändringar som krävs. Där diskuteras upptäckter av ineffektiva arbetssätt och förändringar klubbas igenom med deadlines. Senare presenteras förändringen och vilken effekt den fått, ofta med hjälp av nyckeltal. Callcenter tar emot synpunkter och klagomål från kunder genom så kallade nonorder calls och för statistik på synpunkter om exempelvis rabattsystemen och leveranstider. Uppkommer mycket klagomål eller frågor för ett specifikt område måste det förändras. Vid klagomål kan förslag på förändring lämnas till commercial committee för uppföljning. Att förstå kunden är det viktigaste enligt Stigson.

Företaget samarbetar externt med Svensk Distanshandel, men eftersom många i organisationen konkurrerar med varandra anser Stigson inte att det ger särskilt mycket i utbyte. Affärshemligheter släpps ogärna till konkurrenter. Andra externa samarbetensom används för inspiration och förbättring är samarbeten med konsulter. De innehar kompetens samt externa ögon, vilket motverkar hemmablindhet. En stor extern påverkansfaktor är även stora yttre förändringar i samhället. Stigson poängterar särskilt när internet kom och de många förändringar som var tvungna att genomgöras. Ser företaget en extern förändring måste det ske något internt också menar han.

4.3.4 Övrigt

Lönsamhet för Stigson innebär att i det operationella arbetet göra besparingar och bibehålla samma kvalitet. Han poängterar att det är lätt att spara, men svårare att bevara samma kvalitet eller till och med bli bättre. När företaget gör en budgetplan ska alla chefer planera för sina resurser, kostnader och personal. Cheferna på avdelningarna vill ofta satsa väldigt mycket, och ekonomifunktionen vill ibland spara för mycket. Diskussionen när de sitter ner tillsammans är mycket viktig enligt Stigson och där måste de hitta en jämvikt mellan funktionernas önskningar och ekonomins möjligheter och önskan. Det

gäller att satsa tillräckligt mycket för att verksamheten inte ska bli ineffektiv och missa de möjligheter marknaden ger. Motsatsförhållandet mellan önskemål är enligt Stigson grunden till företagets managementsystem där de hela tiden utmanar varandra.

Allting kan förbättras enligt Stigson. Han är dock nöjd med det system företaget har för att följa upp och agera på, men säger att uppföljning för uppföljningens skull inte är till någon nytta. Däremot att följa upp både kvantitativa mått, genom nyckeltal samt kvalitativa genom undersökningar är bra input till att agera och undersöka vidare. Det gäller att alla kostnader för förändringar ska motsvaras av bättre resultat och att hitta en balansgång mellan dessa faktorer.

4.4 Intervjusammanställning med Ulf Bourghardt, Didriksons

Ulf Bourghardt är ansvarig för design och produktutveckling för Didriksons. Hans huvudansvar är att arbeta med att ta fram en kollektion och att sköta inköp genom ett nära samarbete med kunder och leverantörer. Intervjun ägde rum onsdagen den 28/4-2010 mellan 10:00 och 11:10.

Didriksons är ett av Sveriges ledande företag på området funktionella kläder. Företaget är ett gammalt varumärke och företaget startade redan år 1913. De har genom flera nya satsningar på senare år haft en kraftig omsättningsökning samt blivit utsedda till årets företagare i Västra Götaland 2009. Företaget har en omsättning på en bit över 100 miljoner kronor och försäljning i elva länder.

Effektivitet för Bourghardt handlar om kommunikation. Att mottagare och sändare båda förstår varandra. Huruvida mottagaren uppfattar ett budskap på ett riktigt sätt eller inte, är hur effektivitet eller ineffektivitet orsakas. För ett företag innebär det att det är produkten som är kungen i sammanhanget och det är den som ska styra all kommunikation enligt Bourghardt. Hur mycket företaget klarar av att kommunicera produkten genom förpackning, pris, uppträdande och service är något som han anser vara väldigt centralt i all effektivitet. Kommunikationen är hjärtat i verksamheten och allt det andra är förpackning enligt Bourghardt.

4.4.1 Mätning av effektivitet

För att undersöka huruvida resursfördelningen och verksamheten är effektiv menar Bourghardt att kommunikationen är det väsentliga. Kundnyttan och kundtillfredsställelsen kommuniceras genom att kunden kommer tillbaka, och när det sker får de det bästa kvittot på att de satsat rätt och varit effektiva. Löpande sker mätning av effektiviteten genom försäljningsmätning som visar omsättning och om den ökar eller minskar. Trots att Didriksons ökar sin försäljning med 20% per år, bibehåller de effektivitet i sina kostnader. Omsättning, antalet telefonsamtal, beställningar, fakturor och hur mycket som utgått från lagret är olika sätt att mäta effektivitet som Didriksons tillämpar. Omsättningen följs upp och kontrolleras varje dag.

Bourghardt menar att företaget inte tillämpar någon speciell resursfördelningsmodell, men att motiveringen till en effektiv resursallokering sker genom att mäta täckningsgraden för produkterna. I kombination med hur mycket kostnaderna skiljer mot budgeterat styr det hur allokeringen ser ut nästkommande period. I Didriksons fall handlar täckningsgraden till hög grad om valutakursen, eftersom företaget köper 100 % utländsk produktion. Resursfördelningen diskuteras av ledningen, styrelsen samt berörda avdelningar. Styrinstrumentet för resursfördelningen är att se var företaget tjänar mest pengar. Större volymer för produkter med större marginal är ett logiskt sätt att styra efter.

4.4.2 Utveckling av strategi och kommunikation

Utvecklingen och uppföljningen av strategi i företaget sker, på ett naturligt sätt genom den dagliga kommunikationen, i och med att antalet personer i företaget enbart är dryga 20. Kommunikation styr både hot och möjligheter. Formellt träffas styrelsen genom möten fyra gånger per år och tar hand om de övergripande strategiska frågorna. En gång per månad är det också personalmöte samt ledningsmöte. Vid de olika mötena menar Bourghardt att de inte brukar diskutera och upptäcka så mycket ineffektivitet och problem, utan de är snarare till för att ge en överblick.

Bourghardt menar att Didriksons arbetar medvetet med att hitta och ta bort ineffektivitet utifrån den dagliga kommunikationen. Genom att prata med kunder och säljare som är ute på fältet och använder produkterna, både via telefon, kundtjänst och ordermottagning. Kommunikationen sker också genom marknadsavdelningen via webben, mässor och annonser. Dessa situationer är viktiga kommunikationsleder externt. Internt har de olika avdelningarna möten varje vecka där de samlar upp frågor och upplevda problem. Eftersom företaget inte har många anställda är organisationen platt, och det är bara att gå till tröskeln hos den person vilken de har ett ärende eller fråga. Bourghardt menar att det dagligen kommer frågor som företaget måste behandla och diskutera vad gäller förbättringar. Han berättar att varje produkt har en tidslinje från starten av dess utveckling till presentation och att det är en lång process av tester och förbättringar som måste genomföras. Dokumentation, miljöhänsyn och andra avseenden ska tas hänsyn. Bourghardt menar att arbetet med effektivitet inte har något enkelt svar. Kostnaderna för branschen ligger relativt fasta och Didriksons arbetar istället med att påverka försäljningen.

Bourghardt menar att succéer och misslyckanden skapar frågor som är viktiga att svara på. Varför något fungerade eller inte behöver analyseras, vilket leder tillbaka till produkten och kommunikationen. Kommunikationen blir direkt och berörda parter får frågorna direkt i en platt organisation. I fall där det uppstår problem får de se till att lösa det eller stänga produkten. Kommunikationen ska vara direkt, med direkta frågor och direkta svar och det blir fallet när företaget lever nära marknaden.

Bourghardt menar att kommunikationen i framtiden kommer bli allt viktigare och att det är något som företaget ständigt brottas med. Där tycker Bourghardt att Didriksons är ineffektiva. Det är väsentligt att veta hur kommunikation genom bloggar, twitter och webbsi-

dor fungerar samt hur det kommuniceras om tio år. Det avhjälpas genom att anställa unga människor som lätt kan ta till sig den typen av kommunikation. För att attrahera nya kunder behöver kommunikationen utvecklas för att bli intressant och de måste nå ut genom de kommunikationskanaler som är intressanta. Det går exempelvis inte att göra en annons i en medieform som inga unga läser. Fel val av media är fruktansvärt ineffektivt.

4.4.3 Åtgärder för förbättring

Didriksons arbetar med att utveckla ett styrsystem med direkt återkoppling på försäljning ute i butik som innebär att de direkt delges information när en produkt säljs. Det görs genom ett administrativt order- och försäljningssystem som arbetas fram branschmässigt. Utifrån systemet blir det lättare att dagligen få statistik och information där de kan se vad butikerna behöver, genom att veta deras försäljning samt leveransbehov. Återigen handlar det om kommunikation. Att direkt få information vad som säljer bra och allokera resurser därefter. Informationen påverkar hur, när och i vilken grad annonsering bör ske och de signaler som skickas till marknaden för att skapa efterfråganstryck.

I allt väsentligt skapas förslag till förbättring i de olika ansvarsområdena i mindre grupper. I dessa mindre grupper kommuniceras också företagets förändringar och utveckling. Enligt Bourghardt är det viktigt hur frågorna uppfattas och möjligheten att återkoppla. Eftersom det förekommer många informella möten i Didriksons platta struktur är det lätt att ta upp frågor och det underlättar uppföljning. Didriksons har inget utarbetat belöningsystem som belönar enskilda för goda idéer till förbättring. Bourghardt beskriver vad de kallar ett feel-good-system. Det innebär att de ibland gör någon form av aktivitet tillsammans, proportionerligt mot vad företaget presterat omsättningsmässigt. Det är viktigt att alla anställda känner att deras arbete påverkar den budgeterade omsättningen menar Bourghardt.

