

PRESTATIONSMÄTNING I ICKE VINSTDRIVANDE ORGANISATIONER – EN FALLSTUDIE

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Teemu S. Källkvist
Samuel Terstad

2018: VT2018KF23



HÖGSKOLAN I BORÅS

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla er som gjort denna studie möjlig att genomföra. Vi riktar extra tacksamhet till våra respondenter på Systembolaget, som gjort det möjligt för oss att utföra intervjuer och ta del av deras arbete med prestationsmätning. Vi vill även tacka vår handledare Gustaf Kastberg för den handledning han bistått oss med under vårt uppsatsskrivande.

Slutligen vill vi tacka varandra för ett trevligt och givande samarbete.

Tack!

Borås 2018 – 06 – 01

Teemu S. Källqvist

Samuel Terstad

Svensk titel: Prestationsmätning i Icke Vinstdrivande Organisationer - En Fallstudie

Engelsk titel: Performance Measurement in Nonprofit Organizations - A Case Study

Utgivningsår: 2018

Författare: Teemu S. Källkvist, Samuel Terstad

Handledare: Gustaf Kastberg

Abstract

An increasingly competitive and quickly changing environment requires today's organizations to clarify their goals, identify their existing positions, and function more efficiently and effectively. These premises also apply to nonprofit organizations that also need to adapt to this new reality to survive. A performance measurement system (PMS) that, in short terms, is a tool for ensuring that organizations meet their goals and purposes can help to cope with these challenges. However, studies shows that measuring and managing organizational performance is an increasing concern for managers and constituents in nonprofit organizations. The purpose of the study is to explain and contribute to a greater understanding of the use and purpose of PMS in nonprofit organizations. Thus, the purpose of the study will also be to contribute to the existing knowledge base within the field of performance measurement. This qualitative case study is conducted on Systembolaget and has collected empirical data primarily through semi-structured interviews with seven managers from three hierarchical levels in one of the organization's sales districts, but also through documents. Through an analysis and discussion of our empirical findings in relation to our theoretical framework, one of the conclusions is that the purpose of PMS is the same in nonprofit organizations as for profit-making organizations. We have identified PMS as a management tool for adherence and development of strategies as well as achieving goals and visions. The study also shows that a strategically aligned PMS focusing on nonfinancial measures clearly linked to operations can be important when it comes to translation of nonprofit organization's strategy into desirable actions and results.

This study will continue in Swedish.

Keywords: Case study, management accounting, strategy, performance, quality, key performance indicators, performance measurement systems, nonprofit, nonfinancial indicators.

Sammanfattning

I en allt mer konkurrenskraftig och snabbt föränderlig miljö måste dagens organisationer identifiera sina befintliga positioner, klargöra sina mål samt fungera mer effektivt och ändamålsenligt. Dessa premisser gäller också för icke vinstdrivande organisationer som även de behöver anpassa sig efter denna nya verklighet för att överleva. Ett prestationsmätningssystem (PMS), som sammanfattningsvis är ett redskap för att säkerställa att organisationer uppfyller sina mål och sitt syfte, kan hjälpa till att klara av dessa utmaningar. Det finns dock studier som visar att chefer och uppdragsgivare i icke vinstdrivande organisationer är allt mer oroliga över att mäta och hantera organisatoriska prestationer. Studien syftar till att förklara och bidra till en större förståelse av användningsområden och syften med PMS i icke vinstdrivande organisationer. Således blir också syftet med studien att bidra till den befintliga kunskapsbasen inom PMS. Denna kvalitativa fallstudie är utförd på Systembolaget och har primärt samlat in empiriska data genom semistrukturerade intervjuer med sju chefer från tre hierarkiska nivåer i ett av organisationens försäljningsdistrikt, men även genom dokument. Genom analys och diskussion av det empiriska materialet i förhållande till den teoretiska referensramen har vi dragit slutsatserna att ändamålet med PMS är densamma för icke vinstdrivande organisationer som för vinstdrivande organisationer. Vi har identifierat PMS som ett managementverktyg för efterlevnad och utveckling av strategier samt nå mål och visioner. Studien visar även att ett strategiskt sammanpassat PMS med fokus på icke-finansiella mått tydligt kopplade till verksamheten, kan ha betydelse för översättningen av icke vinstdrivande organisationers strategi till ett önskvärt handlingsätt och resultat.

Nyckelord: Fallstudie, ekonomistyrning, strategi, prestation, kvalitet, nyckeltal, prestationsmätningssystem, icke vinstdrivande, icke-finansiella mått.

Förkortningar och förtydliganden

Prestationsmätningssystem (PMS)	En uppsättning prestationsmått som används för att kvantifiera inre och yttre effektivitet (Tung, Baird och Schoch 2011).
Kundmötesmätning (KMM)	En mätning där en <i>mystery shopper</i> genomför ett fingerat kundbesök. <i>Mystery shoppern</i> undersöker bland annat om hen blev uppmärksammas av personal i butik, hur servicen var, om de blev erbjudna olika dryckesalternativ, försäljarens kunskap, samt kontroll av att säljaren ej merförsäljer (Systembolaget 2018c).
Nöjdhetsindex (NKI)	Ett nyckeltal som visar hur nöjda kunder är totalt sett. NKI baseras på följande tre frågor: Hur nöjd eller missnöjd är du med Systembolagsbutikerna totalt sett? Hur väl motsvarar Systembolagsbutikerna dina förväntningar? Hur pass nära eller långt ifrån ett ideal tycker du att Systembolagsbutikerna ligger? (Systembolaget 2018d).
Opinionsindex (OPI)	En löpande undersökning där TNS Sifo på uppdrag av Systembolaget mäter allmänhetens stöd för Systembolagets ensamrätt (Systembolaget 2018e).
Ålderskontroll (ÅK)	En kontroll/mätning som utförs av en <i>mystery shopper</i> , där försäljaren blir betygsatt binärt på följande: Försäljaren tog ögonkontakt med kunden, försäljaren hälsade på kunden, kunden fick visa legitimation, kunden fick intrycket att legitimationen kontrollerades, samt hur kunden blev tillfrågad om legitimation (Systembolaget 2018g).
Prestationskultur	Detta nyckeltal mäter i vilken utsträckning medarbetare upplever sina förutsättningar att prestera i sitt arbete (vill, vet, kan, får, bör), samt hur väl de känner att basbehoven blir tillgodosedda (bidra, tillhöra, utvecklas, bekräftas) (Systembolaget AB 2017).

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Bakgrund.....	- 1 -
1.2	Problemdiskussion.....	- 2 -
1.3	Syfte och forskningsfrågor.....	- 3 -
2	Metod.....	- 4 -
2.1	Forskningsmetod.....	- 4 -
2.2	Urval.....	- 4 -
2.3	Insamling av data.....	- 4 -
2.4	Analysmetod.....	- 5 -
2.5	Kvalitetskriterier.....	- 5 -
2.6	Etiska aspekter.....	- 6 -
3	Teoretisk referensram.....	- 7 -
3.1	Ekonomistyrning och prestationsmätning.....	- 7 -
3.2	Olika hierarkier i styrningen.....	- 8 -
3.2.1	Vertikalt och horisontellt perspektiv.....	- 8 -
3.2.2	Ekonomiskt ansvar.....	- 8 -
3.3	Olika mått.....	- 9 -
3.3.1	Resultatmått och styrmått.....	- 9 -
3.3.2	Finansiella mått.....	- 10 -
3.3.3	Icke-finansiella mått.....	- 10 -
3.3.4	Balanserat synsätt.....	- 10 -
3.3.5	Kontrollmått.....	- 11 -
3.3.6	Lärande mått.....	- 11 -
3.3.7	Strategiska mått.....	- 11 -
3.3.8	Mobiliserande mått.....	- 12 -
3.4	Praktisk tillämpning.....	- 12 -
3.4.1	Lever of Control.....	- 12 -
3.4.2	Motivation.....	- 14 -
3.5	Sammanfattade teoretiska implikationer.....	- 15 -
4	Resultat.....	- 16 -
4.1	Presentation av företag och intervjupersoner.....	- 16 -
4.2	Presentation av empiri.....	- 16 -
4.3	Vilka prestationsmått används.....	- 17 -
4.4	Syftet med prestationsmätning.....	- 18 -
4.5	Hur de arbetar med prestationsmätning.....	- 19 -
4.6	Delaktighet, ansvar och befogenheter.....	- 23 -
5	Analys.....	- 24 -
5.1	Olika hierarkier i styrningen.....	- 24 -
5.2	Syftet med prestationsmätning.....	- 25 -
5.3	Vilka prestationsmått används.....	- 26 -
5.4	Hur det arbetar med prestationsmätning.....	- 27 -
5.4.1	Lever of Control.....	- 27 -
5.4.2	Motivation.....	- 28 -
6	Diskussion.....	- 29 -
7	Slutsatser.....	- 31 -
7.1	Förslag på vidare forskning.....	- 32 -
8	Referenser.....	- 33 -
9	Appendix.....	- 36 -

1 Inledning

Detta kapitel introducerar ämnet prestationsmätning och tidigare forskning som gjorts inom området. Efterföljande diskuteras problemområden som kommer att leda fram till studiens syfte och forskningsfrågor.

Prestationsmätning - något som alla organisationer gör. Det kan göras systematiskt och utförligt eller med en *ad hoc*-attityd, men inom samtliga organisationer görs någon typ av mätning av deras prestation (Parker 2000). Detta görs naturligtvis inte utan anledning, prestationsmätningssystem (PMS) utgör en nyckelroll i att översätta en organisations strategi till önskvärda handlingssätt och därmed resultat. PMS hjälper dessutom till att kommunicera förväntningar, övervaka framsteg, ge återkoppling och motivera anställda genom prestationsrelaterade belöningar (Wim A Van, Chow & Lin 2006). Andra definierar anledningarna till prestationsmätningar som att identifiera framgång, undersöka om företaget möter kundernas krav, se vart i processerna problem uppstår, säkerställa att de beslut som tas är baserade på fakta samt ge återkoppling på om förändringar resulterat i önskade effekter (Parker 2000). Wim A Van, Chow och Lin (2006) menar att företag traditionellt sett har använt sig av finansiella mått för dessa syften. Men i och med den allt mer konkurrenskraftiga, dynamiska och flexibla verklighet som organisationer befinner sig i menar allt fler akademiker och praktiker att traditionella finansiella prestationsmått inte längre räcker till för dessa ändamål (Wim A Van, Chow & Lin 2006).

1.1 Bakgrund

För att organisationer ska överleva dagens snabbt föränderliga miljö måste de identifiera sina befintliga positioner, klargöra sina mål och fungera mer effektivt och ändamålsenligt. Ett effektivt PMS kan hjälpa till att uppnå sådana mål (Tung, Baird & Schoch 2011). Traditionellt har finansiella mått använts för detta syfte (Wim A Van, Chow & Lin 2006) men en allt mer konkurrenskraftig marknadssituation har dock tvingat företag att mäta prestationer annorlunda. Mer fokus ligger nu på mått relaterade till processer och till områden av strategisk betydelse (Kald & Nilsson 2000). Enligt Wim A Van, Chow och Lin (2006) räcker således inte enbart användandet av traditionella finansiella prestationsmått och Tung, Baird och Schoch (2011) menar att användandet av icke-finansiella mått kan övervinna de begränsningar som är associerade med finansiella mått. Det har dock visats i en studie att chefer hellre förlitar sig på finansiella mått över icke-finansiella eftersom de ansåg de finansiella måtten som mindre tvetydiga till följd av att vissa icke-finansiella mått är subjektivt värderade (Chow & Wim A Van 2006).

Litteratur förespråkar PMS som är relevanta, strategiskt sammanpassade, balanserade, och förbättringsorienterade (Kaplan & Norton 1992; Chow & Wim A Van 2006; Moxham 2009; Haldma & Moeller 2011). Mätningen av prestation bör dessutom vara av verksamhetsnära natur och utformad så att tonvikt läggs på själva processen (Kald & Nilsson 2000). En modell som fått mycket fokus är Kaplan och Nortons balanserade styrkort där fokus legat på att komplettera de traditionella finansiella måtten med icke-finansiella mått (Decoene & Bruggeman 2006). Enligt Kald och Nilsson (2000) är PMS relativt välutvecklade i nordiska länder och fördelarna med prestationsmätning uppfattas överväga nackdelarna. Det balanserade styrkortet är enligt samma studie en modell som verkar fått stor spridning, 27 %

av företagen som deltog i studien använde sig av ett balanserat styrkort och 61 % trodde att de kommer använda sig av ett balanserat styrkort inom 2 år. En studie som gjorts 3 år tidigare visade att 20 % av företagen som deltog i studien använde sig av ett PMS som integrerade både finansiella och icke-finansiella mått (Kald & Nilsson 2000). En enkätstudie av Haldma och Moeller (2011) visar att användningen av balanserade PMS som kombinerar finansiella och icke-finansiella, marknadsrelaterade och interna processer ökar. Resultaten av studien visar dock att företag i huvudsak fortfarande använder sig av finansiella indikatorer för sin prestationsmätning (Haldma & Moeller 2011).

Flera forskare har visat på att det inte finns ett bästa sätt att utforma PMS och att det finns ett behov av att skräddarsy det i linje med sin strategi och företags kontext för att uppnå högre effektivitet (Jääskeläinen, Laihonon & Lönnqvist 2014; Wim A Van, Chow & Lin 2006; Haldma & Moeller 2011). En studie av Kald och Nilsson (2000) antyder att prestationsmått främst mäter prestationer på företags- och affärsenhetsnivå. Normativ litteratur betonar dock att prestationsmätning bör vara väl etablerat på lägre nivåer inom organisationer samtidigt som de mått som används för att mäta prestation bör vara tydligt kopplade till företagets strategi (Kaplan & Norton 1992). Om prestationsmätning inte är väl etablerad på lägre organisationsnivåer finns det en risk att de anställda på de nivåerna kommer hållas borta från arbetet med prestationsmätning som i sin tur kan ha negativa effekter på organisatoriskt lärande (Kald & Nilsson 2000).

En studie utförd av Moxham (2009) visar att prestationsmätning av icke vinstdrivande företag inte tydligt skiljer sig från prestationsmätning i den privata och offentliga sektorn. Precis som i privat och offentlig sektor finns det i litteraturen om icke vinstdrivande organisationer ingen konsensus om vilka kriterier som bör efterlevas vid mätning av prestationer. Kvantifiering av inre och yttre effektivitet är ett centralt område inom prestationsmätning i såväl vinstdrivande och icke vinstdrivande företag. Det finns inte heller en standardprocess för att bedöma prestationer hos icke vinstdrivande organisationer, vilket också är fallet i den privata och offentliga sektorn. Litteratur om prestationsmätning i den privata och offentliga sektorn kan därmed enligt Moxham (2009) tillämpas på PMS hos icke vinstdrivande organisationer.

1.2 Problemdiskussion

Utifrån ovanstående forskning framgår det tydligt att enbart användning av traditionella finansiella mått anses som förlegat. Behovet av ett mer multidimensionellt PMS i en allt mer dynamisk verklighet har identifierats. Vi ser också indikationer på att organisationer har tagit till sig akademikernas forskningsresultat då även de upplever ett större behov av användning av icke-finansiella prestationsmått. Prestationsmätning är ett brett område likaså är det ett väl utforskat område. Det har skrivits mycket om teorier om prestationsmätning i den offentliga sektorn, men det finns otillräcklig kunskap om prestationsmätning faktiskt leder till att programmets eller myndighetens mål uppnås (Moxham 2009). Det finns dessutom till skillnad från privat och offentlig sektor begränsad forskning om utformningen på PMS hos icke vinstdrivande organisationer. Det har dock i en studie visats att utvecklingsprinciper för PMS för den privata och offentliga sektorn är tillämpliga bland icke vinstdrivande företag (Moxham 2009). Kaplan (2001) menar att chefer och uppdragsgivare av icke vinstdrivande organisationer är allt mer oroliga över att mäta och hantera organisatoriska prestationer. Vidare menar han att finansiella mått kompletterade med en samling ad hoc icke-finansiella mått inte är tillräckligt för att motivera och utvärdera organisationers måluppfyllelse utan att framgång hos icke vinstdrivande organisationer bör mätas med hur effektivt de möter

behoven av deras uppdragsgivare. Moura et al. (2017) menar att icke vinstdrivande organisationer har specifika och komplexa förutsättningar som påverkar deras prestationsmätning och särskiljer den från andra affärsmodeller.

