



LUNDS UNIVERSITET  
Ekonomihögskolan

Lund 2011-01-14

Examensarbete Kandidatnivå  
FEKK01  
Lunds Universitet  
Ekonomihögskolan



## Körriktningsvisare för företag

En studie av Key Performance Indicators på Haldex

Robin Eriksson  
Johan Persson  
Christian von Schéele

## Abstract

**Title:** Körriktningsvisare f r företag, En studie av Key Performance Indicators på Haldex

**Seminar date:** 2011-01-14

**Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credit Points (UPC or ECTS-cr)

**Authors:** Robin Eriksson, Johan Persson, Christian von Sch eele

**Advisors:** Ola Mattisson, Anna Thomasson

**Key words:** KPI, Key Performance Indicators, measurement system, strategy, automobile industry

**Purpose:** The purpose of this report is to study and analyze similarities and differences between how subcontractors in the automobile industry theoretically can *develop, design and implement* their KPI:s and how this is practically done.

**Methodology:** The literature we have studied are printed sources in the form of books and articles. It has been concluded in a theoretical reference chapter that was used to study our company case. We have studied how Haldex, a subcontractor in the automobile industry, are working with their KPI:s. We have done so by performing semi structured interviews with two co-workers at different levels within Haldex from a predeveloped questionnaire. Finally our observations at Haldex were compared to our theoretical reference chapter to fulfill our purpose.

**Theoretical perspectives:** The theoretical reference chapter is developed from development, design and implementation of KPI:s. A step by step model for development of KPI:s is described together with the difficulties of developing immaterial KPI:s. This is followed by a number of characteristics for effective and well functioning KPI:s together with common mistakes when designing and implementing KPI:s.

**Theoretical perspectives:** Haldex has developed and implemented a control system during 10 years time, which they have chosen to call Haldex Way. Through Haldex Way there are a number of central KPI:s that are the same throughout the entire company. At the same time each section has developed their own KPI:s. Haldex have come a long way but has got a big focus on production and for that reason has a lot of reactive indicators.

**Conclusions:** Subcontractors in the automobile industry have a good understanding for the importance of using KPI:s to control their operations. There is a solid structure in place and the control system is often a replica of their costumers in the automobile industry. Even so, the companies need to review their strategy so that this is up to date and in a bigger extension build their KPI:s on their strategy. They also need to develop a continuous improvement work with their KPI:s and in a better way communicate how they are connected to the strategy. Finally they should try to develop immaterial KPI:s to get proactive KPI:s for better strategic decision making.

## Sammanfattning

**Titel:** Körriktningvisare för företag, En studie av Key Performance Indicators på Haldex

**Seminariedatum:** 2011-01-14

**Ämne/Kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, 15 högskolepoäng

**Författare:** Robin Eriksson, Johan Persson, Christian von Schéele

**Handledare:** Ola Mattisson, Anna Thomasson

**Nyckelord:** KPI, Key Performance Indicators, mätsystem, strategi, bilindustrin

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att studera och analysera likheter och skillnader mellan hur underleverantörer i bilindustrin teoretiskt kan *utveckla, utforma och implementera* sina KPI:er och hur detta sker i praktiken.

**Metod:** Vi har studerat litteratur bestående av tryckta källor i form av böcker och artiklar. Denna litteratur sammanfattades i en teoretisk referensram som vi studerade vårt fallföretag utifrån. Vi har därefter valt att studera hur Haldex, en underleverantör till bilindustrin, arbetar med sina KPI:er genom att genomföra semistrukturerade intervjuer med två medarbetare på olika nivåer inom företaget utifrån ett i förväg förberett frågeunderlag. Slutligen jämfördes våra observationer på Haldex med den teoretiska referensramen med utgångspunkt i att uppfylla vårt syfte.

**Teori:** Den teoretiska referensramen är uppbyggd utifrån utveckling, utformning och implementering av KPI:er. En stegvis modell för utveckling av KPI:er beskrivs samt problematiken med utveckling av immateriella indikatorer. Därefter redogörs för ett antal karakteriserande drag för effektiva och välfungerande KPI:er samt vanliga problem som kan uppstå vid utformning och implementering.

**Empiri:** Haldex har under 10 års tid implementerat ett styrsystem som de valt att kalla för Haldex Way. Inom Haldex Way finns ett antal centrala KPI:er som är gemensamma för hela företaget samtidigt som respektive avdelning tillåts utveckla sina egna KPI:er. Haldex har kommit långt i sitt arbete med KPI:er men har ett stort fokus på produktion och har därigenom skapat en stor mängd reaktiv indikatorer.

**Resultat:** Underleverantörer till bilindustrin har en bra förståelse kring vikten av att använda KPI:er för att styra sin verksamhet. Det finns en tydlig struktur på plats och styrsystemet är ofta ärvt av kunder i bilindustrin. Trots detta bör företagen se över strategin så att denna är uppdaterad och i större utsträckning bygga sina KPI:er på denna. De bör även skapa en bättre kontinuitet i arbetet med sina KPI:er och bli bättre på att kommunicera hur KPI:erna kopplas till strategin. Slutligen bör företagen försöka utveckla immateriella KPI:er för att få bättre proaktiva underlag för strategiskt beslutsfattande.

<b>1</b>	<b>Inledning</b>	<b>1</b>
1.1	Introduktion	1
1.2	Frågeställning	3
1.3	Syfte	3
1.4	Metod	3
1.4.1	Ansats	3
1.4.2	Val av teori	3
1.4.3	Val av empiri	4
1.4.4	Hur vi analyserat	4
1.4.5	Metodkritik	5
1.5	Disponering	5
<b>2</b>	<b>Teori</b>	<b>6</b>
2.1	Praktiska svårigheter med KPI:er	6
2.2	Utveckling av KPI:er	7
2.2.1	Utveckling av immateriella KPI:er	11
2.2.2	Svårigheter vid utveckling	12
2.3	Utformning och implementering av KPI:er	12
2.3.1	Sju fallgröpar som leder till kontraproduktiva mätningar	14
2.3.2	SMART, utformning av KPI:er	16
2.3.3	Line of Sight	16
2.4	Teoretiskt ramverk	16
<b>3</b>	<b>Empiri</b>	<b>18</b>
3.1	Företagspresentation	18
3.1.1	Haldex Way	18
3.1.2	Bakgrund till det empiriska materialet	20
3.2	Arbete med KPI:er inom Haldex	20
3.2.1	Uppdatering och förändring	21
3.3	Utveckling av KPI:er	22
3.3.1	KPI:er kopplat till strategin och internt samarbete	23
3.3.2	Utveckling av KPI:er på lokal nivå	23
3.4	Utformning och implementering av KPI:er	24
3.4.1	Feedback och uppföljning	24
3.4.2	Svårigheter med mätsystemet	25
<b>4</b>	<b>Analys</b>	<b>27</b>
4.1	Utveckling av Haldex KPI:er	27
4.1.1	Immateriella KPI:er	31
4.2	Utformning och implementering av Haldex KPI:er	32
4.2.1	Risker för Haldex att hamna i någon av de sju fallgröparna	35
4.2.2	Haldex KPI:er utifrån SMART-modellen	37
4.3	Utveckling av det teoretiska ramverket	38
4.3.1	Utveckling	38
4.3.2	Utformning och implementering	39
4.3.3	Nytt teoretiskt ramverk	39

<b>5</b>	<b>Slutsatser</b> .....	<b>42</b>
5.1	Utveckling av KPI:er.....	42
5.2	Utformning och implementering av KPI:er .....	43
5.3	Teoretiskt ramverk.....	43
<b>6</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>44</b>
<b>7</b>	<b>Källor</b> .....	<b>46</b>
<b>8</b>	<b>Bilagor</b> .....	<b>48</b>
8.1	Bilaga1: Intervjuunderlag.....	48

# 1 Inledning

---

*I detta inledande kapitel beskrivs det identifierade problemet. Detta leder fram till en frågeställning som följs av syftet med uppsatsen. Därefter följer ett metodavsnitt som beskriver hur vi har gått till väga för att uppfylla syftet och för att svara på frågeställningen. Slutligen beskrivs kortfattat hur vi har valt att disponera arbetet genom uppsatsen.*

---

## 1.1 Introduktion

När det kommer till att förstå hur du som individ ligger till i olika faser i ditt liv måste du börja med en referenspunkt. Som liten i skolan hade du gymnastik och efter diverse boll- och lagsporter så ställdes du inför två stolpar, en matta och en ribba. Gymnastikläraren förklarade sedan att målet var att du skulle hoppa över ribban och landa på mattan. Ett enkelt mål tänkte du och sprang mot ribban och kastade dig, efter bästa förmåga, över den. Målet må ha varit tydligt och enkelt men utförandet visade sig vara svårare. Eftersom du med största sannolikhet rev och detta blev din första referenspunkt visade gymnastikläraren några sätt på vilka man kunde ta sig över ribban. Nu visste du vad målet var och hade fått en uppfattning om hur målet skulle uppnås, strategin. Strategin är en plan, en medveten handling eller en samling riktlinjer för att hantera en viss situation.<sup>1</sup> Du hade en strategi för att ta dig över ribban på samma sätt som ett företag har en strategi för att ta marknadsandelar.

För att veta hur organisationen och företaget utvecklas utifrån målet och strategin måste detta mätas. Eftersom det inte går att mäta höjden på en organisation måste de utveckla andra mätinstrument. Det kan tyckas svårt men det utgår från samma grundprincip som i höjdhopp, att få en referenspunkt. Detta är anledningen till att företag utvecklar KPI:er. KPI:er är ett sätt att kvantifiera och mäta delar av verksamheten med avsikt att göra bättre strategiska val på samma sätt som du hittade ett bättre sätt att ta dig över ribban. KPI:er definieras som ”*a variable that quantitatively expresses the effectiveness or efficiency, or both of a part or a whole process, or system, against a given norm or target*”.<sup>2</sup> Fritt översatt, ett mätvärde som kvantitativt beskriver effektiviteten och/eller produktiviteten av hela eller delar av processer eller system mot ett givet mål. Mätvärde definieras därefter som ”observationer som minskar osäkerhet, där resultatet uttrycks som en kvantitet”.<sup>3</sup>

Det finns mycket skrivet om hur KPI:er bör utvecklas. Det är en tidskrävande process som syftar till att få samtliga avdelningar att arbeta i symbios med varandra och nå organisationens strategiska mål på samma sätt som du försökte få kroppens muskler att ta dig över ribban. Ofta kopplas även belöningsystemet till KPI:er vilket leder till ett beteende där det som mäts, är det som utförs. Av denna anledning blir det viktigt för företag att utveckla KPI:er som speglar de strategiska resultat som önskas.<sup>4</sup> Målet när du hoppade höjdhopp mättes från marken till ribban eftersom det är mest relevant att mäta den sträckan istället för t.ex.

---

<sup>1</sup> Mintzberg m.fl. 2003: 4

<sup>2</sup> Lohman m.fl. 2004: 267.

<sup>3</sup> Hubbard 2007

<sup>4</sup> Cokins 2004: 4

avståndet mellan din startpunkt och ribban. Vid framtagningen är det viktigt att ta hänsyn till alla intressenter, såväl medarbetare som kunder och leverantörer.<sup>5</sup> KPI:erna är mer än en samling av mätvärden, det måste finnas en tanke med allting som mäts och hur de påverkar varandra.<sup>6</sup> Om du hade satsat på höjdhopp och tävlat på elitnivå så hade du och din tränare troligtvis mätt saker i din höjdhopsstrategi, ex. vinkel in mot ribban, som i slutändan påverkat det hur högt du hoppar. Det är även viktigt att KPI:erna är proaktiva och kan fungera som underlag för framtida beslut.<sup>7</sup> Precis som du som höjdhoppare inte kan sluta träna och därmed inte förbättra din prestation tar arbetet med KPI:er aldrig slut, de måste konstant utvärderas, uppdateras, läggas till och tas bort, för att spegla den rådande situationen i organisationen. Gör de inte det blir konkurrenterna bättre och du hamnar du utanför prispallen. Organisationer ställs konstant inför dessa svårigheter när de utvecklar och implementerar sina KPI:er.<sup>8</sup>

Bilindustrin är en bransch som präglas av hård konkurrens och stora flöden.<sup>9</sup> Av denna anledning är det viktigt att ha kontroll över sin verksamhet. I bilindustrin finns sedan långt tillbaka traditioner av att mäta prestation och utveckla KPI:er. Lean, vilket är en filosofi som strävar till att minska spill i form av bland annat lager och ledtider grundar sig i Toyota Production System och har därefter spridits till merparten av de stora biltillverkarna.<sup>10</sup> Mycket av det arbete som bedrivs i bilindustrin är standardiserat och det är därför relativt lätt att mäta tider och avvikelser. Inom lean finns bland annat begreppet Just in Time som strävar till att produkter ska vara felfria och levereras vid den tidpunkt de ska användas vilket ställer krav på underleverantörerna.<sup>11</sup>

I samband med den lågkonjunktur som varit under 2009 har kraven ökat på underleverantörer till bilindustrin vilket har påverkat hur de bedriver sin verksamhet.<sup>12</sup> Många underleverantörer utnyttjar den struktur som finns i de stora biltillverkarnas organisationer och har ett lean-tänk som bygger på flertalet KPI:er.<sup>13</sup> Dessa har de därefter försökt att anpassa till sin egen organisation och utvecklat egna KPI:er som speglar verksamhetens strategiska mål. Problemet är att de återigen står inför de utmaningar som utvecklings och implementeringsprocessen innebär. Haldex är ett av dessa företag som har implementerat Scania's Production System och anpassat detta till sin egen verksamhet under en 10-årsperiod. I denna process har svårigheter uppstått kring hur organisationen praktiskt ska uppnå de krav som karakteriserar bra KPI:er vilka kan bidra till Haldex framgång. Svårigheter som de arbetar med än idag.

Problemet är att det finns avvikelser mellan hur organisationer teoretiskt bör utveckla och implementera sina KPI:er och hur detta praktiskt sker. Kopplingen till strategin är inte alltid

---

<sup>5</sup> Hauser, Katz 1998

<sup>6</sup> Ljungberg m.fl. 2001

<sup>7</sup> Cokins 2004

<sup>8</sup> Hauser, Katz 1998

<sup>9</sup> Maggioni m.fl. 2006

<sup>10</sup> [www.toyota-global.com](http://www.toyota-global.com) 2010-12-14

<sup>11</sup> Petersson m.fl. 2009

<sup>12</sup> [www.affarsvarlden.se](http://www.affarsvarlden.se) 2010-12-14

<sup>13</sup> Ejlertsson 2010

självklar ändå mäts väldigt mycket. Likt ditt h jdhoppande på elitnivå kanske mätningar av vindriktning och hastighet gjorts men dessa mätningars relevans i din h jdhopsstrategi  r inte självklara. Det finns även svårigheter i att skapa proaktiva KPI:er som bidrar till företagets framtida utveckling. Ofta mäts det som är praktiskt lätt att mäta istället det organisationen faktiskt vill m ta och därigenom mäts ofta exakt och fel istället ungefär och rätt. Implementeringen av KPI:erna är viktig och praktiskt svår. Hur KPI:erna påverkar varandra och hur de b r underhållas för att spegla verksamheten långsiktigt. Att det finns många avvikelser kring hur KPI:er utvecklas bland underleverantörer i bilbranschen, mot hur detta teoretiskt bör ske, leder till att det potentiellt sätt finns utrymme för förbättringar. Detta kan  ka konkurrenskraften i en redan h rt konkurrenssatt industri.

## 1.2 Frågeställning

Hur kan underleverantörer i bilindustrin förbättra sitt arbete med utveckling, utformning och implementering av KPI:er?

## 1.3 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera och analysera likheter och skillnader mellan hur underleverantörer i bilindustrin teoretiskt kan *utveckla, utforma och implementera* sina KPI:er och hur detta sker i praktiken.

Detta syfte kan delas in i tre olika delsyften:

- Utveckla en *referensram* för hur företag kan utveckla KPI:er.
- Studera hur Haldex *utvecklar, utformar och implementerar* KPI:er.
- Analysera *likheter* och *skillnader* mellan referensramen och Haldex arbete samt *konsekvenserna* av dessa.

## 1.4 Metod

I detta avsnitt redogörs för valet av undersökningsmetod och hur vi gått till väga vid insamling av information. Vidare redovisas hur vi behandlat den erhållna informationen för att slutligen kritiskt reflektera över vårt metodval.

### 1.4.1 Ansats

Denna uppsats är utformad efter en kvalitativ undersökningsmetod då vi gjort en djupare analys av ett företag och inte valt att studera flertalet företag.<sup>14</sup> Kopplat till denna kvalitativa undersökningsmetod valde vi den deduktiva ansatsen då den utg r från teorin för att senare koppla samman denna med empirin för att uppfylla vårt syfte.

### 1.4.2 Val av teori

Den litteratur vi valt att använda oss av består dels av tryckta källor i form av artiklar och böcker, då detta  r ett väldigt brett område valde vi de forskare och teorier vi ansåg vara relevanta för vårt syfte. Mintzberg har en del teorier och modeller som förklarar olika skolor f r strategiutvecklingsprocessen men dessa behandlar mer organisationsstruktur kring processen  n KPI:er i den. Vi använde oss även av webbsidor i den mån litteraturen inte räckte till. Vi kom i kontakt med litteraturen genom handledare och eftersökning på

---

<sup>14</sup> Bryman, Bell 2007: 402-403



Ekonomihögskolan i Lunds bibliotek samt Universitetsbiblioteket i Lund. Artiklarna vi valt att använda oss av fick vi tillgång till genom de artikeldatabaser Lunds universitet tillhandahåller.

Denna teoristudie ledde sedermera fram till en referensram för hur företag kan utveckla KPI:er genom sammanfattning av den litteratur som studerades.

### 1.4.3 Val av empiri

Vid val av fallföretag var det främst tre kriterier som var viktiga. Det skulle vara ett *industriföretag* då vi ansåg industribranschen var intressant att studera för vår uppsats. Fallföretaget skulle redan nu ha ett *utbrett KPI-arbete*, annars skulle det inte vara relevant att studera. Det skulle även vara *storleksmässigt representativt för sin bransch*, för att det skulle vara möjligt att göra en korrekt diskussion gällande generaliserbarheten i våra slutsatser.

Då Haldex  r en underleverantör i bilindustrin, vars KPI-arbete genomsyrar hela organisationen och att de  r marknadsledande inom delar av sina affärsområden ansåg vi att Haldex uppfyllde kriterierna och därigenom vara ett relevant fallföretag att studera.

Efter litteraturstudierna genomförde vi en semistrukturerad intervju på Haldex produktionsanläggning i Landskrona.<sup>15</sup> Vi hade i förväg tagit fram ett frågeunderlag som grundar sig i den referensram teoristudien ledde fram till för att kunna göra en relevant jämförelse mellan teori och empiri. Detta skickades till de berörda personerna tre dagar innan intervjun genomfördes för att ge personerna möjlighet att förbereda sig.