Att Didriksons valt att bygga nya lokaler ute i Viared, gjordes med bakgrund i att företaget inte kunde ha en effektiv kommunikation menar Bourghardt. Det var svårt att hålla ordning, och det var inte attraktivt att bjuda in kunder. Det nya bygget hade sitt pris, men den tidigare lösningen blev tillslut alltför ineffektiv. Didriksons logga har också ändrats för att tydligare markera varumärkets långa historia och ursprung i Sverige för att bli mer effektiva i att kommunicera företagets story, som Bourghardt uttrycker sig. Förändringarna avser att underlätta vidare expansion utanför den nuvarande marknaden, där det finns begränsade tillväxtpotentialer. Bourghardt beskriver att de undersöker vilka marknader som har liknande klimat som det nordiska, för att de ska kunna förstärka företagets story eftersom marknaderna har en liknande struktur som den svenska. Genom att kunna kommunicera på samma sätt på alla marknader samt ha möjlighet att använda liknande försäljning och distribution uppnår företaget en hög effektivitet enligt Bourghardt.

Något som är viktigt att arbeta med för att upptäcka ineffektivitet och arbeta mer effektivt är att låta värderingarna förändras över tiden, enligt Bourghardt. Att få en mer öppen attityd till saker och ting och inte vara för stängd. Är man för traditionell och inte tillräckligt ödmjuk inför det faktum att allt ändras varje sekund går ett företag käpprätt åt skogen

menar han. Det är viktigt att vara öppen och ifrågasättande på ett sätt som är kreativt och utvecklar intressanta påpekanden och resonemang. Rädslan för nytt kommer avgöra ett företags framgång och det gäller att vara öppen för att fortsätta utvecklas.

4.4.4 Externa samarbeten och inspiration

Didriksons har tillsammans med likartade skandinaviska varumärken startat SOG (Scandinavian Outdoor Group) som är ett nätverk för erfarenhetsutbyte. Denna grupp av företag är expansiva och kommunikativa och utbyter informella dialoger i syfte att få information. Andra externa kontakter är officiella organisationer såsom Swedish Trade, Handelskammaren och liknande organisationer i verksamhetsländerna. Det är viktigt att Didriksons bygger upp ett samarbete och nätverk med dem. Sportforum i Sverige är en organisation för kunder och leverantörer, där utvecklingsfrågor kan tas upp. I dessa olika sammanhang kan de ställa frågor, ta hjälp av varandra, hitta gemensamma leverantörer och rätt kontaktytor. För att effektivisera informationen behövs nätverken och Bourghardt betonar att samarbetena ger mycket. Dels kan företagen i SOG marknadsföra sig själva i ett större kluster och dels kan de hämta information om vilka medier som fungerar och hur importen ser ut på en tilltänkt expansionsmarknad. Med hjälp av samarbeten slipper företaget begå onödiga misstag och problem. Bourghardt uttrycker sig att det är omotiverat att uppfinna hjulet igen när någon annan redan gjort det och haft framgång.

Ur konkurrenssynpunkt menar Bourghardt att Didriksons bransch inte är särskilt hemlighetsfull, snarare ganska öppen. Han menar att det till och med är effektivt att dela med sig av sina styrkor till branschens övriga varumärken. Särskilt gällande frågor såsom reklamation och miljö. På dessa områden är det mer effektivt om alla företag kommunicerar tillsammans för att förändra människors beteende och medvetande. Det fungerar inte som ett isolerat konkurrensmedel. Det gäller även när det gäller att ta fram miljövänliga material och behandlingsmedel. I övrigt menar Bourghardt att det är viktigt med stora öron och snabba fötter när det gäller inspiration och förändring. Det gäller att förhålla sig till marknaden så fort som möjligt och att skapa och kommunicera utifrån det.

4.5 Intervjusammanställning med Patrik Benrick, Wäst-Bygg

Patrik Benrick är chef för affärsutvecklingen på Wäst-Bygg. Han ansvarar för att lyssna vad medarbetare tycker och tänker och arbetar med att hitta problem samt förbättringar utifrån vad de har för åsikter och uttänkta lösningar. Själv vill han kalla sig för en ”ständig förbättringsgubbe”. Han vill att människorna i Wäst-Bygg ska börja reflektera kring sin situation och att de ska tänka problemlösande. Intervjun ägde rum 3/5-2010 mellan 8:30 och 10:30.

Wäst-Bygg är ett Boråsföretag som har funnits sedan 1981. Idag är det Sveriges 6:e största byggföretag och det största privatägda. Wäst-Bygg har 175-180 anställda indelat på tjänstemän och yrkesarbetare och har kontor i Borås, Göteborg och Varberg. Företaget består av tre olika affärsområden och har en omsättning på omkring 1 miljard kronor.

Benrick associerar effektivitet och ineffektivitet till att utnyttja tiden på bästa sätt i mening att leverera ett värdeskapande. I första hand värde för kunden, men det räcker inte enligt Benrick. Värdet är att uppfylla alla de inre och yttre krav som ställs på företaget. Som organisation finns en mängd olika roller som ska uppfyllas med olika krav att skapa värde och det finns många olika mottagare av värdet. Effektivitet är både före och efter enligt Benrick som vill lägga in kvalitetsaspekten i begreppet. Han talar om total effektivitet och att det är mer effektivt att göra rätt från början men lite långsammare, än att arbeta snabbt från början men vara tvungen att göra om jobbet. Att skapa så mycket värde som möjligt handlar om en total bild. När ineffektivitet omtalas är det viktigt att fråga vilket värde som tillförs genom sitt arbete.

4.5.1 Mätning av effektivitet och resursfördelning

Wäst-Bygg använder AO värdet (administrativa omkostnaderna) för att mäta sin effektivitet. Det är kostnaden för resurserna i de olika byggprojekten. Benrick menar att exempelvis snickare tillför värde ständigt medan platscheferna som leder arbetsplatsen med flera är mycket svårare att mäta värdeskapandet och därmed effektiviteten på. När företaget lyckas leverera värdet till mottagaren och vinst med en låg AO kostnad är det ett mått på effektivitet. Om däremot folk klagar på att projektet inte fortskrider som önskat på grund av för lite stöd är tilldelningen av resurser för knapp. Resonemanget som förs är om de hinner med vad som ska göras och om resurser behöver tillföras samt om företaget har råd med det. Tankegången baseras mycket utifrån erfarenheter. Företaget vet ofta vilket stöd ett projekt av en viss omfattning kräver. Denna erfarenhet finns hos de personer som tittar på varje projekt var för sig och tillsätter resurser, varför det inte finns någon specifik mall eller allmän resursfördelningsmodell.

I och med att Wäst-Bygg är ett företag som fortfarande är förhållandevis litet menar Benrick att varje ny anställning märks tydligt på AO-kostnaden. Huruvida resursfördelningen till projekt är effektiv undersöks löpande enbart genom dialogen mellan projektledare och platschef. I slutändan är det erfarenhet och resultatet som gör att de upptäcker om resurserna fördelas rätt eller inte. Genom att dividera projektets totala kostnad genom AO får Wäst-Bygg fram ett nyckeltal som sedan jämförs med tidigare projekt för att se om projektet drivs effektivt. Benrick menar att det är svårt att ur effektivitetssynpunkt se hur resursfördelningen ska prioriteras eftersom projekt skiljer sig mycket. Men nyckelresursen i Wäst-Bygg är enligt Benrick platscheferna, som med sin erfarenhet kan vara i princip självgående och sköta allt ifrån inköp till kontakt med myndigheter.

Byggföretag är väldigt decentraliserade eftersom större delen av verksamheten sker ute i projekten och relativt få saker händer i företaget gemensamt. Därav menar Benrick att resursfördelningen i företaget mest handlar om projekt och att frågor på mer central nivå är relativt få. De centrala frågorna brainstormas fram av ledningsgruppen. Ledningsgruppen listar de områden där resurser behöver tillsättas för att vara effektiva, bedömer om det finns luckor och om företaget har råd att fylla dessa. Då återkommer AO måttet för att väga alternativ mot varandra.

Benrick menar att mätning, som i nuläget görs väldigt lite, kommer bli viktigt i framtiden. Hur stor ineffektiviteten är och om de kan mäta den på något sätt borde gå att utveckla, menar han. Problemet är att det ofta stannar vid upplevda känslor av effektivitet och att det är svårt att mäta tidsstudienivå i exakta tidstermer, hur mycket slöseritid det finns på en arbetsplats, väntetid, tid för att leta material och liknande.

4.5.2 Strategi och utveckling

Utvecklingen av den löpande strategin i Wäst-Bygg sker, på ett formellt plan, i ledningsgruppen en gång i månaden. Det sker också genom en årlig budgetkonferens i november. De största penseldragen till strategi görs av styrelsen som sätter agendan genom möten fem gånger per år. Strategiernas utveckling sker även informellt ute i de olika affärsområdena genom dagliga kontakter med ledningen, Benrick och affärsområdescheferna. Det diskuteras åt vilket håll de är på väg, vart de ska och om de är rätt ute. Wäst-Bygg satte i december sin affärsplan för de nästkommande åren. Direktivet var att bli dubbelt så stora omsättningsmässigt och det handlar framöver om att få till en organisation som klarar det. Det målet nås genom att sätta upp handlingsplaner.

För att utveckla verksamheten behöver affärsområdena anpassa sig efter Wäst-Byggs strategi. För att exempelvis nå målet med dubbel omsättning behöver affärsområdena se över vilka resurser de behöver bli tillförda, vilka kunder de behöver uppvakta och vad som behöver utvecklas. I dessa handlingar menar Benrick att det sker ifrågasättande och problematisering. Rent formellt sker det på affärsområdesmötena, men ofta finns informella ledare som har mycket åsikter och som är väldigt drivande. Eftersom Wäst-Bygg fortfarande inte är alltför stora kan de ta deras åsikter i beaktande. Alla i företaget kan tala med ledningen som finns nära till hands, vilket gör att alla kan påverka till viss grad. Benrick menar att byggföretag kulturmässigt är öppna och att byggare ofta klara synpunkter och inte håller igen på kritik och ifrågasättande. Wäst-Byggs tillväxt har dock gjort att företaget börjar gå mer och mer mot formella strukturer från att tidigare varit mer informella. Affärsområdena i sig har blivit som små underföretag med egen ledningsgrupp.