Offentliga organisationer spelar en viktig roll i samhället och det är därför viktigt att veta mer om PMS i en icke vinstdrivande kontext. Vi har identifierat Systembolaget AB som ett intressant fallföretag för den fortsatta studien. Systembolaget som är ett icke vinstmaximerande statligt ägt detaljhandelsföretag med monopol på alkoholhaltiga drycker (Systembolaget AB 2017) existerar förmodligen bara så länge det finns ett tillräckligt starkt politiskt stöd för att behålla monopolet. Eftersom Systembolaget har som mål att minska alkoholkonsumtionen i landet samtidigt som det är ett detaljhandelsföretag uppstår en intressekonflikt gällande verksamhetens värderingar, vinstintresse, försäljning och lönsamhet. Det bör därmed vara särskilt viktigt för Systembolaget att upprätthålla allmänhetens förtroende och tillit till organisationens arbete. Företagets hantering av den interna komplexiteten är därför av intresse. Oavsett om ett företag har ett monopol eller ej, bör företagets syfte och strategi leda till att prestation mäts utefter olika kriterier och på olika sätt. Den här studien kommer således fokusera på vilka mått ett icke vinstdrivande företag använder sig av för att mäta prestation samt hur och varför de arbetar med PMS.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Studien syftar till att förklara och bidra till en större förståelse av användningsområden och syften med PMS i icke vinstdrivande organisationer. Således blir också syftet med studien att bidra till den befintliga kunskapsbasen inom PMS.

För att nå studiens syfte, kommer vi svara på följande forskningsfrågor:

- Varför arbetar en icke vinstdrivande organisation med prestationsmätning?
- Vilka prestationsmått använder en icke vinstdrivande organisation och hur används de?

2 Metod

I det här kapitlet förklaras hur vår studie genomförts för att svara på forskningsfrågorna. Vi kommer beskriva vår forskningsmetod, urval, datainsamlingsmetod, analysmetod samt de kvalitetskriterier och etiska aspekter vi utgått ifrån.

2.1 Forskningsmetod

För denna uppsats har vi valt att genomföra en kvalitativ studie. Bryman och Bell (2017) hävdar att en kvalitativ metod är väl lämpad när syftet med studien är att skapa en djupare förståelse, vilket är fallet med vår studie. Det övergripande målet med studien är att bidra till större förståelse för användningsområden och syften för PMS bland icke vinstdrivande organisationer. Detta är ett komplext område där många variabler samvarierar vilket starkt talar för en kvalitativ studie. Enligt Bryman och Bell (2017) ska forskningsdesignen som används i en studie vara baserad på syftet och forskningsfrågorna. För att svara på frågorna och uppfylla syftet med vår studie har vi valt att genomföra en fallstudie. Bryman och Bell (2017) beskriver en fallstudie som ett mer detaljerat och ingående studium av ett visst fall. Fortsättningsvis menar de att en fallstudie rör den komplexitet och specifika natur som det specifika fallet uppvisar, vilket är väl lämpat för syftet med vår studie. Yin (2007) menar också att fallstudier rymmer uppenbara fördelar när forskarna söker svar på "hur".

2.2 Urval

För att få svar på våra forskningsfrågor och uppnå syftet med studien har vi valt att utföra ett målstyrt urval, vilket är en form av icke sannolikhetsbaserat urval. Bryman och Bell (2017) menar att syftet med urvalsmetoden är att välja ut respondenter på grundval av kriterier som gör det möjligt att besvara forskningsfrågorna. Respondenterna i denna studie är strategiskt utvalda och består av individer som besitter relevant kunskap om forskningsfrågorna. Totalt omfattas vårt urval av sju respondenter som representerar tre hierarkiska nivåer. Dessa består av tre butikschef, tre områdeschef och en försäljningschef, detta då chefer på olika hierarkiska nivåer kan ha olika syn på prestationsmått. Vi kan således med vårt urval få en bredare förståelse för PMS hos vårt fallföretag. Vi har i vår studie även avgränsat urvalet organisatoriskt till *verksamhetsområde Försäljning*, samt geografiskt där våra respondenter representerar ett av de två distrikt som finns.

2.3 Insamling av data

Datainsamlingen har primärt skett med hjälp av semistrukturerade intervjuer. Semistrukturerade intervjuer är en flexibel metod som gör det möjligt att anpassa frågor och även att komma med följdfrågor om det behövs. I semistrukturerade intervjuer ges respondenterna stor frihet i att utforma svaren på sitt eget sätt vilket också ökar chansen att få svar som är användbara för den fortsatta analysen (Bryman & Bell 2017). Vid användningen av semistrukturerade intervjuer menar Christensen, Engdahl, Gräas och Haglund (2016) att forskaren bör basera intervjun utefter olika teman och frågor i en intervjuguide, då det minimerar risken att sväva iväg från forskningsområdet under intervjuens gång. Bryman och

Bell (2017) menar dock att semistrukturerade intervjuer behöver hållas flexibla då det är avgörande för att vi som forskare ska få information om hur den intervjuade upplever sin värld men även för att inte låta intervjun övergå till att bli en strukturerad intervju. Utifrån dessa premisser har vi valt att skapa två olika intervjuguides med viss variation i frågorna eftersom respondenterna har olika roller i olika hierarkiska nivåer. Intervjuguiderna är influerade av våra teoretiska implikationer och därmed uppdelad efter tre teman: *vilka*, *varför* och *hur*. För att ytterligare öka tillförlitligheten till studiens resultat och för att få en så neutral och objektiv beskrivning som möjligt har vi valt att använda oss av triangulering. Bryman och Bell (2017) beskriver begreppet som ett tillvägagångssätt där flera informationskällor används. Vi har således även samlat in data genom Systembolagets egna dokument och rapporter samt övriga dokument som berör forskningsfrågorna. Under studiens gång har vi fått ta del av olika rapporter på kundmötesmätning, nöjdhetsindex, ålderskontroll och en rapport som kallas för signallista.

Vi tog kontakt med våra respondenter via mail, där de bjöds in till intervjuer; var på tid och plats bestämdes. Fyra av våra respondenter har intervjuats individuellt och vid olika tillfällen. Resterande respondenter, det vill säga två områdeschefer och en försäljningschef, deltog i en gruppintervju. Intervjuerna har skett på olika butiker runt om i Västra Götaland. I och med att intervjuerna skedde vid olika tillfällen fick vi möjligheten att mellan intervjuerna reflektera över innebörden av respondenternas svar samt omformulera frågor som upplevdes som otydliga. Bryman och Bell (2017) menar att en ljudinspelning underlättar en noggrann analys och förhindrar missförstånd på grund av sviktande minne och egna tolkningar. Vi har således med respondenternas medgivande spelat in intervjuerna då ett sådant arbetssätt gör det fortsatta analysarbete enklare. Samtliga intervjuer transkriberades efter det att insamlingen av data var klar.

2.4 Analysmetod

Efter att vi samlat in den data som behövdes, analyserades de empiriska resultaten utifrån ett tematiskt tillvägagångssätt i syfte att identifiera gemensamma och återkommande teman med den teoretiska referensramen som grund. Christensen et al. (2016) menar att det övergripande syftet med den kvalitativa analysen är att lyfta fram de underliggande mönster som finns i datamaterialet. Några exempel på rekommendationer vilka kan ligga till grund för teman är upprepningar, metaforer, kategorier, likheter och skillnader (Bryman & Bell 2017). Vi har arbetat utifrån tre centrala teman vilka är *vilka*, *hur* och *varför*. Dessa teman har sedan ställts i relation till vår teoretiska referensram och olika hierarkiska nivåer där en jämförelse mellan dessa har gjorts för att hitta skillnader och likheter. Fördelarna med detta tillvägagångssätt är att det är flexibelt och möjliggör kvalitativ analys med olika typer av kvalitativ data och tillvägagångssätt (Bryman & Bell 2017).

2.5 Kvalitetskriterier

Vid bedömning av kvalitén i forskningsdesignen menar Yin (2007) att främst fyra begrepp används. Dessa är; *begreppsvaliditet*, *intern validitet*, *extern validitet* samt *reliabilitet*, vilka enligt Yin (2007) lämpar sig väl vid just samhällsvetenskapliga undersökningar såsom fallstudier. Vi har därför valt att bedöma kvalitén i denna studie efter dessa begrepp.

Studiens *begreppsvaliditet* stärks då vi intervjuat respondenter från tre olika hierarkiska nivåer med olika syn och erfarenheter av ämnet som behandlas. Yin (2007) menar att användandet av flera källor stärker *begreppsvaliditeten*. Bryman och Bell (2017) menar också att flera informationskällor hjälper till att ge en neutral och objektiv beskrivning. Vår uppfattning är att respondenterna varit transparenta i våra intervjuer. De har gett oss möjligheten att ta del av interna dokument för att ytterligare bidra till en ökad förståelse av de begrepp och nyckeltal som nyttjas i organisationen. För att säkerställa att vi förmedlar en neutral och objektiv bild i vår studie, har vi valt att nyttja oss av en *respondentvalidering* där respondenterna gets möjlighet att ta del av studien och återkoppla med respons. *Respondentvalidering* är enligt Yin (2017) också något som stärker *begreppsvaliditeten*. Den *interna validiteten* syftar till att säkerställa att rimliga slutsatser dragits (Yin 2007). I studien har vi nyttjat en bred teoretisk referensram i syfte att stärka den *interna validiteten*, vilket gett oss möjlighet att använda modeller, bygga upp och jämföra rivaliserande förklaringar i analysen av vår empiri. Yin (2007) menar att fallstudier bygger på analytiska generaliseringar. Vi har således använt oss av en bred teoretisk referensram för att säkerställa även den *externa validiteten*, där vi generaliserat vårt resultat gentemot teori och ej population. Flera författare påpekar svårigheterna kring *reliabiliteten* och säkerställandet av att andra forskare skall kunna utföra samma studie med samma resultat på nytt (Bryman & Bell 2017; Yin 2007; Christensen et al. 2016). Med detta i åtanke har vi gett respondenterna möjlighet till att ge återkoppling för att undanröja subjektiva slutsatser, vi har även använt oss av transkriberingar, där vi kunnat gå tillbaka till datamaterialet för att säkerställa en rättvisande bild. Detta stärker både den *interna validiteten* och *reliabiliteten* då vi tydligt skapat en fullständig redogörelse av datainsamlingen där vi dessutom har bifogat vår intervjuguide som bilaga. Christensen et al. (2016) menar även att det krävs teoretisk mättnad för att inte dra förhastade slutsatser och för att kunna påvisa att vi har tillräckligt med data. Våra intervjuer och tilldelade dokument har kompletterats, likväl konfirmerats varandra.

2.6 Etiska aspekter

Bryman och Bell (2017) beskriver fyra områden där etiska frågor i företagsekonomisk forskning är som viktigast. Dessa är risken för att deltagarna i studien kommer till skada, samtyckeskravet, intrång i deltagarnas privatliv och falska förespeglningar. Enligt Bryman och Bell (2017) är det forskarens ansvar att minimera risken för att respondenterna exponeras eller kommer till skada på grund av studien. Samtliga respondenters svar behandlas därför konfidentiellt samtidigt som deras identiteter hålls anonyma i studien. För att ge samtliga respondenter möjligheten till att göra ett välgrundat beslut om de vill vara delaktiga i studien, informerades vi dem i inbjudan till intervjun om studiens syfte, metod, varför de blivit utvalda samt om deltagarnas konfidentialitet och anonymitet. Då vi i denna studie undersöker användningsområden och syften med prestationsmätning i icke vinstdrivande organisationer har vi inte samlat in data om respondenternas privatliv. Enligt Bryman och Bell (2017) är dock deltagarnas privatliv nära kopplat till samtyckeskravet då respondenter kan uppleva frågor som för personliga och privata. Vi har därför inför varje intervju återigen förklarat varför vi utför studien, att respondenternas deltagande helt och hållet är frivilligt och att de inte behöver svara på frågor som de inte vill svara på.

3 Teoretisk referensram

Följande kapitel beskriver den teoretiska referensramen för studien och innehåller en presentation av relevant teori för studiens forskningsfrågor. Kapitlet är indelat i fyra avsnitt, först redogör vi för definitioner av ekonomistyrning och prestationsmätning, följt av olika hierarkier i styrningen, olika mått och praktisk tillämpning. Kapitlet avslutas med sammanfattade teoretiska implikationer för den fortsatta studien.

3.1 Ekonomistyrning och prestationsmätning

Ekonomistyrning är ett komplext begrepp som har flera definitioner, vi har valt att presentera två definitioner nedan:

“En avsiktlig påverkan av ett företags verksamhet och dess befattningshavare i avsikt att nå vissa ekonomiska mål” (Nationalencyklopedin 2018)

“Med ekonomistyrning menas metoder och rutiner som ger företagsledningen möjlighet att planera och följa upp företagets lönsamhet och finansiering” (Andersson, Ekström, Gabrielsson 1998 se Brunsson 2005, s.23)

Det som alla definitioner av ekonomistyrning har gemensamt är att de implicit eller explicit grundas på ett antagande om människors motivation och beteende (Andersson & Funck 2017). Ekonomistyrning beskrivs som arbetet med att formulera och genomföra strategier genom att påverka beteendet hos både ledning och medarbetare. Det beskrivs även som ett arbete där människor engageras, motiveras och mobiliseras i syfte att vidta åtgärder som i sin tur syftar till att en organisations mål uppfylls. (Nilsson & Olve 2013; Ax, Johansson & Kullvén 2009). Vi kan således konstatera att ekonomistyrning handlar om att påverka människors beteende till att agera i enlighet med företagets strategi med det slutgiltiga syftet att implementera densamma.

Ekonomistyrning omfattar bland annat uppföljning av ekonomiska mått och mål, med andra ord prestationsmätning (Andersson & Funck 2017). Det finns dock ingen gemensamt accepterad definition av vad ett PMS är (Choong 2014) men det kan enligt Tung, Baird och Schoch (2011) ses som en uppsättning av prestationsmått som används för att kvantifiera inre och yttre effektivitet. Det vill säga ett tillvägagångssätt att mäta att saker görs rätt och att rätt saker görs. Prestationsmätning ger därmed en bild av företagets måluppfyllelse (Andersson & Funck 2017). Denna bild delas också av Nilsson och Olve (2013) som menar att prestationsmätning i grunden handlar om två saker varav den första är att värdera de ansvarigas prestationer, det andra är att utvärdera strategin (Nilsson & Olve 2013). En prestation kan dock i stort sett vara vad som helst (Ax, Johansson & Kullvén 2009). Begreppet prestation avser det som har åstadkommit eller i framtiden ska utträttas, med andra ord vad som har eller i framtiden ska presteras. När det pratas om prestationsmätning menas därmed mätning av olika aspekter av prestation (Ax, Johansson & Kullvén 2009). Ett prestationsmått eller nyckeltal som det också kan benämnas kan beskrivas som ett tal eller kvantitet som på ett komprimerat sätt förser en med information om en prestation (Ax, Johansson & Kullvén 2009).

