



**En fallstudie om användandet av
icke-finansiell prestationsmätning och
utformning av prestationsmätningssystem
i detaljhandeln**

Catrine Hermansson

Kiana Hosseinion

Handledare Gunnar Wramsby

Kandidatuppsats i företagsekonomi 15 hp

Institutionen för ekonomi och informatik

Högskolan Väst

Vårterminen 2012

Förord

Det har varit en intensiv resa att genomföra och sammanställa denna uppsats. Det har både varit lärorikt och intressant. Precis innan examensarbetet i företagsekonomi avslutades studier i internredovisning som fokuserade på finansiell prestationsmätning och då uppkom en nyfikenhet till icke-finansiell prestationsmätning som la grunden till uppsatsens ämne. Då även om vi ibland har känt att ämnet varit för utforskat för oss, ångrar vi inte ämnet. Det har gett en stor kunskap om prestationsmätning och inspirerande möten med Sveriges och Nordens största elektronikkedjor som lärt oss mycket om hur prestationsmätning kan implementeras och utformas i verkligheten.

Tack till vår handledare Gunnar Wramsby, som inspirerat oss med inställningen att allting löser sig.

Högskolan Väst i Trollhättan, maj 2012

Catrine Hermansson & Kiana Hosseinion

Kandidatuppsats i företagsekonomi

Titel: *En fallstudie om användandet av icke-finansiell prestationsmätning och utformande av prestationsmätningssystem i detaljhandeln*

Författare: Catrine Hermansson & Kiana Hosseinion

Handledare: Gunnar Wramsby

Seminariedatum: 2012-05-31

Nyckelord: Detaljhandeln, prestationsmätning, icke-finansiell prestationsmätning, prestationsmätningssystem, det balanserade styrkortet

Abstract

Problemformulering: Icke-finansiell prestationsmätning i detaljhandeln innebär utvärdering av prestationer som bidrar till företags lönsamhet och framgång. Ett prestationsmätningssystem bör innehålla en balans av finansiella och icke-finansiella mått, och tillräckligt många mått. Samt hänsyn till faktorer för att överkomma faktorer som för att det ska vara lämpligt och effektivt för företaget och ge användbar information.

Syfte: Studien ämnar beskriva och analysera användandet av icke-finansiell prestationsmätning och hur ett företag i detaljhandeln kan utveckla och utforma ett prestationsmätningssystem.

Genomförande: Studien är en kvalitativ empirisk studie genom fallstudier av företag i en elektronikkedja i Sverige. Studien söker en slutsats genom att finna regelbundenheter samt utredning av karaktärsdrag och egenskaper.

Slutsats: Aktuell forskning om prestationsmätning i detaljhandeln i Sverige saknas. Däremot utifrån teori och tidigare forskning om prestationsmätning har studien bekräftat att icke-finansiell prestationsmätning är viktig för detaljhandeln och att ett företag i detaljhandeln i Sverige har utformat ett system för lämplig och effektiv prestationsmätning. Samt kombinerat icke-finansiell prestationsmätning med traditionell finansiell prestationsmätning. Kombinationen visar en balanserad utveckling och indikerar framgång för ett företag. Slutsatsen bringar kunskap om prestationsmätning för ett företag i detaljhandeln och vilka faktorer som styr vid utformandet.

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Frågeställningar	11
1.4 Syfte	11
1.5 Avgränsningar	11
2 Metod	12
2.1 Metod och forskningsansats	12
2.2 Generaliserbarhet	13
2.3 Insamling och bearbetning av teori	13
2.4 Insamling och bearbetning av empiri	14
2.5 Trovärdighetsdiskussion och källkritik	17
3 Teoretisk referensram	18
3.1 Prestationsmätning	18
3.2 Finansiell prestationsmätning	20
3.3 Icke-finansiell prestationsmätning	22
3.4 Det balanserade styrkortet	24
3.5 Prestationsmätningssystem	26
3.6 Sammanfattning	29
4 Resultat av empirisk studie	31
4.1 El-Giganten	31
4.2 Expert	34
4.3 Media Markt	36
4.4 Företag X	39
4.5 Sammanfattning	41
5 Analys	42
5.1 Hur kan icke-finansiell prestationsmätning användas?	42
5.2 Hur kan utformningen av prestationsmätning se ut?	45
5.3 Hur kan ett prestationsmätningssystem fungera?	48
6 Slutsats	51
6.1 Studiens resultat och slutsats	51
6.2 Metodkritik	53
6.3 Egna kommentarer och förslag på vidare forskning	54

7 Källförteckning	56
7.1 Tryckta källor	56
7.2 Internet	60
8 Bilagor	61
8.1 Bilaga 1 Intervjuguide	61

Bilagor

Bilaga 1 Intervjuguide.

Figurförteckning

Figur 1: Analysmodell av empiri (egen).

Tabell 1: Sammanfattning av resultat av empirisk studie.

Centrala begrepp och definitioner

Prestationer i ett företag är processer och aktiviteter som utformar den värdekedja som en verksamhet består av och bidrar till lönsamhet och framgång för ett företag.

Prestationsmätning innebär att utveckla och utforma mått för att mäta verksamhetens prestationer (Ax, Johansson & Kullvén, 2005, s. 48). Det finns två kategorier av prestationsmått, finansiella och icke-finansiella mått.

Finansiella prestationsmått baseras på finansiell information såsom avkastning, resultat, kostnads- och intäktsdifferenser (Lönnqvist & Lind, 1998, s. 121).

Icke-finansiella prestationsmått är viktiga för ett företag för att behålla konkurrensfördelarna och säkerställa lönsamhet i framtiden genom att mäta dimensioner av icke-finansiell karaktär, såsom medarbetare, kunder och andra intressenter (Hiromoto, 1991; Eccles, 1991; Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997).

Prestationsmätningssystem är en modell som utvecklats och utformats för att mäta ett företags prestationer, som består av flera olika prestationsmått som är avsett att styra ett företag mot lönsamhet och framgång, och bör vara anpassad för verksamheten så att systemet är lämpligt och effektivt. (Andersen & Fagerhaug, 2006).

1 Inledning

I detta inledande avsnitt redogörs uppsatsens bakgrund, problemdiskussion och studiens frågeställningar. Avslutningsvis presenteras syftet och avgränsningar för studien.

1.1 Bakgrund

Avsnittet avser introducera bakgrund till prestationsmätning och utformande av prestationsmätningssystem. För det första framställs ett exempel av Merchant (2006) som frågar i sin artikel ”spelar det någon roll vilket eller vilka mått ett företag använder”? Frågan riktar sig mot finansiell prestationsmätning och ställer därefter följande frågor. ”Är problem med prestationsmätningssystem en orsak till att några eller alla stora bedrägerier i årsredovisningen, som hände i Enron, WorldCom eller Parmalat?”. Samt ”är detta ett resultat av problem med kortsiktigt tänkande hos företagsledare?”. Finansiell prestationsmätning, som ser företaget som en helhet, missar ofta viktig information. Då de endast mäter prestationerna med ett kortsiktigt perspektiv då finansiella mått mäter redan gjorda prestationer i en verksamhet (Atkinson & Kaplan, 1998).

För det andra, en studie av Eccles (1991) bekräftar ovanstående. Då många företagsledare anser att de mäter finansiell utveckling av företaget och konsekvenserna av redan genomförda beslut mer tillförlitligt, än att mäta icke-finansiella prestationer. Icke-finansiella prestationer är andra dimensioner såsom kunder, medarbetare, leverantörer och andra viktiga beståndsdelar i ett företag av icke-finansiell karaktär (Atkinson, Waterhouse & Wells, 1997). Å andra sidan beskriver Merchant (2006) att företagsledare har svårt att sätta in åtgärder utifrån informationen från icke-finansiell prestationsmätning. Information kan vara hur prestationerna leder till ökad lönsamhet. Vidare framgick det i studien att en försämrad finansiell utveckling och lönsamhet motiverade företagsledarna i studien att finna en anledning. Med samma motivering anför Ittner (2003) att icke-finansiella mått därför har bevisats vara svaga substitut för finansiella mått.