Då vi eftersträvade en djup fallstudie valde vi att intervjua två medarbetare på olika nivåer inom företaget, vi träffade en KPI-ansvarig och produktionskvalitetschefen. Detta krävdes för att kunna nå en korrekt jämförelse mellan teori och empiri och för att få en rättvisande bild av företaget. Förutom f retagsbes ket har även intervjuer genomförts genom telefon och mail för att förstärka fallstudien med nödvändiga kompletteringar. Dessa gav oss kvalitativ information som ökade djupf rst elsen för verksamheten. Transkriberingen av intervjuerna har även skickats till Haldex för att verifiera att vi uppfattat deras uttalande korrekt, vilket ytterligare ökar validiteten. Sammanställningen av denna information föreföll inte under något specifik ramverk då det vid kvalitativa studier inte finns någon sådan uppsättning regler.<sup>16</sup>

Under empirikapitlet studerade vi således hur Haldex utvecklar, utformar och implementerar sina KPI:er.

### 1.4.4 Hur vi analyserat

Till grund för vår analys ligger materialet i teori- och empiriavsnittet. Då vi utgått från teoriavsnittet vid framtagningen av empirin kunde vi dra direkta kopplingar mellan teori och Haldex arbete, genom detta sökte vi därefter likheter och avvikelser mellan teori och empiri. Därefter har vi kompletterat och utvecklat det teoretiska ramverket utifrån våra observationer.

---

<sup>15</sup> Lantz 2007: 33

<sup>16</sup> Trost 1997: 112

Detta medförde att det blev en relevant analys där vi analyserade likheter och skillnader mellan referensramen och Haldex arbete samt konsekvenserna av dessa.

#### 1.4.5 Metodkritik

Reliabiliteten i uppsatsen anser vi vara god där vi genomgående varit källkritiska där vi använt oss av källor som omnämns av olika forskare med liknande resultat. Även valet av fallföretag anser vi vara ett bra val då de är relevanta och representativa enligt tidigare framställt. Empirin är relevant och användbar genom att denna grundar sig i teorin. Genom diskussioner mellan författarna samt intervjupersonerna efter sammanställd empiri gällande faktakontroll och undvikande av feltolkningar  r empirin av hög validitet och korrekt angiven.

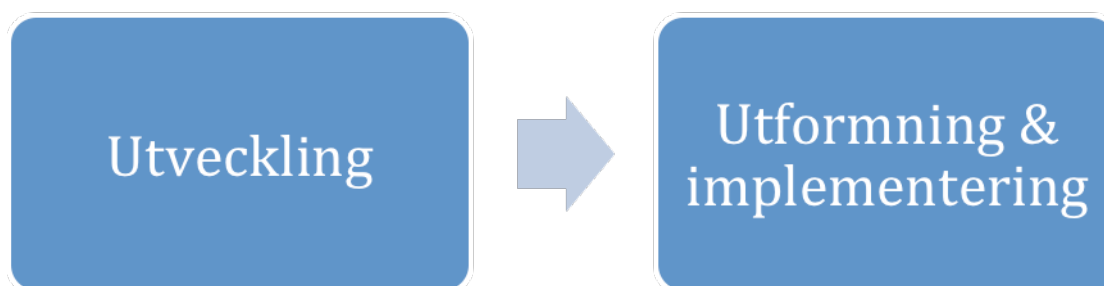
Kritik kan dock framställas då vi enbart intervjuat två medarbetare inom Haldex som arbetar nära varandra. Deras uppfattning gällande företaget kan anses vara snarlik varandras dock arbetar de på olika nivåer inom Haldex vilket gör att de har olika infallsvinklar och användningsområden gällande KPI:er.

Vi har valt bort vissa teorier och forskare som kunnat medföra andra slutsatser. Detta var något vi var tvungna att göra då materialet annars blivit alltför omfattande. Detta  r något som troligtvis påverkar slutresultatet men det  r även något vi är medvetna om.

Viktigt att lyfta fram  r att de generella slutsatserna av branschen i analysen endast grundar sig i ett företags syn och arbetssätt som ska representera hela branschen. Detta riskerar att återspegla Haldex arbetssätt och synvinkel när andra företag inom branschen kan arbeta annorlunda. Detta kan minska trovärdigheten men då Haldex arbete med prestationsmätning grundar sig i Toyotas arbetssätt och Haldex arbete i sig  r en modell för andra företag anser vi att Haldex  r en bra representant inom detta område f r denna bransch.<sup>17</sup>

#### 1.5 Disponering

Genomgående i hela uppsatsen har vi valt en uppdelning där vi initialt studerar *utvecklingen* av KPI:er, det vill säga arbetsprocessen med att ta fram KPI:er. Därefter studeras *utformning och implementering*, hur organisationen utformar bra KPI:er och hur de sedermera ser till att dessa används i organisationen. Disponeringen redovisas överskådligt i Figur 1 Disponering.



Figur 1 Disponering<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Ejlertsson 2010

<sup>18</sup> Egen modell

## 2 Teori

---

*Teoriavsnittet är uppdelat i två delar. Den första delen fokuserar på hur företag praktiskt kan gå tillväga vid utveckling av KPI:er och den andra delen beskriver hur dessa kan utformas och implementeras. Slutligen sammanfattas modellerna i ett avsnitt som beskriver vår teoretiska ramverk.*

---

### 2.1 Praktiska svårigheter med KPI:er

Många företag misslyckas med att få de anställda att realisera den strategi som sätts av företagsledningen. Anledningen är att en strategiändring ofta inte är tillräcklig för att ändra beteende i organisationen, om inte KPI:erna ändras kommer företaget att fortsätta i samma riktning eftersom att det är det som mäts som också utförs. Detta dilemma grundar sig i huvudsak på gapet mellan vad som mäts och själva strategin.<sup>19</sup> Många företag mäter det som går att mäta istället för att ta utgångspunkt i strategin och mäta det som behöver mätas. Ett mätsystem är mer än en samling av mätvärden, det måste finnas en tanke med det som mäts och ett mål med att mäta det. Det är därigenom bättre att mäta ungefärligt och rätt i avseende att försöka realisera strategin, än att mäta exakt och fel i avseende att fokusera på det som går att mäta.<sup>20</sup>

Det blir även viktigt att begränsa antalet KPI:er. Att ha för många KPI:er kan vara värre än att inte ha några alls. Anledningen till detta är att för många KPI:er kan vara förvirrande och kan skicka ut motstridig information vilket kan leda till suboptimering. För att begränsa antalet KPI:er blir det därför avgörande att hela tiden se till att dessa är uppdaterade. Ett vanligt fel är att företag enbart adderar KPI:er utan ta bort de som ej längre är användbara.<sup>21</sup> Totalt sett klarar personer av att bli mätta på ca tre - fem indikatorer. Därför bör antalet indikatorer hållas på denna nivå och fokus bör istället flyttas mot att förstå uppbyggnaden av dessa och kontrollera uppföljningen.<sup>22</sup>

Organisationer har flera lager av KPI:er på olika nivåer i företaget. Anledningen till att företag använder KPI:er är att mäta framgång och kunna fatta beslut inför framtiden. Många av de KPI:er som tas fram är finansiella och kopplas därigenom inte till det som sker i framtiden.<sup>23</sup> Det är viktigt att ha finansiella mått men det är långt ifrån tillräckligt. De finansiella måtten visar enbart vad som har skett inte vad som sker just nu. De är därigenom reaktiva mått som beskriver dåtiden. För att kunna fatta beslut om framtiden är det viktigt att utnyttja icke finansiella proaktiva mått som istället beskriver det som sker just nu.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Cokins 2004

<sup>20</sup> Ljungberg m.fl. 2001

<sup>21</sup> Butler 1996

<sup>22</sup> Cokins 2004: 53

<sup>23</sup> Wardell 2008

<sup>24</sup> Cokins 2004

## 2.2 Utveckling av KPI:er

Det finns många sätt för företag att mäta prestation. De kan mäta sin produktionstakt, hur nöjda kunder de har eller hur hög felmarginal de har i sin tillverkning. Det är ofta relativt lätt för företag att mäta vad de presterar, problemet som många företag möter är att mäta rätt prestation.<sup>25</sup> Det är viktigt för ett företag att ha tydliga mål och riktlinjer som hela tiden strävar mot att uppnå företagets strategi, d.v.s. att mäta det som är relevant för just deras verksamhet.<sup>26</sup> 70–80% av mätetalen för ett företag är identiska för alla företag inom samma bransch och det är dessa 20-30% som företaget främst ska rikta sina resurser för utveckling av KPI:er.<sup>27</sup>

Innan ett företag påbörjar sitt arbete med att ta fram KPI:er måste dess anställda ha en klar och tydlig bild över vad företagets strategi egentligen är. Utan detta vet inte de anställda vad de arbetar emot.<sup>28</sup> Ett hjälpmedel som stödjer företaget i dess strävan att uppnå detta benämns ibland strategy map, vilken definierar företagets strategiska riktning och som även anpassar dess interna processer när ett företag arbetar med KPI.<sup>29</sup>

Nedan följer en redogörelse av ett sjustegssystem som hjälper företag att identifiera och utveckla relevanta och produktiva KPI:er, se Figur 2 Sjustegssystem för utveckling av KPI:er.



Figur 2 Sjustegssystem för utveckling av KPI:er<sup>30</sup>

<sup>25</sup> Hauser, Katz 1998: 11

<sup>26</sup> Cokins 2004: 59

<sup>27</sup> Schiff 2005: 6

<sup>28</sup> Cokins 2004: 58

<sup>29</sup> Cokins 2004: 59

<sup>30</sup> Hauser, Katz 1998: 25

## **Steg 1. Lyssna på kunden**

Ofta kretsar företagets KPI:er kring de interna företagsmålen så som kostnadsbesparingar och produktivit t. Dessa  r självfallet viktiga men de har vanligtvis minimal påverkan på kundernas behov. För att göra vinst krävs försäljning och för att få försäljning krävs det kunder. Dessa kunder köper de produkter som bäst uppfyller deras behov och för att uppfylla dessa behov måste företagen förstå k ndernas behov.<sup>31</sup>

Ett första steg mot förståelse är att gå ut och prata med kunderna. Detta kan låta enkelt men så är inte alltid fallet. Första frågan företaget måste ställa sig  r: Vem är kunden?<sup>32</sup> När företaget lyckats identifiera sina kunder kan de utföra intervjuer för att fastställa deras behov. Efter intervjuerna kan företaget identifiera ett antal behov som kunderna anser vara viktiga samt en prioriterad lista på vilka behov som är viktigast för just deras kunder att täcka.<sup>33</sup>

Dessa behov  r ännu inte säkra KPI:er. De  r indikatorer på utfall som, tillslut, kommer leda till högre försäljning och ökad vinst. Om intervjuerna ger tillräckligt detaljerad information kan dessa behov knytas till besluten och handlingarna f r åtgärderna av den aktuella omstruktureringen. Företaget f r sedan söka efter KPI:er som anpassar dessa beslut och handlingar med dess långsiktiga strategiska mål. KPI:erna blir sedan hörnstenarna som företagets chefer och anställda ska fokusera på när de ska maximera vinsten genom att uppfylla kundernas behov.<sup>34</sup>

## **Steg 2. Förstå arbetet**

Efter att ledningen förstår kunden måste de även förstå cheferna och medarbetarna. Ledningen behöver besvara följande frågor: Vad värdesätter chefer och medarbetare samt hur påverkar deras beslut och handlingar KPI:erna och det önskade utfallet?<sup>35</sup>

*Vad chefer och medarbetare värdesätter.* Förutom l n och bonusar värdesätter de även respekt, personlig utveckling, intressanta och spännande utmaningar, god arbetsmiljö och en känsla av att de bidrar med värde till företaget.<sup>36</sup> Dessa ”mjuka” belöningar har ett högt monetärt värde och  r i många fall i relation till l nen en betydande faktor till om en anställd trivs eller ej.<sup>37</sup>

*Hur beslut och handlingar påverkar KPI:erna och det önskade resultatet.* Det är viktigt att förstå arbetsprocessen inom företaget för att kunna utveckla bra KPI:er. Vissa aktiviteter inom företaget påverkar direkt företagets produktion medan andra aktiviteter möjliggör för dessa aktiviteter att påverka produktionen. T.ex. kan ett företags output öka genom att effektivisera produktionsavdelningen, men produktionen kan bara  ka i den mån som logistikavdelningen

---

<sup>31</sup> Hauser, Katz 1998: 12

<sup>32</sup> *ibid*

<sup>33</sup> Hauser, Katz 1998: 14

<sup>34</sup> *ibid*

<sup>35</sup> *ibid*

<sup>36</sup> *ibid*

<sup>37</sup> Hauser, Katz 1998: 15

lyckas effektivisera sina leveranser av råvaror till produktionsavdelningen. Andra aktiviteter möjliggör kommunikation mellan anställda, håller kostnaderna nere eller bidrar till en attraktiv arbetsmiljö. En sådan förståelse för arbetsprocesserna är kritisk vid implementering av KPI:er. Om KPI:erna blir effektiva på alla nivåer finns det större chans att de anställda ändrar sitt beteende så att deras ansträngningar går enligt de nya KPI:erna vilket leder till förbättrat utfall.<sup>38</sup>

### **Steg 3. Förstå de interna sambanden**

De interna avdelningarna på ett företag kan beskrivas som kunder till varandra, vilka ”köper” och ”säljer” varor med varandra. Om man ber dessa avdelningar bedöma de andra avdelningarna som de arbetar med kan man utvärdera avdelningarna för att se hur väl de presterar i form av t.ex. tillverkningskostnad och tillverkningskvalitet. När man designar KPI-mål måste man, förutom de externa kunderna, även ta in dessa interna kunder och leverantörers krav och behov.<sup>39</sup>

Om den interna kunden väljer mål som den blir belönad för samtidigt som även den interna leverantören blir belönad på dessa mål, ger detta den interna leverantören incitament att producera varor som uppmuntrar den interna kunden att sätta högre mål. Om ett företag arbetar för att de olika avdelningarna ska stimulera varandra till förbättring medför det högre belöning för respektive avdelning samtidigt som det ger högre vinst för företaget.<sup>40</sup>

När de interna kraven vägs samman med de externa kundernas behov minimerar man risken att fokusera på fel saker vid produktionen.<sup>41</sup>

### **Steg 4. Förstå kopplingarna**

Kundens röst (steg 1) i kombination med förståelsen för företagets mål ger oss resultatet som vi försöker förbättra genom KPI:erna. De anställdas röst (steg 2) identifierar arbetsprocessen för att nå dit. Det interna sambandet (steg 3) säkerställer att vi tar hänsyn till alla kunder, leverantörer och andra intressenter. För att lyckas med att få effektiva KPI:er måste företaget förstå alla dessa steg och hur dessa är sammanlänkade med varandra.<sup>42</sup>

### **Steg 5. Testa korrelationerna och testa chefers samt medarbetares reaktioner**

Oavsett hur ett företag designar KPI:er kommer cheferna och de anställda alltid maximera sitt eget välbefinnande. Det som kännetecknar bra KPI:er är att det som är positivt för den anställda är även positivt för företaget. Steg fem testar detta mätsystem och gör det genom två typer av test. Ett som testar korrelationerna och ett som testar chefernas samt medarbetarnas reaktioner.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Hauser, Katz 1998: 15

<sup>39</sup> Hauser, Katz 1998: 16

<sup>40</sup> *ibid*

<sup>41</sup> *ibid*

<sup>42</sup> Hauser, Katz 1998: 17

<sup>43</sup> Hauser, Katz 1998: 19

*Test av korrelationer.* Det är viktigt för företaget att förstå hur de KPI:er som arbetats fram påverkar företagets prestation och resultat. Är det KPI:er som tydligt visar att vid högre ansträngning och mätning påverkar företaget i positiv riktning är detta ett relevant område att mäta.<sup>44</sup> Är det KPI:er som inte påverkar företaget i någon riktning ska detta försöka undvikas då det är komplicerat och obrukbart att ha för många värden att kontrollera.<sup>45</sup>

*Chefers och medarbetares reaktioner.* Det är viktigt att förstå och se hur förändringarna påverkar det operationella arbetet inom företaget när de nya KPI:erna väl är implementerade. Detta kan man göra genom att de som påverkas av det nya arbetssättet fyller i formulär där de beskriver hur de fördelar sin tid på arbetsplatsen. Genom att upptäcka förändring i deras arbetssätt över tid kan man se hur de nya KPI:erna påverkar arbetet. Förutom dessa undersökningar kan företaget även undersöka hur nöjda medarbetarna är, hur de tycker arbetet fortskrider, hur hög arbetsmoralen är efter implementeringen av KPI:erna. Detta är viktigt för att få en uppfattning om hur det nya systemet i praktiken påverkar företaget.<sup>46</sup>

Förutom kontrollen över förändring i arbetsmomentet, är det också viktigt att både chefer och medarbetare löpande kan kontrollera hur KPI-värdena ser ut och att de själva kan påverka resultatet för att förbättra dessa värden. Den löpande kontrollen säkerställer även att medarbetarna är medvetna om problem så att de kan åtgärda dessa innan de orsakar företaget någon skada.<sup>47</sup>

## **Steg 6. Involvera chefer och anställda**

Det är viktigt att alla avdelningar inom företaget är med i utvecklingen av just deras KPI:er då det som är relevant att mäta varierar beroende på vad som utförs på den specifika avdelningen.<sup>48</sup>

Att involvera hela kedjan av anställda är viktigt ur främst två synpunkter, för det första har den anställde som är närmast tillverkningen troligtvis större insikt på vad som kan förbättras och hur det ska mätas än chefen som sitter inne på kontoret har.<sup>49</sup> För det andra kommer nya KPI:er och arbetssätt som är implementerade uppifrån, utan medverkan från de som blir påverkade, troligtvis möta motstånd vid implementeringen.<sup>50</sup>

## **Steg 7. Sök nya paradigmer**

Det gäller för företag att använda steg 1-6 kreativt. De utvecklade KPI:erna kommer få ut det mesta av alla anställda på företaget och deras nuvarande arbetsprocess, men det får inte hämma utvecklingen.<sup>51</sup> Det är viktigt att jämföra resultaten med de uppsatta målen, det ska

---

<sup>44</sup> Hauser, Katz 1998: 19

<sup>45</sup> Eckerson 2006: 16

<sup>46</sup> Hauser, Katz 1998: 20

<sup>47</sup> Cokins 2004: 64-65

<sup>48</sup> Hauser, Katz 1998: 21

<sup>49</sup> Cokins 2004: 61

<sup>50</sup> Hauser, Katz 1998: 21

<sup>51</sup> *ibid*

vara relevanta tidsperioder och mål för KPI:erna.<sup>52</sup> Oavsett om resultatet hamnar under eller över målet ska det hjälpa företaget att nå de strategiska mål som är uppsatta och hjälpa företaget framåt i utvecklingen.<sup>53</sup> Har ett KPI-mål uppnåtts ska ett nytt mål sättas och strävas emot. Bra KPI:er låter de anställda upptäcka nya, mer effektiva vägar för att uppnå företagets mål.<sup>54</sup>

### 2.2.1 Utveckling av immateriella KPI:er

Många företag har problem med att ta fram proaktiva mått som speglar de strategiska målen. Anledningen är att dessa ofta är immateriella, det vill säga de går inte att ta på rent fysisk. Därigenom skapas illusionen av att det inte finns någon mening med att försöka mäta dem. Hubbard menar att allting går att mäta.<sup>55</sup> Det finns i huvudsak fyra antagande som praktiskt går att använda sig av vid utveckling av KPI:er. Genom att utgå från dessa antagande blir det lättare att ta sig framåt.<sup>56</sup>

1. *Ditt problem är inte så unikt som du tror.*  
Detta är ett antagande som i de flesta fall visar sig vara sant. Merparten av de KPI:er som tas fram både mellan företag och mellan branscher är likartade.
2. *Du har mer data än du tror.*  
Det lagras väldigt mycket data i företaget som aldrig används och de saker som betyder något för företaget är också de som tenderar att lämna spår efter sig. Den data som du behöver lagras i många fall utan vetskap om detta.
3. *Du behöver mycket mindre data än du tror.*  
Det finns möjlighet att med väldigt lite data kunna dra slutsatser kring en betydligt större datamängd.
4. *Det finns ett sätt att mäta som är betydligt lättare än vad du tror.*  
Det finns ofta flertalet sätt att mäta på. Det första sättet du kommer på är inte alltid det enda. Det är därför viktigt att inte låsa sig till detta.