Människors beteende har precis lika stor betydelse när det gäller prestationsmätning som vid ekonomistyrning. Som det gamla talesättet "what gets measured gets done" antyder så har det som mäts uppenbarligen prioriterats av ledningen vilket signalerar till de anställda att det är viktigt och kommer därmed ha inflytande på deras beteenden (Andersson & Funck 2017). Prestationsmätningar har dessutom sin utgångspunkt i företagets delmål som i sin tur har sin utgångspunkt i företagets strategi, det huvudsakliga syftet med prestationsmätning kan således också sägas vara strategiimplementering (Ax, Johansson & Kullvén (2009).

3.2 Olika hierarkier i styrningen

3.2.1 Vertikalt och horisontellt perspektiv

Styrning är någonting som kan avse såväl operativa, taktiska och strategiska frågor, verksamhetsstyrning och ekonomistyrning omfattas främst på mellannivån i organisationer (Andersson & Funck 2017). Gränsen mellan ekonomistyrning och verksamhetsstyrning har i samband med att allt fler avancerade styrmodeller används längre ner i organisatoriska nivåer blivit allt otydligare (Nilson & Ovlé 2013).

Ekonomistyrning har ett vertikalt perspektiv som utgår från ledningens och ägarnas finansiella mål och strategi, vilket syftar till att skapa värde för ägarna. Verksamhetsstyrning har ett horisontellt perspektiv som i första hand syftar till att skapa kundvärde (Andersson & Funck 2017). Vidare menar Andersson och Funck (2017) att det är viktigt för företag att fokusera på att skapa kundvärde för att vara konkurrenskraftiga vilket i sin tur skapar värde för ägarna. Det horisontella perspektivet betonar människors villkor så som kunskap, erfarenhet, hälsa, tradition och värderingar. I ett horisontellt perspektiv kan verksamheten betraktas som aktiviteter i en värdekedja där inflöde transformeras och förädlas till utflöde som framförallt mäts i icke-finansiella mål och mått (Andersson & Funck 2017). Cross och Lynch (1995) skriver att företagets kärnprocess (*core process*), med betoning på det horisontella arbetsflödet inbegriper de funktioner och aktiviteter som krävs för att nå en strategi, leverera en produkt eller tjänst. Dessa funktioner och aktiviteter kan exempelvis bestå av försäljning, orderhantering, marknadsföring, produktion och distribution. Cross och Lynch (1995) menar att kunderna inte är intresserade av huruvida en order processas genom flera isolerade funktioner eller ej. Simons (2000) menar att decentraliserade organisationer lämpar sig då verksamhetens strategi kräver att personalen interagerar med kunder och levererar snabba gen svar mot kund och marknad.

3.2.2 Ekonomiskt ansvar

Organisationer och dess enheter behöver styras för att de ska nå sina mål (Andersson & Funck 2017). Begreppet styrbarhet står enligt Nilsson och Ovlé (2013) för de krav som styrsystemet ställer på organisationens utformning. För att uppnå kravet på styrbarhet måste enheterna ansvara för och kunna påverka både de prestationer och resurser som erfordras för att uppnå de prestationerna (Nilsson & Ovlé 2013). Enligt Ax, Johansson och Kullvén (2009) är delegering av ansvar ett centralt styrmedel inom ekonomistyrning och vilket ansvar som delegeras till en enhet är beroende på den enhets befogenheter och möjlighet att påverka det som enheten ska ansvara för. Det finns fyra grundformer av ekonomiskt ansvar, dessa är enligt Andersson och Funck (2017):

Räntabilitetsansvar – Beskrivs som ett ansvar för resultatet i förhållande till det kapital som tagits i anspråk. Räntabilitetsansvar knyts därför normalt endast till ledningen då det är de som kan påverka utfallet av intäkter, kostnader och kapital som ingår i ansvaret (Nilsson & Olve 2013). Vid räntabilitetsansvar är ägarnas avkastningskrav i fokus och enhetens prestationer mäts vanligtvis med räntabilitetsmått (Ax, Johansson & Kullvén 2009).

Resultatansvar – Beskrivs som ett ansvar för skillnaden mellan intäkter och kostnader (Andersson & Funck 2017). Detta ansvar knyts därför lämpligen till de enheter som har befogenhet och möjlighet att påverka både inflöde och utflöde men inte det kapital som ställs till enhetens förfogande (Andersson & Funck 2017; Nilsson & Olve 2013). Resultatenhetens prestationer mäts med mått som bildas av intäkter minus kostnader, exempelvis resultat i absoluta termer, marginaler och förädlingsgrad (Ax, Johansson & Kullvén 2009).

Intäktsansvar – Beskrivs som ett ansvar för intäkter. Ett renodlat intäktsansvar används dock sällan i praktiken (Ax, Johansson & Kullvén 2009). Istället används ett täckningsbidragsansvar vilket innebär att enhetens egna kostnader och inköps- eller tillverkningskostnader dras av från intäkten på det som sålts. Intäktsansvar mäts i monetära termer och med mått som exempelvis täckningsbidrag och bruttomarginal (Ax, Johansson & Kullvén 2009).

Kostnadsansvar – Beskrivs som ett ansvar för fullgörande av sin ”uppgift” och resursförbrukningen för den. Detta ansvarsområde förekommer ofta på den lägsta organisatoriska nivån (Ax, Johansson & Kullvén 2009). Målen för de som har ett kostnadsansvar preciseras ibland i icke-finansiella termer (Andersson & Funck 2017). Kostnadsenheters prestationer mäts bland annat med mått på kostnader, avvikelser i förhållande till standardkostnaden och med olika produktivetsmått (Ax, Johansson & Kullvén 2009).

3.3 Olika mått

3.3.1 Resultatmått och styrmått

Ett mått kan självklart användas för fler än ett syfte men den första åtskillnaden vi gör mellan olika mått är en uppdelning i resultatmått och styrmått. Resultatmått kan i ett styrperspektiv ersätta begreppet framgång och styrmått kan ersätta framgångsfaktorer. Det resultatmått som organisationer väljer kan sägas vara startpunkten och de styrmått som är härledda ur detta resultatmått beskriver de faktorer som företaget väljer att bevaka i värdeskapandet. Styrmått avser därmed likväl framgångsfaktorer som alla de förhållanden som organisationer väljer att bevaka (Catasús, Gröjer, Högberg & Johrén 2001).

I privat sektor används vanligtvis finansiella resultatmått som *räntabilitet på eget kapital* eller *vinst/aktie*. Detta eftersom organisationerna ser på styrningen ur ett ägarperspektiv. Resultatmått som används i offentlig sektor handlar i princip alltid om kvantitativa och kvalitativa egenskaper för vad som produceras i förhållande till förbrukade resurser. Att använda sig av något endimensionellt resultatmått är sällan passande i offentliga organisationer. Det bör istället användas fler resultatmått som speglar verksamhetens politiska och effektivitetsmässiga ambitioner. Oavsett om det gäller privat eller offentlig sektor så påverkar och påverkas resultatmått och styrmått av den organisatoriska miljö som de ska praktiseras i (Catasús et al. 2001).

3.3.2 Finansiella mått

Traditionellt har prestationsmått varit finansiella (Parker 2000). Redan på 1800-talet utvecklades modeller för att få ut relevant styrinformation ur redovisningssystemet, finansiella mått är resultatet av detta arbete (Catasús 2008). Det som karaktäriserar finansiella mått är att de tas fram ur den finansiella redovisningen (Catasús 2008) och grundas därmed på finansiella begrepp som exempelvis intäkt, kostnad och kapital (Andersson & Funck 2017). Några vanligt förekommande finansiella mått på prestationer är lönsamhet, försäljning, kostnader och resultat (Ax, Johansson & Kullvén 2009). Två mått som det vanligtvis läggs tonvikt på är räntabilitetsmått och soliditetsmått (Nilsson & Olve 2013). Fördelarna med finansiella mått är enligt Catasús (2008) många och tydliga. Finansiella mått anses vara jämförbara oavsett geografisk område och oavsett typ av verksamhet, relativt enkla att förstå och genereras automatiskt via ekonomisystemet (Catasús 2008). Fortsättningsvis menar Parker (2000) att dessa mått är precisa och objektiva.

3.3.3 Icke-finansiella mått

Icke-finansiella mått är enligt Kald och Nilsson (2000) mer verksamhetsnära, vilket enligt Andersson och Funck (2017) delvis kan förklara det ökade intresset för dessa mått. Icke-finansiella prestationsmått beskrivs av Decoene och Bruggeman (2006) som mått i icke-monetära termer. Exempel på icke-finansiella mått är kundnöjdhet, personaltillfredsställelse och olika mått på interna processer som exempelvis produktivitet, produktkvalitet eller antal leveranser (Andersson & Funck 2017). Icke-finansiella mått har dock också nackdelar, Chow och Wim A Van (2006) menar att dessa mått i vissa fall kan vara svåra att mäta på ett precist och effektivt sätt.

3.3.4 Balanserat synsätt

Chow och Wim A Van (2006) menar att det inte bör väljas antingen finansiella eller icke-finansiella prestationsmått utan att det bör finnas en balans och väljas en kombination av de olika typerna av måtten. Det är dock inte heller tillräckligt att skapa ett brett utbud av mått som täcker alla aktiviteter i en organisation, dels för att det är slöseri av resurser men också för att det kan vara distraherande och skapa informationsöverflöd (Parker 2000). Det måste finnas ett fokus på de aktiviteter som verkligen är viktiga och prestationsmått måste väljas selektivt och vara beroende av organisationens vision, mål och strategi (Parker 2000).

Ett välkänt exempel som beaktar detta är Kaplan och Nortons (1992) balanserade styrkort, modellen erbjuder ett alternativ till de traditionella finansiella måtten och beskriver och förklarar vad som behöver mätas för att bedöma strategiers effektivitet (Parker 2000). Enligt Nilsson och Olve (2013) är ofta en övervägande del av måtten i ett balanserat styrkort verksamhetsnära och icke-finansiella. Det balanserade styrkortet gör det möjligt för chefer att se på verksamheten ur fyra viktiga perspektiv (Kaplan och Norton 1992). Dessa fyra perspektiv kommer enligt Kaplan och Norton (1992) besvara fyra frågor:

- Hur uppfattar kunder oss? (kundperspektiv)
- Vad måste vi förbättra? (internt processperspektiv)
- Kan vi fortsätta förbättra och skapa värde? (förnyelse och utvecklingsperspektiv)
- Hur ser aktieägare på oss? (finansiellt perspektiv)

Genom att förse högre chefer med information från dessa fyra perspektiv minimerar det balanserade styrkortet enligt Kaplan och Norton (1992) risken för informationsöverflöd genom att begränsa antalet mått som används. Det balanserade styrkortet tvingar chefer att fokusera på den handfulla mått som är av högsta betydelse, så kallade kritiska framgångsfaktorer (Kaplan & Norton 1992).

3.3.5 Kontrollmått

Kontrollmått är mått som är ämnade för att varna eller larma om det som mäts över- eller understiger en viss nivå eller intervall. Dessa mått kräver att det finns en norm att jämföra med så organisationerna vet vad som är bra, dåligt eller godtagbart. Några typexempel på kontrollmått är exempelvis *kvalitetstoleranser vid tillverkning*, *verkliga kostnader i relation till budgeterade* och *antalet korttidsfrånvarotillfällen per anställd*. Så länge fenomenet som mäts ligger inom ett givet intervall så är det vanligen "tyst" och intresset för att vidta förbättringsåtgärder litet. Eftersom de flesta av kontrollmåten enbart observeras när de slår larm så är det fullt möjligt att använda sig av ett stort antal av dessa mått. Kontrollmått visar dock nästan aldrig vad som behöver göras när någonting avviker från normen och lärandet är begränsat (Catasús et al. 2001).

3.3.6 Lärande mått

Det kan ställas en diagnos över ett organisatoriskt fenomen genom att förknippa ett antal kontrollnyckeltal till varandra. Vi kan genom denna diagnos ha möjlighet att lära oss om organisationen och därigenom också börja tala om lärande mått. Exempelvis kan nyckeltalet *antalet korttidsfrånvarotillfällen* kopplas till nyckeltalen *anställdas trivsel* och *kostnad per frånvarotillfälle*. Vi kan således leta efter samband och åtgärder där effekterna av åtgärderna kan läsas av på nyckeltalen om de är tillräckligt stora. Kunskap om sambanden växer genom insamling av data som också följs upp, diskuteras och analyseras. Dessa är också de samband som ledningen tror på, vilket snarare är ett uttryck för strategin än deterministiska orsak-verkan-samband. Det blir dock slumpen som styr om ledningen inte bestämmer sig för att tro på vissa samband. Vilka lärande mått som en organisation väljer att använda sig av handlar i grund och botten om hur organisationen fungerar såväl internt och i samverkan med klienter och medborgare (Catasús et al. 2001).

3.3.7 Strategiska mått

Nyckeltal har traditionellt tagits fram ur ekonomisystemet och byggde därför på information som inte gav indikationer på framtiden, vilket innebar att dessa mått var av en mer kontrollerande karaktär. Det som särskiljer strategiska mått är att de är strategiskt framtagna och kan ses som indikatorer. Strategiska mått visar inte om vi tjänar pengar eller ej utan dessa mått underbyggs av en hypotes om att dessa mått indikerar om strategin följs eller inte. Att följa upp strategiska mått ger ett diskussionsunderlag för både hur väl strategin efterlevs och om dessa mått verkligen speglar strategin (Catasús et al. 2001).

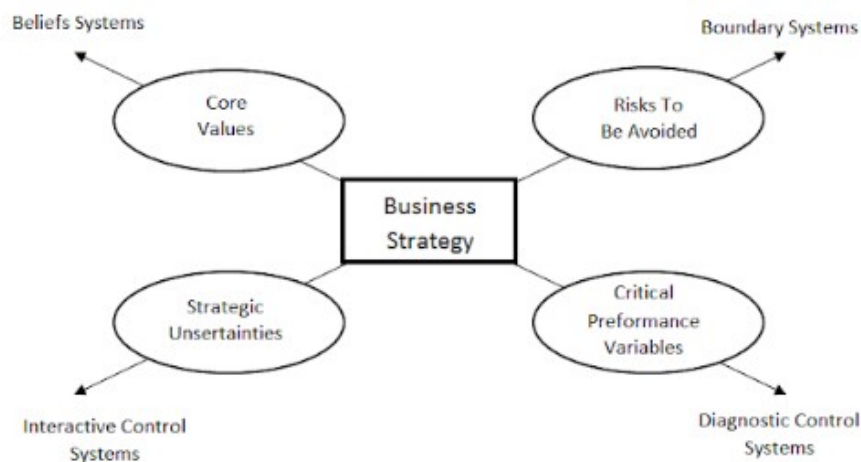
3.3.8 Mobiliserande mått

Mobiliserande mått skulle möjligen kunna ses som anti-intellektuella eftersom de är ämnade att tala till våra känslor. Detta för att en gemensam fokusering ska uppnås och att resurser frigörs i organisationen. Den primära funktionen för mobiliserande mått ligger inte efter handling i form av uppföljning eller lärande utan före handling då de är mått som ska mobilisera till handling. Catasús et al. (2001) menar att ett mobiliserande mått kan vara *vi ska vara världsledande inom ...* eller *vi ska bli världs bäst på ...* men kan också vara mer jordnära. Dessa mått bygger på antagandet att vi mäter något för att det ska finnas med på dagordningen och därmed förhoppningsvis även intresset. Det är relativt oväsentligt om det finns analytiskt bättre lämpade nyckeltal eller om sambandet mellan nyckeltalet och prestationer är vagt eller otydligt. Det viktiga är att intresset för det vi tror driver framgång mobiliseras genom användandet av dessa mått (Catasús et al. 2001).