Däremot icke-finansiell prestationsmätning kan indikera hur verksamhetens prestationer kan förbättras. En studie av Ittner och Larcker (1998 se Radford, Srimai & Wright, 2011 ska det inte vara sidhänvisning här?) att den ökade konkurrensen medförde en stor press för företagen att finna prestationer som korrelerar med lönsamhet. Genom att mäta dessa prestationer är det möjligt att säkerställa lönsamheten i framtiden och utvärdera sin konkurrenskraft. Ett exempel är att mäta kunddimensionen, som kan vara en indikator för företagets framgång (Neely & Najjar, 2006). Ett mått för att mäta kunddimensionen kan vara kundnöjdhet som kan indikera hur mycket en kund spenderar. En studie av Ittner (2003) visade att även om en kund var 100 % nöjd, spenderade inte mer än en kund som var 80 % nöjd. Misstaget i exemplet var att man inte bekräftade hur en förbättring av prestationen man mäter, faktiskt påverkar lönsamheten. I de fall förbättringen av en icke-finansiell prestation, som inte påverkar lönsamheten positivt, uppstår en alternativkostnad. En alternativkostnad innebär att företaget istället kan använda de resurserna för att förbättra en annan del eller dimension av verksamheten. (Ittner, 2003).

Med den bakgrunden är ett prestationsmätningssystem med kombination av flera mått, både finansiell och icke-finansiell karaktär, en bra balans. Finansiella mått anses ge ett alltför kortsiktigt perspektiv och icke-finansiella mått kan vara otillförlitliga (Merchant, 2006). En analys av ett balanserat prestationsmätningssystem ger ett ofta oväntat samband mellan prestationer och lönsamhet. Därför är det effektivt för företaget att basera analysen på flera mått. (Neely & Najjar, 2006). Nackdelen med implementering av ett prestationsmätningssystem är att de är dyrt och tidskrävande (Ittner & Lacker, 1998). Forskningen kring implementering av prestationsmätningssystem är ofullständig angående företag med ständig föränderlig omvärld och konkurrens såsom detaljhandeln. (Bournee et al. 2000). Därför är företag tvungna att anpassa och ständigt utveckla sitt prestationsmätningssystem för att det ska vara lämpligt och effektivt.

1.2 Problemdiskussion

För det första ska studien beskriva hur ett företag kan utforma sin prestationsmätning med icke-finansiell mätning. Detta avser beskriva hur det ger indikationer om lönsamhet och framgång i framtiden för ett företag i detaljhandeln. För det första blir det allt vanligare att använda icke-finansiell prestationsmätning. Studien ämnar beskriva och analysera hur det kan se ut i ett företag i detaljhandeln. Däremot är det endast få företag som förstår fördelarna då de misslyckas att identifiera, analysera och använda rätt icke-finansiella mått för

verksamheten. (Ittner, 2003). Prestationsmätning är väsentligt för ett företag för att utvärdera och följa upp för att behålla konkurrensfördelarna, enligt Hiromoto (1991).

För det andra, är det viktigt att inte bara välja rätt mått, utan även välja tillräckligt många. Det är vanligt att företag använder prestationsmätning för implementering av strategin. Däremot använder man fortfarande för få mått för att göra det möjligt. (Radford, Srimai & Wright, 2011). Enligt en studie av Norton från 2000 (se Merchant, 2006) var det idealt att använda mellan 23-25 mått. En studie av Ittner och Larcker (2003, se Merchant, 2006) fann ett företag som hade utformat en ”företagsledningsinstrumentpanel” för styrning av verksamheten innehållandes nästan 300 mått. Men Merchant hävdar att för motiverande syfte räcker det med 20 mått, då fler antagligen är för många. Men det finns däremot väldigt lite forskning om hur många mått som är optimalt att använda. Studien ska beskriva hur ett företag i detaljhandeln upplever att prestationsmätningssystemet innehåller tillräckligt många prestationsmått, för att uppnå ett effektivt och lämpligt system.

För det tredje ska studien besvara hur ett företag kan utforma sitt prestationsmätningssystem med både finansiell och icke-finansiell prestationsmätning. Detta uppnås genom att beskriva vilka dimensioner som är viktiga för ett företag i detaljhandeln. Vidare studeras kombinationen med finansiella prestationsmått som ingår i ett prestationsmätningssystem i ett företag i detaljhandeln. En kombination med finansiella mått och icke-finansiella mått ger företagsledaren en försäkran om att man maximerar kortsiktig lönsamhet, men inte på bekostnad av långsiktig lönsamhet. (Merchant, 2006).

Fortsättningsvis, en kombination av finansiella och icke-finansiella mått innebär ofta en optimal mix av mått för prestationsmätningen. Detta är anledningen till att det balanserade styrkortet utvecklades av Kaplan och Norton och etablerades på 1990-talet (Greve, 2003). Styrkortet innehåller dimensionerna det finansiella perspektivet, kunddimensionen, den interna processen och innovation och tillväxt av verksamheten. Dessa dimensioner ansågs vara viktiga för företagets framgång och lönsamhet. Dessutom har det balanserade styrkortet blivit uppmärksammat av många företag. Eftersom det mäter alla viktiga dimensioner i en verksamhet (Ittner, Larcker & Meyer, 2003). Ittner (2003) rekommenderar en okomplicerad modell för prestationsmätning, likt det balanserade styrkortet. Anthony och Govindarajan (2007, s. 463) hävdar dock att det balanserade styrkortet inte betyder att det är den optimala prestationsmätningen för alla verksamheter. För att prestationsmätningssystemet ska vara

lämpligt och effektivt krävs det att företaget anpassar prestationsmätningssystemet utifrån verksamheten.

Med den bakgrunden ämnar studien att beskriva hur en utformning av ett företags prestationsmätning kan se ut. Vidare beskrivs hur ett företag i detaljhandeln kan genomföra utveckling av prestationsmätningen för att säkerställa att det är lämpligt och effektivt. Vilket påverkar företags nytta av informationen som produceras från prestationsmätningen. En studie av Moores & Yuen (2001) om företag som verkar i en föränderlig omvärld, är tidsenlig och aktuell information av störst vikt. En studie av Kennerly och Neely (2003) betonar vikten av ett prestationsmätningssystem som ständigt utvecklas i takt med förändringar i verksamheten och omvärlden för att vara lämplig och effektiv. Och följaktligen att prestationsmätningen ska producera användbar och aktuell information.

Vidare visar forskning, att kapaciteten för lärande och tillväxt i ett företag baseras mer tillförlitligt på icke-finansiell prestationsmätning. För att företaget ska utvecklas, bör alltså ett företag använda icke-finansiell prestationsmätning för att ständigt förbättras (Ma Prieto & Revilla, 2006). Därför ska studien svara på hur ett företag kan göra för att uppnå ett fungerande prestationsmätningssystem som främjar utveckling och förbättringar i verksamheten.

Fortsatt bekräftas ovanstående om företag som verkar i en föränderlig omvärld och ekonomiska lägen. Icke-finansiell prestationsmätning har ett direkt samband med en väl fungerande styrning av verksamheten och förbättringar. Finansiell prestationsmätning visade inte ett direkt samband. Däremot ett indirekt samband, genom icke-finansiell prestationsmätning. (Indihar-Stemberger, Skrinjar & Bosilj-Vuksic, 2008).

Slutligen hävdar Hammer (2007) att han nästan aldrig sett något företag i någon industri som upplever att prestationsmätningssystemet är lämpligt och effektivt för verksamheten. Utav de drygt hundra företagsledarna som intervjuats i studien är den största faktorn att man mäter för många prestationer eller för få. Även olämpliga mått styr företaget åt fel riktning. Eftersom prestationsmätning är beteendeskapande och ”det som mäts är det som blir gjort” är uttrycket som myntades av John E. Jones, erkänd praktiker inom ledarskap. Således ska studien beskriva vilka faktorer som kan finnas och hur ett företag kan överkomma dessa som kan påverka prestationsmätningssystemets lämplighet och effektivitet.