Det finns därefter ett antal mätmetoder som kan utnyttjas vid utveckling av KPI:er som är immateriella.<sup>57</sup>

- *Mätning med ett relativt litet slumpvis utvalt prov.*  
Rent statistiskt finns det en 93% chans att medianen i en population ligger mellan det högsta och det lägsta värdet av fem slumpmässigt valda enheter<sup>58</sup>.
- *Mätning som inkluderar flertalet okända variabler.*  
Det går att uttrycka det som ska mätas i andra okända termer. Exempelvis, är anledningen till att vi lyckades sälja så mycket till följd av vår marknadsföringskampanj eller ekonomins uppgång.

---

<sup>52</sup> Cokins 2004: 64

<sup>53</sup> Cokins 2004: 64-65

<sup>54</sup> Hauser, Katz 1998: 22

<sup>55</sup> Hubbard 2007: 3

<sup>56</sup> Hubbard 2007: 31

<sup>57</sup> Hubbard 2007

<sup>58</sup> Hubbard 2007: 29



- *Mätning med hjälp av det som går att mäta.*

Genom att fokusera på det som går att mäta finns det ofta möjlighet att uttrycka det immateriella i dessa termer. Exempelvis, vi vet inte hur många kaffebyggare det säljs i Sverige varje år. Men vi vet hur många hushåll det finns i Sverige och den genomsnittliga livslängden på en kaffebyggare. Därigenom kan vi kalkylera ett ungefärligt värde.

Trots att många KPI:er är generiska och de problem som ansvarig står inför sällan är unika är utvecklingen av KPI:er mer av en konst en rent ingenjörsarbete.

## 2.2.2 Svårigheter vid utveckling

Att implementera ett effektivt KPI-system är svårt, men genom att följa dessa steg kan företaget säkerställa att KPI-systemet är effektivt och väl anpassat för deras verksamhet. Företagsledningen måste både lyssna på företagets kunder och sina anställda, de måste förstå arbetsprocessen och de interna sambanden mellan avdelningarna. De måste även involvera alla anställda vid utvecklingen av dessa instrument men framförallt måste de vara kreativa.<sup>59</sup>

De två viktigaste faktorerna vid utvecklingen av företagets KPI:er är att de involverar alla avdelningar på alla nivåer i framtagningsprocessen samt att KPI:erna går i samma riktning som företagets strategi. Det är av yttersta vikt att företagsledningen är medvetna om detta redan innan arbetet påbörjas då det är kostsamt och tidskrävande att framställa KPI:er. Om företagets strategi ändras i framtiden ska även företagets KPI:er ändras.<sup>60</sup>

Om KPI:erna har blivit korrekt utformade och om ledningen lyckats implementera effektiva KPI-metoder kommer företaget i framtiden ha betydligt lättare att uppnå sina strategiska mål.<sup>61</sup> Det som återstår är bra ledarskap där alla medarbetare får löpande information om hur företaget presterar och vad företaget strävar efter att uppnå.<sup>62</sup> Det är upp till cheferna att ta in och tolka data som de tilldelas för att sedan styra företaget i rätt riktning och förbättra dess prestation både internt mot dess anställda och externt mot kunderna och andra intressenter.

## 2.3 Utformning och implementering av KPI:er

I processen att ta fram relevanta KPI:er beskrivs hur man praktiskt kan gå tillväga vid utvecklingen men det ges ingen direkt förklaring eller referensram till vad som gestaltar bra och välfungerande KPI:er. Det finns tolv karakteristiska drag hos effektiva och välfungerande KPI:er.<sup>63</sup>

1. *Anpassade.* KPI:er ska alltid vara anpassade efter företagets strategi och mål. Med detta "top-down" perspektiv startar processen i strategin och utvecklas sedan i linje med denna.<sup>64</sup> KPI:erna bör även vara fokuserade på orsaker snarare än resultatet av

---

<sup>59</sup> Hauser, Katz 1998: 23

<sup>60</sup> Cokins 2004: 63-64

<sup>61</sup> Cokins 2004: 61

<sup>62</sup> Cokins 2004: 65

<sup>63</sup> Eckerson 2006: 15-16

<sup>64</sup> Cokins 2004: 53

framgångar som skett i organisationen sedan tidigare. Även om KPI:er som baseras på resultatet av framgångar följer strategin och målen ger de oftast en bild liknande ett ekonomiskt utdrag, t.ex. m nadsenligt f rs ljningsrapport, vilket  r ett mått av reaktiv karaktär. Inom en och samma bransch kan orsaker och resultat av framgångar vara relativt lika mellan konkurrenterna. Företag behöver inte investera tid och kapital i att ta fram en komplett ”scoreboard” f r det egna företaget, utan istället fokusera på att identifiera de 20-30 % av nyckelfaktorerna som gör dem unika.<sup>65</sup>

2. * gda.* Varje KPI ägs av en individ eller en grupp på företagssidan som är direkt ansvarig för resultatet.<sup>66</sup>
3. *Förutsägande.* Förutsägande, eller proaktiva, KPI:er m ter drivkrafterna bakom utfallen av handlingar och arbetsprocesser. I kontrast finns de reaktiva KPI:erna som trots att det är anpassade ger oss historiskt värde. Det innebär att de proaktiva, förutsägande, indikatorerna m ter prestation som organisationen önskar uppnå.
4. *Angripbara.* KPI:er är fulla med data som måste kunna påverkas och kontrolleras av användarna, vara angripbara, så att de kan upptäcka och åtgärda eventuella problem i tid.<sup>67</sup>
5. *Få till antalet.* KPI:er ska fokusera användarna på några få högt värderade uppgifter istället för att sprida ut deras uppmärksamhet och energi på många olika. Ett arbetslag med chefer och anställda brukar optimalt kunna hantera tre till fem mätningar på ett effektivt sätt.<sup>68</sup>
6. *Lätta att förstå.* KPI:er ska vara okomplicerade och lätta att förstå, inte baserade på komplexa delar som användarna inte vet hur de ska påverka.
7. *Balanserade och sammanlänkade.* KPI:er ska balansera upp och förstärka varandra, inte underminera varandra och suboptimera processer.
8. *Utl sa förändring.* Själva m tandet av ett KPI ska utl sa en kedjereaktion av positiva förändringar i organisationen.
9. *Standardiserade.* KPI:er som  r generella för hela företaget baseras på standardiserade definitioner, regler och beräkningar så att de kan integreras i instrumentpaneler genom hela organisationen. Detta underlättar också rapportering och uppföljning av de mätningar som gjorts.
10. *Inneh llsdrivna.* KPI:er sätter prestation i centrum genom att sätta upp olika mål och nivåer så att användarna kan uppskatta sina framsteg över tid.
11. *Förstärkte med incitament.* Organisationen kan förstora betydelsen av KPI:er genom att knyta kompensationer och belöningar till dem. Dock bör de vara försiktiga och bara knyta incitament till stabila KPI:er som de  r väl införstådda med.
12. *Relevanta.* KPI:ers förmåga att påverka sjunker med tiden och bör regelbundet granskas och uppdateras. När en KPI:s förmåga att differentiera bra prestationer från dåliga försämras med tiden måste de uppdateras utifrån de olika nivåerna i en

---

<sup>65</sup> Schiff 2005: 6

<sup>66</sup> Parmenter 2005

<sup>67</sup> Cokins 2004: 53

<sup>68</sup> Cokins 2004: 53

organisation. Det generella synsättet är att KPI:er skall mätas och uppdateras oftare ju längre ner i organisationen man befinner sig.

De tolv karakteristiska dragen hos välfungerande KPI:er innebär inte att så fort de är uppfyllda så är allt frid och fröjd. En arbetsgrupp som fått i uppgift att ta fram KPI:er för ett företag kan i realiteten endast nå 80 % av vägen i sökandet efter effektiva KPI:er, de sista 20 % kommer vid implementering, användande och justering av dessa.<sup>69</sup>

### **2.3.1 Sju fallgropar som leder till kontraproduktiva mätningar**

Här följer sju stycken fallgropar som företag bör undvika för ett kontraproduktivt beteende. Grundtanken vid utformning och implementering av KPI:er är att de ska vara precisa, knutna till prestation och vinst, generella för alla anställda och designade för att skapa incitament till extra ansträngning. Dock kan effekten bli av att dra dessa egenskaper till det extrema att KPI:erna missgynnar företaget istället för att effektivisera.<sup>70</sup>

#### **Fallgrop 1. Fördröja belöningar**

De anställda i ett företag har en kortare tidshorisont än företaget i sig. De kan byta jobb eller bli beförade och får kanske inte ta del av framtida belöningar. Det innebär att belöningar som är beroende av framtida utfall tenderar att undervärderas om de ligger allt för långt i framtiden. Mätmetoder som försäljning över 10 års perioder, 5 års avkastning eller långsiktiga kostnadsminskningar fördröjer belöningar. Då detta ofta inte är intressant för de anställda fattar de hellre beslut utifrån kortare tidsramar eftersom de har en kortare tidshorisont än företaget.

För att undvika denna fallgrop bör fokus läggas på mätmetoder som kan mätas och belönas idag men som får resultat även i framtiden.

#### **Fallgrop 2. Användandet av riskabla belöningsystem**

Få chefer och anställda bär fullständigt ansvar för resultatet av deras beslut och handlingar, men de bär en del ansvar. En chef förväntar sig belöning om dennes avdelning gör bra ifrån sig inom försäljnings-, avkastnings-, eller vinstmål på samma sätt som en anställd förväntar sig belöning om hans eller hennes produktutvecklingsteam tar fram en ny, bra produkt.

Mätmetoder som baseras på osäkra resultat som i sin tur påverkats av saker som inte till fullo kan kontrolleras innebär en risk för chefer och anställda. De chefer och anställda som är riskaversa värderar garanterade resultat högre än riskabla resultat även fast de riskabla har högre värde för företaget. Om företaget söker hantera och kontrollera sitt risktagande, och därmed undvika denna fallgrop, så bör belöning för risktagande var lägre än för riskobenägenhet.

---

<sup>69</sup> Eckerson 2006: 15

<sup>70</sup> Hauser, Katz 1998: 3

### **Fallgrop 3. Mätmetoder som är svår att kontrollera**

Ett förtydligande exempel är ett ingenjörsteam med ansvar för designen av bildörren till en ny bilmodell. Det är ett komplicerat jobb med komplexa elektriska och mekaniska system. De påverkar komfort, utseende, hur bilen beter sig etc. En bra design på bildörren påverkar med andra ord försäljningen på någon nivå. Icke desto mindre är bildörren endast en av de många komponenter som utgör en bil. Försäljningen påverkas också av leverantörer, återförsäljare, konkurrenter och beslut kring marknadsföring m.m. Kort och gott så påverkar ingenjörsteamets design intäkterna men förändring i intäkterna som direkt kan knytas till teamet är troligtvis liten. Däremot finns det andra mätmetoder som påverkas mer direkt av ingenjörsteamets design, såsom tiden det tar att designa dörren till antal delar som återanvänds från tidigare modeller.

För att undvika denna fallgrop bör företaget identifiera mätmetoder som specifika team kan påverka idag men vars framtida utfall påverkar och ligger i linje med företagets strategi.

### **Fallgrop 4. Tappa fokus på målet**

Om ett företag har som mål att tillverka högkvalitativa bilar och då utvecklar alla möjliga tester och mätmetoder för att försäkra sig om att deras bilar inte går sönder, flyttas fokus stället till själva testandet och mätandet istället för att se till kvalitet i dagligt användande. Du vill inte att bilen ska gå sönder men att köra runt i en stridsvagn är att ta i och ekonomiskt ohållbart. Om företaget istället utvecklar tester och mätmetoder som snarare mäter ex. kundnöjdhet gällande kvalitet får de en mer rättvisande bild av relativ kvalitet och det möjliggör också att de också kan uppnå det yttersta målet, att gå med vinst.

### **Fallgrop 5. Använda felaktiga mätmetoder**

Det finns en naturlig strävan hos chefer att mäta så exakt som möjligt, dock kan denna precision vara missvisande. Som tidigare nämnt är det bättre att mäta ungefär och rätt än exakt och fel.

### **Fallgrop 6. Anta att chefer och anställda inte har några alternativ**

De flesta chefer och anställda arbetar hårt och målet med ett mätsystem bör vara att få dem att arbeta smartare. Om mätsystemet innebär att de måste arbeta ännu hårdare måste företaget antingen betala dem mer eller förlora dem. De bästa kommer att lämna företaget först och de som blir kvar är de som inte efterfrågas av konkurrenterna. Som konsekvens av denna fallgrop rekommenderas att företag använder mätsystem som inte kräver stora extraresurser att mäta. Om ett mätsystem kräver 10 % av tillgänglig produktiv tid, måste det öka produktiviteten med minst 11 % för att vara försvarbart.

### **Fallgrop 7. Tänka för smalt**

Istället för att fokusera på att hantera problem så kan företaget förutse vad kunderna efterfrågar och åtgärda problem som kan uppstå innan de inträffar. T.ex. om ett företag vill förbättra sin kundservice via telefon. Om de designat sina produkter på ett annat sätt kanske de inte behövt ha kundservicetjänsten. Istället för att fokusera på att hantera problem så kan

företaget försöka förutse vad kunderna skulle ställa för frågor och åtgärda problemen innan de uppstår.

### 2.3.2 SMART, utformning av KPI:er

När KPI:er utformas och ska kontrolleras används ofta den engelska akronymen *SMART*, vilken står för:

- *Specific* – Det måste vara tydligt vad KPI:erna mäter. Det måste också finnas en generell accepterad definition av varje KPI så att olika användare tolkar dem på samma sätt och kommer fram till samma slutsatser som de kan agera utifrån. Frågan som bör besvaras är: Är mätningarna tydliga och fokuserade nog för att undvika misstolkning?
- *Measurable* – Indikatorn måste vara mätbar för att sätta en standard som möjliggör mätande av själva värdet och göra detta värde jämförbart i rapporteringssystemet. Frågor som bör ställas utifrån detta kan vara: Kan mätningarna kvantifieras och jämföras med andra data?
- *Achievable* – Varje KPI måste vara mätbart i meningen att ett standardvärde kan tas fram. Det är viktigt för de som arbetar med KPI:er att detta värde också är möjligt att uppnå. De frågor som bör ställas här är: Är mätningarna möjliga att utföra? Är de rimliga och trovärdiga under förväntade förhållanden?
- *Realistic, relevant* – Indikatorn måste ge en djupare insikt i hur organisationen presterar utifrån sin strategi. Om en KPI inte mäter vissa delar inom strategin innebär det att beslut och handlingar som görs utifrån denna inte kommer påverka hur organisationen presterar. Frågor att ha i åtanke kan vara: Passar mätningarna in i organisationens ramar? Är de kostnadseffektiva?
- *Timely, time phased* – Ett KPI:s värde måste uttryckas i relation till tid för att ha en reell mening och för att åskådliggöra för användaren inom vilken tidsrymd den ska uppfyllas. En fråga som kan vara relevant att ställa är: Är mätningarna utförbara inom en given tidsram?<sup>71, 72, 73</sup>

### 2.3.3 Line of Sight

Ett begrepp som är viktigt för medarbetarens förståelse för sin roll i uppfyllandet av företagets mål och strategi är *Line of Sight*. Med rätt feedback på mätdata utifrån företagets KPI:er kan anställda längre ner i organisationen få en bild av hur deras respektive arbetsmoment påverkar andra moment på en högre nivå vilket i slutändan påverkar företagets strävan mot de strategiska målen.<sup>74</sup> Om ett samarbete mellan olika avdelningar på företaget, tillsammans med feedback uppifrån, leder till en ökad förståelse för hur enskilda processer passar in och påverkar det slutgiltiga resultatet finns utrymme för de olika arbetsgrupperna och anställda att förbättra det egna arbetsmomentet i linje med de andra.

## 2.4 Teoretiskt ramverk

I teoriavsnittet har de svårigheter som kan uppstå vid användning av KPI:er i organisationer beskrivits. Det har även presenterats ett antal praktiska modeller och processer för utveckling

---

<sup>71</sup> Franceschini m.fl. 2007: 168

<sup>72</sup> Andonov-Acev m.fl.