4.5.3 Medarbetare

Drivet att lösa saker och ting i ett byggföretag ligger väldigt lokalt och med anledning av det byggs resurserna upp mer decentraliserat än i andra företag enligt Benrick. Det innebär att en minoritet av förbättringsfrågorna hamnar på högre företagsnivå. Wäst-Bygg har en ansvarsfördelningslista som berättar kort om de olika befogenheterna som medarbetarna i olika roller har och vilka befogenheter den affärsområdesansvarige har att ta beslut. Benrick menar att ett företag måste välja. Antingen om företaget är så stort att det inte fungerar med folk som tycker och tänker om allt, och att det därav krävs en avskärmad ledning som ger direktiv hur allting ska gå till, eller att det går att både styra och ge medarbetarna befogenheter. Benrick menar att Wäst-Bygg hör till det senare alternativet.

Företaget är fortfarande tillräckligt litet för att ha konstruktiv löpande kritik och självinsikt. Uppkommer en fråga tas den upp direkt. Det sker ifrågasättande och behandling av frågorna löpande i affärsområdena. Visar sig frågan vara mer central hamnar den i ledningsgruppen genom att affärsområdeschefen för den vidare.

Benrick anser att Wäst-Bygg som entreprenörsföretag förväntas ta egna beslut i olika situationer. Han menar att uppgiften med ett bygge är att ständigt lösa problem. Ofta finns ingen tid att förankra beslut hos ledningsgruppen vilket leder till att beslut måste tas i varje situation. Benrick menar att det är en stor styrka i företaget att så många personer drillas att tänka själva, fatta beslut, lämna förslag och vara ifrågasättande. Svårigheten är att det blir besvärligt för ledningen att genomföra beslut när många vill tänka och tycka själva. Vill företag ha folk som är engagerade och kommer med idéer eller inte, är en viktig fråga menar Benrick.

Byggbranschen präglas enligt Benrick av en hemmablindhet där de inte gärna jämför sig med andra. Ofta arbetar män som inte vill ändra sitt arbetssätt och att någon ska påvisa att deras arbete är ineffektivt. Benrick tycker hemmablindheten kan vara ett stort problem som är svårt att lösa och anser självkritiskt att motåtgärder i företaget inte stimuleras på något bra sätt. Wäst-Bygg har tidigare försökt driva utvecklingsprojekt men det är svårt när människor vill styra på sitt eget sätt. Benrick nämner Lean production som ett tydligt exempel som handlar väldigt mycket om värdeskapande, men menar att det är svårt att genomföra, eftersom medarbetarna vill lösa arbetsuppgifterna på sitt sätt.

Innovativt utvecklande premieras inte av något speciellt mer än en bra lön. Benrick menar att effektivt arbete syns i projekten, på sättet att jobba och genom att kunden blir nöjd och det medför bättre lön. Det är tydligt vilka som kommer med nya idéer, genomför dem och löser problem.

4.5.4 Extern inspiration samt intern utveckling

I byggbranschen står materialleverantörerna för en stor del av det innovativa tänkandet genom att förse branschen med effektiva lösningar, såsom nya system och nya produkter. Det fungerar ofta på samma sätt som när Wäst-Bygg föreslår och förser sina kunder med lösningar enligt Benrick. Alternativt kan en mer kreativ diskussion i projekten komma av att anställa personer utifrån som bär på andra erfarenheter. Benrick menar att genom att se och inspireras av andra tar de död på förutfattade meningar och skepsis mot att prova nytt. Benrick skulle gärna se att byggbranschen i större utsträckning jämförde sig med företag i andra branscher, för att motverka hemmablindhet. Wäst-Bygg tittar i viss mån på andra byggföretag som är effektiva på olika områden. Det fina med byggprojekt är enligt Benrick att de är konkreta och synliga.

Att jämföra de olika projekten och affärsområdena med varandra betonade Benrick starkt som ett superprioriterat område. Det är någonting som alla vill ha, men ingen vill göra. Enligt Benrick är svårigheten för många att se värdet i att gå igenom och prata om ett projekt i efterhand när allt redan har skett. Men Benrick vill att liknande projekt ska kun-

na ta kontakt med varandra för ett nyttigt erfarenhetsutbyte, från ett projekt till ett annat. Det försöker de i dagsläget lösa genom att specialisera och standardisera sig, eftersom erfarenheter då lättare kan samlas upp och användas. Däremot har de inte, såsom Benrick skulle ha önskat, en lista med extra viktiga områden, problem och risker med olika byggprojekt. Kritiken mot sådana listor från arbetarna är svår att lösa, eftersom någon måste jobba med dokumentationen. Därför har Wäst-Bygg skapat så kallade körscheman. Det beskriver allt som projektet ska göra utifrån en genomgång med experter och där är det tänkt att de i en genomgång av processerna ska hitta viktig information. Enligt Benrick finns två alternativ. Det första är att bygga upp en stor databas där de anställda kan gå in och söka viktig information. Alternativet är att de uppmärksammar vilka personer som tidigare gjort ett visst projekt och lämnar deras telefonnummer till de nya platscheferna så att de har möjligheten att ringa och ställa frågor. Benrick menar att det är otroligt ineffektivt att göra samma fel flera gånger i rad, på grund av att de inte kan lära av äldre och liknande projekt. Tyvärr menar han att teorin och verkligheten är väldigt skiljd beroende på att de anställda har svårt att se sådana diskussioner som värdeskapande. Wäst-Bygg jobbar med att införa interna slutmöten för varje projekt. När det interna slutmötet är genomfört och projektarbetarna har levererat ett antal värdefulla informationspunkter om det egna projektet ska det betraktas som avslutat. Information såsom det egna sättet att jobba, leverantören och om denna ska användas igen, tekniska lösningar som inte bör användas igen etc. Benrick menar att folk har oerhört svårt att se sådana möten som värdefulla och därför genomförs de just nu endast i undantagsfall. Här behöver ledningen vara mer effektiv i att förtydliga värdet.

I övrigt samarbetar Wäst-Bygg externt med Prolog och Chalmers för att göra undersökningar. Bland annat en studie om 50 tips för standardisering. Prolog arbetar mycket med lean production och enkätundersökningar. Konkurrenter och kunder är måttliga källor för inspiration enligt Benrick och teori och forskning väldigt lite.

4.5.5 Kommunikationsvägar och förbättring

Kommunikationen sker främst genom de två formella mötesformerna ledningsgruppsmöten och affärsområdesmöten. Förändringar i gemensamma frågor kommuniceras från företaget genom ett intranät, eller personaltidning. Kommunikation från de anställda till ledningen och senare till förändring går formellt genom en rapportmall där de kan lämna in sina förbättringsförslag. Men Benrick menar att dialogen aldrig ska underskattas. Det är också stor skillnad på om frågan berör enskilda områden eller hela Wäst-Bygg. Ute i projekten har de varje vecka byggmöten där de går igenom och planerar frågor och lösningar. Informellt sker det dagligen möten och kommunikation mellan alla parter i företaget. Det är så arbetet fungerar snarare än att skriva till exempel avvikelserapporter, påpekar Benrick. Problemet med att ringa och ta direkt kontakt är att informationen inte skrivs ner. Oftast bedöms det ändå som mer effektivt att ta direktkontakt.

Det är i projekten som de på Wäst-Bygg med fördel upptäcker och har upptäckt nya effektivare metoder och tillverkningssätt, främst genom en ökad specialisering. Eftersom det inte finns någon idé- och erfarenhetsbank innehållandes kunskapen istället av de kompeten-

ta personerna i företaget. Wäst-Bygg försöker passa in rätt människors erfarenhet med rätt arbetsuppgifter utifrån specialkompetens och standardiserad kunskap. Personer med sådan kunskap har ofta synpunkter och förslag. Att få göra liknande projekt igen är en form av standardisering, som låter tråkig men är effektiv och något som de utvecklar i allt högre grad. Det handlar om att hitta det bästa arbetssättet. När kunden inser vilken erfarenhet företaget har skapar det ett värde i sig. Genom att göra saker många gånger lär sig företaget vad som inte fungerar. Fel eller problem är inte roliga att upptäcka men de leder ofta till lösningar vad som kan göras bättre nästkommande gång menar Benrick.

När en lösning inte fungerar finns ännu inget fungerande sätt att rapportera det och denna ineffektivitet menar Benrick att Wäst-Bygg måste arbeta mer med. Han anser att det skulle vara intressant att se hur andra företag löser sådana problem och använder erfarenheter för att upptäcka problem och frågor. Återigen blir det fråga om att antingen ha en stor databas eller behålla informationen för sig själv. Problemet är att plocka fram kunskapen. Benrick funderar på hur de ska kunna skapa en atmosfär där de anställda frågar och diskuterar frågor av det här slaget med varandra. I rutinerna för slutmöten står att erfarenheter bör delges och kommuniceras på affärsområdesmötena. Benrick skulle vara väldigt glad om så var fallet, så att erfarenheter om bra och dåliga saker kunde plockas fram. Andra förslag på vad Wäst-Bygg skulle kunna utveckla för att bättre fånga upp och kommunicera erfarenheter samt kunskap är utökad personalrotation mellan affärsområdena, att platscheferna träffas mer frekvent samt uppföljningssamtal.