3.4 Praktisk tillämpning

3.4.1 Levers of Control

Simons (2000) menar att verksamheter kan nå kontroll genom att integrera fyra styrspakar (*Levers of Control*) som kompletterar varandra, dessa är: *beliefs systems*, *boundary systems*, *diagnostic control systems* och *interactive control systems*.



Figur 1: Simons (1995, s. 7)

3.4.1.1 Övertygelse och gränssystem

Det kan uppstå situationer där individer skadar organisationen genom att bedriva verksamhet som inte går i riktning med organisationens strategi (Simons 1995). Vidare förklarar Simons (1995) att det finns flera anledningar till individers värdeförstörande. Det kan handla om en pressad arbetssituation vilket resulterar i försök att effektivisera och att hitta kryphål, men även girighet som uppvisas genom insider trading och andra olägenheter.

Simons (1995) menar att organisationer behöver tydliga kärnvärden som förmedlar principer, syfte och riktning. Anledningen till detta är att säkerställa att de anställda engagerar sig i rätt typ av aktiviteter. För att lyckas med detta, anser Simons (1995) att det krävs en ledare som

kan inspirera och förmedla en vision. Han poängterar även att det är viktigt att coacha medarbetare att värdera ens arbete och medverka mot visionen och erkänna och belöna framgång. Simons (1995) definierar *övertygelse- och gränssystemet* som den uppsättning organisatoriska definitioner som chefer formellt förmedlar och systematiskt förstärker för att ge värderingar, syfte och riktning för organisationen. Att tala om för folk exakt vad de skall göra hämmar kreativitet, det är dock nödvändigt att ha gränser, vilket skapas genom abstrakta värderingar som inte ger konkret guidning, men som ändå ger en ram kring möjligheter och begränsningar (Simons 1995).

3.4.1.2 Diagnostiskt och interaktivt kontrollsystem

Diagnostisk och interaktiv användning av PMS representerar två kompletterande och utjämnande krafter som fungerar samtidigt men med olika ändamål (Henri 2006). Simons (2000) definierar det *diagnostiska kontrollsystemet* som det formella informationssystemet som chefer använder för att övervaka organisatoriska utfall och resultat utifrån förutbestämda nivåer, samt korrigera eventuella avvikelser från förutbestämda prestationsnivåer. Den diagnostiska användningen innefattar en granskning av kritiska framgångsfaktorer för att övervaka och samordna implementeringen av avsedda strategier. Genom att belöna uppnåendet av förutbestämda mål och fokusera på korrigering av avvikelser från förutbestämda prestationsnivåer skapas en motivation och riktning för att uppnå mål (Henri 2006). Enligt Kastberg och Siverbo (2013) är en diagnostisk användning ett sätt att få människor i organisationen att agera i företagets bästa intresse och fullfölja organisationens mål och strategier. Det *interaktiva kontrollsystemet* syftar till att fokusera organisatorisk uppmärksamhet på strategiska osäkerheter och tillhandahålla organisationer med en styrspak för att finjustera och ändra strategi (Kastberg & Siverbo 2013). Enligt Simons (1995) skall en organisation genom det interaktiva kontrollsystemet kunna utveckla sin affärsstrategi genom att ta tillvara på strategiska osäkerheter som kan ske till följd av att marknaden förändras. Vidare menar han att dessa osäkerheter är i konstant rörelse och kan därför inte programmeras och övervakas och att den interaktiva användningen riktar organisatorisk uppmärksamhet och tvingar fram en dialog och diskussion genom hela organisationen som i sin tur kan leda till att nya strategier bearbetas.

Den diagnostiska användningen representerar en mekanisk kontroll som används för att övervaka, bedöma och stödja uppnåendet av förutsedda mål. Medan den interaktiva användningen är ett organiskt kontrollsystem som stödjer framväxten av kommunikationsprocesser och ömsesidig anpassning av organisatoriska aktörer (Henri 2006). En diagnostisk användning begränsar PMS roll till enbart ett mätningssverktyg, medan en interaktiv användning utökar PMS roll till ett strategiskt managementverktyg. Diagnostisk användning är inte nödvändigtvis ett mål i sig utan ett medel som är nödvändigt för att få igång en strategisk dialog och en interaktiv användning av PMS. Diagnostisk användning representerar *single-loop learning* och är en nödvändig förutsättning för interaktiv användning och *double-loop learning* (Henri 2006).

3.4.2 Motivation

Enligt Nilsson och Olve (2013) kan prestation för en enskild person förklaras genom sambandet; prestation = förmåga, motivation. Andersson och Funck (2017) menar att en styreffekt endast kan uppnås genom kompetenta och motiverade människor som anstränger sig för nå verksamhetens mål. Det finns en mängd teorier om vad som motiverar människor (Nilsson och Olve 2013), vi har valt att använda oss av två distinktioner av motivation, nämligen inre och yttre motivation. Inre motivation beskrivs av Decoene och Bruggeman (2006) som när vi drivs att göra något utan någon yttre uppmuntran, belöningar för arbetet ges istället i form av känslan av bedrift och självförverkligande. Vidare beskriver de yttre motivation som att vi drivs att göra något i utbyte mot påtagliga belöningar med ett mätbart marknadsvärde i utbyte mot levererad arbetsinsats.

3.4.2.1 Inre motivation

För att chefer ska känna inre motivation måste de enligt Decoene och Bruggeman (2006) uppleva sina arbetsuppgifter som meningsfulla, känna sig ansvariga för uppgiftens resultat samt öka chefernas möjlighet till självutveckling. Enligt Kaplan och Norton (1996) är inre motiverande uppgifter ett resultat av strategisk sammanpassning. Decoene och Bruggeman (2006) menar att chefer bör vara aktivt involverade i PMS design och implementeringsprocess för att underlätta en strategisk sammanpassningsprocess. Att företagets PMS ligger i linje med företagets strategi leder till att måtten är verksamhetsnära och motiverar insatser på de aktiviteter som mäts. Det kommer således uppmuntra anställda till ett målinriktat beteende som i sin tur förväntas förbättra organisationens prestationsnivå (Decoene & Bruggeman 2006). I praktiken använder sig dock de flesta organisationer av ett bonussystem kopplat till prestationer för att motivera chefer och anställda att jobba mot organisatoriska mål (Decoene & Bruggeman 2006).

3.4.2.2 Yttre motivation

Ett belöningsystem kan ha en positiv påverkan på anställdas engagemang eftersom det leder till en möjlighet att få en större ersättning från sin organisation genom att bidra till densamma (Nilsson & Olve 2013). Decoene och Bruggeman (2006) förväntar sig att en kompensationsplan baserat på ett balanserat PMS kommer ha en positiv effekt på organisationens prestationsnivå eftersom det kombinerar verksamhetsnära mått som sammanfaller med strategin med yttre belöningar. För att beskriva sambandet mellan yttre motivation och prestation har vi valt att använda oss av två teorier, nämligen agentteorin och förväntansteorin som i kommande avsnitt översiktligt förklaras.

Agentteorin - Bygger på antaganden om att överordnade och underordnades intressen avviker. Underordnade antas agera i egenintresse till en viss nyttoförlust för den överordnade (Decoene & Bruggeman 2006). Eftersom den underordnade inte delar samma lönsamhet för det producerade resultatet som den överordnade är det möjligt att den underordnade inte jobbar lika hårt som den överordnade hade gjort (Deegan 2013). De överordnade kommer försöka begränsa eventuell nyttoförlust från underordnades opportunistiska beteende genom att implementera övervaknings- och belöningsystem (Decoene & Bruggeman 2006).

Förväntansteorin - Bygger på att styrkan av tendensen att agera på ett visst sätt beror på styrkan av en förväntan att det agerandet kommer leda till ett visst utfall och på värdet av det utfallet för den agerande personen (Decoene & Bruggeman 2006). Vidare beskriver Decoene och Bruggeman (2006) att motivationen enligt teorin avgörs av tre nyckelbegrepp. *Expectancy* - representerar individens förväntan att deras ansträngning återspeglas i ett prestationsmått. *Instrumentality* - representerar individens förväntan av att det särskilda utfallet, exempelvis en monetär bonus, är beroende av att de når en viss prestationsnivå. *Valence* - avser det positiva eller negativa värde som individer förknippar med utfallet.

3.5 Sammanfattade teoretiska implikationer

Utifrån den teoretiska referensramen har vi konstaterat att ekonomistyrning och verksamhetsstyrning främst sker på mellannivå i organisationen. Normativ forskning har också förespråkats att prestationsmätning bör vara väl etablerat i lägre nivåer i organisationer. Vi behöver därför respondenter i beslutsfattande ställningar både på låg och mellannivå. Vi har berört hur ansvarsområden, vertikal- och horisontell styrning påverkar användarnas relation till PMS. Eftersom Systembolaget inte är ett vinstmaximerande företag antar vi att de inte har ett vertikalt perspektiv som utgår från ägarnas och ledningens finansiella mål. Däremot förväntar vi oss att organisationen tillämpar ett horisontellt perspektiv på mellannivån, där det finns ett fokus på icke-finansiella mått som syftar till att öka kundvärde och att ju högre upp i organisationen desto mer inriktat blir det på ekonomiska aspekter och finansiella mått. I normativ teori finns ett ökat fokus på icke-finansiella mått och ett balanserat synsätt. Det finns även i allra högsta grad ett fokus på verksamhetsnära mått som ligger i linje med företagets strategi, så kallade strategiska mått. Systembolaget har inget vinstintresse annat än deras avkastningskrav från staten, de torde därför mäta framgång och prestation i andra termer än finansiella och vi förväntar oss därför övergripande fokus på mått av icke-finansiell karaktär i form av strategiska, mobiliserande, lärande och kontrollmått. Vi räknar dessutom med att deras PMS är inspirerat av Kaplan och Nortons balanserade styrkortets konceptuella idéer där ett fokus ligger på kundperspektivet, interna processperspektivet samt förnyelse och utvecklingsperspektivet. Detta dels på grund av att studier har visat att detta synsätt delas av en betydande mängd företag inom Norden.

Då Systembolaget är ett monopol under ständig granskning förväntar vi oss att Systembolaget har ett rigoröst gränssystem och en diagnostisk inriktning på användningen av sitt PMS. Detta då vi förmodar att Systembolaget vill eliminera risker och kunna övervaka organisatoriska utfall och korrigera eventuella avvikelser för att kunna efterleva de krav som ställs på dem. Vi förväntar oss även ett interaktivt användande för att övervaka opinionen då deras fortsatta existens bör vara deras största strategiska osäkerhet. Vi förmodar dock att det är den diagnostiska användningen som är den styrspak som dominerar hur de kontrollerar organisationen. Vi förväntar oss inte att Systembolaget nyttjar sig av yttre motivation i form av bonusar. Detta då bonusar tveksamt kan ses som legitimt i en statlig verksamhet såsom Systembolaget ur en folklig synvinkel. Vi antar således att Systembolagets anställda istället drivs av inre motivation grundat i känslan av bedrift och självförverkligande. Dessa implikationer ger oss en utgångspunkt för vår analys och diskussion samt en riktning i vårt fortsatta arbete med att besvara våra forskningsfrågor.

4 Resultat

I följande avsnitt presenteras och sammanställs vårt empiriska material som samlats in. Avsnittet introduceras med en presentation av fallföretaget och intervjupersonerna. Resultatet skildrar fallföretagets PMS utifrån olika perspektiv beroende på hierarkisk nivå.

4.1 Presentation av företag och intervjupersoner

Systembolaget

Systembolaget är ett statligt ägt icke vinstmaximerande företag, med ett lagstadgat detaljhandelsmonopol på försäljning av starköl, vin och sprit. Företaget har 441 butiker, drygt 5700 anställda och omsätter omkring 29 miljarder kronor per år (Systembolaget 2018b). Systembolaget har fått i uppdrag av staten att minska alkoholkonsumtionen i landet för att minska samhällskostnader och förebygga mänskliga tragedier. I deras uppdrag ingår att informera om alkoholens risker, ge bra service och sälja med ansvar (Systembolaget 2018a). Systembolagets vision är "Ett samhälle där alkohol njuts med omsorg om hälsan så att ingen tar skada" (Systembolaget 2018f). De har satt en strategisk plan som sträcker sig fram till 2020 där målbilden är att de ska fortsätta imponera på kunderna, öka kunskapen om alkoholens risker och Systembolagets roll, samt skapa de bästa förutsättningarna för sina medarbetare (Systembolaget AB 2017).

Lägre chef

Vi har intervjuat tre butikschefen i västra götalsregionen. Butikschefen är ytterst ansvarig för butiken. Deras ansvarsområden omfattar butikens arbetsmiljö, budget, kostnader, kundnöjdhet, resultat, personal, schemaplanering och svinn. Butikscheferna ska även vara ett föredöme för personalen och är en del i den dagliga verksamheten där de sköter arbetsuppgifter såsom kassa och varuplock tillsammans med sina butikskollegor.

Mellanchefer

Vi har intervjuat tre områdeschefer. Områdeschefer är butikschefernas chef och ansvarar för flera butiker i ett område. De ansvarar för de nyckeltal organisationen styr mot och de investeringar som görs. En stor del av arbetet består av att vara en coach och ett stöd för butikscheferna i sitt område.

Högre chef

Vi har intervjuat en försäljningschef. Försäljningschefen är chef för samtliga områdeschefer och butiker i sitt distrikt. Distriktet omfattar ungefär hälften av de 441 butiker som finns i Sverige.

4.2 Presentation av empiri

Vi ställde inledningsvis en öppen fråga kring vad respondenten värdesätter eller värderar i den verksamheten som hen arbetar i. Flera svarade i termer av mjuka värden som inte mäts direkt, exempelvis människors lika värde och omtanke till varandra. Samtliga respondenter lyfter fram Systembolagets vision, mål, samhällsansvar, folkhälsan och den nöjda kunden. En butikschef menar att Systembolagets existens och bevarandet av ensamrätten är viktig, då det

i Systembolaget finns ett högre mål, "CSR på en högre nivå, det är inbyggt i företagstanken". Detta menar hen skapar mervärde för de som jobbar där.

Den nöjda kunden för oss är ju inte bara den nöjda i butik för att vi skall driva merförsäljning eller för att de bara ska komma till oss, för de har ju inget annat val än att gå till någon annan än oss, utan den nöjda kunden för oss blir ett sätt att hålla ett högt OPI, så att folk vill behålla Systembolaget. – Butikschef

Butikscheferna menar att de kan fastställa värdena på en högre nivå, men att det är svårt att fastställa dem på butiksnivå på annat sätt än genom sin empiriska erfarenhet. De beskriver att de mäter nöjdhetsindex (NKI), kundmötesmätningar (KMM) samt opinionsindex (OPI) och att det är OPI som gör att Systembolaget finns kvar. Även områdescheferna och försäljningschefen menar att de i förlängningen fastställer dessa värden med hjälp av mått som NKI, KMM, OPI och ålderskontroll (ÅK). Under gruppintervjun talar de mycket om samhörighet i gruppen och en *vi-känsla* på Systembolaget, där de även berättar att de använder sig av måttet prestationskultur för att mäta hur de själva mår och presterar.

...de som tar hjälp av andra eller hjälper andra, det är ju de som också lyckas allra bäst. För det skapar ju engagemang och nån typ av glädje som också kunderna märker av, mår vi bra så presterar vi bra. När jag säger prestera så menar jag då hur vi möter våra kunder, hur vi är mot varandra. Stoltheten aah. – Försäljningschef

4.3 Vilka prestationsmått används

När vi ställde frågan vilka mått de dagligen kom i kontakt med varierade svaren mellan våra respondenter. Mått som samtliga respondenter tog upp var prestationskultur, ÅK, KMM och NKI. Andra mått som lyftes fram var butiksomkostnader, försäljning, produktivitet, sjukfrånvaro och svinn. I våra intervjuer framgår att samtliga chefer oavsett hierarkisk nivå beskriver att de arbetar med samma mått.