1.3 Frågeställningar

Problemdiskussionen har mynnat ut i tre frågeställningar:

- *Hur kan icke-finansiell prestationsmätning användas?*
- *Hur kan prestationsmätningen vara utformad?*
- *Hur kan ett prestationsmätningssystem fungera?*

1.4 Syfte

Studien ämnar beskriva och analysera användandet av icke-finansiell prestationsmätning samt hur ett företag kan utforma och utveckla ett prestationsmätningssystem i ett segment i detaljhandeln.

1.5 Avgränsningar

Eftersom ett prestationsmått är specifikt för en verksamhet, fokuserar denna studie på vilka dimensioner som mäts. I denna studie utgår följande frågeställning:

- Vilka specifika prestationsmått som används i prestationsmätningssystemet?

2 Metod

I detta avsnitt redogörs för den metod och forskningsansats som använts för att besvara syftet och frågeställningarna för studien. Därefter förs en diskussion om generaliserbarhet i studien. Vidare redogörs hur teori och empiri har insamlats och bearbetats. Avslutningsvis diskuteras studiens trovärdighet och källkritik.

2.1 Metod och forskningsansats

Avsnittet beskriver tillvägagångssättet för val av metod och forskningsansats, för att redogöra för läsaren hur studien är genomförd. Metodavsnittet ger möjlighet att upprepa studien och visa vilka val som kan ha kunnat påverka resultatets tillförlitlighet (Nyberg 2000, s. 98). Vi beaktar två generella råd. Det första rådet är att när uppsatsen är färdig ska slutsatsen vara oberoende av metoden och inte gynna vissa resultat. Det andra rådet är att läsaren ska kunna förstå varför studien resulterat på ett visst sätt. För att det ska uppfyllas ska tillvägagångssättet redogöras för hur den empiriska studien är utförd. (Ekengren & Hinnfors 2006, s. 76-77). Vidare insamlas den empiriska studien genom kvalitativ metod som ämnar ifrågasätta varför det är på ett visst sätt (Nyberg 2000, s. 100). Samt utredning av karaktärsdrag och egenskaper hos företagen (Widerberg, 2002, s. 15). Den alternativa metoden för forskning är kvantitativ metod, som genom empiri samlar in kvantifierbar data. Slutsatser dras med hur frekvent något visar sig i studien (Nyberg, 2000, s. 100-101).

Slutligen söker denna studie med induktion en regelbundenhet (Wallén, 1996, s. 48). Induktion innebär att vi drar egna slutsatser utifrån den empiriska studien. Det alternativa vetenskapliga angreppssättet för att dra slutsatser är deduktion. Deduktion innebär slutledning genom teori (Molander, 2003, s. 175). Den empiriska studien består av ett fåtal företag, och slutsatserna måste nås med försiktighet. (Ejvegård 2003, s. 33-34). Företagen studeras genom en fallstudie. Vilket innebär en studie av en liten del av ett stort ämne (Wallén, 1996, s. 115). En fallstudie gör det möjligt att finna varför karaktärsdragen och egenskaperna finns i de studerade företagen (Bell, 2000, s. 16).

2.2 Generaliserbarhet

Detta avsnitt avser att framlägga argument till varför generaliseringar i studien inte är möjliga. En fallstudie innebär begränsad tid till insamling av empiriskt underlag, då perioden för studien endast omfattade tio veckor. Generalisering innebär att resultatet av studien håller även vid andra situationer. Det bör alltid vidtas försiktighet vid generaliseringar. Då även om resultatet är tillförlitligt, kanske inte resultatet bär vid andra situationer. (Ekengren & Hinnefors 2006, s. 42-43). Studien är inriktad på ett segment i detaljhandeln. Studien har större möjlighet att generaliseras i andra segment, med säljfokus och branscher där medarbetarna har en lika central roll i verksamheten. Däremot då studien hade genomförts med andra företag, finns det hög sannolikhet att det finns en skillnad i resultatet. Empiristudien bestod endast av ett fåtal företag och resultatet kan därför inte generaliseras (Denscombe, 2000, s. 360).

2.3 Insamling och bearbetning av teori

I detta avsnitt presenteras den teori som använts i studien. Innan uppsatsen påbörjades fanns endast kunskap om teoretiska prestationsmått. För att få information om teori och tidigare forskning, har det gjorts en litteratursökning till teoriavsnittet. Insamling av facklitteratur utfördes på biblioteket Högskolan Väst, Trollhättan, och Uddevalla Stadsbibliotek. Samt böcker från tidigare kurser. Insamling av vetenskapliga artiklar vid sökning på internetbaserade sökmotorn Google, samt databaserna ABI Inform och Emerald. Dessutom genom referenser på redan funna dokument. Sökorden som använts är prestationsmätning, measure performance, performance measurement, icke-finansiell prestationsmätning och non-financial performance measurement, prestationsmätning i detaljhandeln och measure performance in retail, det balanserade styrkortet och the balanced scorecard. Avhandlingar och forskning eftersöktes via databaserna Diva, GUPEA och SwePub. Dessvärre resulterade sökningen med ovannämnda sökord, inte i några användbara och relevanta avhandlingar eller forskning.

Vidare facklitteraturen och de vetenskapliga artiklarna studerades efter behov av teori, för att uppfatta resultatet korrekt och styrka analysen (Ejvegård 2003, s. 45). All information i texten som inte är allmänt kända eller självklara, hänvisas till källan. För att läsaren ska kunna identifiera källan till informationen. (Svenska skrivregler 2008, s. 66). Den teknik som

används i denna uppsats är Harvard-systemet. Källorna anges löpande i texten och återfinns i en källförteckning i slutet av uppsatsen.

2.4 Insamling och bearbetning av empiri

Avsnittet redogör hur intervjuförfarandet genomförts, samt bearbetning av analys av resultatet och etiska riktlinjer. Den empiriska studien genomfördes genom intervjuer av företag i detaljhandeln inom det valda segmentet. Intervjun var medvetet riktad till personen i verksamheten, som besitter kunskap och ansvarar för prestationsmätningen i företaget. Urvalskriteriet för företag är att de är elektronikbutiker i Sverige, som består av en kedja. Anledningen till att studien riktade sig till elektronikkedjor, är speciella förhållanden med ägarna jämfört med noterade företag. Dessutom gjordes ett antagande om att i ett större företag används prestationsmätning mer omfattande. I samråd med handledare bedömdes studien kräva minst två intervjuade företag. Målet som sattes var att få intervjuunderlag från fyra företag. Företagen som intervjuades var El-Giganten, Expert, Media Markt och med ett företag som vill vara anonymt och som i uppsatsen kallas företag X.

Fortsatt baseras denna studie i första hand på personliga intervjuer för att ge utrymme till mer ingående svar på frågeställningarna. Risken med intervjuer är att frågorna styr personerna att svara på ett visst sätt. (Ekengren & Hinnfors 2006, s. 84-88). En intervjuguide utformades utifrån frågeställningarna och teorin. Intervjuguiden har varit till hjälp i intervjusituationen (Widerberg, 2002, s. 68) och återfinns i Bilaga 1. Frågorna i intervjuguiden består av huvudrubriker om ämnesområden, för att introducera intervjupersonen att besvara på våra frågor och minska styrda frågor. För att främja spontana svar och ge så mycket information som möjligt. Då kontakt med handledare inte fungerade fanns inte möjlighet att det planerade intervjuförfarandet och intervjuguiden granskades innan av handledare, för att minimera metodproblem. Eftersom uppsatsskrivandet endast pågick tio veckor var intervjuerna nödvändiga att genomföras innan tiden blev otillräcklig.