Människor har ofta många frågor under projektets gång som sedan tappas bort efterhand projektet slutförs. De bör skrivas ner direkt, innan de glöms bort, menar Benrick. Vanligt är att medarbetare säger att de har idéer och kritik som de sedan glömmer av när allt löst sig och fallit på plats. Benrick önskar att de så snart som möjligt får rutiner på slutmöten i projekten och att informationen därifrån kommuniceras ut internt i företaget och görs lättillgänglig. Han önskar också någon form av projektlista med de projekt som genomförts. Det viktiga är för det första att slutmöten hålls, samt att de tar med sig erfarenheterna till nästa projekt och gärna även delger dessa. Benrick tror dock inte att Wäst-Bygg kommer ha någon stor IT-bank, med den här typen av uppgifter.

4.5.6 Upptäckt av ineffektivitet

Benrick anser att ineffektivitet upptäcks oerhört ofta och på alla nivåer i företaget. Exempelvis att materialet inte är framme, att snickarna inte gjort rätt eller att samarbetet inte fungerat. Ineffektivitet i kommunikationen genom att skicka mejl istället för att ta direkt kontakt är också vanligt. Att inte behöva vänta på varandra och att ha den nödvändiga informationen för att kunna arbeta vidare är väldigt viktigt enligt Benrick. För att vara effektiv måste de anställda förstå att gruppen måste leverera tillsammans. För att arbeta bort ineffektivitet är det viktigt att diskutera med varandra, följa upp och göra färdigt. Det gäller att se på de välfungerande projekten och ta efter dessa. Genom att lära sig av goda exempel kan ineffektivitet upptäckas och avhjälpas. Att tänka rätt är viktigare än att ha superstora instruktioner, mallar och system enligt Benrick som inte tror att den typen av lösningar skulle lösa problemen i den verksamhet som Wäst-Bygg bedriver.

5 Analys och tolkning av empiri

Kapitlet innehåller en sammanställning av respondenternas åsikter genom intervjuerna, i relation till varandra och till den teoretiska referensramen. Analysens rubriker har valts med utgångspunkt från de områden som respondenterna har valt att betona under intervjuerna. Svaren från intervjuobjekten ska leda fram till författarnas slutsatser.

5.1 Analys av respondenternas tankar kring effektivitetsbegreppet

Vid frågan om respondenternas associationer och top of mind angående definitioner av effektivitet och ineffektivitet märkte vi tydligt hur präglat perspektiv respondenterna hade, beroende på sina olika arbetsroller och vilket företag de arbetade i. Bourghardt hade i sin roll med inköp, leverantörskontakt och produktutveckling ett stort fokus på kommunikation som hjärtat i verksamheten och som central för effektivitet. Hans ord anser vi återknyter väl till Angelöws (1991) påstående om att det för ett positivt förändringsarbete krävs riklig och direkt kommunikation för att vara effektiv. De två ekonomicheferna Back och Olofsson förde ett mer övergripande resonemang. Back valde att förklara sin uppfattning utifrån ineffektivitet och förde ett resonemang kring möjligheter till förbättring, resursslöseri samt konkurrensnackdelar. Detta likt Karlöfs (2009) resonemang kring konkurrensfördelar och resurshushållning. Olofsson som arbetar i ett säljbetonat postorderföretag associerade till kundperspektivet i betydelsen av att ha rätt vara och att presentera dessa på ett sätt så att kunderna vill ha dem. Han talade vidare om inre och främst yttre effektivitet, i likhet med Ax et al (2009), som beskriver den yttre effektiviteten som att göra rätt saker i förhållande till omgivningens efterfrågan och marknadens befintliga eller skapade behov sett från ett externt perspektiv.

Som chefscontroller på det omsättningsmässigt största av våra respondentföretag hade Stigson associationer till kontroller, nyckeltal, kostnadsanalyser samt att satsa på rätt saker. Han resonerar mycket kring de begrepp som Ax et al (2009) använder i ekonomistyrningen och prestationsmätning. Benrick i sin roll som affärsutvecklare och ”ständig förbättringsgubbe” på ett byggföretag talade om att under en given tid skapa så mycket värde som möjligt och att uppnå kvalitetsmässig total effektivitet.

Genom respondenternas egna reflektioner kring effektivitet fick intervjuerna en viss inriktning där det märktes att deras svar präglades av den uppfattning om effektivitet som de själva gett. Deras sammanlagda associationer ger en bra bild av vad vår referensram uttrycker för definitioner av effektivitet och ineffektivitet. Deras olikheter men också stora likheter ger ett intressant perspektiv och resulterar i att ramen för slutsatserna blir bred.

5.2 Analys av medarbetarnas skapande och ifrågasättande roll

I empirin framkom tydligt från samtliga respondenter att medarbetarna har en mycket viktig roll i att upptäcka ineffektivitet. Att ha ett ständigt lärande klimat där de anställda lär av varandra, samt att ha ett tänk där de ifrågasätter det som görs i företaget är viktigt enligt Back. Blomqvist & Packendorff (1999) menar att lärande och kontinuerliga förbättringar är centralt för effektiviteten. Benrick vill att företaget ska börja reflektera kring sin situation och tänka problemlösande. Frågan som alla respondenter ställde sig var hur det skulle ske. För att en effektiv förändring ska kunna genomföras måste medarbetarna vara delaktiga i processen enligt Ahrenfelt (2001). Han menar att det är viktigt att göra människorna runt omkring sig till lärare och att lära av dem. Att lära av varandra och gå bredvid någon annan inom företaget som löser uppgiften mer effektivt är en metod enligt Back.

För att uppmuntra och tillvarata medarbetarnas upptäckter, idéer och nya lösningar arbetar företagen med enkäter, förslagslådor, belöningar för förbättringsförslag, utvecklingssamtal, brainstormingmöten och andra formella och informella system för att upptäcka ineffektivitet. Incitamenten och rutinerna ska sporra medarbetaren att dela med sig av sina kunskaper och förslagen de besitter. Benrick påpekade något som vi anser vara en viktig iakttagelse. Ineffektivitet upptäcks oerhört ofta och på alla nivåer i företag, men problemet är att ta tillvarata dessa upptäckter, tankar och missnöjen innan de glöms bort. Stigson, som talade om utvecklingssamtal menade att dessa fanns i syfte att de anställda skulle "tvingas" reflektera och arbeta med liknande frågor. Ett kritiskt tänkande, entreprenörstänk, eget driv och en fräsch verktygslåda var något som respondenterna framhöll som viktiga egenskaper för medarbetarna för att kunna upptäcka ineffektivitet och hitta innovativa nya lösningar.

Stigson poängterade väldigt starkt personalrotation som något viktigt och sunt för att se på verksamheten med fräscha ögon, utmana organisationen och motverka hemmablindhet. Genom de frågor som ny personal ställer och ifrågasätter arbetssätt så skapas en viktig diskussion där företaget kan plocka ut bra delar. Olofsson understryker denna bild och menar att förnyring och nyanställningar motverkar att företag låses fast i hemmablindhet och gamla ineffektiva vanor genom att dessa har lättare att lära och utvecklas. Det talar också Ahrenfelt (2001) och Goldkuhl & Röstlinger (2009) om, att tankens fängelse hindrar oss att lösa problem genom att vi är alltför inrutade i våra mallar, vanemässiga beteenden och tankesätt som är svåra att bryta. Det är intressant att se hur samtliga respondenter så tydligt kopplade ihop frågeställningen om ineffektivitet med hemmablindhet.

Respondenterna var överens om att medarbetarna satt med nycklar till upptäckten av ineffektivitet. Benrick menade att det finns stora fördelar med arbetsspecialisering för att slippa ineffektivitet genom att begå samma fel flera gånger. Olofsson menade att det är viktigt att ta hand om all kompetens och bredd för att tillvarata fler sätt att arbeta. Att nyckelkompetensen är viktig att utveckla och fokusera skapar möjligheter till förbättring anser samtliga respondenter. Stigson menar att utbildning och erfarenheter ger kunskaper som gör det lättare att lära in och relatera. De medarbetare som har driv och jobbar effektivt märks i deras arbete och på resultatet. Både Olofsson och Benrick poängterar att det

är viktigt att sådana personer tas omhand och inbegrips i projekt, får större ansvar och större lön för att stödja deras positiva egenskaper. En annan idé för att tillvarata medarbetarnas kunskap och motverka ineffektivitet var Benricks förslag med en kunskapsdatabas, men han nämnde problemet att dokumentera och söka kunskap i denna.

Flera respondenter talade om att en organisations platta form med låga trösklar underlättar medarbetarnas förmåga att bidra genom ett bättre klimat för förbättring. Bourghardt menade att en platt organisation är bra för direkt kommunikation och problemlösning och att sådana frågor dagligen måste kunna diskuteras. Stigson menar att den platta organisationen har lättare att skapa en miljö där idéer kan diskuteras och tillvaratas. Benrick menar att det är en jättestyrka i företaget att så många personer drillas att tänka själva, fatta beslut, lämna förslag och att ifrågasätta. Svårigheten som då kan uppkomma menar Benrick, är att det kan bli svårare för ledningen att genomföra beslut när alla vill tänka och tycka själva och dessutom uppmuntras till det. Det är ytterst något företagen får välja. Om de vill ha ifrågasättande eller om de vill vara mer styrande.

Respondenternas företag jobbade med olika åtgärder och projekt för att öka medarbetarnas effektivitet på utvecklingsområdet. Olofsson berättade att Halens driver ett pilotprojekt inom lean på en avdelning. Denna avdelning träffas för möten varje dag där de går igenom arbetsuppgifter och all information blir på så sätt mer tillgänglig och diskuterbar. Det bidrar till att få ett positivt förslags- och förbättringsklimat där tid ges åt verksamhetsutveckling. Lean är något som Benrick anser handlar mycket om effektivitet och värdeskapande.

Problemet med att upptäcka ineffektivitet och göra förändringar är enligt respondenterna hur man ska dela med sig av sina kunskaper och förslag och skapa en bättre miljö för lärande. Angelöw (1991) skriver att ett problem med att driva förändringsarbete är svårigheten att dela med sig av sina erfarenheter till övriga i företaget. Denna problematik med spridningen av kunskap och förbättringsförslag är en fråga om att kommunicera. Det måste finnas bra och effektiva kanaler för information och kommunikation.