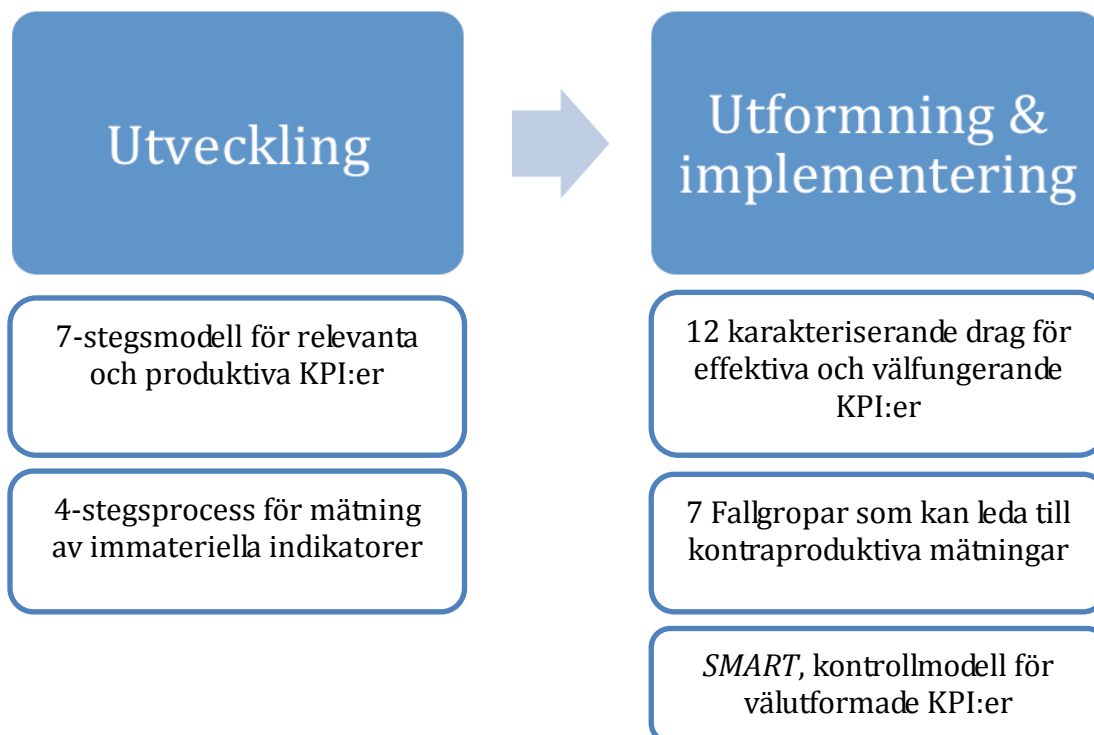
<sup>73</sup> www.kpi-portal.com 2010-12-17

<sup>74</sup> Cokins 2004: 56

samt implementering och uppföljning, se Figur 3 Disponering av modeller och processer. De utgör grunden för det analytiska arbete som genomförts.

*Utvecklingen* bör ske på ett sätt som g r att KPI:erna kopplas till organisationens strategiska mål. Utgångspunkten bör ligga i kundens krav och önskemål. Det  r därefter viktigt att förstå hur KPI:erna kopplas till det dagliga arbetet på alla nivåer inom företaget både hierarkiskt och mellan avdelningar. KPI:erna måste testas på organisationen och förmedlas till samtliga medarbetare i företaget så att dessa förstår sin roll. Immateriella indikatorer  r svårare att utveckla. Mycket av detta arbete bygger på att skapa rätt tankess tt och v ga göra antaganden. Därefter finns det grundläggande modeller kring hur företag med en liten datamängd kan redovisa ett signifikant resultat.

*Utformning och implementering* bör ske kontinuerligt för att klargöra att KPI:erna fungerar på önskat sätt och relaterar till organisationens nuvarande verksamhet och strategiska mål. Det finns ett antal karakteristiska drag f r välfungerande KPI:er. Misslyckas företag med att uppnå dessa finns det en risk för att hamna i någon av de sju fallgropar som beskriver många av de svårigheter som finns vid utformning och implementering av KPI:er. Utöver dessa har en kompletterande modell beskrivits i form av SMART-modellen som ytterligare beskriver dimensioner av KPI:er som b r uppfyllas för att dessa ska vara väl utformade.



Figur 3 Disponering av modeller och processer

## 3 Empiri

---

*Empiriavsnittet följer samma struktur som teoriavsnittet. Initialt följer en bakgrund till de intervjuer som genomförts samt övergripande information kring Haldex arbete med KPI:er. Därefter beskrivs hur Haldex arbetar med utveckling av KPI:er följt av ett avsnitt som fokuserar på utformning och implementering inom organisationen.*

---

### 3.1 Företagspresentation

Haldex utvecklar och tillverkar innovativa produkter för den globala fordonsindustrin, fram för allt skiv- och trumbromsar. Huvudkontoret ligger i Stockholm och Haldex är noterade på Stockholmsbörsen. Koncernen bildades 1985 genom en sammanslagning av tre svenska underleverantörer till fordonsindustrin. Under 2009 omsatte Haldex 5,6 MSEK och på global basis har de 4200 anställda.

Verksamheten är uppdelad i tre divisioner; traction systems, hydraulic systems och commercial vehicle systems. Commercial vehicle systems (CVS) representerar 58 % av Haldex omsättning och är därigenom den största divisionen. CVS utvecklar, tillverkar och distribuerar bromsprodukter där de har 15 % av den totala världsmarknaden, CVS är även marknadsledande inom automatiska bromshävarmar.<sup>75</sup> Inom commercial vehicle systems finns två affärsområden, brake adjuster och foundation brake. Foundation breaks utvecklar och tillverkar hjulbromsprodukter som åstadkommer själva bromspåverkan. Se Figur 5 Haldex organisationsschema för illustration.

#### 3.1.1 Haldex Way

Haldex vision är att vara den globala bilindustrins förstaval som långsiktig samarbetspartner. För att nå denna vision arbetas det aktivt med Haldex Way som är ett övergripande lednings- och processförbättringssystem. Haldex Way är baserat på lean filosofin och har till syfte att få ett kontinuerligt flöde mellan kunder, underleverantörer, produktion och produktutveckling. Utformningen bygger på Scania production system som i sin tur hämtat inspiration från Toyota production system. Grunden till Haldex Way är koncernens tre grundläggande värderingar:<sup>76</sup>

- *Kunden först*  
Agera utifrån kundens bästa. De värden som skapas för kunden skapar också värde för Haldex, Haldex medarbetare och Haldex ägare.
- *Respekt för individen*  
Haldex bygger sin framgång på personligt ansvar som bygger på respekt och öppen kommunikation genom att uppmuntra initiativ och samarbete.
- *Eliminering av allt slöseri*  
Haldex strävar efter att hantera samtliga resurser på ett effektivt sätt och eliminera allt slöseri för att skapa lönsamhet och värde för samtliga intressenter.

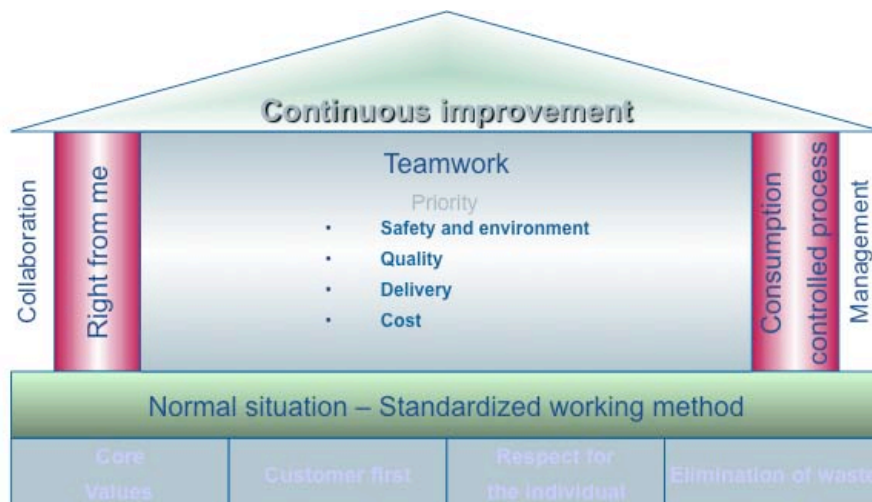
---

<sup>75</sup> www.haldex.com 1. 2010-12-06

<sup>76</sup> www.haldex.com 2. 2010-12-07

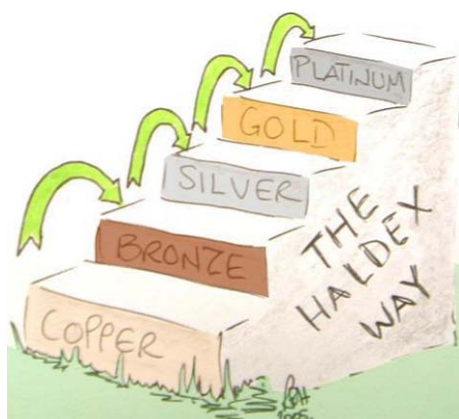


Basen för Haldex Way består av deras grundläggande värderingar tillsammans med ett standardiserat arbetssätt. Den ständiga utvecklingen byggs därefter upp av samarbete och management, se Figur 4 Haldex Way-modellen.



Figur 4 Haldex Way-modellen<sup>77</sup>

Implementeringen har tagit 10  r att genomföra och dagsläget finns det en styrgrupp på toppnivå som är ytterst ansvariga för Haldex Way. Under dessa arbetar fyra stycken Haldex Way-koordinatorer med utvecklingen av Haldex Way och på respektive tillverkningsanläggning finns en sight coordinator som  r ansvarig för implementeringen av Haldex Way och tillhörande KPI:er.<sup>78</sup> Arbetet med Haldex Way är uppbyggt utifrån en stegvis förbättring. Respektive affärsområde på respektive geografiskt belägna produktionsanläggning mäts utifrån ett antal KPI:er. Dessa  r därefter klassificerade utifrån koppar, brons, silver, guld och platina. När samtliga mål för respektive KPI uppnåtts uppgraderas produktionsanläggningen till nästa nivå. Se Figur 5 Haldex Way stegvis förbättring för illustration.



Figur 5 Haldex Way stegvis förbättring<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Haldex företagspresentation

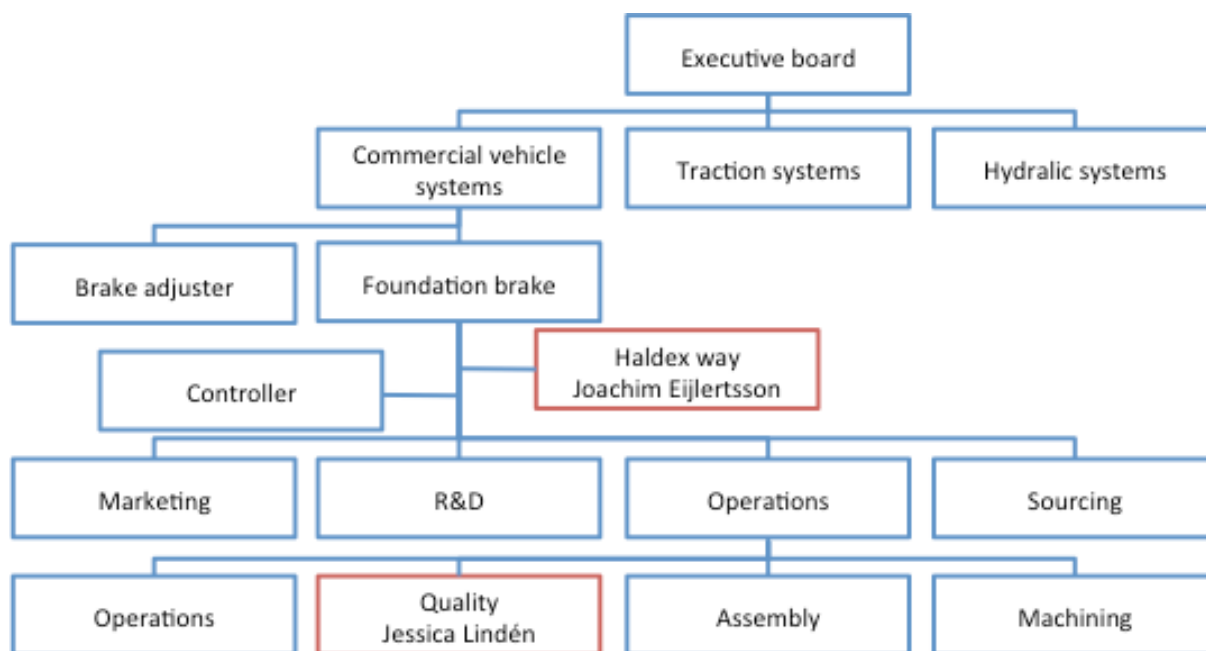
<sup>78</sup> Eijlertsson 2010

<sup>79</sup> Haldex företagspresentation



### 3.1.2 Bakgrund till det empiriska materialet

Vårt empiriska material  r hämtat från intervjuer med Joachim Eijlertsson, Program Manager Marketing och Jessica Lindén, Operations Quality Manager. Fr geunderlaget återfinns i Bilaga1: Intervjuunderlag. Joachim  r ansvarig för Haldex Way på produktionsanläggningen i Landskrona och därigenom ytterst ansvarig för rapportering och utveckling av KPI:er på lokal nivå. Jessica  r produktionskvalitetschef inom operations och ansvarar för samtliga KPI:er inom detta område. Deras positioner i Haldex organisationsschema beskrivs i Figur 5 Haldex organisationsschema. Fokus i det empiriska materialet ligger på arbetet med KPI:er på produktionskvalitetsavdelningen samtidigt som mycket av detta arbete relaterar till strategisk nivå.



Figur 6 Haldex organisationsschema<sup>80</sup>

### 3.2 Arbete med KPI:er inom Haldex

Inom Haldex finns det två sorters KPI:er, centrala KPI:er och lokala KPI:er. De centrala KPI:erna fastställs av den högsta ledningsgruppen vilka ansvarar för hela Haldex globala verksamhet. Dessa KPI:er gäller alla fabriker och är anpassade för att vara relevanta oberoende av i vilken del av världen den befinner sig. Vissa av dessa KPI:er bryts sedan ned och utvecklas till avdelningsspecifika KPI:er för att kunna mätas på lokal nivå. De lokala KPI:erna sätts av varje fabrik enskilt och är anpassade till den egna fabriken och dess kapacitet. Dessa lokala KPI:er kan antingen vara helt nya eller vara samma som de centrala, de har dock aldrig lägre mål än de centrala KPI:erna. Detta för att vissa centrala mål  r för lågt satta för den enskilda fabriken.<sup>81</sup> Generellt sett är de lokala KPI:erna väl knutna till de

<sup>80</sup> Eijlertsson 2010

<sup>81</sup> Eijlertsson 2010

centrala målen men dess syfte uppåt i organisationen är oklar och kommuniceras dåligt top-down.<sup>82</sup>

Ett system för visualisering av den dagliga produktionen finns ute i verkstaden och är ett sätt för att få operatörerna att förstå och själva kunna utvärdera sina insatser från dag till dag. Digitala tavlor som visar det precisa antalet bromsar som monterats ger en direkt feedback till respektive operatör men är i sig inga etablerade KPI:er.<sup>83</sup>

Två centrala finansiella KPI:er som Haldex utarbetat är 15 % avkastning på sysselsatt kapital och 6% årlig tillväxt.<sup>84</sup> Dessa två mål ligger i linje med deras långsiktiga strategi som är ökad lönsamhet och stark tillväxt och gäller för hela Haldex-organisationen.<sup>85</sup>

### 3.2.1 Uppdatering och förändring

I strävan efter konstant förbättring krävs en kontinuerlig uppföljning och uppdatering av KPI:erna i mätsystemet. Det är viktigt att Haldex inför nya KPI:er då nya mål eftersträvas. Det kan även visa sig att KPI:er som en gång varit relevanta nu saknar betydelse då nya mål sätts upp och äldre KPI:er bör då tas bort. Hela denna process arbetas det med inom Haldex, men det finns utrymme för förbättring inom alla dessa områden.<sup>86</sup>

Som utgångsläge har Haldex som internt mål att ha 1-2 KPI:er per process. Marknadsavdelningen har i dagsläget enbart en KPI och då de utför många olika uppgifter, som inte mäts, anses det vara ett problem då det enda måttet på framgång är magkänslan hos de som arbetar på avdelningen.<sup>87</sup>

När det gäller uppdatering av KPI:er inom Haldex finns det framförallt ett exempel som tas upp, mätandet av utnyttjandegraden på utrustning, (OEE). Det generella målet för OEE är 75 % och Haldex Air Disc Break (ADB) har länge legat på 83-84 % vilket resulterade i att företagsledningen frågade om målet skulle höjas. Nya KPI:er kräver även ytterligare resurser vid uppföljning och kontroll. På Haldex kommer införandet av nya KPI:er som en naturlig del då de olika avdelningarna når nya nivåer inom Haldex Way. Haldex ADB har nyligen nått Bronze-nivån och har då varit tvungna att införa ett produktivitetmått, tid per enhet.<sup>88</sup> Vid införandet av nya KPI:er tar det ett antal mätningar innan man ser om KPI:erna påverkar resultatet och därigenom är relevanta. Därefter görs nödvändiga justeringar utifrån utfallet av de inledande mätningarna.<sup>89</sup>

Uppföljning och kontroll av vilka KPI:er som fortsatt är relevanta för Haldex sker sällan. Det har nästan aldrig inträffat att Haldex tagit bort ett KPI från sin verksamhet, detta beror dock

---

<sup>82</sup> Eijlertsson, Lindén 2010

<sup>83</sup> Eijlertsson 2010

<sup>84</sup> www.haldex.com 3. 2010-12-02

<sup>85</sup> www.haldex.com 4. 2010-12-07

<sup>86</sup> Lindén 2010

<sup>87</sup> Eijlertsson 2010

<sup>88</sup> *ibid*

<sup>89</sup> Lindén 2010

på att alla KPI:er de använder sig av fortfarande i viss mån är relevanta. Ett prestationsmått, totalt antal kassationer, är något som de ansvariga i produktionen inte använder sig av men som ändå mäts eftersom företagsledningen efterfrågar detta. Vad det används till eller dess syfte är oklart.<sup>90</sup> Ett annat KPI som mäts, Cost Of Poor Quality (COPQ) fritt översatt kvalitetsbristkostnader, mäts även det på grund av central efterfrågan. Detta är inget som de produktionsansvariga använder, resultatet redovisas för de anställda men det kommuniceras inte vad det innebär.<sup>91</sup> Möjligtvis används även dessa siffror högre upp i organisationen, om så är fallet kommuniceras detta dåligt nedåt i organisationen.<sup>92</sup>

När nya KPI:er skapas ligger fokus på data som finns tillgänglig. Haldex mäter det som är lätt att mäta, ex. lagersaldo, när de istället skulle ha större nytta av att mäta samarbetet mellan inköp och produktion för att undvika lagerhållning. Det anses komplicerat att mäta administrativa KPI:er eftersom dessa är svårdefinierade.<sup>93</sup> Eftersom Haldex mäter och skapar KPI:er utifrån redan existerande data, framförallt i produktionen, blir dessa mätningar oftast reaktiva. Det finns ett värde i att ha proaktiva, immateriellt baserade mått men detta sker i väldigt liten utsträckning eftersom det inte finns några incitament uppifrån. De nedprioriteras eftersom det tar tid att utveckla och mäta.<sup>94</sup>

### 3.3 Utveckling av KPI:er

Utveckling av lokala KPI:er för Haldex sker genom att Haldex ADB ledningsgrupp i Landskrona, som består av inköps, produktions, controller, affärsområdes och R&D-chefen, sammanträder där de diskuterar vilka mål som ska sättas för nästkommande år. Dessa chefer har innan detta ledningsgruppsmöte haft möte med sina respektive arbetsgrupper inom sin avdelning, där de har konstaterat vilka KPI-mål som skulle vara realistiska för deras avdelning. Från dessa möten har de även med sig kapaciteten för vad de kan producera samt vad de förväntar sig av de avdelningar som påverkar deras arbete.<sup>95</sup>

Förutom ledningsgruppen finns även Haldex Way-styrgruppen vars uppgift är att implementera Haldex Way-modellen. Styrgruppen består av samma fem chefer som återfinns i Landskronas ledningsgrupp samt mellancheferna inom Haldex. Dessa mellanchefer består av bl.a. labbchefen, elektronikchefen, mekanikchefen m.fl. Syftet med denna styrgrupp är att mellancheferna ska medföra input från respektive avdelning för att belysa för vad som är viktigt för deras arbetsområde för att kunna avancera i Haldex Way-modellen. Denna styrgrupp ska således bistå ledningsgruppen i dess arbete att komma fram till relevanta och effektiva KPI:er för Haldex. Denna styrgrupp sammanträder en gång i månaden, där fokus främst ligger på uppföljning av befintliga KPI:er samt införandet av eventuella nya KPI:er.<sup>96</sup>

---

<sup>90</sup> Eijlertsson 2010

<sup>91</sup> Lindén 2010

<sup>92</sup> Eijlertsson 2010

<sup>93</sup> Lindén 2010

<sup>94</sup> Eijlertsson 2010

<sup>95</sup> *ibid*

<sup>96</sup> Eijlertsson 2010

### 3.3.1 KPI:er kopplat till strategin och internt samarbete

Avdelningsgrupperna som ska sätta de KPI-riktlinjer som gäller för deras produktion reflekterar inte över Haldex strategi eller hur den ska kopplas samman med övriga KPI:er inom företaget. Den som eventuellt har strategin i åtanke är produktionschefen som sitter i både ledningsgruppen och avdelningsgruppen. Det kan föreligga att arbetsgruppen omedvetet tänker på strategin men generellt arbetar de inte efter strategin i det dagliga arbetet på Haldex.