Dessvärre var det svårare än förväntat att få en intervju, då inget besök i elektronikbutiker som består av en butikskedja i Uddevalla resulterade i en inbokad intervju. Samtliga företag hade policys om intervjuer och hänvisade till huvudkontoret. Samtliga är spridda i Sverige. På grund av policyn på butiksnivå genomfördes intervjuerna med både personlig intervju och

telefonkontakt, för att få tillräckligt med intervjuer. Prestationsmätning kan utformas antingen centraliserat eller decentraliserat. Centraliserad utformning innebär att det utvecklas främst i huvudkontoret på företaget. Medan decentraliserad utformning innebär att utvecklingen av prestationsmätningen sker i butiken av elektronikkedjan. (Helin Lövingsson & Karlöf, 2002, s. 79). Intervjuerna ämnade genomföras genom antingen kontakt med huvudkontoret eller butiken, beroende på var ansvaret och utveckling av prestationsmätningssystemet förekommer.

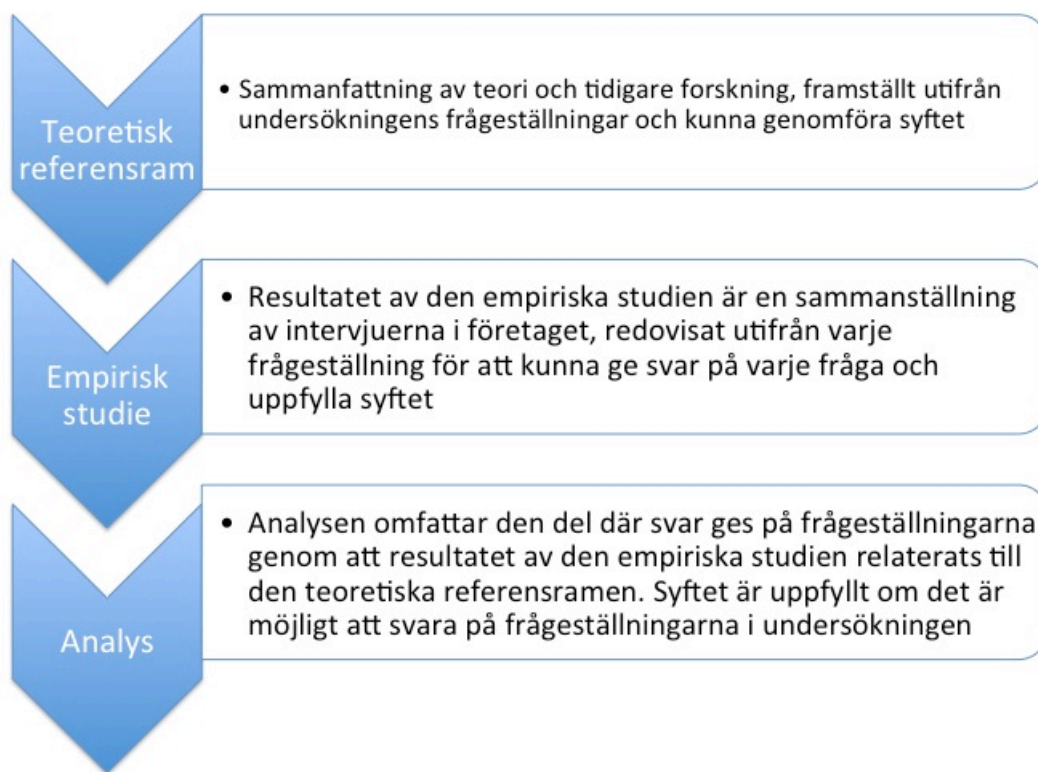
Första intervjun genomfördes med Media Markt med en personlig intervju i butiken i Högsbo, den 3 maj 2012. Företagets organisation är decentraliserad och beslut om prestationsmätning sker i butiken. Intervjun pågick nästan en timme och 40 minuter. Intervjuförfarandet gick bättre än förväntat, då butikschefen besvarade alla frågor utan att använda de enskilda frågorna, genom att endast introducera ämnesområdena.

Den andra intervjun resulterades med telefonkontakt med Experts huvudkontor. Intervjun med Expert genomfördes med telefonintervju på grund av tidsbrist och geografiska skäl, då huvudkontoret ligger i Kista. Företagets organisation är centraliserad och beslut om prestationsmätning sker på huvudkontoret. Den intervjuade personen är Experts economichef Liselotte Johansson. Intervjun genomfördes den 4 maj 2012. Intervjun pågick ungefärlig tid en timme och tio minuter.

Den tredje intervjun genomfördes med kontrollern på företag X. Kontrollern anges som anonym i denna uppsats, då företaget efterfrågade detta. Företagets organisation är centraliserad och beslut om prestationsmätning sker på huvudkontoret. Intervjun genomfördes med en telefonintervju, den 9 maj 2012. En personlig intervju var inte möjlig på grund av tidsbrist av intervjupersonen, men vi lyckades få svar på frågorna genom första samtalet med denna person, men dessvärre var tiden knapp och intervjun genomfördes på 45 minuter.

Den fjärde intervjun genomfördes med El-Giganten. Företagets organisation är decentraliserad och beslut om prestationsmätning sker i butiken. Förfrågan till El-Gigantens butik i Sisjön resulterade i en personlig intervju med butikschefen Anders El-Giganten, vilken genomfördes den 10 maj 2012. Intervjun pågick i en timme.

Resultaten från intervjuerna, samlas i en sammanställning i avsnittet resultat av empirisk studie (Davidson & Patel, 2011, s. 133). Utifrån frågeställningarna har det utformats en analysmodell, för analys av den empiriska studien. Analysmodellen utformades för att visa hur resultatet från den empiriska studien relateras till den teoretiska referensramen. Empiriavsnittet består av resultatet av intervjuerna av företagen. Den teoretiska referensramen har sammanfattat den teori och tidigare forskning som har gjort studien möjlig. Analysen ger svar på frågeställningarna i studien, som redogörs i avsnittet analys.



Figur 1: Analysmodell av empiri (egen).

Avslutningsvis, företagen som är intervjuade behandlas enligt forskningsetik. Detta är enligt regel, utöver direkt lagstiftning, att företaget inte skadas eller att det utelämnas känslig information (Wallén, 1996, s. 130).

2.5 Trovärdighetsdiskussion och källkritik

I avsnittet diskuteras studiens trovärdighet och källkritik för att läsaren ska få en möjlighet att förstå eventuella brister i den teoretiska referensramen, resultatet av den empiriska studien och analysen. Generaliseringar är inte möjliga i en kvalitativ studie av ett fåtal företag, men reliabiliteten har trots detta beaktats. Reliabilitet innebär att resultatet är densamma vid en upprepade studie. Bearbetning av teori och tidigare forskning, noggrann planering och utförande av empirisk studie, samt utformning av teoretisk referensram utifrån studiens frågeställning. Nämnda moment är väsentliga vid en kvalitativ studie för att beakta reliabiliteten. Vederbörande påverkar studien för att undvika felaktigheter och skevheter vid insamlandet av empiri. Detta har främjat trovärdighet samt ett korrekt resultat.

Vidare har validitet uppnåtts genom att intervjuguiden utformats och baserats på den teoretiska referensramen. Därför har det som mäts, är det som är avsett att mätas. På så sätt har validiteten beaktats väl. (Ekengren & Hinnfors 2006, s. 79-80). Fortsatt valdes intervjupersonen genom att välja den person som arbetade med prestationsmätningen i butiken eller på huvudkontoret. Då av anledningen för att få mer ingående och trovärdiga svar. Dessutom, personen som arbetar med prestationsmätning kunde mycket väl ha ett egenintresse att svara på ett visst sätt. Däremot bedöms detta inte vara så i detta fall, då frågeställningarnas karaktär inte är känsliga ämnen för varken företaget eller den intervjuade personen. Genom nämnda avseenden har trovärdighet tagits i beaktning i studien.