5.3 Analys av kommunikationens inverkan

Det framkom tydligt under intervjuerna att kommunikationen och kontaktytorna är en central faktor vid upptäckt av ineffektivitet. Medarbetarnas förmåga att påverka hänger ihop med de kommunikationsvägar som finns. Kommunikation för allting samman och kan definieras likt Bourghardt beskrev det, som kärnan. Det märks genom att kommunikation är svårt att skilja från övriga delar i analysen. Att kommunikation är en central del i allt förbättringsarbete, jämförelser, analyser, mätningar, externa samarbeten, inspiration, medarbetares påverkan anser vi framkom på ett tydligt sätt i empirimaterialet samt referensramen. Det framgår att det är vid kommunikationen som mycket fallerar, vilket påpekades av respondenterna som poängterade vikten av att skapa ett öppet klimat för ifrågasättande genom kommunikationsvägar och kommunikationsytor. Tydligast på denna punkt var Bourghardt och Benrick, men även övriga respondenter nämnde det. Goldkuhl & Röstlinger (2009) skriver om vikten av att få till stånd en kommunikation som är öm-

sesidigt fruktbar och konstruktiv. Det kräver förutom inställning också genuina kommunikationssituationer där inblandade både får möjlighet att tala och lyssna.

Effektivitet för Bourghardt handlar om kommunikation. Ineffektivitet torde då vara brist på kommunikation, vilket empirimaterialet ger antydningar om. Informationen och informationssystemet skall utformas på ett sådant sätt att det stödjer beslutsunderlag och styrningen, vilket går att läsa i Controllerhandboken. (2004) Vi kunde utläsa av respondenternas svar att respektive företag hade olika mycket formella och informella kommunikationsvägar och möten. De formella kontaktytorna som finns är främst styrelsemöten, ledningsmöten, brainstormingmöten, budgetmöten och avdelningsmöten som sker olika ofta. Flera respondenter nämnde också flerdagarsmöten där strategi på ett djupare plan diskuteras. Back menar att de där ifrågasätter allt från affärsidéer och strategimål till logistik, lokaler och annat, för att motverka att företaget hamnar i ineffektiva arbetssätt. Stigson berättar att företaget varje vecka genomför en overview, som innebär att nyckeltalen går igenom och kommuniceras. Det vi som författare ser som viktigt i det är att mätningar inte bara sker för mätandets skull, utan att resultaten av mätningarna kommuniceras ut. Stigson nämner också PPB som är ett forum med några av de högre cheferna dit alla som vill kan lämna in en projektspecifikation med bakgrund och syfte som forumet kan ta beslut om. Även commercial committe nämns, där undersökningarnas input diskuteras för att upptäcka de områden som inte är bra. Andra vanligt förekommande kommunikationsvägar som respondenterna nämnt för förbättring är färdiga frågeformulär, förbättringslådor och dylikt, samt det dagliga arbetet via telefon och mejl.

Andelen formella möten är på naturliga grunder olika i intervjuföretagen. Företagen med de större organisationerna tenderar att ha högre andel formella möten, medan de mindre till högre grad betonar informella kanaler. Bourghardt menar att utvecklingen och uppföljningen av strategi i Didriksons sker på ett naturligt sätt genom den dagliga kommunikationen, i och med att antalet anställda i företaget är så få. Vikten av att ha direkt kommunikation med direkta frågor och svar betonas, för att företaget ska leva nära frågorna och marknaden. Han menar också att förslag till förbättring i allt väsentligt skapas i de mindre grupperna och att möjligheten till återkoppling är viktig. En viktig reflektion är att kommunikationen bör anpassas efter de förutsättningar som ges.

Respondenterna hade olika uppfattning om hur mycket de olika mötena ger, men att de syftar till att kommunicera. Ett möte ska inte hållas ”bara för att”, poängterade Stigson. Benrick tyckte inte att det fanns något fungerande sätt att rapportera brister i Wäst-Bygg och Olofsson menade att det inte fanns några formella kanaler för kommunikation av förändring och förbättring. Samtliga respondenter tycker på olika sätt att det borde pratas och diskuteras mer, föras en bättre dialog samt få mer struktur på erfarenhetsutbyte för att underlätta förbättringar. Det kan kopplas till Carlsson (1997) som skriver att företagen bör ta sig an förändringsarbetet mot högre effektivitet lika systematiskt som man traditionellt intresserat sig för verksamheten.

Respondenterna framhöll att informationen från styrning, undersökningar och mätningar måste kommuniceras, för att kunna uppfattas som viktiga och vara påverkande för förändring och drivkraft. Extra tydliga med det var Back och Stigson. Karlöf (2009) skriver

att få effektiva mätningssystem finns i bemärkelsen att de skapar ambition och motivation då de anställda sällan känner sig delaktiga i dessa. När informationen kommuniceras skapas en allmän medvetenhet och god arbetsanda enligt Back, som vidare framhöll att känslan av och möjligheten att påverka är viktig att jobba med. Kommunikation är en väsentlig del i det. Även Benrick framhöll att delgivande av ansvar och befogenheter har inverkan på medarbetarnas förändrings- och förbättringsbenägenhet.

Det framkom från flera respondenter förslag och reflektioner vilka forum och kommunikationsvägar som på ett mer effektivt sätt skulle fånga idéer och bidra till att företaget upptäcker ineffektivitet, utöver de vanliga kontakterna. För att bedriva ett effektivt förbättringsarbete krävs att riklig och direkt information kommuniceras för att öka delaktigheten hos de anställda enligt Angelöw. (1991) Det kräver ökad tillgång till kommunikationsvägar som i sin tur har stor påverkan på företagets innovation och förnyelseförmåga. Benrick hade en önskan om fungerande slutmöten efter varje byggprojekt där erfarenheter kan diskuteras och dokumenteras för att skapa en högre framtida effektivitet. Andra förslag som framkom var bättre hemsidor, samarbeten, communities med mera. Dessa förslag berörde både den interna och den externa kommunikationen. Bourghardt och Olofsson var de av respondenterna som starkast betonade vikten av rätt kommunikation i framtiden och att nya kommunikationsvägar såsom twitter och forum kommer vara än mer viktiga i framtiden. För att inte vara ineffektiva i sin kommunikation utåt mot kunden måste de veta vilka kontaktytor kunderna använder. Om den interna kommunikationen är dålig riskerar det att medföra att brister som är kända för medarbetarna ändå inte kan åtgärdas menar Benrick.

5.4 Analys av externa samarbeten

Vikten av externa samarbeten med till exempel branschföreningar, har framhävts i olika hög grad av respondenterna, som sett olika nytta med samarbetena. Flera respondenter har betonat att de har externa samarbeten med branschföreningar, som på olika sätt hjälper företaget att finna nya och bättre arbetssätt. Det kan kopplas till vad Angelöw (1991) skriver om att företag ständigt bör ha ett klimat där de försöker upptäcka bättre arbetsformer, metoder och rutiner. Back var tillsammans med Bourghardt den av respondenterna som betonade denna typ av samarbeten starkast. Han menar att Hööks medverkan i branschorganisationer såsom Svensk Distanshandel, bidrar till mycket inspiration. Genom att träffa kollegor från andra företag, med andra erfarenheter men ett likartat arbetssätt kan företaget upptäcka arbetssätt som lämpar sig bättre. Olofsson påpekar i samma linje att de är med i branschföreningar. För honom hade samarbetena mer med utvecklingen av riktlinjer för etik och moral att göra, samt att hålla koll på lagstiftningen som påverkar branschen. Stigson ansåg att samarbetet med Svensk Distanshandel inte ger särskilt mycket i syfte att upptäcka ineffektivitet, eftersom alla företag där konkurrerar med varandra och affärshemligheter inte gärna lämnas ut.

Bourghardt nämner att Didriksons tillsammans med flera likartade skandinaviska varumärken har grundat samlingsorganisationen SOG, samt att de är med i flera andra organisationer och samarbeten. Genom dessa sker mycket nyttigt erfarenhetsutbyte och dialo-

ger, för att få information. Onödiga misstag och problem kan undvikas genom den här typen av samarbeten, och på så sätt upptäcks ineffektiva arbetssätt på förhand. Ur detta resonemang uttrycker sig Boughardt att *”det är omotiverat att uppfinna hjulet igen när någon annan redan gjort det och haft framgång”*. Han menar att den bransch företaget är verksamma på är väldigt öppen och att det många gånger är mer effektivt att dela med sig av sina styrkor till branschens övriga varumärken, för att tillsammans bli mer effektiva.

Något som Olofsson anser vara en viktig extern resurs är de entreprenörsjälur till ägare från Consortio Invest AB, som bollar idéer med företaget. De lämnar viktiga synpunkter utifrån som bidrar till att skapa diskussion och utveckling i företaget. Det positiva i externa synpunkter betonas även av Back som poängterar att de externa styrelseledamöterna i företaget har mycket att bidra med i form av erfarenhet från andra branscher om vad som är effektivt och att de genom deras hjälp kan upptäcka ineffektiva arbetssätt. Han menar att det är ett bra sätt att motverka hemmablindhet genom att ifrågasätta sådant som de andra medarbetarna har svårt att se. Det beskrivs delvis av Ahrenfelt (2001) som påpekar vikten av att ifrågasätta sin verksamhet och vikten av att medarbetarna diskuterar funna problem. Lösningen på ett problem kan ofta bestå i att ifrågasätta sig själv och sina egna tanke-, vane- och processmönster för att bryta ineffektiva beteenden.