...de som egentligen har med vårt uppdrag att göra och våran existens de känns ju naturligtvis viktigast så att säga [...] NKI, vad kunderna tycker om oss, att vi gör rätt liksom. – Områdeschef

Vilka av dessa mått som var mest betydelsefulla för respondenten varierade i svar. En respondent i gruppintervjun beskriver att det är svårt att avgöra de mest betydelsefulla måtten, då varje enskilt mått är viktigt samtidigt som alla mått hänger ihop. Vidare i gruppintervjun menade de att NKI är det viktigaste då det i slutändan är kunderna som bestämmer om Systembolaget finns kvar och att allt annat därmed blir underordnat. De beskriver även OPI som ett viktigt strategiskt nyckeltal.

...vi har ju hela tiden de här opinionsundersökningarna där vi ställer frågan till svenska befolkningen då eller en andel utav dem, alltså i vilken utsträckning man vill behålla Systembolaget eller monopolet och det är något som vi följer liksom över år och trend så och det är ju jätteviktigt för oss att svenska folket vill ha Systembolaget kvar. – Försäljningschef

En butikschef ansåg att ålderskontrollen var det viktigaste måttet då det regleras i lag men även för dess samhällsfunktion. Hen ansåg också att svinn var ett viktigt mått dels ur ett ekonomiskt perspektiv men även på grund av risken att fel personer får tag i alkoholen.

Det är ju vårt samhällsansvar tror jag som är det viktigaste, att vi sköter oss och jobbar för det vi ska göra. – Butikschef

Flera respondenter lyfte prestationskultur och sjukfrånvaron som viktiga mått, dels utifrån ett samhällsansvar, men även då friska medarbetare som mår bra, trivs och känner att de har förutsättningar även gör ett bra jobb gentemot kund. I gruppintervjun diskuterar de kring mjuka värden som att de uppmanar butiker och medarbetare att använda tilldelade trivselpengar och motionssubventioner, samt att de investerar i personalen i form av utbildningar, provningar och aktiviteter.

Butikskostnader och försäljning är två mått som några respondenter ansåg som särskilt viktiga, medans andra ansåg att kostnader är mer eller mindre konstanta utifrån den enskilda butikens behov. Samtidigt som att fluktuationer i försäljning och produktivitet ofta jämnar ut sig över tid.

4.4 Syftet med prestationsmätning

Samtliga respondenter fick svara på om de upplever att Systembolagets detaljhandelsmonopol och syfte påverkar deras sätt att arbeta med prestationsmätning. Flera respondenter svarade att det som eventuellt skiljer sig åt från övrig handel är att olika företag har olika syften, vilket då kan påverka verksamhetens val av nyckeltal. Två respondenter lyfter fram OPI och ÅK som exempel på nyckeltal på hur monopolet påverkar deras sätt att mäta. En butikschef säger att Systembolaget inte jagar siffror på samma sätt som i övriga handeln och att det för dem handlar om att leverera ett bra kundmöte snarare än vinstfokus. Två respondenter vill tro att de på grund av detta är mer proaktiva än andra verksamheter.

I våra intervjuer framkom flera anledningar till varför prestationsmätningar används inom företaget. Bland butikscheferna framgick det att arbetet med prestationsmätningar främst handlar om att se till kunden. Några framträdande teman var att få nöjdare kunder, serva kunder, tillgodose och förutse kundens behov.

Syftet med prestationsmätning är för Systembolaget i stort är liksom att hålla en nöjd kund och att se vad vi behöver göra, att analysera resultatet för se vad vi behöver göra för att hålla nöjda kunder, vad behöver vi som Systembolaget göra – Butikschef

Flera av respondenterna från gruppen mellan och högre chefer resonerar kring syftet med prestationsmätning på ett liknande sätt och beskrev det i termer av ett verktyg för att säkerställa organisationens samhällsansvar. De var dock mer inriktade på att syftet med prestationsmätning var att kunna uppvisa transparens och effektivitet, som en del av externredovisningen.

...det här att vi inte är vinstmaximerande och att vi inte driver för någon ökad vinst eller resultat; det måste vi också vara transparenta med och det är viktigt att man lätt kan se liksom "att nej man gör inte så". Jag menar[...], vi har ju inte någon marknadsföring överhuvudtaget, vi ställer aldrig frågan till kund: ska du inte köpa tre istället för två? Vi lämnar inga rabatter. - Då tror jag att det är jätteviktigt att vi också kan visa det med siffror och inte bara med ord.. – Försäljningschef

Butikscheferna talade om prestationsmätning i termer av ett verktyg som ger kvittens på utfört arbete, vilket utgör en bas för vidare analys. De ansåg att prestationsmätning även är ett bra verktyg för att förändra beteende hos medarbetarna.

Om vi säger prestationsmätning som en KMM så använder jag det som ett verktyg [...] Då är en fråga, fick jag hjälp när jag kom in i butiken? Kunden kommer in; uppmärksammade någon försäljare mig när jag kom in i butiken? Kommer det då nej varje gång, då jobbar vi ju fel på något sätt [...] här använder vi ju det som ett verktyg till att förändra ett dåligt beteende så att säga. – Butikschef

En annan butikschefen beskrev att det som mäts, är det som de blir bra på, vilket gör det extra viktigt att mäta rätt saker.

... det är extremt viktigt att vi man mäter rätt saker. Börjar vi mäta fel saker, då kommer folk att arbeta med att göra fel saker. – Butikschef

En av områdescheferna argumenterar för att prestationsmätningen är viktig då det kommer till att följa upp mål. Prestationsmätningarna hjälper dem att kontrollera resurser, se till att enheterna håller sig inom den budget som finns samtidigt som det ger en indikation på om en enhet behöver tillföras ytterligare resurser.

... vi använder mer målbild idag är än vad vi gjort tidigare, vad är det vi vill uppnå, idag när vi pratar projekt [...] så pratar vi väldigt mycket mer om effekthemtagning [...] vad det är för förflyttningar, rörelser vi vill göra, på ett helt annat sätt än tidigare då det kanske mer var befäst med en siffra. – Försäljningschef

Gruppen resonerade i linje med att användningen av nyckeltal nu snarare handlar om ett redskap för att ej tappa tråden i den målbild som satts. I gruppintervjun beskrevs att de vill åt effekter av satsade resurser. Samtliga respondenter fick svara på vem de anser att prestationsmätningen är till för. Bland svaren från butikscheferna fanns bland annat “för alla”, “för cheferna”, “för butiken” och “för kunden”. Resonemangen gick åt att prestationsmätningen är ett verktyg för dem i organisationen, vilket i slutändan skall ge resultat mot kund. Områdescheferna och försäljningschefen gick även i denna riktning men det fanns en tydligare framtoning på ledare och chefer.

Kunden i slutändan, tycker jag! Det är ju hur man uttrycker sig i den strategiska planen eller verksamhetsplanen och i alla chefsled, vad det är som lever och vilka frågor det är som följs upp, som i slutänden påverkar kunden. – Butikschef

Det är väl till för alla i och för sig, men det är ändå ett måttal från hur vi mäter effektivitet och kvalitet. Men klart mest är den ju till för att följa upp på chefsnivå och företagsnivå skulle jag vilja säga. – Områdeschef

4.5 Hur de arbetar med prestationsmätning

Flera respondenter berättar att de sedan en tid tillbaka är inne i ett paradigmskifte där de genomgått en transformation från resultatstyrtd till värderingsstyrtd. Där de tidigare arbetat mer tävlingsinriktat med rankinglistor, till att nu vara mer värderingsstyrda och att jobba med

målbilder. En respondent säger att det är inte själva siffrorna som de diskuterar utan att det är bakgrunden till siffrorna, vad som har hänt och hur planen framåt ser ut som är det viktiga.

... så här ser det ut nu och hit ska vi, den här effekten vill vi ha och det här kommer vi göra för att komma dit liksom, det är mer så vi tänker och jobbar, framåt liksom. – Områdeschef

Samtliga respondenter beskriver att de använder prestationsmätningar som ett verktyg för att identifiera problemområden, som ett stöd i beslutfattandet och coaching av butiker. När områdescheferna är på butiksbesök fokuserar de på resultat som den aktuella butiken behöver stöd och hjälp med, vilket varierar från butik till butik. En områdeschef berättar att hen jämför nyckeltal och försöker skapa en röd tråd och en större bild av vad orsaken kan vara för de butiker som har svajande resultat. Samtliga chefer beskrev påverkansamband mellan sjukfrånvaro och andra mått, att sjukfrånvaron påverkar exempelvis prestationskulturen och NKI samt att om personalen drivs för hårt på produktiviteten kan det speglas i sjukfrånvaron. De menade att det ena resulterar i någonting annat och det gäller att se de sambanden för att få en riktning på hur problemet ska lösas.

...vi använder det som ett verktyg, vad är det vi kan göra, vart är vi på väg, se tendenser liksom, jämföra flera med varandra liksom, vart är vi? vad kunde man gjort bättre just då? Om det är nån helt konstig sådär, vad är det som har hänt, varför? – Butikschef

I våra intervjuer framgår att Systembolaget använder sitt PMS för att varna och larma vid avvikelser från satta gränser. De berättar att de självklart vill nå sina uppsatta mål och budgetar men att de till skillnad från andra företag inte är vinstmaximerande. En av områdescheferna tar upp ett exempel där de för några år sedan såg en ökad sjukfrånvaro bland kvinnliga chefer i 40-49 årsåldern, detta ledde till att stora resurser sattes in för att lösa situationen. Hen fortsatte att förklara att prestationsmätning som ett varningssystem kan vara väldigt bra för företaget i ett större perspektiv.

Om vi ser att någonting sticker iväg så vill vi naturligtvis verkligen gå in och analysera och fundera på vad som hänt och vad vi skulle kunna göra för att åtgärda det. – Försäljningschef

I gruppintervjun beskriver respondenterna det finansiella som hygienfaktorer, där de finansiella måtten som används skapar förutsättningar för att kunna arbeta med de icke finansiella mått som används för att skapa och leverera det som utlovats i form av uppdrag och goda kundmöten. Cheferna i gruppintervjun påpekar att de olika måtten är till för att mäta olika delar av verksamheten, där en respondent nämner det balanserade styrkortet och menar att exempelvis ekonomin i en butik inte får ske på bekostnad av kundmötet.

NKI resultat är ju handgripligen hur kunderna upplever. Jag kan ju ändra i ett helt områdes riktning genom NKI resultatet och se, okej vad tycker kunderna här. - okej då lägger vi om arbetet så, och så går vi åt det här hållet. – Områdeschef

Systembolaget får direktiv av sina ägare, i det här fallet staten, för vad de ska leverera gällande en mängd olika delar, både avseende det finansiella och det mer mjuka som har med deras uppdrag att göra. Utifrån företagets vision och statens direktiv har företagsledningen satt ett strategiskt mål 2020 och en strategisk plan. Detta mål bryts sedan ner i delmål för respektive område och enhet där de i sin verksamhetsplan väljer hur de ska jobba. Verksamhetsplanen i sin tur är nedbruten så att butiksmedarbetare får individuella mål i medarbetarsamtal som i längden stödjer den övergripande planen.

Några kommer jobba med dem mer och några kommer jobba med dem mindre men alla ska beröra dem, alla ska veta om vilka de här strategiska målen är i företaget. Sen kan man kan

knåda ner det till sitt eget lilla mål på sin butik men man hittar inte på något eget på en butik som inte är kopplat till den strategiska planen eller de målen vi har satt upp. – Områdeschef

Försäljningschefen berättar att butikschef, områdeschefer, hen själv och sin chef varje månad arbetar med något som de kallar för verksamhetsanalys där de gör en analys av verksamheten och den plan de har för framtiden. Hen förklarar återigen att det inte handlar om titta på siffrorna utan att det handlar om att analysera, fundera och planera.

Utifrån mätresultaten skriver butikscheferna en verksamhetsplan som de arbetar utefter. En butikschef menar att de jobbar med att verksamhetsplanen ska leva i arbetet, vilket indikerar att deras verksamhetsplan i allra högsta grad styr hur de arbetar. En av butikscheferna säger att när de får dåliga värden görs en rannsakan och en självanalys för att lista ut vad det kan bero på för att sedan lösa det. Prestationsmätningar används bland annat för att skapa underlag för punktinsatser, men även för planering såsom hur butiken ska bemannas. Mätningarna ger också butikscheferna indikationer på vad det är kunderna vill ha.

... är de det som kunderna vill, de kanske inte vill ha så fulla hyllor eller de kanske bara vill ha mer människor att fråga så, det är ju också en mätning här... – Butikschef

En av butikscheferna menade dock att vissa mått riskerar att bli ointressanta och tar svinn som ett exempel. Då deras butik ligger i stadsläge kommer de inte klara det mål på snittet i Sverige på stulna flaskor, vilket gör att måtetalet kan kännas orealistiskt. Hen poängterar dock att svinn är någonting de måste arbeta med då de bedriver en affärsverksamhet. Vidare belyser respondenterna också vikten av att involvera medarbetarna i arbetet.

...det är väl en öppen dialog bland personalgruppen, det är där nyckeln ligger - Butikschef

...det är jätteviktigt med kommunikation, det är a och o. – Butikschef

I vår gruppintervju var samtliga chefer överens om att det inte är själva måtten som är det mest motiverande för personalen, snarare viljan till att bidra och att föra Systembolaget framåt. De ser måtten som någonting de och deras anställda kan relatera till för att få bekräftelse på att de lyckas med sina uppdrag och att de når sina mål. De anser att det är viktigt att det finns en känsla av att alla är delaktiga och att individen kan påverka.

När vi styr från resultatstyrning mot värderingsstyrt så försvinner ju belöning med själva siffran. Det är inte det man värderar högst, utan hur har man tagit sig till siffran. – Områdeschef

En respondent i gruppintervjun poängterade att det viktigaste är vilken typ av återkoppling medarbetarna får och menar att beröm har större betydelse än siffran i sig. Systembolaget använder sig även av KMM för att peppa de anställda. Där har de något som de kallar för *suverän service* vilket är ett diplom som de anställda kan få om en *mystery shopper* upplever att den anställda har gjort mer än vad som krävs eller förväntas av medarbetaren. Flera respondenter berättar att de försöker komma ifrån att använda sig av dåliga resultat som slagträ för att rätta till avvikelser vilket det har funnits en historik av. De beskriver att det numera handlar om att reflektera över varför det blev som det blev inför framtiden. Att Systembolaget inte har något bonussystem är samtliga respondenter tydliga med, men det framgår att medarbetarnas resultat är en del av lönesamtalet. Respondenterna förklarar att de premierar anställda som arbetar mot gemensamma "armkrokar", det vill säga bidrar till andras framgång, ett gott beteende samt laganda.

Samtlig information som manualer, rapporter och ekonomiska siffror finns tillgängligt för alla medarbetare i Systembolagets intranät. Dessutom kommuniceras planeringar, mål, mätningar och resultat löpande i respektive chefsled i gemensamma utskick. Samtliga butikschefer gav bilden av en öppen organisation där informationen som de fick från sina chefer även förmedlades till deras medarbetare. En butikschef menade att det handlar om att kommunicera åtgärderna kopplat till ett resultat snarare än resultatet. Om bara en siffra skickas ut till medarbetarna finns kanske inte samma förståelse eftersom medarbetarna sällan jobbar med mätetal och därför inte har några referenspunkter. En annan butikschef menar att det blir enklare att förstå resultatet då butikscheferna kommunicerar och samarbetar med andra butiker:

...det är mycket enklare när man är några butiker i samma stad som hjälper varandra, vi hjälper varandra och vi diskuterar och vi har möten, de andra butikscheferna och jag. Hur är det och hur går det för er där borta... – Butikschef

I våra intervjuer framgår att Systembolaget använder sig av benchmarking för att identifiera vad olika butiker är bra och mindre bra på, för att således para ihop och skapa samarbeten mellan butiker. Under våra intervjuer beskriver respondenterna att Systembolaget segmenterat butikerna utefter läge, omsättning och antal kunder för att få så rättvisande jämförelsetal som möjligt vilket skapar förutsättningar att föra dialog kring utmaningar och möjligheter.