Avslutningsvis presenteras källkritik. Noga utvald och tillförlitlig teori och tidigare forskning från kända forskare och teoretiker utgivna från erkända publikationer, har studien baserats på källkritiskt material.

3 Teoretisk referensram

Detta avsnitt presenterar den teori som stödjer uppsatsen och har gjort studien genomförbar. Teorin är uppdelad i avsnitt med först en introduktion av teoriavsnittet, fortsätter med en redogörelse av vad prestationsmätning är, därefter avsnitt som förklarar finansiell prestationsmätning och vidare icke-finansiell prestationsmätning. Därpå beskrivs det balanserade styrkortet och ytterligare ett avsnitt om prestationsmätningssystem. Avsnittet avslutas med en sammanfattning.

Teoriavsnittet behandlar teorin inom prestationsmätning och tidigare forskning utifrån studiens frågeställningar. Berörd teori möjliggör studiens syfte och vägleder analysen av den empiriska studien (Jarrick & Josephson, 1996, s. 41-42). Teorin baseras på vetenskapliga åsikter och antaganden som tidigare forskare utvecklat inom ämnet (Nyberg 2000, s. 28).

3.1 Prestationsmätning

Första avsnittet i teoriavsnittet börjar med att redogöra bakgrund och presentera varför prestationsmätning i ett företag kan vara viktigt för fortsatt lönsamhet och framgång. Vidare redogöra hur ett företag bör anpassa prestationsmätningen till verksamheten. ”Prestationsmätning är ett interdisciplinärt ämne, vilket betyder att det härrör från flera olika akademiska discipliner, såsom verksamhetsstyrning, strategistyrning, internredovisning och beteendevetenskap i organisationer” (Radford, Srimai & Wright, 2011). Verksamhetsstyrning innebär en styrning av verksamhetens processer. Strategistyrning gäller företagets strategi och implementering av denna. Internredovisning innebär företagets resursallokering och styrning av ett företags ekonomi och finansiella utveckling, vilket ekonomistyrning härrör ifrån (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 15).

Ekonomistyrning innebär formaliserade, informationsbaserade rutiner, strukturer och processer i ett företag för att styra företaget i önskad riktning. Kommunikation mellan

företagsledare och medarbetare är viktigt för styrning av företaget (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 56). Bakgrunden till att mäta prestationer i ett företag är möjligheten till återkoppling av prestationerna för både företagsledning och medarbetare. I detaljhandeln är medarbetarna en viktig dimension i företaget och därför bör informationen om företagets prestationer nå medarbetarna. När informationen används, möjliggör detta tillfälle att diskutera strategier och planer med medarbetarna. Vilket kan säkerställa att dessa har uppfattats och accepteras i hela verksamheten. Eftersom det är väsentligt för att nå uppställda mål och lönsamhet. (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 58). Om bonus är kopplat till prestationen så ges kunskap om vad som är rätt beteende för medarbetaren. Därför ingår ämnet beteendevetenskap i prestationsmätning. Detta kan fungera som beteendeskapande för både motivation och förslag till förbättringar (Andersen & Fagerhaug, 2006, s. 7).

Således genom att mäta olika dimensioner av företaget och de olika avdelningarna ger indikationer om var i företaget det finns behov av förbättring (Andersen & Fagerhaug, 2006, s. 10). Utvecklingen av prestationsmätning har blivit att finna de faktorer som påverkar lönsamheten och då kunna mäta prestationerna av dessa (Andersen & Fagerhaug, 2006, s. 1). Prestationsmätning ger information om hur verksamheten når uppsatta mål och lönsamhet. Lönsamhet i ett företag innebär avkastning på tillgångar och kassaflöde för att kunna finansiera den operativa verksamheten, med hjälp av att intäkterna överstiger kostnaderna för ett företag (Helin Lövingsson & Karlöf, 2002, s. 165).

Följaktligen möjliggör prestationsmätning en analys av vad som påverkar lönsamheten. Förbättring av prestationer som gynnar verksamheten bidrar till framgång för företaget (Anthony & Govindarajan, 2007, s. 463-466). Vidare fungerar prestationsmätning som en informationskälla som indikerar den finansiella utvecklingen så man kan sätta in åtgärder tidigt och ett underlag för beslut (Andersen & Fagerhaug, 2006, s. 9). Nilsson, Olve och Parment (2010, s. 23) skriver om ekonomistyrning och ett företags prestationer att ”vare sig det gäller utveckling, produktion eller marknad medför det ofta beroenden som på sikt blir strategiskt avgörande. ... Att identifiera och analysera risker – att skapa transparens och kontroll- har blivit allt viktigare.” Skapa transparens och kontroll innebär identifiering, analys och ha beredskap för hur företagets prestationer påverkar lönsamhet och framgång i framtiden. (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 37).

Ytterligare kan informationen från prestationsmätning och styrning av finansiell utveckling kan används dels för att ”informera om avsedda och redan beslutade strategier och planer”. Prestationsmätning är en modell som kan fungera som ett styrsystem. Det är sammansatt av ”ekonomiska mål, kvantitetsmål som orderingång eller marknadsandel och kvalitetsmål i form av kundupplevd kvalitet”. Ifall företaget vet vilka faktorer som påverkar kundupplevelsen, är det möjligt att mäta och rapportera dessa faktorer utan att företaget behöver genomföra kundundersökningar lika frekvent (Helin Lövingsson & Karlöf, 2002, s. 305).

Avslutningsvis innebär prestationsmätning i ett företag att dimensioner mäts av en verksamhet som ger information hur verksamheten fungerar, transparens, och kontrollerar lönsamheten i företaget. Ett prestationsmått är ett nyckeltal som mäter en prestation. För att informationen från mätningen ska vara lämplig ska prestationsmåttet vara relevant, pålitligt, praktiskt och passa in i företagets strategi (Lönnqvist, 2004). Då strategin ändras i företaget bör prestationsmått utvärderas. Det samma gäller ifall prestationsmätningen anpassas till nya strategin. Samtidigt bör befintliga prestationsmått ifrågasättas. Eftersom för många prestationsmått försvårar bearbetning och analys av informationen som produceras. (Neely, 1999). Det finns två kategorier av prestationsmått som skiljer sig i karaktär. I de två nästkommande avsnitt redogörs kategorierna av prestationsmått, finansiell och icke-finansiell prestationsmätning.

3.2 Finansiell prestationsmätning

Avsnittet om finansiell prestationsmätning ämnar presentera prestationsmätning som det traditionellt varit. Samt nackdelar och kritik mot både finansiell och icke-finansiell prestationsmätning. Prestationsmätning av finansiell karaktär baseras på finansiell information såsom avkastning, resultat, kostnads- och intäktsdifferenser (Lönnqvist & Lind, 1998, s. 121). ”Ett vanligt sätt att följa upp om strategin genomförs framgångsrikt är att använda ett eller flera resultatmått, som bygger på att uppfylla krav och förväntningar från dem som satsat finansiellt kapital” (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 62). Företagets utveckling av lönsamheten mäts genom finansiella prestationsmått. Finansiella prestationsmått mäter företagets aggregerade bild. Det vill säga helheten av företaget utifrån den finansiella informationen som produceras i årsredovisningen. Kritik som Anthony och Govindarajan (2007, s. 461) anför om mätning av prestationer som presenteras i årsredovisningen redan är

genomförda. Detta resulterar i ett kortsiktigt perspektiv som kan påverka tänkande och handlande av företagsledare i ett företag.