Back nämner att de jobbar med referensbesök hos andra företag. Lärdomarna från besöken kan jämföras med det egna företaget för att upptäcka ineffektiva arbetsområden eller arbetssätt. Han nämner det som en bra inspirationskälla för att utvecklas och inte fastna i det gamla. På samma sätt uttrycker Blomqvist & Packendorff (1998) att det är lätt att bli hemmablind om företagen låser sig fast och konserverar de rutiner som används, istället för att förnya och effektivisera. Även Olofsson påpekar att företaget kan lära mycket av andra och nämner i bankerna i det sammanhanget. Han menar att de i större utsträckning bör gå in och visa vad som är bästa praxis, för att inte företagen var för sig ska behöva upptäcka det.

Flera av respondenterna nämnde anlita konsulter som en faktor för att effektivisera. Stigson påpekar mer specifikt att konsulterna ser företaget med externa ögon och ger inspiration till förbättring. Det kan kopplas till vad Ahrenfelt (2001) skriver om tankens fångelse. Att hindras från att lösa problem genom att vara alltför inrutade i sina mallar. Genom att försöka gå utanför systemet, och exempelvis anlita konsulter, är det lättare att se vad som bör göras för att lösa problemen. Olofsson lyfter fram att Halens undersöker olika alternativ för samarbeten runt om i Europa, eftersom de nu har utvidgat sin verksamhet. Det ser han som ett alternativ för att bli mer effektiv genom att agera närmare marknaden. Andra externa samarbeten som nämndes var med universitet och undersökningsföretag. Benrick nämnde Wäst-Byggs samarbeten med Chalmers och Prolog. Han betonar också samarbetet som företaget har med leverantörerna. På samma sätt som Wäst-Bygg kommer med förslag till sina kunder, menar han att leverantörerna kommer med nya förslag och lösningar till dem.

Det framkom i empirin både fördelar och svårigheter med att vara involverade i externa samarbeten. Eftersom företagen är så pass olika i storlek och i organisation betonar de olika. Sammanfattande för samtliga var vikten att hämta extern inspiration. Stora öron

och snabba fötter är viktigt, som påpekats av Bourghardt. Det framgår tydligt att det är positivt när andra hjälper till med utvecklingen och att vara beredda att förändras efter nya förutsättningar. Andersson & Larsson (2006) påpekar i ett för detta relevant sammanhang, att ett företag som är berett att förändras efter nya förutsättningar inte lika lätt blir ineffektivt.

5.5 Analys av mätningar och jämförelser

5.5.1 Mätningar

Hur mycket de undersökta företagen använder sig av prestationsmått och nyckeltal i olika former för att mäta i vilken grad de är effektiva/ineffektiva skiljer sig en del åt. Det kan kopplas till vad Ax et al (2009) skriver om att företagen måste mäta olika sorters effektivitet, kopplat till olika dimensioner och resurser i företaget. Halens, Redcats och Hööks är de företag som det framgår använder sig mest av mätetal. Enligt Stigson är alla nyckeltal en viktig faktor för att ta beslut och för att kunna se vad i verksamheten som är effektivt respektive ineffektivt. Det kan kopplas till vad Goldkuhl & Röstlinger (2009) skriver om styrning av resurser och att det är viktigt att aktivera outnyttjade resurser. Vi som författare anser att det är självklart att mätningarna ska resultera i upptäckten av var resurser behöver läggas till eller tas bort. För att göra något väsentligt av alla nyckeltal poängterar Stigson att resultaträkningar görs halvårsvis för att mätningarna ska bli mer handfasta och de ska kunna se vad som är effektivt. Back och Olofsson påpekar även de att nyckeltalen är en viktig del i deras verksamhet och används i stor utsträckning, som en grund för förbättringsåtgärder. Back förklarar att de sedan bytet av företagslokaler har utökat sin mätning mycket, i syfte att få ut mer av verksamheten. Prestationsmätning diskuteras av Ax et al (2009), som skriver att mätningarna kommunicerar vad som är centralt och förutsättningar för att upptäcka felaktigheter. Företagen måste bruka resurserna efter vad som finns tillgängligt, vilket prestationsmätningen hjälper till att berätta. Bourghardt menade att Didrikson hade god användning av nyckeltal, men betonade inte användningen på samma nivå som tidigare respondenter. Betoningen låg istället på att de mätningar som görs, direkt ska återkopplas för att styra företaget. De viktiga måttalen var färre och med en betoning på omsättning och täckningsgrad. Benrick menar att företagets nuvarande fåtaliga användning av mätningar hänger samman med svårigheten att hitta relevanta nyckeltal för de projekt som Wäst-Bygg driver. Hans resonemang och önskan att i framtiden utveckla nyckeltalsrapporteringen genom rapportering och studerandet av andra företag är intressant.

Både Olofsson och Stigson nämner att deras företag försöker mäta kundernas synpunkter genom kundundersökningar. Olofsson påpekar att de bjuder in kunder för att diskutera mode, eftersom de vill upptäcka vilka produkter som de bör tillhandahålla. Stigson poängterar att de genom möten kallade commercial committee försöker mäta inputen av marknadsundersökningarna för att se var i verksamheten de kan förbättras. På dessa möten tar de vara på statistik från klagomålshantering som har kommit in genom callcenter för att kunna åtgärda de områden i verksamheten som blir utsatta för kritik, poängterar Stigson. Här kunde vi som författare se en tydlig skillnad mellan de undersökta företagen.

Alla betonar dock vikten av kunden i fokus. Olofsson och Stigson pratar om formella undersökningar, möten och uppföljning. Övriga företag talar utifrån ett mer informellt perspektiv för kundundersökningar. Troligen har det att göra med deras annorlunda verksamheter och att företagen är mindre och har mer inriktade produkter och tjänster. Som exempel på det har exempelvis Redcats en uppdelning av sina kunder i 15 klasser. Uppdelningen är grundad på hur ofta och hur mycket kunderna handlar, och finns för att kunna anpassa och skapa mer effektiva utskick och marknadsföring. Sådana uppdelningar underlättar för att upptäcka vilka kunder som är ineffektiva att satsa på eller tvärtom. En kunduppdelning finns även på Halens, som håller på att preciseras eftersom det finns svårigheter att göra goda mätningar i breda register. Det kan mycket nära kopplas till vad Lönnqvist & Lind (1998) skriver om att givna mätpunkter ökar styrbarheten och ger en mer jämförbar bas för uppföljning. Stigson menade att mätningarna hjälpte företaget att styra och fördela sina resurser. Enligt Karlöf (2009) är resurshushållning ett annat ord för effektivitet.

5.5.2 Jämförelser

Ett begrepp som har varit vanligt förekommande under våra intervjuer är benchmarking. Stigson, Back och Olofsson betonar alla att de använder sig av intern och även försök till extern benchmarking. Stigson nämnde specifikt att de olika avdelningarna ”tävlar” mot varandra, och att de inte har råd att vara ineffektiva vid jämförelser. Stigson och Olofsson nämner båda den interna benchmarkingen som ett sätt att motverka hemmablindhet och bättre kunna styra resurserna. Det kan kopplas till vad Lönnqvist & Lind (1998) skriver om styrning av resurser. Att mått och jämförelser är en bra bas för ytterligare satsningar, alternativt neddragningar. Back betonade mer interna jämförelser av butiker och hur de kunde förbättra de olika butikerna genom rankinglistor och att se på en annan butik med bättre arbetssätt inom ett område. Kan jämförelserna genomföras på ett bra sätt med hjälp av ett antal relevanta nyckeltal finns goda grunder till upptäckt av ineffektivitet i uppföljningen, enligt Back. Även om respondenterna hade mycket i tankarna kring de interna jämförelserna framkom en önskan om att de bör utvecklas mer och användas i större utsträckning än i dagsläget. Även om Benrick inte nämnde just benchmarking så kunde vi utläsa att det var något som han diskuterade, men med andra ord. Han önskade att Wäst-Bygg skulle ha ett bättre arbetssätt för att jämföra sina projekt, och såg det som ett superprioriterat område. Hans motiv till den här typen av jämförelser är att det skulle kunna leda till ett nyttigt erfarenhetsutbyte. Vi som författare kan se att den här typen av jämförelser internt, oavsett hur de väljer att benämnas, är något som respondenterna betonar starkt. Företagen vill upptäcka skillnader i arbetsorganisation, kompetens och arbetssätt i övrigt, som en förklaring till skillnader i den slutgiltiga prestationen, och på så sätt finna områden där verksamheten kan förbättras, som Karlöf (1997) ungefärligen beskrev det.

Grundsynen med benchmarking är att andra förfogar över kunskap som är bättre än företagets egen, vilket kan utnyttjas genom en specialstudering av denna kunskap enligt Karlöf. (1997) Gällande den externa benchmarkingen kunde vi tydligt märka av att det var något som alla sade sig vilja göra, och även försökte, men som de önskar mer av. Olofsson, Back och Stigson påpekade alla att det var något de försökte göra i den mån det går.

Den svårighet som framkom med sådana jämförelser vara att andra företags definitioner och bakgrundsberäkningar för resultat och nyckeltal gör att jämförelser mellan företag inte ger en rättvisande bild och inte säger så mycket om hur företagen arbetar med att nå de uppvisade resultaten. Ax et al (2009) skriver att svårigheten med konkurrensinriktad benchmarking är att skapa en god kännedom om de konkurrerande företagens verksamhet för att en relevant jämförelse ska kunna genomföras.