Samarbetet internt mellan avdelningarna sker i ledningsgruppen och i Haldex Way-styrgruppen då chefer från de olika avdelningarna träffas. Fokus ligger på att driva vidare produktionen i Landskrona, dock går inte alltid de valda mätmetoderna för avdelningarna hand i hand med varandra och avdelningarna arbetar mer för sina egna resultat än Haldex resultat. Detta beror mycket på att arbetet med att få alla avdelningsspecifika KPI:er i linje med företagets strategi ännu inte uppnåtts.<sup>97</sup> *”Tänket att avdelningarna arbetar mot ett gemensamt mål och att de ska hjälpa varandra finns men det finns inga siffror eller möjligheter att mäta hur det egentligen ser ut”.*<sup>98</sup>

Att inte arbeta utefter företagets strategi kan vara en nackdel, om de anställda haft en tydlig strategi att arbeta efter hade det varit lättare att se vilken riktning de arbetar mot. Detta återspeglas även vid valet av KPI:er, till vilken grad KPI:erna vore annorlunda vid en starkare koppling till strategin är oklart, men de hade troligtvis varit annorlunda.<sup>99</sup>

### 3.3.2 Utveckling av KPI:er på lokal nivå

Vid utvecklingen av lokala KPI:er sker främst diskussioner på mellanchefernivå, mellancheferna får riktlinjer ifrån ledningsgruppen för vad som förväntas av deras avdelning. Mellancheferna tar då fram KPI:er som hjälper avdelningen att uppnå dessa delmål och genom Haldex Way är KPI:erna uppnåeliga och relevanta på respektive nivå inom Haldex. Alla KPI:er som används är mätbara, vilket är en förutsättning, dock medför detta att relevanta KPI:er som borde mätas ej mäts pga. svårigheten att utvinna ett kvantitativt mått ur dem.<sup>100</sup>

Anledningen till att KPI-framställningen sker på mellanchefernivå och inte längre ned i organisationen är något oklart och det är inget som reflekterats över. Vissa mellanchefer innehar kunskap om hur maskinerna fungerar och deras prestationskapacitet, en kunskap som motsvarar operatörernas och därför har inte en diskussion med operatörerna varit nödvändig. Dock kan det finnas en idé att ha med operatörerna i diskussionerna, men detta är inget som gjorts.<sup>101</sup>

Vid användningen av KPI:er är det främst svårigheten för användaren att ta till sig värdet som är problemet. Ibland förekommer det att operatörerna påpekar brister i KPI-mätningen under de feedbackmöten avdelningarna har, som senare tas upp till styrgruppsmötena, dock innehar

---

<sup>97</sup> Eijlertsson 2010

<sup>98</sup> Lindén 2010

<sup>99</sup> Eijlertsson, Lindén 2010

<sup>100</sup> *ibid*

<sup>101</sup> Lindén 2010

Haldex inget standardiserat sätt att ta upp feedback från anställda.<sup>102</sup> Ett specifikt exempel då en operatör påverkat KPI-mätningen var när ett KPI tidigare mättes med en skala som operatören i fråga inte kunde relatera till, varvid efter dennes påpekan översattes mätningen till kronor per producerad broms istället, vilket var mer relevant och lättare att ta till sig.<sup>103</sup>

De lokala KPI:er som sedermera tas fram av Haldex är främst anpassade för att uppnå de interna krav ledningen sätter på avdelningarna. KPI:erna är baserade på Haldex strategi gentemot kunden, inte kunden i sig.<sup>104</sup> Då Haldex KPI:er har svag förankring i kundernas eventuella önskemål märker kunderna i dagsläget inga direkta skillnader om Haldex interna KPI:er varierar i kvalitet.<sup>105</sup> Den koppling och hänsyn till andra företag, både leverantörer och kunder, sker genom att de skriver avtal och detta avtal blir i sig ett KPI som ska uppnås, de större leverantörerna ger feedback på hur de anser Haldex agerar och genererar således ett externt prestationsmått.<sup>106</sup>

### 3.4 Utformning och implementering av KPI:er

Inom varje affärsområde finns det 10-12 medarbetare som ansvarar för att mäta och rapportera resultaten till den KPI-ansvarige. Dessa KPI-ansvariga sammanställer resultaten i form av rådata för sin avdelning som sedan skickas till Haldex Way-koordinatorerna, som sammanställer alla avdelningars resultat i ett excel-dokument vilket är standardiserat för hela Haldex. Hur Haldex Way-koordinatorerna praktiskt går tillväga är oklart för de KPI-ansvariga. Denna sammanställning blir sedan tillgänglig på intranätet samt uppsatta på informationstavlor runt om i anläggningen. Denna rapportering sker månadsvis och är den viktigaste kommunikationen till de anställda om hur den gångna månadens KPI-resultat utfallit sig. Denna information till anställda anser Haldex vara viktig och är något de arbetar för att bli bättre på.<sup>107</sup>

Som alltid finns det vissa poster som påverkar resultatet som en avdelning i sig inte kan påverka, det kan gälla avdelningschefens lön eller andra administrationskostnader. Då Haldex använder sina KPI-mätningar både för att se resultat och för att motivera sina anställda har de aktivt valt att inte inkludera vissa poster i sammanställningen på intranätet och tavlorna som de anställda inte kan påverka.<sup>108</sup>

#### 3.4.1 Feedback och uppföljning

Det sker viss feedback av KPI-resultaten från ledningen, detta sker dock främst när det är negativa resultat. Avvikelser från de mål som satts för KPI:erna ska undersökas och anges med topp 3 anledningar till varför det avviker. De KPI-ansvariga försöker ge feedback till sina medarbetare för att de ska vara medvetna om hur avdelningen presterar och för att få

---

<sup>102</sup> Lindén 2010

<sup>103</sup> *ibid*

<sup>104</sup> Eijlertsson, Lindén 2010

<sup>105</sup> *ibid*

<sup>106</sup> Lindén 2010

<sup>107</sup> Eijlertsson 2010

<sup>108</sup> *ibid*

reaktioner och åsikter från dessa, dock inträffar inte alltid detta.<sup>109</sup> De KPI-ansvariga, produktionscheferna och de andra som är med och arbetar fram KPI:erna har bra insikt gällande Haldex prestation och Haldex framtida mål. Detta är dock inget som operatörerna har lika stor koll på. De vet vad de mäter, men de vet inte alltid varför.<sup>110</sup>

Incitament för att använda och arbeta med KPI:er saknas dels uppifrån men även inom de olika avdelningarna. Det finns bonussystem som är kopplade till hur olika avdelningar presterar, men dessa är ej grundade i KPI:er.<sup>111</sup> En typ av indirekta incitament som kan användas är en öppen dialog med de anställda vilket ger utrymme för diskussioner och ökad förståelse kring varför något görs eller mäts. Det kan skapa en vilja hos de anställda att förbättra resultaten.<sup>112</sup>

### 3.4.2 Svårigheter med mätsystemet

De KPI:er som Haldex tagit fram ingår i ett väl utarbetat mätsystem men som alla system finns det även brister. När det gäller att mäta antalet avvikelser i produktionen finns incitament både för att ha många avvikelser och för att ha få avvikelser. Om ett mål med mätningarna är att rapportera alla avvikelser innebär det enorm kvantitet avvikelser som visar dels att Haldex är uppmärksamma och behandlar dessa men den kan även visa att det faktiskt finns problem i produktionen av allvarlig karaktär. Är målet istället att ha så få avvikelser som möjligt kan det leda till att alla avvikelser inte rapporteras vilket i sin tur kan leda till en försämrad kvalitet gentemot kunden då det inte finns någon möjlighet att uppmärksamma avvikelserna och förbättra produktionen.<sup>113</sup>

Det finns en del mått som är anpassade till en tilltänkt maximal produktionshastighet, denna går dock att överskrida om en operatör arbetar mer effektivt än den tänkta arbetstakten. Detta ger ett värde tillbaka som är mer än 100 % och en produktionshastighet som är över 100 % kan vara svår för de anställda att förhålla sig till. Är det bra eller dåligt?<sup>114</sup> Det kan t.ex. ske om en maskin ska tillverka 100 enheter i timmen medan en skicklig operatör kan tillverka 110 enheter i timmen.

En annan brist i mätsystemet är kraven som ställs internt och externt gällande leveranssäkerheten. Om Haldex har som mål och krav att de ska ha ex. 92 % leveranssäkerhet gentemot sina kunder och de sedan har en leveranssäkerhet från sina leverantörer på 88 % gör det att det finns ett leverans- och kvalitetssäkerhets glapp. Motsvarande gäller också när antalet fel eller reklamationer mäts, vilket görs i ppm-in<sup>115</sup> och ppm-ut<sup>116</sup>. Är ppm-in högt är det problematiskt för Haldex, utan att köpa in nya delar eller vänta på nya leveranser från kunderna, att ha ett lågt ppm-ut. Att öka den ingående leveranssäkerheten är en kostsam

---

<sup>109</sup> Eijlertsson 2010

<sup>110</sup> Lindén 2010

<sup>111</sup> Eijlertsson 2010

<sup>112</sup> Lindén 2010

<sup>113</sup> Eijlertsson 2010

<sup>114</sup> *ibid*

<sup>115</sup> antal fel per miljon enheter från leverantör

<sup>116</sup> antal fel per miljon enheter till kund

process samtidigt som den utgående leveranssäkerheten är direkt beroende av den ingående. Detta leder till att den utgående leveranssäkerheten inte går att förbättra eftersom de investeringar som behövs på inköpssidan uteblir.<sup>117</sup>

Det finns även vissa svårigheter att se hur arbetet med KPI:erna har gett resultat för organisationen, om målet som fastställdes i januari har uppnåtts i december eller inte.<sup>118</sup>

Ett mätsystem är aldrig fullständigt, det kan alltid förbättras och effektiviseras. Även då Haldex inte ser några direkt stora problem med sitt mätsystem förhåller de sig öppna för möjligheten att de skulle kunna mäta andra saker i organisationen för att tydligare kunna nå sina mål och öka förståelsen hos de anställda.<sup>119</sup>

---

<sup>117</sup> Eijlertsson, Lindén 2010

<sup>118</sup> Eijlertsson 2010

<sup>119</sup> Lindén 2010

## 4 Analys

---

*I analysavsnittet tillämpas det teoretiska ramverk som arbetats fram på det empiriska materialet. Initialt analyseras hur Haldex utvecklar KPI:er med fokus på likheter och skillnader samt vilka konsekvenser detta medför. Därefter analyseras utformningen och implementeringen av Haldex KPI:er utifrån samma fokusområde.*

---

### 4.1 Utveckling av Haldex KPI:er

Haldex har kommit långt i arbetet med KPI:er. Det finns en tydlig struktur på plats i form av Haldex Way där KPI:er är basen för utvecklingen i de olika stegen. Därigenom blir detta en naturlig del av den dagliga verksamheten. Det finns tydliga finansiella mål för Haldex gällande avkastning och tillväxt vilka är lätta att fortplanta nedåt i organisationen. Däremot är det svårare med de icke finansiella målen som i huvudsak grundar sig i Haldex tre värderingar. Dessa avspeglas inte på ett tydligt sätt i Haldex KPI:er och fokus ligger ofta på de värden som är praktiskt lätta att mäta.

#### Lyssna på kunden

Enligt den teoristudie vi gjort framgick det att det första steget för att ta fram relevanta KPI:er är att veta vad kunderna faktiskt efterfrågar. Då Haldex har anor från 1920-talet innehar de stor kunskap om hur marknaden fungerar och vad som efterfrågas, dock utför de i dagsläget inga kundundersökningar. Den kommunikation som uppstår är när de ingår avtal om leveranser av Haldex produkter. Det är ofta krav från stora kunder som kräver felfria leveranser av hög kvalitet som dessutom ska levereras i tid. Då Haldex även har många underleverantörer borde Haldex ha lika stora krav på dem, dock verkar Haldex bli klämda i värdekedjan då det inte finns denna typ av krav på deras underleverantörer.

Det finns tydliga exempel på där Haldex inte fullt ut lyckats med att realisera sin strategi. Leveranssäkerheten är ett sådant exempel. Haldex har som grundvärdering att alltid sätta kunden först. Trots detta har valet gjorts att inte förbättra den ingående leveranssäkerheten, som är direkt korrelerad med den utgående, på grund av kostnadsskäl. Resultatet av detta blir ett fokus på kortsiktiga besparingar istället för att långsiktigt leverera mer värde till kunden som på sikt kan skapa högre avkastning.

Då Haldex inte arbetar med att undersöka kundernas behov riskerar de att tappa marknadsandelar till sina konkurrenter. Haldex riskerar att hamna efter i utvecklingen om konkurrenterna innehar information som gör att de kan tillverka produkter som bättre tillgodoser kundernas behov. Kundens behov förändras och de väljer den leverantör som bäst tillgodoser dessa behov därmed är det viktigt att ständigt ligga i framkant vad gäller utveckling. För att Haldex ska fortsätta att överleva men framförallt för att växa bör de konstant undersöka kundernas behov och vad de eftersträvar. I teorin ges exempel på att det kan genomföras genom att gå ut och prata med kunderna och fråga vad de efterfrågar. När



detta är genomfört har Haldex sedan en lista över vilka behov som är viktiga för deras kunder att täcka.

Haldex innehar 15% av marknaden och har som grundläggande värdering att alltid sätta kunden först. Trots detta är det väldigt sällan som de har en dialog med sina kunder kring deras behov. Därför ges ingen möjlighet att översätta denna information till KPI:er som kan bidra till att dessa behov tillgodoses. Många av Haldex kunder finns i bilindustrin och flertalet av dessa har tydliga krav. Därför borde Haldex på ett bättre sätt kunna ta tillvara på denna information och låta den avspeglas i företaget utveckling.

Då Haldex saknar denna löpande kundinformation är det svårt att se, när de inför ett nytt KPI, hur detta kommer påverka deras kund i slutändan. Syftet med KPI:er är dels att det ska förbättra och effektivisera produktionen, men det ska även generera högre vinst för Haldex. I den nuvarande situationen förbättrar Haldex produktionen men det är otydligt om detta även leder till bättre resultat.

Att Haldex blir klämd i värdekedjan skapar ett kvalitetsgap där Haldex riskerar dålig kvalitet på sina råvaror samtidigt som de måste förädla dessa och leverera toppkvalitet på sina varor ut till kund. Då vissa leverantörer ofta levererar undermåliga varor måste Haldex vänta på ytterligare leveranser som försenar produktionen. Detta är inte bara kostsamt och försenar produktionen utan det medför även en osäkerhet för Haldex där de inte kan garantera att deras arbete blir färdigställt i tid. För att undvika dessa förseningar och felaktiga varor bör Haldex införa samma kvalitets och leveranskrav till sina leverantörer som Haldex har från sina kunder.

### **Förstå arbetet**

Haldex har god förståelse kring sin arbetsprocess inom produktionen. Det är ett gammalt industriföretag där fokus på tillverkningen alltid varit centralt. Denna förståelse är som teorin framställt viktig vid utvecklingen av KPI:er, dock har arbetsprocessen ej fullt ut reflekterats över vid valet av KPI:er. Inom Haldex arbetar avdelningarna i huvudsak var för sig, det finns ingen central styrning som studerar hur de lokala KPI:erna påverkar andra delar av företaget. Det skulle kunna vara så att det finns positiva spill-over effekter mellan avdelningarna, detta är dock inget som kontrolleras eller reflekteras över under utvecklings-och arbetsprocessen. Jessica nämner exempelvis att hennes fokus uteslutande ligger på den egna avdelningen och därigenom har hon ingen kontroll över hur hennes avdelnings KPI:er påverkar närliggande avdelningar i värdekedjan.

En förståelse för arbetsprocessen är en grundförutsättning för att ett företag ska överleva. Detta har Haldex och därmed även en effektiv produktion, den kan dock förbättras. Inom avdelningarna är KPI-arbetet uppbyggt på att det är den egna avdelningen som ska prestera, de ser till sig själva och inte till hela Haldex. Fokus för KPI:erna ska självfallet ligga i den egna avdelningen men innan implementeringen bör mer fokus ligga i att få alla avdelningars

KPI:er att hjälpa varandra mot företagets strategiska mål. Om Haldex KPI:er ser till att även andra avdelningars KPI:er uppfylls så skulle Haldex strategi lättare uppnås.

### **Förstå de interna sambanden**

Vi utveckling av KPI:er är det viktigt att inte bara tänka på kunderna utan även de interna avdelningarnas samarbete. Detta sker genom Haldex ADB ledningsgrupp i Landskrona där inköps, produktions, controller, affärsområdes och R&D-chefen, sammanträder och diskuterar vilka mål som ska sättas för nästkommande år. Men samarbetet vid själva utvecklingen av KPI:er sker framförallt i Haldex Way-styrgruppen där även Haldex mellanchefer ingår. I Haldex Way-styrgruppen samlas företagets mellanchefer för att medföra åsikter och tankar från sina respektive avdelningar. Genom denna styrgrupp får alla företagets avdelningar information från de andra avdelningarna så att de är medvetna om vad de andra presterar men även vad de efterfrågar. Genom att det finns ett forum för att överföra kunskaper mellan avdelningsgränserna finns det också en möjlighet att på central nivå samordna KPI:erna så att dessa inte leder till suboptimering.