Hur ofta våra respondenter följer upp måtten varierar beroende på behov och måttets natur. I gruppintervjun förklarar respondenterna att de ständigt har en övergripande koll på sitt område och hela landet men att de inte slaviskt är inne och kollar varje dag.

...är det något akut så gör man väl det mer omgående och ligger på lite oftare, är det liksom bara någonting som man behöver följa upp lite sådär sporadiskt så varannan vecka någon gång i månaden beroende på vad det är för någonting, vissa är lite snabbare vissa är lite långsammare mål, mm, det är efter behov. – Områdeschef

Butikscheferna berättar att de får en rapport som kallas för *signallista*, där företagsledningen presenterar de viktigaste måtten i en samlad lista, denna lista följs upp en gång i månaden. NKI som är en större och mer omfattande mätning görs tre gånger per år av ett externt företag. Butikscheferna har även månatliga möten med sin ledningsgrupp där de går igenom butikens verksamhetsplan och stämmer av att planen följs. En av respondenterna nämnde att NKI har nackdelar i form av att det är ett historiskt resultat:

...det ju ett historiskt resultat, jag gör till exempel en mätning i mars och får ett svar nån gång efter midsommar. Då mäter vi ju vad tyckte kunderna som har svarat på den här NKI:n för 3 månader sen, det är ju inte ett proaktivt sätt att arbeta med vad jag skall arbeta med i butik, det är ju liksom retroaktivt, att jag arbetar bakåt. – Butikschef

Butikschefen föreslog att de exempelvis även skulle kunna använda sig av feedback-terminaler där kunden efter sitt besök snabbt kan klicka på den knapp som bäst beskriver hur hen upplevt besöket för att på dagsbasis förse butikerna med färskare siffror på kundens intryck av sitt besök. Samtliga butikschefer upplever att prestationsmätningarna påverkar deras och medarbetarnas beteende och sätt att arbeta.

...det gör det genom vad vi fokuserar på att arbeta på i butik och det bestäms från NKI och KMM, det vi mäter blir vi bra på [...] sen så vill man alltid vara bra på det man mäts på och det man följs upp på, och följs det upp då så är det någonting vi kommer att arbeta med mer än om de inte följde upp det. Och lika så alla saker som vi fokuserar på. – Butikschef

4.6 Delaktighet, ansvar och befogenheter

Under vår gruppintervju beskriver cheferna att de arbetar med en ny styrstruktur sedan en tid tillbaka, vilket inbegriper ledningsgrupper på alla nivåer. Detta menar försäljningschefen ger möjligheten till att fler chefer i organisationen kan delegera och ta beslut.

Jag tycker nog att vi kör lite på farfars-principen där vi egentligen behandlar samma frågor på alla nivåer. Anpassat för den nivån man är på, så att säga. Sen kommer frågorna ända ner till butiksledet fast anpassat för butik så att säga. Så det är inte så att de här frågorna enbart hamnar hos en grupp, utan vi jobbar ganska enhetligt. – Områdeschef

Respondenterna i gruppintervjun berättar att de försöker arbeta bort de vattentäta skott som funnits, att de numera tänker i termer av hur deras butik kan bidra till det stora hela snarare än egen prestige. Gruppen resonerade även kring att medarbetarna getts större frihet att tänka fritt och förutsätts att lösa frågor som uppstår gentemot kund på ett annat sätt än tidigare. De förklarade också att det är i butiken kundmötena sker, vilket medför att medarbetarna i butiken i högsta grad kan påverka resultatet av prestationen.

Det är ju i butik det händer [...] vi som är högre upp skapar ju egentligen bara förutsättningar för att butik skall kunna leverera det som vi vill uppnå. – Områdeschef

Samtliga butikschefer ansåg också att de har möjligheten och befogenheten att påverka resultatet av de prestationsmätningar som utförs. De menar att de är mycket delaktiga i den dagliga verksamheten, vilket i sin tur ger stora möjligheter att påverka personalens arbete och på så vis även resultatet. En butikschef beskriver att de genom temamöten har möjlighet att förmedla och diskutera Systembolagets värdeord med butikens personal, vilka är: *omtänksam, kunnig och inspirerande* och därmed kan styra vad de ska fokusera på att förändra eller arbeta extra med på butik.

Jo, jag kan påverka resultatet på det jag mäts på. Det är inga konstigheter och jag skulle känna att det vore konstigt om jag inte kunde det. – Butikschef

Butikscheferna svarar alla i samma linje och beskriver att de inte har möjligheten att direkt påverka vad som mäts och att det i slutändan är företagsledningen som bestämmer vad som ska mätas. De menar dock att de indirekt kan påverka vad som mäts genom att de har möjlighet att föra en diskussion med beslutshavarna.

Jag är ju inte med och tar fram vad som ska mätas, snarare jag som sköter det som mäts och ser till att vi håller de siffrorna, så jag är ju i grunden inte med och bestämmer. – Butikschef

Samtliga områdeschefer och försäljningschefen anser att det finns goda möjligheter att anpassa åtgärder för aktuell butik utefter deras utmaningar. De menar att beslut kopplat till butikens egna utmaningar oftast är upp till butikschefen tillsammans med områdeschefen i sitt distrikt.

Så länge man går i den linje med de ramverk vi har och ska leverera så tycker jag att handlingskraften och möjligheten till att påverka är stor i butik [...] På nått sätt uppmuntrar vi ju den individuella ledaren att man skall få vara sig själv och sitt bästa jag. – Områdeschef

5 Analys

Följande kapitel består av en analys av vårt empiriska material i förhållande till vår teoretiska referensram. Analysen kommer sedan att ligga till grund för vidare diskussion och avslutande slutsatser.

5.1 Olika hierarkier i styrningen

Som tidigare nämnt är vilket ansvarsområde en enhet har starkt förknippat med befogenheter och möjligheter att påverka det som den enheten ansvarar för (Ax, Johansson & Kullvén 2009). Vår förväntning var således att olika hierarkiska nivåer skulle ha skilda intressen för prestationsmätning och fokus på olika typer av mått. Samtliga chefer i vår studie, oberoende av hierarkisk nivå, hade i stor grad samma intresse och relation till PMS. Det framgår också i studien att samtliga chefer upplevde att de kunde påverka sina ansvarsområden. En av områdescheferna menade att det är i butikerna som det händer, de på högre nivå skapar egentligen bara förutsättningar för att butikerna ska kunna leverera det de vill uppnå. Detta anser vi är en förklaring till varför cheferna på låg, mellan och högre nivå har en likasinnad relation till PMS. Andersson och Funck (2017) menar att ett stärkt kundvärde skapar konkurrenskraft. Kundvärde är en existensfråga för Systembolaget och deras monopol. Som tidigare nämnt påpekar flera respondenter att organisationens existens ligger i att kunderna och befolkningen vill ha kvar monopolet. Vi anser att detta delvis kan förklara varför Systembolaget har ett horisontellt perspektiv där kundvärde ligger i fokus. Respondenterna nämner dock inga mått på avkastning som direkt speglar ett värde för ägarna, vilket signalerar att ett vertikalt perspektiv eventuellt kan hittas högre upp i hierarkin.

Simons (2000) menar att decentraliserade organisationer lämpar sig då verksamhetens strategi kräver interaktion med kunder och leverans av snabb respons mot kund och marknad. Denna studie indikerar att Systembolaget är en decentraliserad organisation där anställda ges stor frihet att agera och lösa frågor som uppstår gentemot kund. Respondenterna berättar att de försöker arbeta bort de vattentäta skott som funnits och numera tänka i termer av hur en butik och medarbetare kan bidra till det stora hela. En respondent anser att de använder sig av *farfars-principen* inom organisationen vilket hen förklarar innebär att de behandlar samma frågor på alla nivåer. Systembolaget har systematiskt möten där samtliga medarbetare är med och diskuterar och debatterar hur de ska arbeta för att uppnå organisationens mål.

Decoene och Bruggeman (2006) menar att chefer bör vara aktivt involverade i PMS-design och implementeringsprocess för att underlätta en strategisk sammanpassningsprocess. Det framgår att chefer på de lägsta nivåerna i allra högsta grad är delaktiga i arbetet med prestationsmätning, dock inte i designen eller arbetet med att välja vad som mäts. Systembolaget har likväl lyckats skapa ett PMS i linje med deras vision, mål och strategi vilket skapat verksamhetsnära mått vilka precis som Decoene och Bruggeman (2006) menar uppmuntrar anställda till ett målinriktat beteende.

Andersson och Funck (2017) menar att det finns olika former av ekonomiskt ansvar som kan delegeras i organisationer. Vi har identifierat att det tilldelats ett kostnadsansvar inom Systembolaget, då samtliga chefer i vår empiri talar om ansvar i termer av att uppfylla sin uppgift snarare än i termer av lönsamhet och försäljning. Det framgår att butikerna får

resurser i form av arbetstimmar utefter försäljning. Butiker får dock inte merförsälja eller på eget initiativ höja priser, vilket medför att cheferna i vår empiri indirekt enbart förfogar över sina kostnader.

5.2 Syftet med prestationsmätning

Enligt Tung, Baird och Schoch (2011) kan ett PMS ses som en uppsättning prestationsmått som används för att kvantifiera inre och yttre effektivitet. Det vill säga ett tillvägagångssätt att mäta om rätt saker görs och att de görs på rätt sätt. I vår empiri blir det tydligt att samtliga chefer i hög grad ser på sitt PMS på detta sätt. De framför att de använder sig av prestationsmått för att bli bättre, att det hjälper dem att se vad de ska arbeta med och hur de ska arbeta. En prestation kan dock i stort vara vad som helst (Ax, Johansson & Kullvén 2009). I Systembolagets fall blir det tydligt att de menar nöjda kunder när de talar om prestation. Enligt Ax, Johansson & Kullvén (2009) har Prestationsmätningar sin utgångspunkt i företagets delmål som i sin tur har sin utgångspunkt i företagets strategi, det huvudsakliga syftet med prestationsmätning kan således också vara strategiimplementering. I Systembolagets fall stämmer detta onekligen då deras strategi för att nå sina mål är att skapa nöjda kunder. Det är allt tydligare på butikchefsnivå där flertalet respondenter säger att syftet med prestationsmätningar är att se vad de behöver göra för att hålla nöjda kunder. Bland mellan och högre uppsatta chefer var syftet med prestationsmätning dock mer inriktat på transparens och deras behov av att utåt visa att de inte är vinstmaximerande och att de sköter sitt uppdrag. Vi antar att chefernas inställning till PMS syfte kan kopplas till Systembolagets unika marknadssituation. Vi menar att andra organisationer inte har samma krav och tryck på sig från allmänheten att visa att de sköter sitt uppdrag vilket kan leda till att cheferna upplever syftet med PMS är mer inriktad på extern rapportering än som internt styrverktyg.

“What gets measured gets done” är ett talesätt som vi lyfter i vår teoretiska referensram. Enligt Andersson och Funck (2017) signalerar vad som mäts även vad som anses som viktigt, vilket således skapar inflytande på de anställdas beteende. Samtliga butikschefer upplevde att prestationsmätningarna påverkade deras beteende och sätt att arbeta. Även hos de högre cheferna var det tydligt att måtten påverkade hur de arbetade. Mätresultaten påverkade vad cheferna fokuserade på och hur de valde att coacha butikscheferna. I vår gruppintervju var respondenterna tydliga med att de använder sig mer av målbilder idag än vad de gjort tidigare och att vilka effekter och förflyttningar de vill göra inte längre var lika befast med en siffra. Prestationsmätning ger enligt Andersson och Funck (2017) också en bild av företagets måluppfyllelse vilket är något som är påtagligt märkbart i vår empiri. Samtliga respondenter var överens om att måtten är något att relatera till, för att följa upp riktning och måluppfyllelse. Som tidigare nämnt har Systembolaget som mål att fortsätta imponera på kunder, öka kunskapen om riskerna med alkohol och skapa de bästa förutsättningarna för deras medarbetare. Här kan vi se en tydlig relation mellan Systembolagets målbild och exempelvis måtten NKI, OPI och prestationskultur. I deras årsredovisning redovisas även mått som alkoholindex och Systembolagets andel av den totala alkoholkonsumtionen (Systembolaget AB 2017). Förvånansvärt nog nämner inga av respondenterna mått som kan relateras till alkoholkonsumtionen hos den svenska befolkningen.

5.3 Vilka prestationsmått används

Som tidigare nämnt har vi gjort en åtskillnad mellan resultatmått och styrmått. Catasús et al (2001) menar att resultatmått i offentliga organisationer bör spegla verksamhetens politiska- och effektivitetsmässiga ambitioner. Vilket är någonting som bekräftas i den här fallstudien. Det fanns en konsensus bland samtliga chefer kring vad som värderas i organisationen och att de mest betydelsefulla prestationsmåten är de som har att göra med Systembolagets syfte och samhällsansvar att göra. Respondenterna ger beskriver att NKI och OPI i slutändan är det som är av störst betydelse eftersom det har med Systembolagets fortsatta existens att göra. Intervjupersonerna ger en tydlig bild av att de alltid måste utgå från kunden eftersom det ändå är kunderna som bestämmer om Systembolaget finns kvar. Vi kan således säga att NKI och OPI är Systembolagets resultatmått. I empirin framgår att intervjupersonerna har svårt att välja vilka mått som är de viktigaste vilket tyder på att samtliga anses vara faktorer för framgång. Två mått som respondenterna lägger extra krut på är prestationskultur och sjukfrånvaro. Försäljningschefen säger bland annat att om personalen mår bra så presterar de bra. Prestationskulturen och sjukfrånvaro blir därmed skolexempel på styrmått som förväntas leda till framgång, i deras fall nöjda kunder.

I den teoretiska referensramen redogör vi för ett balanserat synsätt som förespråkar att företag inte enbart bör välja antingen finansiella eller icke-finansiella mått, utan att det bör väljas en kombination av de olika typerna av mått (Chow & Wim A Van 2006). Det finns bland Systembolagets chefer ett fokus på icke-finansiella mått där NKI, OPI, KMM, ÅK, prestationskultur och sjukfrånvaro anses som de viktigaste måten. Eftersom Systembolaget inte är en vinstdrivande organisation speglar mått som räntabilitet inte företagets framgång eller måluppfyllelse utan det är de icke-finansiella måten som styr hur de arbetar. Det finansiella är något som mer ses som hygienfaktorer och en förutsättning för att de ska kunna arbeta med deras egentliga syfte. Som tidigare nämnts är räntabilitetsmått och soliditetsmått två mått som det vanligtvis läggs tonvikt på (Nilsson & Olve 2013). Respondenterna nämner dock knappt finansiella mått innan vi specifikt frågar om det; och säger då att de har ett avkastningskrav från staten men att de överlag inte arbetar med att höja räntabiliteten. Soliditet är någonting som de överhuvudtaget inte nämner. Att det finansiella perspektivet hamnar i skymundan menar vi beror på att Systembolaget inte är ett företag med huvudsakligt vinstintresse. Vidare är Systembolaget ett företag med monopol vilket innebär att de inte har några direkta konkurrenter och behöver således inte tänka på sina intäkter på samma sätt som ett företag i en konkurrensutsatt position. Att Systembolaget i högre grad förlitar sig på icke-finansiella mått och ger de finansiella mindre uppmärksamhet menar vi till stor del också har att göra med att deras mått är strategiskt sammanpassande och därmed också verksamhetsnära. Eftersom Systembolagets syfte bland annat är att minska mänskliga tragedier vore det opraktiskt att styra företaget med en mängd finansiella mått.