Vidare hävdar Lind och Lönnqvist (1998, s. 123) att finansiell prestationsmätning kan vara alltför inaktuell för att ha en inverkan på den löpande styrningen. Snarare ”irrelevant, direkt felaktig och svår att förstå”, då prestationsmätningen missar viktig information. Eftersom informationen baseras på beslut och prestationer som redan är genomförda. (Atkinson & Kaplan, 1998). Dessutom hävdar Lind och Lönnqvist (1998, s. 122) att informationen från finansiell prestationsmätning når företagsledarna för sent, för att åtgärder och beslut ska göra en inverkan på försämrad finansiell utveckling. Dessutom om bonus är kopplat till resultat och finansiella mått kan det leda till att företagsledare manipulerar resultatet och skadar företaget på lång sikt.

Å andra sidan kritiserar ovan nämnda argument om finansiell prestationsmätning i en studie av Eccles (1991). Studien handlar om att företagsledare anser är att de mäter redan genomförda beslut och konsekvenserna av dessa mer tillförlitligt, än att indikera framtida prestationer med icke-finansiella mått. Vidare framgick det i studien att en försämrad lönsamhet motiverade företagsledarna i studien att finna en anledning. Empiriska studier under en 40 årsperiod som Lind och Lönnqvist (1998, s. 154) nämner är att finansiella mått har uppfattats som effektiva. Eftersom det ger en styrning av verksamheten och indikerar den finansiella utvecklingen som är betydelsefull för utvärdering av företagets prestationer. Därför anför Ittner (2003) att icke-finansiella mått har bevisats vara svaga substitut för finansiella mått. Detta bekräftas av Lind och Lönnqvist (1998, s. 154) att trots att det inte ger en exakt bild av företagets prestationer och visar sambanden med lönsamhet ”upplevs finansiella mått inte som negativa vid utvärdering av företagets prestationer”.

Däremot, trots nämnda uppfattningar har efterfrågan av företag lett till utveckling av prestationsmätningen. Utvecklingen har lett till att främja ett långsiktigt perspektiv med icke-finansiell prestationsmätning. Detta presenteras nedan, med dimensioner såsom medarbetare, kunder, leverantörer och andra viktiga beståndsdelar som påverkar företagets framgång och lönsamhet (Lind & Lönnqvist, 1998, s. 124).

3.3 Icke-finansiell prestationsmätning

Detta avsnitt redogör för forskning kring icke-finansiell prestationsmätning. Samt redovisar varför icke-finansiell prestationsmätning kan vara viktigt för ett företag i detaljhandeln. Prestationerna kan bli utvärderade med icke-finansiella mått (Birkett, 1995). Prestationsmått av icke-finansiell karaktär mäter andra dimensioner av företaget än den aggregerade bilden av företaget. En icke-finansiell prestationsmätning utvecklades för att ta hänsyn till andra intressenter i företaget, än enbart ägarna. Den finansiella utvecklingen och lönsamhet brukar vara de som ägarna är intresserade av. Däremot andra intressenter kan vara intresserade av utvecklingsmöjligheter och förbättringar inom verksamheten (Helin Lövingsson & Karlöf, 2002, s. 241). Dessutom grundar utvecklingen på ett större intresse för styrning av immateriella tillgångar, som ofta inte finns med i årsredovisningen. Icke-finansiella mått utvecklades därför för att följa upp och utvärdera hur immateriella tillgångar skapar värde (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 26).

I första hand, icke-finansiell prestationsmätning kan indikera hur verksamhetens prestationer kan förbättras (Warnaby & Woodruffe, 1995). Det resulterades att det saknades mått för icke-finansiella dimensioner i företaget. Eccles (1991) beskriver att kvalitet, kundnöjdhet, innovation, marknadsandel ofta reflekterar ett företags ekonomiska ställning och tillväxtpotentialer, bättre än de finansiella måtten. Samt ger information om konkurrensförhållanden och säkerställa lönsamhet i framtiden (Goff et al. 1997). Konkurrensförhållanden i ett företag där omvärld och ekonomiskt läge, påverkar verksamheten, visar forskning att icke-finansiell prestationsmätning har ett direkt samband med styrning av verksamheten och den finansiella utvecklingen. Detta bekräftas av att finansiell prestationsmätning har ett direkt samband, däremot ett indirekt samband genom icke-finansiell prestationsmätning. (Indihar-Stemberger, Skrinjar & Bosilj-Vuksic, 2008).

Ytterligare, dimensioner av ett företag som prestationerna påverkar mest i detaljhandeln är marknaden för företaget. Då storleken på marknaden och vilken potential som finns inom det geografiska området som marknadsföring och konkurrenter tillåter. Vidare är det viktigt för ett företag att mäta hur stor kundpotentialen är genom att mäta hur många kunder som faktiskt besöker butiken. De potentiella kunderna som faktiskt köper något är en viktig indikator för detaljhandeln. Då den visar hur butiken lockar till sig kunder och initiativ till köp. Därefter genomsnittlig intäkt per transaktion ger företaget vilken prisnivå som kunderna är intresserade

av i butiken. Genomsnittlig vinstmarginal av produkterna som säljs täcker fasta kostnader och visar om butiken är lönsam. De fasta kostnaderna i en butik är ofta höga. Därför är det en viktig prestation att täcka dessa kostnader och visa lönsamhet. Det kan även vara en hög grad av inventarier, varulager och fastighet. Då behöver butiken generera intäkter för att investeringarna ska vara lönsamma. (Pearce, 1998).

Med den bakgrunden fortsätter en beskrivning om att icke-finansiella mått är lämpliga då de anpassats i verksamheten och förutsäger lönsamhet. Annars producerar prestationsmätningen inte heller lämplig information för företaget. Till exempel hur kan kundnöjdhet mätas? Ett sätt är enkäter riktade till kunder. Men detta är kostsamt och svårt att bedöma sambandet mellan deras svar och önskade kundbeteenden. Mäta klagomål fångar inte hela spektrumet av kundattityderna och är lätt att producera manipulerad information om det mäts fel eller ogiltigt. Slutsatsen är att alla mått har fördelar och nackdelar. När man utformar prestationsmätningssystemet måste man ta hänsyn till det. (Hammer, 2007).

Dessutom är en studie om användandet av icke-finansiella prestationsmått i USA och Kanada bekräftar exemplet ovan. Studien resulterade i att det var svårt att hitta rätt mått, svårt att samla in information och det är endast då dessa faktorer är överkomna som prestationsmätningen blir optimal (Stivers et al. 1998). Ett exempel som artikeln ger är en klädbutik som önskade att förbättra lönsamheten. Företagsledningen gjorde ett antagande om att reklam skulle öka försäljningen. Däremot verksamhetschefen som kom från en annan industri vägrade dra den slutsatsen. Utan avgjorde istället vilken prestation som skulle förbättra genom att utvärdera de faktorer som bidrog till företagets framgång. Verksamhetschefen kom fram till att försäljningen ökade genom att fler besökte butiken. Däremot bidrog reklam och annonser till att fler besökte butiken. Men vad som faktiskt påverkade försäljningen var tillräckligt med medarbetare tillgängliga i butiken. (Hammer, 2007)

Avslutningsvis kan begränsning av användandet av icke-finansiell prestationsmätning i företag bero på att det är svårt, tidskrävande, dyrt och kostsamt att implementera. Samt för att mätningen ska vara lämplig och effektiv ska prestationerna korrelera med lönsamhet för att ge företaget information som är lämplig. I de fall förbättringen är en icke-finansiell prestation, om den inte påverkar lönsamheten positivt då går företaget miste om ett annat alternativ. Därför uppstår en alternativkostnad. (Ittner, 2003) Prestationsmätning ska innebära att

styrningen av företaget är ekonomisk, det vill säga ”inte dra mer resurser än den gör nytta för” (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 15).

3.4 Det balanserade styrkortet

Avsnittet presenterar det balanserade styrkortet och ämnar redogöra varför det är viktigt att mäta flera dimensioner för en balans mellan kortsiktigt och långsiktigt perspektiv. Det balanserade styrkortet lanserades år 1992 av forskarna Kaplan och Norton ”som lösningen på samtida organisationers styrbehov”. Att det är balanserat innebär att det består av både finansiell och icke-finansiell prestationsmätning (Helin Lövingsson & Karlöf, 2002, s. 238). Det balanserade styrkortet möjliggör ”beslutsfattande och beslutsrationalisering, koordinering samt självutvärdering” av ett företag. Förutsättningen för en kombination av både finansiella och icke-finansiella prestationsmått som Kaplan och Norton rekommenderar, är att dessa speglar ett företags strategi (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 25).