Benrick hävdade att byggbranschen är fientlig mot den här typen av jämförelser och präglas av en stor hemmablindhet. Det kan kopplas till vad Blomqvist & Packendorff (1998) skriver om att det finns risk att organisationer låser sig fast och konserverar de rutiner som används och att det därmed uppstår ineffektivitet. Det var en fråga som Benrick önskade lyfta fram mer, att de skulle jämföra sig med andra byggföretag, eftersom det är ett arbete som idag är bristfälligt. Jämförelser skulle kunna bidra mycket till att se vad andra gör bättre i olika arbetsmoment menar han. Det kan kopplas till vad Ax et al (2009) skriver om att företag ständigt strävar efter att effektivisera sin verksamhet genom att hämta influenser utifrån, jämföra och sätta sin egen verksamhet i relation till en annan. På så sätt kan de se hur effektiv eller ineffektiv verksamheten är i förhållande till konkurrensen. Medvetenheten om svårigheterna i externa undersökningar, som visades av respondenterna, borde utgöra en grogrund för att förbättra och komma på nya idéer om hur mätningar och jämförelser kan göras mer effektivt. Goldkuhl & Röstlinger (2009) skriver om ifrågasättande och kritiskt reflekterande som en förutsättning för att skapa något innovativt nytt.

En annan typ av jämförelser som har kommit fram under intervjuerna är vid intåg på nya marknader. Det har blivit aktuellt i och med att flera av företagen i studien expanderar i dagsläget. För att inte vara ineffektiva i expansionsfasen genomförs undersökningar av marknadernas strukturer och kulturer. Bourghardt nämner exempelvis att de söker liknande strukturer och marknader som den svenska för att kunna anpassa expansionen till ett redan välfungerande koncept. Andra viktiga faktorer som framhävs av respondenterna är att upptäcka skillnader och förstå på vilket sätt företagen måste anpassa sig efter marknadsförutsättningarna för att inte vara ineffektiva.

6 Slutsatser

I följande kapitel besvaras frågeställningen i problemformuleringen. Det förs även en reflektion om ineffektivitet samt en diskussion om uppsatsens upptäckter, forskningsbidrag, trovärdighet och relevans. Kapitlet avslutas med förslag till fortsatt forskning.

I studien har tydligt framkommit att upptäckt av ineffektivitet är ett aktuellt och viktigt område i de undersökta företagen. Ineffektivitetsproblemet fokuseras och behandlas olika och är både en stötesten samt en inspirationskälla till förbättring. Vi har funnit ett flertal faktorer som varit av betydande karaktär för de företag vi studerat och som presenteras i det följande. Slutsatserna är besvarade utifrån uppsatsens frågeställning och formulerade för att användas som inspiration. Slutsatserna är åsyftade att vara genomgripande giltiga i de undersökta företagen och kan genom beaktande hjälpa företagen att uppnå ekonomiska mål.

- Ineffektivitet upptäcks ofta. Men problem och ineffektivitet som upptäcks ute på medarbetarnivå gör alltför sällan skillnad för styrningen. Studien visar på svårigheten att ta tillvara på kritik, missnöjdhet och förslag och göra något av dem. Om problemen inte kommuniceras glöms de till slut bort, och det uppstår istället hemmablindhet för de problem som från början upptäckts.
- Kommunikation är en mycket viktig centralfaktor för upptäckt och bearbetning av ineffektivitet. Det är essentiellt att skapa kontaktytor för effektiv kommunikation. Om inte problem kommuniceras kan det i obetydlig grad sägas vara upptäckt, sett ur företagsperspektiv. Företagets anställda måste ha goda möjligheter att kommunicera förslag och delge sina idéer för att deras kunskap ska bli tillgänglig för företagets styrning. Det är också viktigt att kommunicera vilka befogenheter som medarbetarna har, eftersom det kan ha en stor inverkan på hur mycket de är med och påverkar. En platt hierarki med närhet till beslutsmakt och låga trösklar är fördelaktig ur denna synvinkel. Ju närmare beslutsnivå arbetet sker, desto lättare är det att lämna förslag, eftersom en direkt återkoppling är möjlig och kan leda till direkta åtgärder. Mänsklig respons är också fördelaktig framför formulär och mail.
- Ifrågasättande är viktigt. Att utsätta sig för frågesituationer och ifrågasättande skapar en diskussion och ett tvunget ställningstagande med motivering, vilket är en viktig plattform för utveckling. Ifrågasättande motverkar hemmablindhet och premierar nytänkande. Problem och frågor är en källa till förbättring om de används och bearbetas på rätt sätt. Att skapa ett klimat för medarbetare där ifrågasättande och idéer är något positivt samt en medvetenhet om att verksamheten kan bli mer effektiv är viktigt. Det måste genomsyra verksamheten och aktivt premieras samt påverka styrningen. Det ska vara utmanande och intressant att problematisera, hitta ineffektivitet samt skapa lösningar.

- Ineffektivitet uppstår i förhållande till andra. Utan referenspunkter är det svårt att mäta vilken effektivitetsnivå företaget har. Att jämföra sig internt och externt är mycket viktigt för att få en uppfattning om den egna arbetssituationen och verksamheten. Jämförelser och mätningar måste följas upp och användas för att de ska vara till nytta och bli ett medel för att upptäcka ineffektivitet. Om mätningarna inte resulterar i styrning och kommunikation är de onödiga.
- Externa ögon kan ge nödvändiga bidrag till den egna verksamheten. Nya medarbetare, konsulter, externa samarbeten, kund- och leverantörskontakter samt nyanställd personal är olika faktorer som alla kan ge värdefulla synpunkter och ha erfarenhet och kompetens som företaget internt saknar. Genom extern input kan det inkomma viktiga synpunkter som företaget själva inte har tänkt på eller missat. Synpunkter och samarbeten underlättar för anpassning och flexibilitet och motverkar hemmablindhet. Stora öron för omvärlden anser vi vara nödvändigt för ett företags långsiktiga överlevnad. Nära samarbeten med branschorganisationer eller med samarbetspartners från andra branscher där erfarenheter och kunskap delas kan vara mycket utvecklande.
- Testa något nytt. Genom att i mindre pilotprojekt eller i avdelningar testa nya metoder och pröva andra tillvägagångssätt än det nuvarande kan företaget undersöka hur förändringar kommer påverka och se hur effektivt det är. Utifrån det kan ineffektivitet upptäckas i resursfördelningen, styrningssätt eller arbetsmetoder.

6.1 Slutdiskussion

Upptäckten av ineffektivitet handlar mer om mjuka faktorer och kommunikation än vad som först reflekteras. Vi har märkt att effektivitet, som ofta ses som något konkret, bättre produktion och mer pengar, styrs till stor del av mjuka värden som inte låter sig påverkas och mätas. Det kan tyckas vara en paradox och ett problem i sig.

Ineffektivitet kan delvis sägas vara en subjektivt upplevd känsla där en person upplever ett problem eller otillfredsställelse som bör åtgärdas. För att en åtgärd av ett problem ska ske måste personen förmå andra att förstå och uppleva samma problem genom att kommunicera det. När många inblandade känner samma sak kan förändring ske. Det innebär att de inblandade måste uppfatta den gemensamma situationen som ineffektiv och otillfredsställande. Förmågan att snabbt nå en sådan gemensam upplevelse genom hög personlig och organisatorisk flexibilitet innebär en stor fördel i allt förbättringsarbete. Att ineffektivitet är en subjektiv tolkning av en situation innebär svårigheter i upptäckten av densamma i egenskap att kunna förbättra och styra mer effektivt.

Att upptäckten av ineffektivitet kan göras på många olika sätt och i många olika dimensioner står fastställt utom rimligt tvivel. Allt från vardagliga arbetsuppgifter som krångel med skrivaren till opraktiska affärssystem, omotiverad resursfördelning eller lönlösa företagsmöten är exempel på ineffektivitet som finns och kan upptäckas. Under studien framkom på ett tydligt sätt att arbetet med att upptäcka ineffektivitet i allra högsta grad är nå-

got som både fångade respondenternas intresse samt var väsentligt för företagen. Både i empirin och i referensramen framkom att ett effektivt arbete med upptäckande och hantering av ineffektivitet ofta förblir en utopi. Alla vill arbeta med att upptäcka ineffektivitet, men få vet hur det ska göras på ett bra sätt. Om det beror på hemmablindhet eller mänsklig oförmåga att göra det man vill är svårt att säga. Denna oförmåga är inte ny och redan Paulus skriver i Bibeln, Romarbrevet, 7:18-19, att; ”*Viljan finns hos mig, men inte förmågan att göra det som är gott. Det goda som jag vill, det gör jag inte, men det onda som jag inte vill, det gör jag*”. Självklart önskar inget företag att arbeta ineffektivt och den medvetenhet som frågan om ineffektivitet och vårt perspektiv väcker hos företagen är gynnsamt för att skapa ett klimat där ett positivt ifrågasättande kan skapas.

Medvetenheten om de egna problemen och bristerna bildar en bas för utveckling av verksamheten för att lösa problem och vända dem till något positivt. Företagen måste använda upptäckterna av ineffektivitet till att skapa något nytt. Det ges ständigt influenser till att skapa och förändra. Det gäller för företaget att styra och välja rätt influenser som de vill få input ifrån för att skapa en positiv utveckling. I arbetet med att hitta ineffektivitet anser vi att det främst handlar om att hitta goda vägar för att kommunicera problem samt att ha beslutsnära makt att rapportera till. En idé som vi som författare har är att förutom de sedvanliga mötena och formella kanalerna skapa ett förslagsforum där små korta meddelanden om olika saker kan skrivas in direkt när de uppkommer och som alla berörda kan se direkt. På så sätt minskar risken för att förslagen ska glömmas av och försvinna i tomma intet.

6.2 Forskningsbidrag

Vi anser att vår studie har gett ett intressant, kreativt forskningsbidrag om ett relativt outforskat teoretiskt perspektiv, hur ineffektivitet kan upptäckas. Perspektivvalet i sig är ett bidrag till allmän teori, då det lyfter fram effektivitetsdiskussionen från en annorlunda vy. Perspektivet mot ineffektivitet istället för effektivitet hjälpte oss att tänka annorlunda och vi är fast övertygade om att intervjuerna fick en annan vinkling genom det valda perspektivet. Vi fick uppfattningen att respondenterna tyckte att frågorna var intressanta och utmanande eftersom det berörde ett områdesperspektiv som inte vanligtvis sätts i fokus. Eftersom ineffektivitet är någonting som berör många anser vi att relevansen i ämnet är stor, även om studien i sin bredd är mindre förmögen att ge helt representativa svar. Trovärdigheten i det vi skriver bör liksom all annan forskning kritiskt granskas, men är utifrån de studier vi genomfört god. Bidraget är väl värt att analysera och reflektera över.