Genom möten inom styrgruppen får alla avdelningschefer ta del av varandras arbete. Detta gör att alla avdelningar inom Haldex är medvetna om vad övriga presterar och arbetar med. För att utnyttja detta kommunikationsforum ytterligare och få avdelningarna att kommunicera med varandra, borde avdelningscheferna sträva efter att stimulera varandra till förbättring. Detta skulle leda till högre KPI-mål som i sin tur leder till högre vinst för Haldex.

### **Förstå kopplingarna**

Det räcker inte enbart med att inneha kunskap om kundernas behov och vara medveten om Haldex arbetsprocess och produktionskapacitet. För att lyckas implementera effektiva KPI:er måste Haldex även förstå kopplingen mellan dessa. Haldex arbetar som tidigare framställt mycket med sin produktion och effektiviseringen av denna medan de inte fokuserar på kundundersökningar för att förstå sina kunder. Om Haldex utökar sin kundförståelse så att de är lika medvetna om vad deras kunder efterfrågar som de är över sin produktion, kan Haldex tydligare förstå denna koppling som krävs för väl genomarbetade KPI:er.

Detta innebär att Haldex nuvarande KPI-arbete riktar sig till deras interna verksamhet och förbättringen av denna och inte deras kunder. Att förbättra det interna arbetet gör produktionen effektivare och leder till ökad lönsamhet. Om Haldex även utökar sin kundförståelse kan de vid utvecklingen av sina KPI:er ta hänsyn till kunderna tillsammans med deras förståelse för produktionen. Om de gör detta korrekt och förstår denna koppling får de betydligt effektivare KPI:er än om de endast, som de gör nu, tar hänsyn till deras produktion. Effektivare KPI:er leder till högre lönsamhet.

### **Korrelationer och chefer samt medarbetares reaktioner**

I teorin framgår det att det är viktigt att ett KPI som är positivt för företaget även är positivt för den anställde. Vi vet också att de KPI:er som används ska påverka prestationen och resultatet för företaget, annars är de irrelevanta och bör tas bort.

Haldex sammanträder löpande med Haldex Way-styrgruppen där de ser över de KPI:er som används och diskuterar nya möjliga KPI:er. Deras kontroll över korrelationen mellan KPI:erna och dess påverkan på resultatet är således bra. Något som talar emot detta är att Haldex nästan aldrig tagit bort ett KPI från deras mätning, detta beror dock enligt Jessica på att alla KPI:er fortfarande är relevanta. Relevansen hos vissa KPI:er var dock ifrågasatt under intervjun då avdelningarna mäter vissa KPI:er som de aldrig använder. Dessa KPI:er visade sig senare användas högre upp i organisationen.

Haldex redovisar KPI-resultaten för de anställda genom informationstavlor och intranätet men någon förståelse för hur KPI:erna faktiskt påverkar det operationella arbetet är inget Haldex undersöker.

Många företag väljer att koppla sina belöningsystem till sina KPI:er detta är något som Haldex inte har valt att göra. Trots detta har de lyckats få ett fungerande system på plats. Anledningen till detta tror vi är den kultur som skapats kring Haldex Way, där de anställda ges möjlighet till eget ansvar och därigenom tar ansvar och vill förbättra sig. Enligt Joachim så kan det vara svårt att mäta och få personal att engagera sig i att förändra sin arbetsplats om det inte finns incitament nog. När dessutom vissa KPI:er brister i förståelse kring hur de används och varför de används, line of sight, kan ansträngningen minskas ytterligare av de anställda eftersom de prioriterar andra uppgifter de anser vara viktigare. Om Haldex skulle lyckas koppla ansträngning tydligare till lön skulle det kunna innebära att fler anställda skulle engagera sig i att förbättra KPI:erna då de själva känner att de gynnas av den extra ansträngningen.

Då det är viktigt att KPI:erna gynnar det Haldex vill åstadkomma är det viktigt att vara medveten om hur KPI:erna i praktiken påverkar arbetsmönstret hos de anställda. Detta är något som Haldex inte arbetar med utan de implementerar KPI:erna i hopp om att de ska fungera. Om Haldex skulle undersöka arbetsmönstret skulle de, om så var fallet, upptäcka kontraproduktiva arbetssätt som inte var tänkt innan implementeringen och då kunna motverka dessa genom att förändra KPI:erna.

### **Involvera chefer och anställda**

En av de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till för ett lyckat KPI-arbete är att involvera alla anställda inom organisationen. Haldex har inte lyckats uppnå fullständig involvering men mellancheferna som sitter i Haldex Way-styrgruppen ska medföra åsikter från sin respektive avdelning. Jessica påpekar dock att mellancheferna varierar i kvalitet på hur bra de är på att medföra åsikter från sina avdelningar.

Det är viktigt att lyckas inkorporera alla anställda då det annars lätt uppkommer konflikter och motstånd när det är otillräcklig information. Detta grundar sig i det vi talade om tidigare gällande incitament till extra ansträngning och förståelse för det arbete som utförs.

När inte alla anställda involveras vid utvecklingen av nya KPI:er riskerar viktig information att inte komma med i beräkningarna som faktiskt kan påverka resultatet. Om Haldex skulle fråga operatörerna vad de ansåg vore viktigt att mäta och hur det skulle gå tillväga skulle Haldex Way-styrgruppen antagligen få information som de som sitter där nu saknar. Jessica och Joachim påpekade dock att vissa mellanchefer i Haldex Way-styrgruppen innehar motsvarande kunskap gällande maskinerna som den som operatörerna innehar och därmed har inte behovet funnits. Trots detta skulle det ändå troligtvis gynna att tillfråga operatörerna och involvera de i arbetet för att få viss ny kunskap då operatörerna arbetar med maskinerna dagligen, vilket mellancheferna inte gör.

Haldex saknar i nuläget fullständig line of sight i deras organisation. Operatörerna vet vad de mäter, men inte varför. För att uppnå line of sight måste Haldex involvera alla anställda på alla nivåer genom att öka informationsflödet och förståelsen av KPI:erna och dess påverkan på resultatet. Om alla anställda på varje nivå ser hur deras insats påverkar slutresultatet och att de känner att deras insats faktiskt gör skillnad leder det högre ansträngning. Högre ansträngning gör Haldex till ett mer produktivt företag. Precis som med arbetet att förstå alla arbetsprocesser skulle Haldex undvika ett kontraproduktivt beteende vid full förståelse för arbetsmomentet och mätningen.

Om Haldex utökade sitt förarbete genom att i större grad involvera operatörerna vid utvecklingen skulle KPI:erna som tas fram troligtvis mer effektivt påverka utfallet vid implementeringen av dessa.

### **Sök nya paradigmer**

Haldex använder till stor del de framlagda verktygen vid utveckling av sina KPI:er. Dock använder de inte alla verktyg fullt ut. De har kommit en bra bit på vägen att lyckas utveckla effektiva KPI:er som är anpassade efter alla avdelningar och intressenters intresse. Genom Haldex Way strävar de efter att uppnå de nivåspecifika KPI-mål som finns där avdelningen befinner sig just nu. När målen uppnås förflyttas avdelningen upp till nästa nivå, till högre och även nya krav. Detta leder till konstant utveckling och strävan efter att hela tiden förbättras.

Genom att fortsätta arbetet med att utveckla KPI:er kommer Haldex att använda sig av effektivare och bättre KPI:er som tar mer hänsyn till alla intressenter. Haldex behöver fortsätta sin utveckling inom Haldex Way-styrgruppen för att få KPI:erna att gå tydligare i företagets strategiska riktning. Som KPI:erna är framtagna nu är de enskilt bra för avdelningarna men missar det centrala samarbetet mellan avdelningarna för att uppnå företagets strategiska mål.

#### **4.1.1 Immateriella KPI:er**

Haldex har valt ett huvudsakligt fokus på reaktiva mått eftersom dessa är lättast att mäta. Joachim ser dock att det finns ett värde i att mäta proaktivt i större utsträckning och utveckla immateriella mått. Problemet som han ser det är bristen på prioritering uppifrån. Eftersom Haldex har en organisation som tillåter förslag underifrån bör denna typ av mått kunna utvecklas och relativt snabbt visa på resultat. Haldex kan hämta inspiration från sina kunder i

branschen, exempelvis Scania och Ford eftersom många problem ofta inte är så unika som de från början verkar. Dessutom krävs det ofta mindre data än vad företag från början tror.

Ett tydligt exempel är den anledning som Haldex har till lagernivåer. Lagernivåerna är ett reaktivt mått som mäter symptomet av sjukdomen, att det finns en avvikelse mellan försäljningskvantitet och inköpskvantitet. Hade det varit möjligt att på ett bättre sätt mäta denna avvikelse skulle detta kunna uppmärksammas i ett tidigare skede. Då hade verksamheten kunnat korrigera avvikelsen innan produkterna hamnar på lager eftersom mycket av skadan redan har skett vid denna tidpunkt.

Även om det inte går att få några exakta mått gällande försäljningsprognoser eftersom dessa konstant uppdateras. Går det eventuellt att se på de stora kunderna och deras orderkvantiteter, avviker dessa från det normala bör denna information skickas till inköpsidan som får möjlighet att korrigera. Denna information lagras med stor sannolikhet redan idag men först efter att det blivit en order. Uteliggande ordrar som ännu inte realiserats är däremot svårare att mäta.

Vid framtagningen av lokala KPI:er har en begränsning satts vid att dessa måste vara direkt mätbara. Detta begränsar urvalet till de faktorer som är direkt kvantifierbara eftersom ett annat angreppssätt ses som för tidskrävande. Mycket av teorin pekar på att det viktiga är att göra försök till denna typ av mätningar och att det är bättre att mäta ungefärligt och rätt än exakt och fel. Konsekvenserna av att Haldex gör denna begränsning är att kreativiteten hämmas. I många fall finns det sätt att mäta på som är betydligt lättare än vad företaget tror men utan att ge detta ett försök kommer Haldex inte att ta sig framåt på denna punkt.

## 4.2 Utformning och implementering av Haldex KPI:er

Inom Haldex är arbetet med KPI:er överlag väl utvecklat utifrån de förutsättningar som är mest synliga, lättast att mäta och där det finns siffror av mätbar karaktär. Om vi ser till Haldex KPI:er generellt så kan vi göra jämförelser med tidigare presenterade modeller. Vi tar utgångspunkt i hur väl Haldex KPI-arbete stämmer överens med de tolv karakteristiska dragen för effektiva KPI:er för att sedan studera om eller hur de undviker de sju fallgroparna. Nedan analyseras respektive drag för sig för att sedan sammanfattas i ett generellt utlåtande kring Haldex KPI:er utifrån denna modell.

### Är KPI:erna anpassade?

Haldex KPI:er är anpassade ”top-down” efter företagets strategiska mål och KPI:er ”delas ut” till olika avdelningar där de bryts ner till KPI:er som ska hjälpa respektive avdelning att nå sina respektive strategiska mål. Inom Haldex CVS tenderar det att vara ett ”bottom-up” perspektiv där det fokuseras mer på avdelningens strategi än företagets som helhet, respektive avdelning tillåts utveckla egna KPI:er som är anpassade till avdelningens mål. Haldex har även valt att anpassa sina KPI:er i motivationssyfte gentemot de anställda. Då skalas data bort som de anställda inte kan påverka, dessa är främst administrativa kostnader. Det ger en större möjlighet för de anställda att se hur de påverkar resultatet av mätningarna. Även om denna anpassning fungerar väl på avdelningsnivå och avdelningens strategi ligger i linje med

företagets, så verkar det inte finnas något fokus på att koppla KPI:erna till strategin. Det är möjligt att det finns en tydlig bild av detta på ledningsnivå som sedan inte kommuniceras genom organisationen.

### **Har KPI:erna en ägare?**

Haldex CVS har en KPI-ansvarig, Joachim Eijlertsson, som har huvudansvaret för att ta fram och fördela KPI:er inom avdelningen. Jessica Lindén, som är produktionskvalitetschef, ”äger” sedan de KPI:er som hon får tilldelade inom sitt område. I rapporteringssystemet, den standardiserade Excel-filen, finns det också avsatt utrymme där det anges tre anledningar för varför inte vissa KPI-nivåer uppnåtts och vem som är ansvarig för avvikelser. Med andra ord så är KPI:erna och resultaten av dessa inte bara ägda i flera nivåer, Joachim övergripande och sedan Jessica, utan det anges också vem som är ansvarig för rätt åtgärder vidtas.

### **Är KPI:erna förutsäggande, proaktiva?**

Då Haldex är ett produktionsföretag inom bilbranschen genererar de flesta processerna inom organisationen ett kvantitativt värde som är knutet till ett produktionsmoment. Dessa mått är allt som oftast reaktiva och speglar det som redan har skett. En del mätvärden är absoluta, i den bemärkelsen att det räknas antal avvikelser utan att ta hänsyn till värdet på dessa. Detta leder till att en avvikelse på en dyr produkt ger samma utslag som på en mindre dyr. Det innebär förvisso att ett fel alltid är ett fel men kan i förlängningen leda till mindre försiktighet med dyra produkter.

### **Är KPI:erna angripbara?**

Den sammanställda datan i rapporteringssystemet ger mycket information om hur avdelningen presterat men alla siffror och mått är inte direkt angripbara ur användningssynpunkt. Måttet för den tilltänkta maximala produktionshastigheten kan ge ett värde på mer än 100 % vilket kan skapa förvirring. Ska operatören sänka sin arbetstakt? Innebär mer än 100 % att produktionen blir mer kostsam? Det är ett svårt värde att förhålla sig till i ett organisationsperspektiv. Detsamma gäller leveranssäkerhet in/ut. Om vi har en leveranssäkerhet in på 88 % men har som mål att ha 92 % ut, innebär det att det ska vara 92 % säkerhet av de inkommande 88 %? Vad kostar glappet på de fyra procentenheterna? Leveranssäkerhetens betydelse in/ut kanske skulle kunna förtydligas och vara mer relevant om Haldex utvecklade ett mått för samarbetet mellan inköp och produktion.

### **Är KPI:erna få till antalet?**

Haldex ett stort antal KPI:er och många av dessa är knutna till produktionen. Det interna målet på Haldex är att ha en till två KPI:er per process. Det ligger väl inom ramen för optimal hantering på processnivå dock finns det i en del processer långt många fler. Det kan i och för sig bero på att eventuell borttagning av KPI:er inte sker så ofta för att de KPI:er som finns fortfarande anses vara relevanta för att återspegla utvecklingen i riktning mot de strategiska målen.

### **Är KPI:erna lätta att förstå?**

Trots att ett mått som maximal produktionshastighet, den mängd produkter som kan produceras per given tidsenhet, är ett relativt enkelt mått att förstå i grunden så rapporteras detta med en procentsats som är otydlig då värdet kan vara mer än 100 %. Haldex system för visualisering av produktionsvolym ute i verkstaden är lätt att förstå då det behandlar reella produktionsciffror och skulle kanske kunna användas för att förtydliga måttet för maximal produktionshastighet.

### **Är KPI:erna balanserade och sammanlänkade?**

Eftersom de flesta av Haldex KPI:er återfinns i produktionen är de väldigt likartade, en monterad enhet är detsamma oavsett vad som monteras. Om KPI:erna balanserar upp och förstärker varandra är däremot oklart. Det är däremot möjligt att om KPI:erna var sammanlänkade mellan avdelningarna skulle en åtgärd som görs för att uppnå en KPI-nivå skulle kunna hjälpa andra avdelningar att uppnå denna nivå. I dagsläget verkar det som att samarbetet med KPI:erna mellan avdelningarna är litet eller obefintligt.

### **Utlöser KPI:erna förändring?**

Genom att visualisera och kommunicera KPI:erna förstår de anställda på Haldex hur de mäts vilket också leder till att de agerar för att optimera dessa värden. Med hjälp av de olika stegen i Haldex Way-modellen skapas även incitament för att förbättras. Haldex Way-styrgruppen som sammanträder en gång i månaden kan genom sitt uppföljningsarbete och införande av nya KPI:er utlösa en långsiktig förändring.

### **Är KPI:erna standardiserade?**

De KPI:er som tas fram generellt för hela Haldex ska vara kopplade till de strategiska målen, men eftersom de sedan tilldelas till olika avdelningar och sedan bryts ner i avdelningsspecifika KPI:er, är det svårt att se en standardisering sett till hela organisationen. Det som däremot används som ett viktigt uppföljningsunderlag är det standardiserade excel-bladet. Att Haldex har ett standardiserat rapporteringssystem innebär att de KPI:er som rapporteras bygger på liknande mätningar.

### **Är KPI:erna innehållsdrivna?**

Haldex KPI:er skulle kunna sägas vara innehållsdrivna i flera nivåer. Exempelvis det fasta målet på ppm-ut med 92 % som på en låg nivå inom organisationen driver produktionen mot att hålla en hög kvalitet och få fel på produkterna. KPI:erna är också innehållsdrivna utifrån Haldex Way där framstegen kan uppskattas över tid med kontinuerliga möten och rapporteringen i sig driver de respektive avdelningarna till att försöka uppnå nästa nivå inom Haldex Way. Haldex Way ställer olika krav på vad som ska mätas beroende på vilken nivå avdelningen befinner sig på och för varje steg som en avdelning tar uppåt så tillkommer nya KPI:er som ska mätas och rapporteras.

### **Är KPI:erna förstärkta med incitament?**

Haldex KPI:er är inte kopplade till specifika bonussystem och därför finns det inga ekonomiska incitament för att arbeta med dessa. De bonussystem som finns inom Haldex enbart kopplade till företagets övergripande resultat. De skulle kunna lägga större vikt vid användandet av KPI:er genom att identifiera några stabila och generellt viktiga KPI:er och skapa ett bonussystem utifrån dem. Genom utformandet av Haldex Way har Haldex trots allt lyckats skapa en trappstegsmodell som skapar incitament genom möjligheten att certifieras med en högre nivå.

### **Är KPI:erna relevanta?**

Att avgöra om KPI:er är relevanta eller inte inom Haldex verkar vara svårt men det anses att de KPI:er som de mäter idag är relevanta för det de vill uppnå. Den rapporterings- och uppföljningsprocess som finns inom Haldex CVS gällande de avdelningsspecifika KPI:erna sker alltifrån veckovis till månadsvis beroende på vilken typ av KPI:er det handlar om. Ett exempel som direkt går att knyta till litteraturen är måttet utnyttjandegraden av maskinerna som tas upp veckovis med operatörerna och detta följer litteraturen som menar att mätning och uppdatering av KPI:er ska göras oftare ju längre ner i organisationen du befinner dig. KPI:er på högre nivå inom Haldex följs upp månadsvis.