Prestationsmått kan som tidigare nämnt användas för fler än ett syfte och samtidigt vara av olika karaktär. I den teoretiska referensramen har vi berört bland annat kontrollmått, lärande mått och strategiska mått (Catasús et al. 2001). I empirin framgår att Systembolaget använder sig av sitt PMS för att varna och larma vid avvikelser från satta gränser. Respondenterna menar även att prestationsmätning som ett varningssystem är bra för företaget ur ett större perspektiv. Samtliga respondenter beskrev att de använder sig av prestationsmätning för att identifiera problemområden, se samband och som ett stöd i beslutsfattandet. Att Systembolaget använder PMS som ett varningssystem är någonting som även framgår av de resultatlistor vi fått ta del av. Där kan vi utläsa att Systembolaget färgkodar prestationer utefter grönt, gult och rött vilka är satta utefter förutbestämda nivåer där rött betyder att det

inte är godtagbart. De prestationsmått som Systembolaget valt att använda är synnerligen kopplade till deras strategi, vilka också beskriver vad de tror kommer leda till uppfyllelse av deras målbild. Detta bekräftar vad Catasús et al. (2001) säger om samband, att i grund och botten handlar sambanden om hur organisationen tros fungera och därmed också är ett uttryck för strategin.

5.4 Hur det arbetar med prestationsmätning

5.4.1 Levers of Control

Om vi utgår från Simons (1995) teori, *Levers of Control*, så kan vi se att Systembolaget styr sin organisation genom samtliga fyra spakar. Utifrån övertygelsesystemet kan vi se att Systembolaget förmedlar sina värdeord: *Omtänksam*, *Kunnig* och *Inspirerande*, vilka går i riktning med organisationens syfte, mål och strategier. Dessa lyfts fram på temamöten där butikscheferna uppmuntrar personalen till att diskutera dessa. Enligt Simons (1995) bör en ledare coacha medarbetaren att värdera dennes medverkan mot vision, samt belöna och erkänna framgång. Detta kan vi även se att Systembolaget gör genom att vara värderingsstyrda där de premierar gott beteende vilket i sin förlängning är lönegrundande. Ett område som dock inte diskuterades i särskilt stor utsträckning var gränssättning. Respondenterna nämnde som exempel att de är reglerade av bland annat alkohollagstiftning, budgetar och "inom de ramar som finns".

Den diagnostiska användningen innefattar en granskning av kritiska framgångsfaktorer för att övervaka och samordna implementeringen av avsedda strategier (Henri 2006). Som vi nämnde i empirin resulterar prestationsmätningarna även i att de anställdas uppmärksamhet fokuseras där det brister, och det som mäts är det som ledningen tror kommer leda till måluppfyllelse. De anställda agerar således i linje med företagets strategi och bästa intresse till följd av Systembolagets PMS. De *strategiska osäkerheter* som finns hos Systembolaget har vi identifierat som en existensfråga kopplat till kund och opinion. Med den interaktiva användningen skall verksamheter kunna utveckla sin affärsstrategi då marknaden förändras (Simons 1995). Detta kan vi i vår empiri se att Systembolaget gör både på enhetsnivå, men även i organisationen som helhet genom att använda måtten NKI och OPI som indikatorer. De resultat som nås finns öppen för samtlig personal där alla har tillgång till samma information som systematiskt diskuteras på alla nivåer, detta menar vi kopplat till Henri (2006), vägleder *bottom-up* uppkomster av strategier. Utefter de resultat som nås har butikscheferna befogenhet att anpassa verksamheten utefter sina utmaningar med hjälp butikens ledningsgrupp. Butikschefen har utöver butiksmöten även möten med områdets övriga butikschefer där de gränsöverskridande får möjlighet att diskutera *best-practice*. Butikscheferna och butikens personal har befogenhet att själva avgöra och överväga vad som är rätt i olika situationer. Vi menar att detta är en indikator på *double-loop learning* där Systembolagets personal tillåts ta till sig information, reflektera och ifrågasätta.

Vår empiri tyder på att Systembolaget gått från en utpräglad gränssättning och diagnostisk användning i fokus, till att nu i större omfattning nyttja sig av interaktiv användning och ett övertygelsesystem som genomsyrar verksamheten med kärnvärden. Henri (2006) menar att enbart en diagnostisk användning begränsar PMS roll till ett mätverktyg, medan en interaktiv roll utökar PMS till ett strategiskt managementverktyg. I vår empiri nämns att Systembolaget genomgått ett paradigmskifte där de gått från resultatstyrning till att de nu är värderingsstyrda, vilket tyder på att de arbetar med sitt PMS som ett managementverktyg.

5.4.2 Motivation

I vår empiri framgår att det inte är själva måtten som är det mest motiverande för personalen, det är snarare viljan att bidra och föra Systembolaget framåt. Vår uppfattning är också att Systembolaget inte aktivt använder sig av mobiliserande mått i den mening som Catusús et al. (2001) beskriver måtten. De använder sig dock i viss grad av KMM som ett mobiliserande mått där de motiverar personalen genom utmärkelsen *suverän service*. Med tanke på Systembolagets syfte att förebygga mänskliga tragedier hade en större användning av mobiliserande mått inte förvånat oss eftersom dessa mått är ämnade att tala till våra känslor. Utifrån empirin verkar det som att dessa mjuka värden istället förmedlas via Systembolagets värderingar *omtänksam*, *kunnig* och *inspirerande* som genomsyrar organisationens verksamhetsplaner. Respondenterna anser dock att måtten är någonting de kan luta sig mot för att få en bekräftelse på att de lyckats med sitt uppdrag och att det är viktigt att alla har en känsla av att de kan påverka resultatet. Samtliga chefer framför också att Systembolagets syfte och uppdrag skapar mervärde för de som jobbar där. Detta ger stöd åt Decoene och Bruggemans (2006) teori om att chefer måste uppleva mening, ansvar och självutveckling i sina arbetsuppgifter, för att de i sin tur ska känna inre motivation. Enligt Kaplan och Norton (1996) är inre motiverande uppgifter ett resultat av strategiskt sammanpassning vilket skulle kunna vara ännu en anledning till att de anställda på Systembolaget upplever sina arbetsuppgifter som inre motiverande.

Yttre motivation kan som tidigare nämnt; enligt Decoene och Bruggeman (2006) förklaras genom både agentteorin och förväntansteorin. I praktiken använder sig även de flesta organisationer av ett bonussystem kopplat till prestationer för att motivera chefer och anställda att jobba mot organisatoriska mål (Decoene & Bruggeman 2006). Systembolaget använder sig dock inte av något bonussystem men det framgår i empirin att anställdas prestationer och resultat är lönegrundande. Det framgår också att de inte bara är den enskildes prestationer som belönas utan att även *vi-känslan*, att medarbetaren ser till det stora hela och att hjälpa varandra premieras. Att Systembolaget inte har något bonussystem och att respondenterna skildrar en organisation där chefer och medarbetare upplever sina arbetsuppgifter som meningsfulla tyder på att Systembolaget är en organisation som förlitar sig på inre motivation hos de anställda. Att anställdas prestationer och laganda premieras pekar dock på att Systembolaget också i viss grad använder sig av yttre belöningar för att motivera sina anställda att arbeta i linje med organisationens strategi och mål. Eftersom över- och underordnades intressen enligt vår studie är densamma kan vi inte förlita oss på agentteorin för att förklara den yttre motivationen. Däremot kan den förklaras genom förväntansteorin då våra respondenter sannolikt förväntar sig att deras ansträngningar återspeglas i prestationsmått samt innebär meningsfulla belöningar.

Att chefer och medarbetare i icke vinstdrivande organisationer upplever sina arbetsuppgifter som inre motiverande anser vi beror på att dessa organisationer ofta har ett syfte kopplat till exempelvis välgörenhet, samhällsnytta och föreningsliv. Vi förväntar oss därmed att medarbetarna upplever sina arbetsuppgifter som meningsfulla då de bidrar till något som den personen är hängiven till eller anser som viktigt. Vidare menar vi att det inte ses som legitimt med bonussystem i icke vinstdrivande organisationer då monetära resurser förväntas gå till organisationens ändamål. Vilket leder till att dessa organisationer mer eller mindre blir tvungna att i större grad förlita sig på inre motivation.

6 Diskussion

Följande kapitel består av en diskussion kring vår analys och resultat ställt i förhållande till resultat från tidigare studier. Diskussionen förs i jämförelsetermer med avsikt att uppnå vårt syfte och leder oss till slutsatser för vår studie.

Vi introducerade inledningsvis i denna studie ämnet prestationsmätning och tidigare forskning som gjorts inom området. Vår studie både stödjer och avfärdar resultat från tidigare forskning vilket bidrar med ytterligare kunskap till den befintliga kunskapsbasen inom prestationsmätning i icke-vinstdrivande organisationer. En studie utförd av Moxham (2009) visar att prestationsmätning av icke vinstdrivande företag inte tydligt skiljer sig från prestationsmätning i den privata och offentliga sektorn, samt att litteratur om prestationsmätning i den privata och offentliga sektorn därmed kan tillämpas på PMS hos icke vinstdrivande organisationer. Den här studien har bekräftat detta då studien vilar på litteratur som i hög grad är framtagen för organisationer i privat och offentlig sektor. Utifrån vår teoretiska referensram kan vi inte urskilja teori som inte är tillämpbar på den icke vinstdrivande organisation vi undersökt vilket stödjer Moxhams (2009) resultat. Vidare menar Kaplan (2001) att chefer och uppdragsgivare av icke vinstdrivande organisationer är allt mer oroliga över att mäta och hantera organisatoriska prestationer. Vår studie kan varken bekräfta eller motsätta sig detta konstaterande. Vi kan dock inte se några tecken på att våra respondenter är oroliga gällande mätandet och hanterandet av organisatoriska prestationer.

Enligt resultat från tidigare forskning arbetar företag med PMS för att det utgör en nyckelroll i att översätta en organisations strategi till önskvärda handlingssätt och därmed resultat. PMS hjälper dessutom till att kommunicera förväntningar, övervaka framsteg, ge återkoppling och motivera anställda genom prestationsrelaterade belöningar (Wim A Van, Chow & Lin 2006). Vår studie visar att detta även gäller för icke vinstdrivande organisationer. Trots att respondenterna i vår studie menar att de gått från en resultatstyrd till en värderingsstyrd organisation, där de idag till större del arbetar med målbilder än med siffror, så använder sig Systembolaget av sitt PMS för en mängd olika användningsområden. Vi upplever det dock som att de använder sig av deras värdegrund för att kommunicera kärnvärden. Med anledningen av att få de anställda att ta till sig och känna sig delaktiga i Systembolagets uppdrag, vilket samtidigt mobiliserar anställda till att handla i enlighet med företagets syfte. Prestationsmätning tycks användas för det mer gripbara och påtagliga ändamålen. Exempelvis identifiering av problemområden, korrigerande av avvikelser, jämförelse, stöd i beslutsfattande och förse chefer med en bild av måluppfyllelse, saker som tillsammans uppmuntrar de anställda till ett målinriktat beteende. Enligt Moxham (2009) finns det otillräckligt kunskap om prestationsmätning faktiskt leder till att myndigheters mål uppnås. De faktorer som avgör om en myndighet uppnår sina mål är många och vi kan inte säga att huruvida organisationer uppnår sina mål eller ej i slutändan handlar om prestationsmätning. Men den här studien visar på att PMS har en bidragande roll för icke vinstdrivande organisationers måluppfyllelse.

Mycket av tidigare forskning visar att det finns ett behov av mer situationsspecifika mått och PMS som är balanserade och utformade i linje med företagets vision, mål och strategi (Haldma & Moeller 2011; Kald & Nilsson 2000; Decoene & Bruggeman 2006; Kaplan & Norton 1992; Chow & Wim A Van 2006; Moxham 2009). Även denna studie tyder på ett sådant behov då det finns ett fokus på de mått som har störst betydelse för organisationens syfte. Måtten som cheferna arbetar med ligger i linje med organisationens strategi och är nogra utvalda för att påverka medarbetarna att arbeta i linje med företagets strategi och mål.

Systembolaget har bland annat som mål att fortsätta imponera på sina kunder, måtten i sin tur mäter hur nöjda kunderna är, vilket hjälper cheferna att se vad de ska arbeta med, hur de ska arbeta med det och påverkar således dem att arbeta med det som förväntas leda till framgång. Vi kan därmed anta att den icke vinstmaximerande organisation som vi utfört studien på delar den normativa teorins uppfattning om att det behövs mer situationsspecifika mått och PMS utformade i linje med företagets vision, mål och strategi.

Det har i en studie av Haldma och Moeller (2011) visats att användningen av balanserade PMS som kombinerar finansiella och icke-finansiella, marknadsrelaterade och interna processer ökar. Samma studie visar dock att företag i huvudsak fortfarande använder sig av finansiella indikatorer för sin prestationsmätning. Det har även i en annan studie av Chow och Vim A Van (2006) visats att chefer hellre förlitar sig på finansiella mått. Till skillnad från dessa studier som pekar på att organisationer hellre förlitar sig på icke-finansiella mått har vår studie visat indikationer på att icke vinstdrivande organisationer snarare förlitar sig på icke-finansiella mått. Något som vi menar bland annat beror på och stödjer Moura et al. (2017) som menar att icke vinstdrivande organisationer har specifika och komplexa förutsättningar som påverkar deras prestationsmätning och särskiljer den från andra affärsmodeller. Kaplan (2001) menar att framgång hos icke vinstdrivande organisationer bör mätas med hur effektivt de möter behoven av deras uppdragsgivare. Vilket vi menar är ytterligare en förklaring för varför organisationen vi utfört studien på inte förlitar sig på finansiella mått. Systembolaget har fått i uppdrag av staten att minska alkoholkonsumtionen i landet genom att informera om alkoholens risker, ge bra service och sälja med ansvar. De prestationsmått som de i sin tur använder mäter hur effektivt de uppnår detta uppdrag.

Det balanserade styrkortet är enligt tidigare studier en modell som fått mycket fokus och stor spridning och en modell som förväntas tillämpas allt mer i nordiska länder (Decoene & Bruggeman 2006; Kald & Nilsson 2000). Den här studien indikerar inte att Systembolaget använder sig av ett balanserat styrkort, då respondenterna endast nämner termen flyktigt. De pratar dock mycket om hur kunderna uppfattar dem, vad de måste förbättra och hur de kan fortsätta förbättra och skapa värde vilket har en tydlig koppling till tre av perspektiven som ingår i det balanserade styrkortet. Vilket antyder att även om organisationen inte använder sig av ett balanserat styrkort så verkar en del av modellens konceptuella idéer anammats.

7 Slutsatser

I detta kapitel framförs slutsatserna från denna fallstudie. Studiens två forskningsfrågor, Vilka prestationsmått använder Systembolaget och hur används de? och Varför arbetar Systembolaget med prestationsmätning? kommer besvaras. Slutligen kommer vi presentera rekommendationer för fortsatta studier inom området.

Som tidigare nämnt finns det begränsad forskning om PMS bland icke vinstdrivande företag och en ökad oro hos chefer och uppdragsgivare kring hur de ska mäta och hantera prestation i dessa organisationer. Syftet med den här studien är att bidra till forskningen kring området genom att beskriva och diskutera användningsområden och syften för PMS i en icke vinstdrivande organisation. De två forskningsfrågorna som syftade till att vägleda oss med analysen för denna studie var: *Varför arbetar en icke vinstdrivande organisation med prestationsmätning?* och *Vilka prestationsmått använder en icke vinstdrivande organisation och hur används de?*. Eftersom vi under studiens gång upptäckte att de två forskningsfrågorna korrelerade med varandra har vi valt att diskutera dem tillsammans och därifrån dra slutsatser.