Fortsatt, det balanserade styrkortet länkar hur alla dimensioner i modellen medverkar till uppfyllande av företagets mål och ger lämplig information om strategiimplementering. Utvecklingen berodde på efterfrågan av företagen under 1980-talet. Prestationsmätningen utvecklades till att vara ett system för att mäta implementeringen av strategin. Det finns studier och forskning om hur ett företag ska implementera ett balanserat styrkort. Däremot saknas det studier och forskning om hur det fungerar i verksamheten efter implementering i ett företag. Även hur det påverkar konkurrensfördelarna, jämfört med företag som inte implementerat ett balanserat styrkort. (Lind & Lönnqvist, 1998, s. 131).

Trots att studier och forskning inte finns att ett företag blir mer konkurrenskraftiga med hjälp av ett balanserat styrkort, kan modellen ge ett företag väsentlig information. Informationen kan indikera företags finansiella utveckling, både kortsiktigt och långsiktigt perspektiv. (Bergstrand, 2003). Genom att mäta alla dimensioner som bidrar till företagets lönsamhet genom en balanserad och hållbar utveckling hos företagen. (Andersen & Fagerhaug, 2006, s. 108). Då ifall faktorer uppmärksammas eller företaget inte når målet med den finansiella utvecklingen, har ett företag möjlighet att åtgärda och förbättra svaga dimensioner i verksamheten (Drucker, 1995).

För det första blir resultatet av en balanserad samling av prestationsmått som används till att följa utvecklingen av företaget. Även för att vara ett starkt redskap för att leda, styra och utveckla företaget (Harting, 1997, s. 10). Balansen i styrkortet är en balans mellan mått som är externa, interna, finansiella, icke-finansiella samt kortsiktigt och långsiktigt perspektiv. Denna modell ger kunskap och information om vad det är som styr intäkter och då är det möjligt att vidta åtgärder för de faktorer som ökar lönsamheten (Eccles, 1991). Detta anses av både akademiker och praktiker vara en lösning på missnöjet med de finansiella måtten (Greve, 2003). Dimensionerna som ingår i det balanserade styrkortet är följande:

- Den finansiella dimensionen som definierar om de finansiella målen i företaget uppnås.
- Kunddimensionen innebär hur företaget visar sig inför kunderna och hur de uppfattar företaget.
- Den inre verksamheten utvärderas för att försäkra att den fungerar så effektivt som möjligt.
- Samt för att upprätthålla konkurrensfördelar och fortsatt framgång behövs det utveckling för företaget som innebär lärande, tillväxt och innovation.

För det andra har en dimension för medarbetarna tillkommit. Dimensionen är viktig för detaljhandeln. Följande är ett exempel om ett företag i detaljhandeln om kunddimensionen och hur det påverkas av medarbetarnas prestationer av Lichtenstein, Maxham och Netemeyer (2008). Studien visade att det fanns ett samband mellan medarbetarnas prestationer, mot kunder och verksamheten. Genom att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter korrekt, rättvist, och i enlighet med verksamhetens krav och förväntningar. Det fanns även ett samband med kunddimensionen och medarbetarens prestationer i sitt yrke och mot kunderna. Men motsatt till vad studien utgick ifrån, fanns inte det sambandet med medarbetarens prestationer mot organisationen och kunddimensionen. Medarbetarnas betydelse i detaljhandeln har ett direkt samband med kunddimensionen. Därför när kundnöjdhet mäts, är det minst lika viktigt att mäta attityder hos medarbetare, som kundnöjdhet.

För att summera, är det balanserade styrkortet en bra utgångspunkt för ett prestationsmätningssystem. Då den utgår ifrån en mätning av flera olika dimensioner och mätningen ger indikationer om den finansiella utvecklingen i verksamheten. Detta bekräftas

av forskning genomförd av Ma Prieto och Revilla (2006), då icke-finansiell prestationsmätning indikerar kapaciteten för ett företags lärande och tillväxt mer tillförlitligt än finansiell prestationsmätning. Detta resulterar i att utveckling och förbättringar i en verksamhet, vilket i sin tur har en inverkan på den finansiella utvecklingen. Däremot, Lind och Lönnqvist (1998, s. 154) hävdar att det behövs då både finansiella och icke-finansiella mått för en balans, för både kortsiktigt och långsiktigt perspektiv. Däremot bör beaktning tas om att det balanserade styrkortet inte behöver vara användbar för alla verksamheter. Prestationsmätningssystemet bör då vara anpassat efter verksamheten. (Anthony & Govindarajan, 2007, s. 463).

Däremot en studie om användandet av det balanserade styrkortet visade att det inte var någon av de 100 intervjuade företagen som använde modellen. Däremot visade studien att alla hade funnit fördelen med att använda modellen som ett ramverk för styrning av finansiell utveckling. Modellen användes för ”både avdelningen, individuell målsättning, verksamhetsplanering, allokering av kapital, strategiska initiativ och återkoppling och lärande”. Däremot gäller följande för ekonomisk styrning av ett företag att ”varken balanserade styrkort eller avancerade belöningsmodeller ger strategiskt välbetänkta styreffekter om de införs på ett tanklöst vis.” (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 14).

Slutligen redogör studien av Oatley (1999) förbättringar av det balanserade styrkortet som Kaplan och Norton uppfann i början av 1990-talet. Då det ”inte nämner att sätta mål för prestationerna, sammankopplar prestationer med belöning till företagsledare och medarbetare och återkoppling av information och lärande tas för givet”. Diskussionen som Oatley för om studien, visar att det inte utvecklats en teknik som svarar på ovan nämnda frågor som är viktiga i utformandet av prestationsmätning.

3.5 Prestationsmätningssystem

Avsnittet behandlar den teori och forskning som finns för att utveckla, utforma ett prestationsmätningssystem samt vad som påverkar systemets lämplighet och effektivitet i en verksamhet. Ett prestationsmätningssystem utformas för att styra ett företag mot en önskad finansiell utveckling. Ekonomistyrning genom prestationsmätning beskriver hur en verksamhet verkar ur olika perspektiv. Perspektiven som beskrivs, är de dimensioner av

verksamheten som företaget mäter och dessa kan vara affärsenheter, avdelningar, företagsledare och arbetsgrupper (Helin Lövingsson & Karlöf, 2002, s. 238). Först bör företagsledningen utvärdera verksamheten genom ”mål och budget, resultatansvar och rapportering, och bonus kopplade till prestationsmätningssystemet”. Hur det kan vara och därefter mäta prestationer och effektivitet om hur verksamheten är (Nilsson, Olve & Parment, 2010, s. 196). Återkoppling om hur verksamheten är i jämförelse med mål och budget möjliggör ”ett strategiskt lärande”. Detta ger information för företaget om de budgeterade avdelningens och de individuella målen är uppnådda. (Kaplan & Norton, 1996).

Fortsatt bör ett prestationsmätningssystem baseras på följande frågor. ”Vilka är företags mål för framgång och hur utvärderas framgången?”. ”Är prestationsmätningen sammankopplad med strategin och hur implementeras strategin framgångsrikt?”. ”Vilken nivå av prestationerna krävs för ovanstående frågor och hur sätts målen för prestationerna?”. ”Vilka belöningar får företagsledare och medarbetare genom att uppnå målen eller vilka bestraffningar utsätts det för ifall man misslyckas?”. Samt ”hur återkopplas och utvärderas informationen som möjliggör lärande av prestationsmätningen för verksamheten och anpassning av befintligt beteende av dessa erfarenheter?”. (Oatley, 1999).