#### **4.2.1 Risker för Haldex att hamna i någon av de sju fallgroparna**

Det är lätt att falla i någon av de sju fallgroparna om något av de karakteristiska dragen för KPI:er dras till sin spets. Då Haldex mätsystem i första hand är inriktat på produktion medför det att vissa av de karakteristiska dragen tenderar att göra detta.

##### **Fallgrop 1. Fördröja belöningar**

När det gäller de belöningsystem som Haldex använder sig av så baseras dessa på hur respektive avdelning presterar utifrån det ekonomiska resultatet. Som indikator är ett ekonomiskt resultat en reaktivt och behandlas på årsbasis vilket kan anses vara en bra bortre tidsrymd när belöning diskuteras. De veckovisa mötena som bl.a. behandlar utnyttjandegraden av maskinerna ger en uppföljning på hur beläggningen ser ut och ger i sin tur en möjlighet att återkoppla till organisationen. Om beläggningen är bra vecka efter vecka kan det innebära att avdelningens resultat i slutet av året är så pass bra att belöningar delas ut till de anställda. Mätmetoder av liknande slag som används med korta uppföljningsintervall underlättar för både de anställda, för att se hur de ligger till, och cheferna, för att se hur avdelningen ligger till. Sett utifrån dessa kontinuerliga och relativt korta tidsperspektiv undviker Haldex den första av de sju fallgroparna.

##### **Fallgrop 2. Användandet av riskabla belöningsystem**

I och med att rapporteringssystemet specificerar att anledning ska anges till varför vissa mål eventuellt inte uppnåtts och vem som är ansvarig för eventuella åtgärder, skapas en ansvarsuppdelning. Utifrån detta mätsystem ges inte utrymme för risktagande i organisationen vilket också kan kopplas till det traditionella, systematiska synsätt som alltid präglat industriföretag. Det innebär att ett aktivt risktagande kan anses saknas helt inom Haldex vilket direkt innebär att de undviker den andra fallgropen.



### **Fallgrop 3. Mätmetoder som är svår att kontrollera**

När det gäller möjligheten att kontrollera de mätmetoder som Haldex använder har de utgått från det som i praktiken gått att mäta och sedan format indikatorer utifrån det. Den kvantitativa naturen hos dessa mätningar gör att det är relativt lätt att kontrollera och förändra mätningarna och måttenheten som rapporteras. Dock innebär mätningar med utgångspunkt i det som går att mäta att perspektivet blir felaktigt sett till Haldex övergripande mål och strategi. Nog för att dessa mätningar ligger i linje med avdelningens specifika mål och strategi, men som konstaterat så har Haldex inte fullt ut lyckats få alla KPI:er i linje med de övergripande målet och strategin. Det innebär att Haldex i viss mån faller ner i den tredje fallgropen. Haldex Way-styrgruppen kan påverka mätmetoder direkt eller indirekt genom medarbetarna på respektive avdelning. Däremot är det otydligt huruvida dessa mätmetoder helt och fullt bidrar till och påverkar Haldex långsiktiga mål och strategi.

### **Fallgrop 4. Tappa fokus på målet**

Att mäta för mätandet skull är att överdriva synsättet som Haldex har, men måttet totalt antal kassationer ger en fingervisning om att sådana tendenser finns. När det också är uttalat att de mäter det som går att mäta ser vi att anledningen till att mätningarna genomförs gått delvis förlorad på vägen i framtagandeprocessen. Om vi vänder på synsättet och ser ”top-down” ter detta sig som ett implementeringsgap i syftet att uppnå de uppsatta målen. De mäter inte kundnöjdhet löpande utan enbart i samband med förhandling av kontrakt. Konsekvenserna blir att Haldex även i viss mån faller i den fjärde fallgropen.

### **Fallgrop 5. Använda felaktiga mätmetoder**

Mätmetoderna som Haldex använder sig av är förvisso väl anpassade efter det som ska mätas men vikten av att mäta så exakt som möjligt kan i vissa fall vara överdriven. Mätningar som presenteras men som inte direkt används eller är knutna till vare sig avdelningsspecifika mål eller Haldex övergripande mål gör att rapporteringssystemet kan bli onödigt plottrigt och otydligt. Det underlättar för enskilda operatörer och chefer om KPI:erna är få till antalet och om de är av hög relevans, detta har Haldex lyckats väl med men fokus ligger i huvudsak på exakt mätningar. Haldex lyckas således inte helt undvika denna fallgrop.

### **Fallgrop 6. Anta att chefer och anställda inte har några alternativ**

Haldex Way ger respektive avdelning, och därmed indirekt de anställda, en möjlighet att se och följa upp delmålen i de olika nivåerna. Eftersom Haldex Way indirekt kommer ur Scania's production system och detta är utformat för att vara mätbart, läggs inga direkta extraresurser på mätsystemet då det redan är en central del av verksamheten. Eftersom Haldex Way implementerats över en 10-årsperiod och de anställda därmed är väl insatta i det främjas smart arbete snarare än hårt arbete. Det gör i sin tur att de anställda känner sig väl involverade mätsystemet och föredrar att stanna kvar på Haldex snarare än att byta arbetsgivare. Det innebär att Haldex undviker den sjätte fallgropen.

## **Fallgrop 7. Tänka för smalt**

Haldex har en medvetenhet om att det troligtvis hade gått att förbättra verksamheten genom att utveckla sina produkter. De KPI:er och resultat som är knutna till avdelningen visar på dåliga resultat relativt andra avdelningar inom Haldex eftersom marknaden för skivbromsar  r på uppgång och ännu inte mogen. Med andra ord har Haldex sett till de kommande kundernas behov och  r således väl förberedda på framtida förfrågningar. H r  r Haldex väl skodda och undviker den sjunde fallgropen.

### **4.2.2 Haldex KPI:er utifrån SMART-modellen**

Under de tio år som Haldex Way varit en del av det aktiva arbetet med KPI:er har, som tidigare nämnts, en del KPI:er lagts till i mätsystemet. Det  r svårt att analysera precis hur de olika KPI:erna påverkat systemet som helhet men om vi identifierar hur systemet faktiskt ser ut och hur det kan kontrolleras g r vi det genom att använda SMART-modellen.

Haldex Way med sitt mätsystem  r i sig ganska specifikt för Haldex, men eftersom det utvecklats ur Toyotas system, och sedermera Scantias, så är det mer eller mindre en modell som anpassats för Toyota och sedan applicerats på en liknande organisation. Under de tio år som Haldex Way implementerats har nytillskott av KPI:er och förändringar av redan etablerade skett fortlöpande i och med Haldex Way-styrgruppens arbete, vilket har gjort att det blir mer specificerat med åren. De förändringar och förtydliganden som gjorts av vissa KPI:er har gjort mätningarna tydligare och minskat utrymmet för misstolkning.

En effekt av att Haldex  r ett producerande industriföretag har varit en stor mängd mätbara data i produktionen som under implementeringsprocessen av Haldex Way blivit mer specifika och tydliga. Detta har gjort att KPI:erna är direkt jämförbara och mycket av Haldex fokus ligger på att utnyttja KPI:er som är direkt mätbara.

De centrala KPI:er som etablerats och sedan delats ut till de olika avdelningarna har varit olika svåra att uppnå. Det finns spridning mellan huruvida KPI:erna  r uppnåeliga, en del avdelningar har inte bara uppnått KPI-målet utan till och med överträffat det med marginal samtidigt som andra avdelningar haft svårt att ens komma i närheten av att uppnå KPI-målen. Eftersom Haldex Way bygger på stegvis uppfyllande innebär detta att KPI:erna anpassas till den enskilda avdelningen i många fall. Dock inte fullt ut eftersom det existerar KPI:er som implementerats från central nivå och fyller andra syften.

Som tidigare nämnts anser Haldex att alla de KPI:er de har idag  r fortsatt relevanta för att uppnå de avdelningsspecifika målen. De är utformade för att passa in i Haldex Way rapporteringssystem och  r så pass integrerade i det så att de inte upptar extra resurser i själva m tandet. Däremot  r det svårt att säga precis hur hela Haldex presterar genom att bara titta på de avdelningsspecifika KPI:erna. De  r realistiska och relevanta för avdelningarna i sig men det är oklart hur väl de faller inom ramarna för Haldex övergripande strategi.

Utifrån det sätt som Haldex Way är utformat på, där strävan efter att nå nästa nivå sätts som ett mål i en tidsram, har Haldex övergripande stark koppling mellan deras KPI:er och de

tidsramar som sätts runt dem. Haldex har dessutom en bra uppföljning av KPI:erna som sker vecko- och månadsvis. Det bidrar till att skapa en överskådlig bild gällande utveckling över tiden.

Sett till Haldex generella KPI-arbete finns det många likheter med det som sägs i SMART-modellen. Haldex har i huvudsak fokuserat på *Specific, Measurable, Achievable* och *Timely* och uppfyller dessa punkter väl med fåtal undantag. Genom att i större utsträckning anpassa KPI:erna och öka kommunikationen från central nivå finns möjlighet att bättre koppla KPI:erna till Haldex strategi och värderingar. Därigenom kan även faktorn *Realistic* uppfyllas.

### 4.3 Utveckling av det teoretiska ramverket

Att utveckla, utforma och implementera KPI:er är en tidskrävande process med flertalet intressenter. Den framställning och jämförelse som gjorts av Haldex arbete utifrån vår framtagna referensram visar tydliga likheter och skillnader utifrån de exempel vi har valt att fokusera på. Det är dock viktigt och komma ihåg att detta inte är en entydig bild av Haldex fullständiga arbete. Framförallt har Haldex i de intervjuer vi genomfört visat en vilja att förbättra sitt arbete och ser vikten av att lyckas i sitt arbete med KPI:er

#### 4.3.1 Utveckling

Eftersom arbetet med KPI:er bygger på att realisera strategin är det oerhört viktigt att denna är tydlig och korrekt. Skulle strategin vara felaktig har det ingen betydelse hur och vad som mäts eftersom företaget då kommer röra sig i felaktig riktning oavsett. Detta ses ofta som en självklarhet och saknas därför i den teoretiska referensram som framställts. Från vad vi har observerat är detta ett av de stora problemen Haldex har på lokal nivå. Det finns en process för att *utveckla* KPI:er men det saknas ofta reflektion över hur dessa kopplas till strategin. I utvecklingsprocessen är det även viktigt att lyssna på kunden men ofta räcker inte detta. Från våra studier kan vi konstatera att fokus snarare borde ligga på att förstå kunden. Kunden kan inte alltid kommunicera sina behov. Bortglömt är även leverantören som finns i andra delen av värdekedjan men är minst lika viktig för att uppfylla kundens behov.

Genom att införa ett centralt system underlättas utvecklingsprocessen ytterligare. KPI:erna kan då kommuniceras centralt genom hela företaget men eftersom det ska realisera det specifika företagets strategi är det viktigt att systemet anpassas till företaget. Vi fick uppfattningen att Haldex Way i många avseenden fortfarande är Scania production system även om det kompletterats med ett antal egna lokala KPI:er. Det blir därefter viktigt att förstå hur KPI:erna påverkar de anställdas arbete inte bara att det gör det. Haldex arbetar med att bli bättre på att kommunicera värdet av KPI:erna till sina anställda, men de undersöker inte hur KPI:erna påverkar arbetssättet. Även att Haldex arbetar med deras kommunikation har de inte lyckats fullt ut då de inte också undersöker denna påverkan. Kommunikationen är förvisso viktig men beteendeändringar blir resultatet av lyckad kommunikation och det som i slutändan bidrar till förändring. Detta anser vi bör få större fokus i utvecklingsprocessen än vad det har i dagsläget.

Genom att separera utvecklingen av immateriella KPI:er från resterande utveckling ses detta som en komplicerad process. Den teori som vi arbetat fram visar på att utveckling av immateriella KPI:er kan leda till att företag i större utsträckning fokuserar på vad de faktiskt vill mäta. Med enkla metoder och mod att försöka finns det stora möjligheter att lyckas. Därför anser vi att utvecklingen av immateriella KPI:er bör inkorporeras i den generella framtagningemetoden.

### 4.3.2 Utformning och implementering

Vid utformningen har det beskrivits 12 karakteristiska drag för effektiva och välfungerande KPI:er. Att KPI:erna både är angripbara och lätta att förstå skulle kunna sammanlänkas till ett drag då angripbarheten i stort bygger på förståelsen av KPI:erna. Går det att förstå KPI:erna är dessa också angripbara. De olika karakteristiska dragen är olika svåra att uppnå för olika KPI:er men är trots detta lika viktiga. Det är lättare att hålla nere antalet KPI:er för en standardiserad process med ett tydligt mål men betydligt svårare för en mer komplicerad process. Exempelvis är kvalitet svårt att mäta då det tar utgångspunkt i kundnöjdhet som kan baseras på produktkvalitet, leveranssäkerhet m.m. Inte desto mindre blir det viktigt att hålla nere antalet. Förstärkta med incitament är enligt våra observationer inget krav för att få välfungerande KPI:er det går att lyckas utan att koppla belöningsystemet till KPI:erna.

SMART-modellen belyser ett antal faktorer som även ses som viktiga utifrån de 12 karakteristiska dragen. De delar som är unika är fokus på att KPI:erna ska vara mätbara vilket till viss del ställer sig lite mot utveckling av immateriella KPI:er som hävdar att allt är mätbart. Dessutom ska de vara tidsatta, vilket är något som saknas för de tolv karakteristiska dragen. Modellerna skulle med fördel kunna kombineras då SMART-modellen ger en bra beskrivning på många områden som inte är lika tydliga i de 12 karakteristiska dragen. Dessutom kompletterar den med tidsenheten. Mätbarheten kan dock med fördel utelämnas med stöd av att utveckling av immateriella KPI:er inte bör göras separat.

### 4.3.3 Nytt teoretiskt ramverk

Med detta resonemang som bakgrund har vi utvecklat två nya modeller som kan användas vid både utveckling samt utformning och implementering av KPI:er. Vid utveckling anser vi att följande steg bör ingå, se Figur 6 Cirkulärt justegssystem för utveckling av KPI:er.

#### **Steg 1. Tydliggöra vision och strategi**

För att kunna utveckla bra KPI:er är det viktigt att ha en tydlig vision på plats som är kommunicerad genom företaget samt en aktuell och tydlig strategi för att röra sig i riktning mot visionen. Har företaget en bra strategi gäller det att tydliggöra denna, annars måste företaget även uppdatera sin strategi innan de kan tydliggöra den. Detta för att KPI:erna därefter kommer att bygga på denna strategi.

#### **Steg 2. Lyssna på och förstå kunder och leverantörer**

Lyssna på vad kunden har att säga men försök också att förstå vad kunden vill ha. Det är inte alltid som kunden har möjlighet att kommunicera sina behov. Glöm inte bort leverantörerna utan försök att balansera in och utflödet.

### Steg 3. Förstå arbetet och de interna sambanden

Förstå hur varor skickas mellan avdelningar och både internt och externt och öka mängden kommunikation för att förstå alla intressenters behov.

### Steg 4. Förstå kopplingarna

Sammanfoga alla intressenters behov och hur de relaterar till varandra för att skapa resultat. Försök att se mönster, ofta sammanfaller behoven och kundens behov kan vara ett sekundärt behov. Exempelvis kan behovet av varm mat på en restaurang uppnås genom att tillgodose snabb servering. Temperaturen på maten behöver inte nödvändigtvis höjas.

### Steg 5. Testa

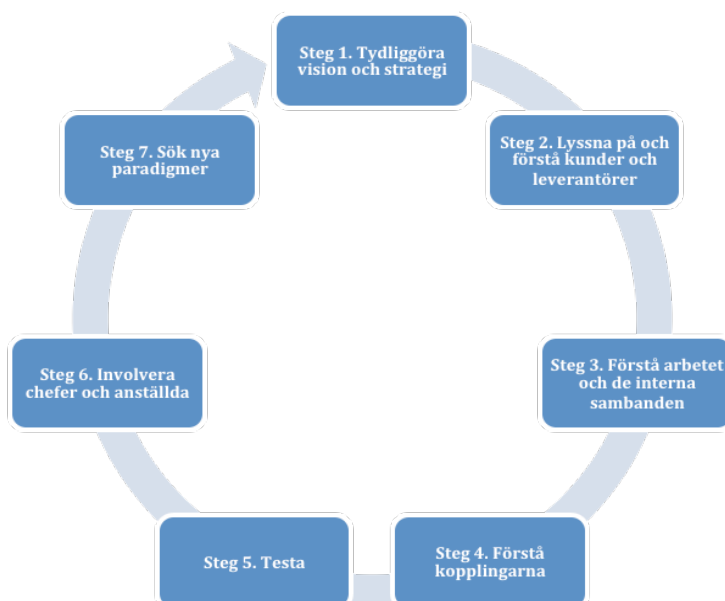
Testa hur KPI:erna påverkar chefer och anställda. Ger inte KPI:erna det resultat som eftersträfvats, undersök vad som gått fel och designa om KPI:erna till dess att det eftersträfvade resultatet uppnås. Var inte rädd för att testa immateriella KPI:er och utvärdera resultatet i efterhand.

### Steg 6. Involvera chefer och anställda

Det är viktigt att ta med dessa i utvecklingsarbetet men lyssna även på dessa intressenter när KPI:erna testas och ska implementeras eftersom det är dessa som senare ska arbeta med KPI:erna.

### Steg 7. Sök nya paradigmer

Se till att KPI:erna blir ett naturligt sätt för att få företaget att röra sig mot sina visioner och strategi, det är även viktigt att kontinuerligt uppdatera KPI:erna. Av denna anledning bör stegen ses som en cirkel. Börja därför om på steg 1 och arbeta vidare.



Figur 7 Cirkulärt sjustegssystem för utveckling av KPI:er<sup>120</sup>

<sup>120</sup> Egen modell

Vid utformning och implementering har de tolv karakteristiska dragen för effektiva och välfungerande KPI:er reducerats till tio karakteristika där vi slagit samman liknande drag, tagit bort de som vi ser som mindre relevanta och inkorporerat de delar av SMART-modellen som kan komplettera dragen.