Oberoende av nivå på chef upplevs syftet med PMS på ett likartat sätt. I en icke vinstdrivande organisation med kundfokus är syftet med PMS att få nöjdare kunder, förutse kundens behov och generellt bli bättre på det de gör. Chefer ser PMS som ett verktyg och indikator för chef och butik för att se om de jobbar med rätt saker, på rätt sätt och som ett hjälpmedel för att förändra dåligt beteende. Vi kan också säga att prestationsmätning är ett redskap för implementering av strategi och genom mätning samt uppföljning kontrollera att samtliga i organisationen arbetar i linje med företagets strategi, mål och vision. Därifrån kan slutsatsen dras att ändamålet med PMS är densamma i icke vinstdrivande organisationer som för vinstdrivande organisationer. Det vill säga ett redskap för att säkerställa att organisationen uppfyller sina mål och sitt syfte. Dessa mål och syften skiljer sig dock oftast mellan icke vinstdrivande organisationer och vinstdrivande, vilket vi vidare i denna studie kan se påverkar deras PMS. Den här studien skildrar en organisation där samtliga chefer oberoende av nivå i stor grad förlitar sig på icke-finansiella mått. Studien pekar på att de mått som skapar värde för organisationen också är de mått som styr hur de arbetar. Vinstdrivande företag har som syfte att skapa värde för ägarna vilket innebär att de troligtvis styr efter räntabilitetsmått och en ökad lönsamhet. Icke vinstdrivande organisationer bör däremot inte förlita sig på finansiella mått då det underminerar organisationens syfte. De bör istället styra efter mått som skapar värde för organisationen, vad som skapar värde beror i sin tur på organisationens specifika kontext och förutsättningar. Vi anser därför att det är viktigt för dessa företag att ta sig tiden att ta fram och utveckla ett antal noggrant utvalda mått som speglar organisationens syfte, mål och strategi.

Den här studien visar att PMS i icke vinstdrivande organisationer har en mängd olika användningsområden. Stöd för beslutsfattning, strategiimplementering, identifiering av problemområden, benchmarking samt förse en bild av måluppfyllelse är bara några av de användningsområden som finns. Dessa har i sin tur enligt oss bidragit till en högre grad av måluppfyllelse och att organisationen fungerat mer ändamålsenligt. Studien talar således för att icke vinstdrivande organisationer kan erhålla stora fördelar genom att arbeta med prestationsmätning. Den här studien pekar dock på att icke vinstdrivande organisationer inte använder sig av bonussystem kopplat till prestationer och mer eller mindre förlitar sig på inre motivation. Dessa organisationer tenderar att använda sig av sin värdegrund för att skapa inre motivation hos chefer och anställda. Det verkar dock finnas ett behov av att på ett legitimt sätt

motivera anställda genom yttre belöningar, exempelvis genom att prestationer bekräftas i lönesamtal. Det är däremot viktigt att ständigt förmedla organisationens kärnvärden så att organisationens värderingar, syfte och riktning inte faller i glömska och därmed också den inre motivationen. Slutsatsen vi kan dra utav det här är att icke vinstdrivande organisationer inte använder sig av PMS för att skapa inre motivation hos sina anställda.

Denna studie visar att en decentraliserad organisation ur ett horisontellt perspektiv kan använda sitt PMS med mått som reflekterar kundfokus för att uppnå mål, visioner och även säkra i sin existens. Vi kan utefter det konfirmera Simons (2000) som menar att decentraliserade organisationer lämpar sig då verksamhetens strategi kräver att personalen interagerar med kund och marknad. Vi menar även att företaget i studien gått från att använda sitt PMS för att finna avvikelser och styra med gränser, till att i större omfattning än tidigare styra med kärnvärden, samt att använda det som ett managementverktyg för personal och i arbetet med att vidareutveckla sina affärsstrategier. Affärsstrategier utvecklas bland annat genom att företaget i studien använde sitt PMS för benchmarking där de internt jämförde butiker med varandra för att finna *best practice*. PMS används även för att analysera samband mellan nyckeltal för att förstå verksamheten och effekterna av de satsningar som görs. Vårt resultat tyder vidare på att en balans av Simons (1995) *Lever of Control* även har en positiv påverkan på interaktionen med kunder, då personalen känner till vilka kärnvärden, vision och gränser de omfattas av. Utifrån teori och empiri menar vi även att den *double-loop learning* som uppstår är till nytta vid interaktion med kund då personalen tillåts inhämta information, reflektera och ifrågasätta. Avslutningsvis har den här studien visat att ett strategiskt sammanpassat PMS med fokus på icke-finansiella mått tydligt kopplade till verksamheten, kan ha betydelse för översättningen av icke vinstdrivande organisationers strategi till ett önskvärt handlingsätt och resultat.

7.1 Förslag på vidare forskning

I denna studie har vi fokuserat på användningsområden och syften för PMS i icke vinstdrivande organisationer. Vi anser att det både är ett intressant och högst relevant område som är i behov av vidare forskning. Vi har i denna studie visat att PMS har många användningsområden i en icke vinstdrivande organisation, vi anser dock att det behövs fler liknande studier för att se om våra resultat kan replikeras i andra organisationer och därmed få en ökad generaliserbarhet.

Vidare belyser denna studie att chefer upplever att PMS har en viktig roll i extern rapportering på grund av ett behov av transparens och för att utåt kunna visa på att uppdraget sköts. Vi föreslår därmed studier för att undersöka prestationsmätningens betydelse för extern rapportering kopplat till frågor som rör legitimitet, förtroende och CSR i icke vinstdrivande organisationer.

Slutligen tar en av respondenterna i denna studie upp feedback-terminaler där kunder efter ett besök snabbt kan klicka på den knapp som bäst beskriver hur besöket upplevts. Detta för att på dagsbasis förse butikerna med färsk siffror på kundernas intryck av sitt besök. Vidare forskning av just feedback-terminaler går inte in under ramen för vårt arbete, men vi anser att det kan ligga i intresse för detaljhandelsföretag att vidare undersöka huruvida: 1) Feedback-terminaler kan vara ett chefs- och butiksstöd lokalt i det dagliga arbetet, 2) Feedback-terminaler ökar personalens motivation 3) Feedback-terminaler ökar kundnöjdheten 4) Feedback-terminaler ökar prestationsnivåer.

8 Referenser

- Andersson, G., & Funck, E. (2017). *Ekonomistyrning: Beslut och handling* (2. [utök.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2009). *Den nya ekonomistyrningen* (4., omarb. uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. uppl. 3., Malmö: Liber.
- Catasús, B. (2008). *Boken om nyckeltal* (2., uppdaterade uppl. ed.). Malmö: Liber.
- Catasús, B., Gröjer, J., Högberg, O., & Johrén, A. (2001). *Boken om nyckeltal*. Stockholm: Liber.
- Choong, K. (2014). The fundamentals of performance measurement systems: A systematic approach to theory and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(7), ss. 879-922. DOI: 10.1108/IJPPM-01-2013-0015
- Chow, C. W., & Wim A Van, d. S. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management Accounting Quarterly*, 7(3), ss. 1.
- Christensen, L. Engdahl, N. Gräås, C. Haglund, L. (2016). *Marknadsundersökning: En handbok*. uppl.4., Lund: Studentlitteratur.
- Cross, K., Lynch, L. (1995). MEASURE UP! - How to Measure Corporate Performance. 2. uppl., Cambridge: Blackwell Business.
- Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), ss. 429-448. DOI: 10.1108/01443570610650576
- Deegan, C. (2013). *Financial accounting theory*. (4. uppl.) North Ryde, N.S.W: McGraw-Hill Education (Australia).
- Haldma, T., & Moeller, K. (2011). Performance measurement patterns in service companies. *Baltic Journal of Management*, 6(3), ss. 357-377. DOI: 10.1108/17465261111167993
- Henri, J-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective, *Accounting, Organizations and Society*, 31 (6), s. 529–558
- Brunsson, K. (2005). *Ekonomistyrning: Om mått, makt och människor*. Lund: Studentlitteratur.
- Jääskeläinen, A., Laihonen, H., & Lönnqvist, A. (2014). Distinctive features of service performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(12), ss. 1466-1486. DOI:10.1108/IJOPM-02- 2013-0067

Kald, M. & Nilsson, F. (2000). performance measurement at nordic companies. *European Management Journal*, 18(1), ss. 113-127. DOI: 10.1016/S0263-2373(99)00074-2

Kaplan, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353-370.

Kaplan, R. S. & Norton D, P. (1992).The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.

Kastberg, G., & Siverbo, S. 2013. The Design and Use of Management Accounting Systems in Process Oriented Health Care – An Explorative Study. *Financial Accountability & Management*, 29(3): 246-270.

Moura, L., De Lima, E., Van Aken, E., Deschamps, F., Treinta, F., & Da Costa, S. (2017). The performance measurement in nonprofit organizations – a case study. IIE Annual Conference. Proceedings, 1759-1764.

Moxham, C. (2009). Performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(7), ss. 740-763. DOI: 10.1108/01443570910971405

Nationalencyklopedin, *ekonomistyrning*.

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ekonomistyrning> [2018-05-11]

Nilsson, F., & Olve, N. (2013). *Controllerhandboken* (10., [rev.] uppl. / Fredrik Nilsson, Nils-Göran Olve (red.). ed.). Stockholm: Liber.

Parker, C. (2000). Performance measurement. *Work Study*, 49(2), ss. 63-66. DOI: 10.1108/00438020010311197

Simons, R. (1995). *Levers of Control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.

Simons, R. (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice-Hall

Systembolaget AB. (2017). *Systembolagets ansvarsredovisning 2017*. <https://www.omssystembolaget.se/globalassets/systembolagets-ansvarsredovisning-2017.pdf>

Systembolaget AB. (2017). *Systembolagets ansvarsredovisning 2017*. <https://www.omssystembolaget.se/globalassets/systembolagets-ansvarsredovisning-2017.pdf>

Systembolaget (2018a). *Därför finns Systembolaget*. <https://www.omssystembolaget.se/vart-uppdrag/darfor-finns-systembolaget> [2018-05-16].

Systembolaget (2018b). *Kort fakta om systembolaget*. <https://www.omssystembolaget.se/om-systembolaget/foretagsfakta/korta-fakta/> [2018-05-31]

Systembolaget (2018c). *Kundmötesmätning* [internt material]. Sverige: Systembolaget

Systembolaget (2018d). *Nöjd Kund-Index 2016* [internt material]. Sverige: Systembolaget

Systembolaget (2018e). *Så säger folk om svensk alkoholpolitik och Systembolaget*. <https://www.omssystembolaget.se/vart-uppdrag/sa-sager-folket/> [2018-05-31]

Systembolaget (2018f). *Vision, Syfte, Kundlöfte och värderingar*. <https://www.omssystembolaget.se/om-systembolaget/foretagsfakta/vision-varderingar> [2018-05-16]

Systembolaget (2018g). *Ålderskontroll* [internt material]. Sverige: Systembolaget

Tung, A., Baird, K., & Schoch, H. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(12), ss. 1287-1310. DOI: 10.1108/01443571111187457

Wim A Van, d. S., Chow, C. W., & Lin, T. W. (2006). Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 18, ss. 185-205.

Yin, R.K. (2007). *Fallstudier: Design och genomförande*. Malmö: Liber

9 Appendix

Intervjuguide – Butikschef

Inledande frågor

1. Kan du presentera dig själv? Vad har du för titel, vad har du för arbetsuppgifter och vad ansvarar du för?
2. Vad värdesätter du i den verksamhet du jobbar i? hur avgör ni om ni själva och kollegor gör ett bra jobb?
3. Hur fastställer ni dessa saker?

Prestationsmått

1. Vilka mått kommer du dagligen i kontakt med?
2. Vilka mått är mest betydelsefulla för dig? Kan du nämna 3 prestationsmått/nyckeltal som du inte skulle kunna klara dig utan och 3 som du känner att du inte har nytta av?, Motivera

Befogenhet och ansvar

1. I vilken utsträckning uppfattar du dig som delaktig i arbetet med prestationsmätning, är du involverad i arbetet med att ta fram och välja vad som ska mätas?
2. Känner du att du har befogenheter och möjlighet att påverka de prestationer/mått du ansvarar för? Om inte, varför?

Syfte med prestationsmätning

1. Vad upplever du syftet med prestationsmätning är för er?
2. Vilken betydelse anser du att prestationsmätningen har för att styra verksamheten mot era strategiska mål?
3. Vem är prestationsmätningen till för?
4. Systembolaget befinner sig i en unik situation på grund av sitt monopol och alkoholpolitiska syfte, upplever du att det påverkar prestationsmätningen hos er? isåfall hur?

Hur de används måtten

1. Hur arbetar ni med prestationsmätning?
2. Hur ofta utvärderar och följer ni upp måtten?
3. Hur använder ni informationen som ni får från prestationsmåtten?
4. Hur kommuniceras planeringar, mål, mätningar och resultat?
5. Får dina anställda ta del av samma information?
6. Upplever du att prestationsmätningarna påverkar ditt och dina anställdas beteende och sätt att arbeta?

Intervjuguide – Områdeschef och försäljningschef

Inledande frågor

1. Kan du presentera dig själv? Vad har du för titel, vad har du för arbetsuppgifter och vad ansvarar du för?
2. Vad värdesätter du i den verksamhet du jobbar i? hur avgör ni om ni själva och kollegor gör ett bra jobb?
3. Hur fastställer ni dessa saker?

Prestationsmått

1. Vilka mått kommer du dagligen i kontakt med?
2. Vilka mått är mest betydelsefulla för dig? Kan du nämna 3 prestationsmått/nyckeltal som du inte skulle kunna klara dig utan och 3 som du känner att du inte har nytta av?, Motivera

Syfte med prestationsmätning

1. Vad upplever du syftet med prestationsmätning är för er?
2. Vilken betydelse anser du att prestationsmätningen har för att styra verksamheten mot era strategiska mål?
3. Vem är prestationsmätningen till för?
4. Systembolaget befinner sig i en unik situation på grund av sitt monopol och alkoholpolitiska syfte, upplever du att det påverkar prestationsmätningen hos er? isåfall hur?

Hur de används måtten

1. Hur arbetar ni med prestationsmätning?
2. Hur ofta utvärderar och följer ni upp måtten?
3. Hur använder ni informationen som ni får från prestationsmått?
 - a. *Ställs nyckeltal mot varandra för att finna samband? Om ja: kan du ge ett exempel på ett sådant samband och hur de används?*
 - b. *Används måtten för att motivera personalen, isåfall hur och med vilka mått?*
 - c. *Används måtten för att varna eller larma om avvikelser från satta gränser?*
 - d. *Används måtten för att bestämma bonusar, isåfall vilka mått?*
4. Upplever du att olika typer av mått har olika användningsområden? exempelvis finansiella och icke-finansiella?
5. Hur kommuniceras planeringar, mål, mätningar och resultat?
6. I vilken utsträckning får du ta del av denna information och vilka mer tar del av den?

Befogenhet och ansvar

1. Vad avgör vilka prestationer/mått olika chefer och enheter ansvarar för?
2. I vilken utsträckning är butikschefer och dess medarbetare delaktiga i arbetet med prestationsmätning?
3. Har butiker möjlighet att anpassa prestationsmätningen utefter sina egna utmaningar?
4. Vem tar beslut om hur anpassningarna sker/tas besluten ovanifrån?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se