6.3 Förslag till fortsatta studier

Intressant fortsatt forskning som skulle kunna bedrivas är att undersöka skillnader i arbetet med att upptäcka ineffektivitet mellan olika organisationer och företagsformer. Exempelvis jämförelser mellan kommunala och privata bolag. En annan intressant studie är att undersöka incitamentens påverkan i förbättringsarbete eller vilka kommunikationsvägar som är mest effektiva för att upptäcka ineffektivitet.

Källförteckning

Litteratur

Ahrenfelt, Bo (2001), *Förändring som tillstånd- att leda förändrings- och utvecklingsarbete i företag och organisationer*, 4:e uppl, Studentlitteratur Lund

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008), *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 2:a uppl, Studentlitteratur AB

Andersson, Göran & Larsson Rolf.G (2006), *Gränslöst värdeskapande – Strategisk ekonomistyrning vid konfigurering av värdesystem*, Lund: Studentlitteratur

Andersen, Ib (1998), *Den uppenbara verkligheten – Val av vetenskaplig metod*, Lund: Studentlitteratur

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

Artsberg, Kristina (2005), *Redovisningsteori –policy och –praxis*, 2:a uppl, Malmö: Liber ekonomi

Ax, Christian, Johansson, Christer, Kullvén, Håkan (2009), *Den nya ekonomistyrningen*, 4:e uppl, Liber AB, Malmö

Bell, Judith (1995), *Introduktion till forskningsmetodik*, 2:a uppl, Lund: Studentlitteratur

Berhin, Pierre & Kihlstedt, Per Erik (2000), *Rationell affärsutveckling – Handbok för entreprenörer och företagsledare*, Industrilitteratur AB, Stockholm

Bibeln, Bibelkommissionens översättning 2000

Blomqvist, Tomas & Packendorff, Johann (1998), *Ekonomisk styrning för förändring- En studie av ekonomiska styrinitiativ i hälso- och sjukvården*, Umeå universitet, Diss

Bredenlöw, Torbjörn (2003), *Gestaltning-, Förändring-, Effektivisering-, En teori om företagande och modellering*, Växjö University press, Intellecta Docusys, Göteborg

Carlsson, Jan (1997), *Effektiv operativ utveckling- den saknande länken*, Linköpings universitet

Controllerhandboken (2004), Lars A Samuelson, red, 8:e uppl, Författarna och Industrilitteratur AB, Teknikföretagen

Goldkuhl, Göran & Röstlinger, Annie (2009), *Förändringsanalys – Arbetsmetodik och förhållningssätt för goda förändringsbeslut*, Studentlitteratur

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik*, 2:a uppl, Lund: Studentlitteratur

Johannesen, Asbjörn & Tufte, Per-Arne (2003), *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, 1:a uppl, Liber förlag

Karlöf, Bengt (1997), *Benchmarking i verkligheten – De goda förebildernas inspiration till lärande och affärsutveckling*, Svenska förlaget Liv & Ledarskap AB

Karlöf, Bengt (2009), *Effektivitet-bättre-billigare-snabbare*, SIS Förlag AB, Stockholm

Kenwood, Albert George, Lougheed, Alan Leslie (1996), *Den internationella ekonomins tillväxt 1820-1990*, 3:e uppl, Lund: studentlitteratur (svensk utgåva)

Kullvén, Håkan (2001), *Ekonomisk styrning: grunder och perspektiv*, Malmö Liber ekonomi

Lantz, Björn (2008), *Operativ verksamhetsstyrning*, 2:a uppl, Författaren och studentlitteratur, Malmö

Larsson, Mats (1997), *Från spinning Jenny till IT - en teknisk-ekonomisk historia*, Almqvist och Wiksell, 1: uppl, Liber AB, Stockholm

Lindvall, Jan (2001), *Verksamhetsstyrning: från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning*, Studentlitteratur

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1999), *Tolkning och reflektion*, Studentlitteratur

Lönnqvist, Rune, Lind, Johnny (1998), *Internredovisning och prestationsmätning*, 2:a uppl, Lund: Studentlitteratur

Newman, Isadore, Benz, Carolyn R. (1998), *Qualitative-Quantitative Research Methodology – Exploring the Interactive Continuum*, Southern Illinois University

Repstad, Pål (2007), *Närhet och distans – kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*, 4:e uppl, Studentlitteratur AB

Ödman, Per-Johan (1979), *Tolkning, förståelse, vetande. Hermeneutik i teori och praktik*, Norstedts akademiska förlag

Elektroniska källor

Nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se, 2010a)

Tillgänglig:<<http://www.ne.se/kort/ineffektiv>> (2010-04-19 kl: 10:50)

Nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se, 2010b)

Tillgänglig:<<http://www.ne.se/lang/effektivitet/159058>> (2010-03-29 kl: 14:40)

Nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se, 2010c)

Tillgänglig:<<http://ne.se/hermeneutik>> (2010-04-05 kl: 09:30)

Nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se, 2010d)

Tillgänglig:<<http://ne.se/lang/validitet/338295>> (2010-04-06 kl: 12:20)

Nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se, 2010e)

Tillgänglig:<<http://ne.se/lang/k%C3%A4llkritik>> (2010-04-08 kl: 15:50)

Nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se, 2010f)

Tillgänglig:<<http://www.ne.se/lang/resurs>> (2010-03-25 kl: 10:25)

Nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se, 2010g)

Tillgänglig:<<http://www.ne.se/lang/resursallokering>> (2010-03-25 kl: 13.30)

Nationalencyklopedins hemsida (www.ne.se, 2010h)

Tillgänglig:<<http://www.ne.se/lang/ekonomistyrning>> (2010-04-19 kl: 13:45)

Muntliga källor

Ljungkvist, Torbjörn (2009a), Föreläsning i Forskningsmetodologi (2009-01-20)

Ljungkvist, Torbjörn (2009b), Föreläsning i Forskningsmetodologi (2009-01-27)

Bilaga 1 – Intervjufrågor

Definitionsfråga

- Vad associerar du till ineffektivitet/effektivitet?

Resurseffektivitet

- Hur undersöks om resursfördelningen respektive verksamheten är effektiv/ineffektiv?
- Vad motiverar företagets val av resursallokering ur effektivitetssynpunkt?

Förändring/problematisering/förbättringar

- Hur sker utveckling och uppföljning av strategi?
- Sker ifrågasättande av verksamhetens processer/styrningen och hur behandlas detta löpande?
- Ser ni någon risk att ni kan bli/är låsta vid era rutiner?
- Hur premieras innovativt utvecklande och motverkas hemmablindhet?
- Hur jobbar ni för att få en gemensam syn inom företaget på hur man jobbar effektivt?
- Hur kommuniceras förslag till förändringar i företaget?
- På vilka grunder har ni tidigare upptäckt och genomfört olika förbättringsåtgärder?
- Vad behöver ni förändra för att vara där ni vill om fem år och varför?
- Var hämtar ni inspiration till förbättring/effektivisering?
- Samarbetar ni med någon eller några externa parter ur effektivitetssynpunkt, vad gäller utvecklingsarbete?

Högskolan i Borås är en modern högskola mitt i city. Vi bedriver utbildningar inom ekonomi och informatik, biblioteks- och informationsvetenskap, mode och textil, beteendevetenskap och lärarutbildning, teknik samt vårdvetenskap.

På **institutionen för data- och affärsvetenskap (IDA)** har vi tagit fasta på studenternas framtida behov. Därför har vi skapat utbildningar där anställningsbarhet är ett nyckelord. Ämnesintegration, helhet och sammanhang är andra viktiga begrepp. På institutionen råder en närhet, såväl mellan studenter och lärare som mellan företag och utbildning.

Våra **ekonomiutbildningar** ger studenterna möjlighet att lära sig mer om olika företag och förvaltningar och hur styrning och organisering av dessa verksamheter sker. De får även lära sig om samhällsutveckling och om organisationers anpassning till omvärlden. De får möjlighet att förbättra sin förmåga att analysera, utveckla och styra verksamheter, oavsett om de vill ägna sig åt revision, administration eller marknadsföring. Bland våra **IT-utbildningar** finns alltid något för dem som vill designa framtidens IT-baserade kommunikationslösningar, som vill analysera behov av och krav på organisationers information för att designa deras innehållsstrukturer, bedriva integrerad IT- och affärsutveckling, utveckla sin förmåga att analysera och designa verksamheter eller inrikta sig mot programmering och utveckling för god IT-användning i företag och organisationer.

Forskningsverksamheten vid institutionen är såväl professions- som design- och utvecklingsinriktad. Den övergripande forskningsprofilen för institutionen är handels- och tjänsteutveckling i vilken kunskaper och kompetenser inom såväl informatik som företagsekonomi utgör viktiga grundstenar. Forskningen är välrenommerad och fokuserar på inriktningarna affärsdesign och Co-design. Forskningen är också professionsorienterad, vilket bland annat tar sig uttryck i att forskningen i många fall bedrivs på aktionsforskningsbaserade grunder med företag och offentliga organisationer på lokal, nationell och internationell arena. Forskningens design och professionsinriktning manifesteras också i InnovationLab, som är institutionens och Högskolans enhet för forskningsstödjande systemutveckling.



HÖGSKOLAN I BORÅS

VETENSKAP FÖR PROFESSION

BESÖKSADRESS: JÄRNVÄGSGATAN 5 · POSTADRESS: ALLÉGATAN 1, 501 90 BORÅS
TFN: 033-435 40 00 · E-POST: INST.IDA@HB.SE · WEBB: WWW.HB.SE/IDA