1. *Anpassade*  
KPI:erna kan bygga på standardiserade KPI:er men det är viktigt att de utformas så att de är anpassade till det enskilda företaget
2. *Ägda*  
Varje KPI har en ägare.
3. *Förutsägande*  
Fokus på att skapa proaktiva mått.
4. *Lätta att förstå och använda*  
KPI:erna ska användas i hela företaget, för att använda KPI:erna måste de anställda förstå dem.
5. *Få till antalet*  
Sträva efter att hålla nere antalet KPI:er utan att tappa kopplingen till strategin.
6. *Sammanlänkade*  
KPI:erna ska förstärka varandra för att undvika suboptimering.
7. *Standardiserade*  
Skapa KPI:er som är likartade för hela företaget underlättar rapporteringen.
8. *Innehållsdrivna*  
Utveckla mål för respektive KPI
9. *Relevanta*  
Se till att KPI:erna är uppdaterade och i linje med företagets strategi.
10. *Tidsatta*  
De mål som sätts upp för KPI:erna ska tidsättas för att uppnå resultat

## 5 Slutsatser

---

*I denna del sammanfattas de viktigaste slutsatserna från den analys som genomförts av Haldex arbete med utveckling, utformning och implementering av sina KPI:er.*

---

### 5.1 Utveckling av KPI:er

Haldex har kommit långt i arbetet med KPI:er, de har en tydlig struktur genom Haldex Way. Deras första värdering  r ”kunden först”, trots detta utför de inga kundundersökningar. Haldex borde utöka sin kundförståelse för att tydligare kunna förstå kopplingarna mellan kundernas behov och sin verksamhet. Genom att fokusera på produktionen f rb tttrar de kvaliteten på sina produkter men det finns potentiellt sätt fler sätt att skapa värde f r kunden. Haldex blir till viss del klämda mellan krav från kunder och krav från leverantörer där det  r ett kvalitetsgap mellan varorna Haldex f r levererade och de som levereras ut till kund, återigen saknas kommunikation.

Haldex fokuserar i vissa avseende på kortsiktiga besparingar istället för att långsiktigt leverera mer värde till kunden. Det finns en god förståelse kring arbetsprocesserna dock kan den bli ännu effektivare då avdelningarna i nuläget utvecklar lokala KPI:er isolerat från varandra, det finns ingen styrning på central nivå som studerar hur avdelningarnas lokala KPI:er påverkar företaget på central nivå. Den centrala styrning som finns fokuserar på de centrala KPI:er som genom Haldex Way fortplantar sig i organisationen.

Genom Haldex Way utvecklas och f rb tttras Haldex konstant. Haldex redovisar KPI-resultaten för alla anställda men de undersöker inte hur KPI:er påverkar det operationella arbetet. Om de skulle undersöka hur KPI:erna påverkar arbetet kan de upptäcka eventuella fel i arbetsmönstret och undvika kontraproduktiva beteenden. Line of sight  r ofullständig från operatör till VD, detta riskerar att orsaka konflikter och motstånd. Operatörerna vet vad de m ter, men inte i samma utsträckning varför. Haldex använder till stor del de framlagda verktygen vid utveckling av KPI:er de kan dock utveckla detta arbete för att förbättra sig ytterligare.

Fokus ligger i huvudsak på reaktiva m tt. Anledningen till detta  r delvis att det saknas direktiv uppifrån, då utvecklingen av proaktiva m tt ses som tidskrävande och därigenom som en kostsam process. Ansvariga i Landskrona har dock sett värdet av att utveckla proaktiva mått men det saknas försök att realisera dessa tankar. Konsekvenserna av detta blir att det enbart fokuseras på värden som är direkt kvantifierbara. För att lyckas utveckla proaktiva m tt krävs tydligare direktiv uppifrån samtidigt som initiativen måste komma från de personer som arbetar närmast källan. Till ts detta experimenterande kan resultatet leda fram till att Haldex i större utsträckning n r sina strategiska mål, genom att mäta ungefärligt och rätt istället f r exakt och fel.

## **5.2 Utformning och implementering av KPI:er**

Haldex har delvis lyckats anpassa sina KPI:er till organisationen. Genom att respektive avdelning tillåts utforma egna KPI:er blir dessa anpassade till den enskilda avdelningen. I Haldex Way finns det ett antal centrala KPI:er som fortplantar sig nedåt i organisationen, dessa är gemensamma för hela organisationen och är därigenom inte anpassade till den enskilda avdelningen. Samtliga KPI:er på Haldex har en ägare som ansvarar för att målen uppnås och utvecklas.

Haldex har för avsikt att hålla ner antalet KPI:er till ett fåtal viktiga vilket stämmer väl överens med teorin. Trots detta är det väldigt sällan som KPI:er tas bort. De svårigheter som finns kring förståelse av KPI:erna är i huvudsak kopplat till tolkningar av resultatet. En del KPI:er har möjliga värden över 100 % vilket försvårar för användaren. Sammanlänknings mellan KPI:erna sker i huvudsak via Haldex Way då detta är det centrala styrsystemet för företaget. Eftersom avdelningen klassificeras utifrån hur väl den presterar på de KPI:er som bygger upp Haldex Way, blir detta incitament för att öka prestationen. Det finns ett standardiserat sätt att rapportera KPI:er. Detta är gemensamt för hela organisationen och det blir därigenom lätt att jämföra resultaten. Det finns inget bonussystem kopplat till KPI:erna på Haldex trots detta har de lyckats skapa ett system som motiverar de anställda genom Haldex Way.

Eftersom Haldex i huvudsak har fokuserat på reaktiva mått och utgått från det som praktiskt går att kvantifiera och mäta blir kopplingen till strategin inte helt självklar. Detta gör att KPI:erna förvisso går att kontrollera för den enskilde anställda men hur detta kopplar till de långsiktiga målen är oklart. Detta leder därefter vidare till ytterligare problem då Haldex väldigt sällan konsulterar sina kunder kring hur de skapar värde för dem och hur dessa processer kan förbättras med hjälp av KPI:er.

## **5.3 Teoretiskt ramverk**

De modeller vi har studerat för utveckling av KPI:er kan med fördel utvecklas genom ett större fokus på strategi. Eftersom KPI:erna ska kopplas till denna är det viktigt att den är uppdaterad. Ett större fokus bör även vara på att förstå kunden och inte enbart lyssna på deras önskemål utan försöka att förstå deras verkliga behov. Utveckling av immateriella KPI:er kan med fördel involveras i den generella utvecklingsprocessen av KPI:er eftersom detta då blir en naturlig del av framtagningen. Utvecklingsprocessen bör även vara kontinuerlig eftersom utvecklingen av KPI:er ständigt bör ske i företaget med avsikt att skapa ständiga förbättringar.

Vid utformning och implementering av KPI:er har det utarbetats ett antal karakteristiska drag för effektiva och välfungerande KPI:er. Det finns flertalet modeller för att beskriva dessa drag i dagsläget. Våra studier visar att det framförallt är tio karakteristika som beskriver välfungerande KPI:er. Genom att uppnå dessa karakteristika vid utformning och implementering finns det goda förhoppningar om att undvika de fallgropar som det annars finns risk för att hamna i.



## 6 Diskussion

---

*Diskussionen fokuserar på generaliserbarheten i våra slutsatser med huvudfokus på att uppfylla vårt huvudsyfte och därigenom beskriva hur arbetet med KPI:er sker för branschen i stort.*

---

Våra slutsatser är dragna utifrån Haldex som företag. Av den anledningen blir det viktigt att besvara frågan: Vilka nyckelfaktorer bygger upp Haldex och  r någon av dessa tillräckligt unika för att våra slutsatser inte ska vara generaliserbara?

Haldex  r en underleverantör i bilindustrin. Detta innebär att de  r ett tillverkande företag med höga krav från sina kunder på såväl produktkvalitet som leveranssäkerhet. Det  r ett globalt företag med tillverkning över hela världen där respektive produktionsanläggning styr stora delar av sin egen verksamhet. De har implementerat ett styrsystem, Haldex Way, som bygger på Toyota production system. Haldex Way fungerar bland annat som ett gemensamt system för företagets KPI:er. Produkten som tillverkas  r kritisk för slutprodukten och avvikelser i kvalitet kan få förödande konsekvenser. Därför ställs det stora krav på att kontinuerligt mäta kvaliteten löpande under produktionen.

Således har vi möjlighet att generalisera utifrån följande faktorer.

- Underleverantörer i bilindustrin
- Global verksamhet med lokal styrning
- Implementerat styrsystem
- Tillverkning av en kritisk produkt med höga kvalitetskrav

Dessa faktorer är gemensamma för flertalet företag som levererar produkter till den globala bilindustrin och under en längre tid har bedrivit denna verksamhet med höga krav från sina kunder.

Företagen i branschen har arbetat med KPI:er under flera år och har en bra förståelse kring vikten av att utnyttja KPI:er för att styra verksamheten. Det görs försök att utveckla KPI:er som på ett bra sätt speglar verksamheten. Det löpande arbetet med att uppdatera och kommunicera KPI:er ut i verksamheten fungerar inte lika väl, det räcker inte att få systemet på plats utan det krävs kontinuerligt arbete med att uppdatera KPI:erna och kontrollera att de leder till önskvärt beteende. Eftersom många företag har implementerat och omarbetat styrsystem från sina kunder i bilindustrin finns det en bra struktur på plats som potentiellt sätt fungerar väl som kommunikationsbas. Dock bör denna i större utsträckning anpassas till organisationen så att den speglar företagets strategiska mål och inte enbart bygger på kundens önskemål, även om dessa är viktiga.

Generellt sätt borde företagen utveckla relationen med sina kunder och leverantörer. Därigenom kan de bli bättre på att balansera det kortsiktiga och långsiktiga tänkandet. Eftersom företagen  r börsnoterade måste de visa avkastning på kort sikt och utveckla KPI:er utifrån detta, samtidigt blir det viktigt att på lång sikt leverera värde till kunden.  kar företag

kommunikationen med sina kunder och leverantörer blir det lättare att göra denna avvägning. Kan företagen även bli bättre på att balansera in och ut-flödet genom mätning och kommunikation finns det potentiellt sätt vinnningar att göra för både företaget och dess kunder vilket ökar det långsiktiga kundvärdet. De krav som ställs och mäts av kunden måste även mätas mot leverantören, för att företaget ska undvika att hamna i en situation där de får högre krav ställda mot sig än vad det har möjlighet att ställa mot sina kunder.

Arbetet med KPI:er inom branschen är inte färdigutvecklat, då den industriella karaktären gör att mätningarna mestadels fokuserar på produktionen. Företagens förmåga att ta fram proaktiva mått för hur det operationella arbetet fungerar verkar begränsad. KPI-styrningen på central nivå inom företagen bör försöka utveckla dessa mått genom att ge ansvar för framtagandet till de som påverkas av KPI:erna och testa i liten skala inom organisationen. Som en förlängning av detta bör företagen också försöka hålla sig till ett fåtal KPI:er och då inte bara till KPI:er i produktionen. Att identifiera ett fåtal KPI:er med hög relevans för de respektive företagens strategiska mål bör vara prioriterat. Dessutom finns det möjligheter att lyckas utan att nödvändigtvis behöva koppla belöningsystemet till KPI:erna. Genom att klassificera den specifika avdelningen blir detta tillräckliga incitament för att de anställda ska prestera utifrån företagets uppsatta mål.

Företagen har kommit en bra bit på vägen både gällande utveckling och utformning och implementering av KPI:er. Trots detta finns det möjligheter till förbättring. Anledningen till att det är svårt att lyckas fullt ut är framförallt att förändringar är tidskrävande. Det sista utvecklingssteget bygger på att skapa paradigmer vilket tar tid. Det krävs att arbetet med KPI:er blir en del av kulturen i företaget för att skapa ett medvetet tänkande. För att komma vidare i arbetet med KPI:er anser vi att företagen framförallt behöver fokusera på följande faktorer.

- *Strategin*  
All utveckling av KPI:er bygger på företagets strategi. För att lyckas med sina KPI:er är det helt avgörande att företagen uppdaterar sin strategi och kommunicerar denna i hela företaget.
- *Kontinuerligt arbete*  
Det räcker inte att utveckla KPI:er vid ett tillfälle och därefter lämna dessa. KPI:erna måste hela tiden underhållas, utvärderas och utvecklas för att fungera effektivt.
- *Kommunikation*  
Kommunikationen från ledningsnivå kring varför de valda KPI:erna mäts och hur dessa förväntas leda till att företaget ska förverkliga sin strategi. Samt kommunikation från de anställda som arbetar med KPI:erna hur dessa kan förbättras och se till att dessa förbättringspotentialer uppmärksammas och leder till åtgärder.
- *Våga utveckla immateriella KPI:er*  
Går det inte att mäta det som företaget egentligen vill mäta, gör ett försök ändå. Prova i liten skala och utvärdera resultatet. Ofta går det att uppnå bättre resultat genom att utveckla proaktiva mått som mäter ungefär rätt än att mäta reaktiv och därigenom inte kunna utnyttja resultatet.

## 7 Källor

### Trycka Källor

Andonov-Acev Dragan, Aneta Buckovska, Zoran Blagojevic & Vojco Kraljevski, "Enterprise Performance Monitoring"

Butler Richard H, *Key indicators can help improve the performance of your business*, Supervision, 1996

Bryman Alan & Emma Bell, *Business research methods*, Liber, Malmö, 2007

Cokins Gary, *Performance Management: Finding the missing pieces (To close the intelligence gap)*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2004

Eckerson Wayne W, *Creating Effective KPIs*, DM Review, 2006

Franceschini Fiorenzo, Maurizio Galetto & Domenico Maisano, *Management by measurement: Designing Key Performance Indicators and Performance Measurement Systems*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2007

Haldex företagspresentation 2010, powerpoint

Hauser John R & Gerald M Katz, *Metrics: You are what you measure!*, Massachusetts Institute of Technology, 1998

Hubbard Douglas W, *How to measure anything*, New Jersey, 2007

Lantz Annika, *Intervjumetodik*, 2a upplagan, studentlitteratur, Polen, 2007

Ljungberg Anders, Everth Larsson & Christian Roos, *Processbaserad verksamhetsutveckling*, 2001

Lohman Clemens, Leonard Fortuin & Marc Wouters, *Design a performance measurement system*, Elsveir press, 2004

Maggioni Simone, Reinhold H Thiele, Steven Rivard & Alvan Turner, *Leadership in the automotive industry*, Spencer Stuart's automotive practice, 2006

Mintzberg Henry, Joseph Lampel, James Ryan Quinn & Sumantra Ghoshal, *The strategy process - concepts, contexts, cases*, Pearson Education Limited, 2003

Parmenter David, "Seven Characteristics of KPIs", *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPIs*, 2005

Petersson Per, Ola Johansson, Martin Broman, Dan Bl cher & Henric Alsterman, Lean, g r avvikelser till framgång!, 2009

Schiff Craig, *Another look at KPIs*, DM Review, 2005

Trost Jan, *Kvalitativa intervjuer*, 2a upplagan, Studentlitteratur, Lund, 1997

Wardell Mark, *Do the Key Performance Indicators (KPI) you are measuring say anything about the value of your business*, Canadian insitute of management, 2008

### **Muntliga k llor**

Eijlertsson Joachim, Program Manager Marketing, Haldex Air Disc Brake. 2010-12-01

Lindén Jessica, Operations Quality Manager, Haldex Air Disc Break. 2010-12-01

### **Internet k llor**

www.haldex.com 1 = Haldex webbplats, Fakta om Haldex. [Elektronisk] Tillg nglig:  
www.haldex.com/sv/GLOBAL/Om-Haldex/Facts-about-Haldex. H mtdatum: 2010-12-06

www.haldex.com 2 = Haldex webbplats, Affärsidé, vision och värderingar. [Elektronisk]  
Tillgänglig: www.haldex.com/sv/GLOBAL/Om-Haldex/Affarsmodell/Affarside-Vision-och-Varderingar. Hämtdatum: 2010-12-07

www.haldex.com 3 = Haldex webbplats, Finansiella mål. [Elektronisk] Tillgänglig:  
http://www.haldex.com/sv/GLOBAL/Om-Haldex/Affarsmodell/Finansiella-mal. Hämtdatum:  
2010-12-02

www.haldex.com 4 = Haldex webbplats, Strategi. [Elektronisk] Tillgänglig:  
http://www.haldex.com/sv/GLOBAL/Om-Haldex/Affarsmodell/Strategi. Hämtdatum: 2010-  
12-07

www.affarsvarlden.se = Affärsvärldens webbplats, Underleverantörer till bilindustrin g r mot konkursv g. [Elektronisk] Tillgänglig:  
http://www.affarsvarlden.se/hem/nyheter/article542899.ece. Hämtdatum: 2010-12-14

www.kpi-portal.com = KPI-portals webbplats, SMART. [Elektronisk] Tillgänglig: www.kpi-portal.com/articles/kpis/kpi\_smart. Hämtdatum: 2010-12-17

www.toyota-global.com = Toyotas webbplats, Toyota Production System. [Elektronisk]  
Tillgänglig: http://www.toyota-global.com/company/vision\_philosophy/toyota\_production\_system/. Hämtdatum: 2010-12-14

## 8 Bilagor

### 8.1 Bilaga1: Intervjuunderlag

#### Frågeunderlag: Intervju med Haldex 2010-12-01

##### Allmänna frågor kring KPI:er

1. Hur arbetar ni med KPI:er på Haldex?
2. Hur kopplas era KPI:er till företagsstrategin?
3. Vilka eventuella problem har ni med ert mätsystem?
4. Vad har ni f r mekanismer för att upptäcka problem?
5. Hur uppdaterar ni era KPI:er? Lägger till? Tar bort?
6. Baseras era KPI:er på det ni kan m ta eller på det ni vill mäta?
7. Uttrycker ni alla era KPI:er i kvantifierbara termer?
  - a. Hur kvantifierar ni immateriella värden?
  - b. (Hur) kopplas era KPI:er till ert belöningsystem?

##### Utveckling av KPI:er

1. Vilka intressenter har ni konsulterat vid ?
  - a. Har ni frågat **maskinisten** som  r närmast tillverkningen vad som är viktigt att kontrollera och m ta för att arbetet ska fortskrida obehindrat?
  - b. Har ni frågat den **operationella (mellan) chefen** vad som är viktigt för honom så att både uppgifterna under och ovan honom kan fortskrida obehindrat?
  - c. Har ni frågat **VD** vad som är viktigt att mäta för att företagets strategi ska uppnås?
  - d. Har ni frågat era **kunder** vad de anser ska fortskrida obehindrat så att deras behov uppfylls?
  - e. Har ni frågat era **leverantörer** vad de anser ska fortskrida obehindrat så att deras behov uppfylls?
2. Har ni undersökt hur KPI:erna påverkar andra avdelningar och inte bara den avdelning där KPI mäts?
  - a. Hur minskar ni risken för suboptimering mellan avdelningar?
3. Hur påverkar era KPI kunden?
  - a. F r kunden en bättre vara eller service? (*Varför/Varför inte?*)
  - b. M rker era kunder att ni f rb tttrar era KPI? (*Varför/Varför inte?*)
4. Vilka faktorer tar ni hänsyn till när ni utvecklar KPI:er? (smart criteria)
  - a.  r KPI:erna specifika?
  - b.  r KPI:erna mätbara?
  - c.  r KPI:erna uppn aeliga?
  - d.  r KPI:erna relevanta för det ni vill åstadkomma?
  - e.  r KPI:erna tidsbestämda?

### **Implementering och uppföljning av KPI:er**

1. Hur arbetar ni med KPI:er i det dagliga arbetet?
2. Hur sker sammanställningen och rapporteringen av värdet på era KPI:er?
3. Hur kommunicerar ni värdet av att använda KPI:er till alla anställda i företaget?