Däremot är bästa metoden för att implementera strategi och långsiktiga mål enligt Carr och Fonville (2001) genom att använda ett balanserat styrkort eller en anpassad modell. Dessvärre skriver Helin Lövingsson och Karlöf (2002, s. 238) att det finns få framgångsrika prestationsmätningssystem som faktiskt skapar motivation för medarbetarna. Det beror på att medarbetarna inte känner att de är delaktiga. Vidare skriver författarna att trots att bonus är kopplat till prestationen, förstår de inte vad det är för prestation. Därför strävar inte medarbetarna att förbättra prestationen. En lämplig och effektiv modell ska hjälpa till att visa medarbetarna vilka dimensioner som är viktigast för verksamheten.

Därtill har förändringar i omvärlden resulterat i att det har blivit allt viktigare att ständigt utvärdera konkurrensfördelarna för att inte försvinna från marknaden (Warnanby & Woodruffe, 1995.) Kaizen är en japansk filosofi för företag och förändringsarbete och utveckling av företaget. Metoden innebär att förbättringar sker ständigt till det bättre och följaktligen nå långsiktig framgång. Vilket bör bestämma företagets utveckling och utformande av ett prestationsmätningssystem, för att behålla konkurrensfördelarna. (Helin Lövingsson & Karlöf, 2002, s. 133).

Ett ständigt hinder för företag i detaljhandeln är ökad konkurrens och förändringar i omvärlden. Anthony & Govindarajan (2007) anför att det är allt viktigare att utvärdera och ständigt förbättra prestationsmätningen. Faktorer som kan påverka att prestationsmätningssystemet ständigt behöver utvecklas och utvärderas är politiska, ekonomiska, sociokulturella och teknologiska trender. Samt andra förändringar i omvärlden och hos konkurrenter (Helin Lövingsson & Karlöf, 2002, s. 192-193). En utredning av Chenhall (2003) om faktorer som påverkar ett företags utvecklande och utformande av prestationsmätningssystem var följande studerade. Omvärlden, teknologi, organisationsstruktur, storlek, strategi och kultur. Studien resulterade i att även hållbarhet och miljö, medarbetarnas ansvar och uppfyllande av arbetsuppgifter samt globaliseringen är faktorer som kan påverka.

Dessutom ska ett prestationsmätningssystem vara lämpligt och effektivt för företaget (Arbnor & Bjerke, 1994). En studie av Moores och Yuen (2001) visade att oavsett vilken fas i livscykeln ett företag står i, informationen som efterfrågas ska vara tidsenlig och aktuell. Däremot är vanliga faktorer som Anthony and Govindarajan (2007) nämner vid utvecklande av prestationsmätning är för det första att se sambandet med de icke-finansiella måtten. Effekten av en förbättring av den prestationen påverkar lönsamheten. Företag är komplexa så genom att mäta alla prestationer som är viktiga i verksamheten med hjälp av en mix av flera olika mått (Anthony & Govindarajan, 2007, s. 462) så att modellen är flexibel (Hopper, 2007, s. 42). Det resulterar i information om var företaget genererar intäkter och hur det är möjligt att generera högre intäkter. (Pearce, 1998).

Trots medvetenhet om faktorer som påverkar lämplighet och effektivitet i prestationsmätningssystemet kan det vara svårt att utforma ett prestationsmätningssystem. En studie med företagsledare i över 100 stora företag inom alla industrier som studerades hur företagen mäter prestationer. Studien påvisade sju vanliga misstag som företagsledare gör i valet av prestationsmått. Det första är att ett företag kan se till att använda mått för prestationer som gör att företagsledaren ska se bra ut. Då ofta kopplat till bonus och belöning. Vidare kan det även bero på begränsningar högre upp i hierarkin av organisationen. Prestationerna som mäts ska vara de som kan kontrolleras i butiken. Dessutom kan det vara att företaget mäter prestationerna utifrån det egna perspektivet, så kallat subjektivt perspektiv. Till exempel inte kundernas och det kan vara ett hinder i detaljhandeln om det som mäts är

vad som finns enligt handelsvaruplanen, och glömmet bort vad kunderna faktiskt vill ha. Ett vanligt misstag kan vara lathet och ett antagande om vad som är viktigt att mäta utan att ge det större tanke och ansträngning. I företag kan även småaktighet vara ett misstag, då mätningen endast är en liten del av den faktor som vid förbättring leder till lönsamhet. Många företag verkar använda mått utan tanke på vilka konsekvenser de har på beteende hos medarbetare och slutligen lönsamheten i företaget. Det sista misstaget kan vara att företaget inte är seriös med prestationsmätningen och klandrar andra istället för att ta ansvar för att förbättra prestationsmätningen. (Hammer, 2007).

Slutligen är nämnda punkter faktorer som påverkar om prestationsmätningssystemet är lämpligt och effektivt för verksamheten. Utformande av ett prestationsmätningssystem är inte enkelt. Däremot, kan det även vara att det används för många prestationsmått att prestationsmätningen försvårar bearbetning av informationen som produceras (Neely, 1999). Det finns många faktorer att ta hänsyn till samt att de krävs ett flexibelt system som främjar utveckling och förbättringar.

3.6 Sammanfattning

Avsnittet behandlar och redogör ämnet prestationsmätning och utformning av ett prestationsmätningssystem. Sammanfattningsvis möjliggör prestationsmätning en analys av vad som påverkar lönsamheten. Det mäter olika dimensioner av företaget och de olika avdelningarna ger indikationer om var i företaget det finns behov av förbättring. Återkoppling av prestationsmätning kan, för både företagsledning och medarbetare fungera som beteendeskapande för både motivation och främja förslag till förbättringar (Andersen & Fagerhaug, 2006, s. 7).

Vidare finns det två kategorierna av prestationsmått, både finansiell och icke-finansiell karaktär. Företagets utveckling av lönsamheten mäts genom finansiella prestationsmått med finansiell information såsom avkastning, resultat, kostnads- och intäktsdifferenser och mäter företagets aggregerade bild. Det vill säga helheten av företaget utifrån den finansiella informationen som produceras i årsredovisningen. Kritik om finansiella prestationsmått är att prestationerna redan är genomförda och resulterar i ett kortsiktigt tänkande. Då det saknades mått för icke-finansiella dimensioner i företaget. Dimensioner såsom kvalitet, kundnöjdhet,

innovation, marknadsandel. Dessa reflekterar ofta ett företags ekonomiska ställning och tillväxtmöjligheter bättre än de finansiella måtten samt icke-finansiell prestationsmätning indikerar hur verksamhetens prestationer kan förbättras.

Här introduceras det balanserade styrkortet består av dimensioner som representerar prestationer som antas vara de viktiga dimensionerna i ett företag för att uppnå lönsamhet och framgång. Det lanserades år 1992 av forskarna Kaplan och Norton. Dimensionerna som utgör det balanserade styrkortet är det finansiella perspektivet, kunddimensionen, den inre verksamheten och lärande och tillväxt för företaget. Vid senare utveckling av prestationsmätning har dimensionen medarbetarna uppmärksammats. Då attityder av medarbetare och kompetens har blivit allt viktigare i framförallt tjänstesektorn, och då är detaljhandeln inkluderat.

Således genom att använda ett balanserat styrkort eller en egen anpassad modell visar företaget medarbetarna vilka dimensioner som är viktigast för verksamheten. Prestationsmätning med icke-finansiellt perspektiv ger alltså inte svar på vad som hänt utan indikationer om vad som kommer att hända. Väsentligt för lönsamhet av ett företag är att utvärdera konkurrensfördelarna för att inte försvinna från marknaden. Därför är det allt viktigare att utvärdera och ständigt förbättra prestationsmätningen för att säkerställa detta. Vidare ska prestationsmätningen vara kopplad till strategi och lönsamhet.

Sammanfattningsvis är prestationsmätning något som ett företag måste lägga ner mycket tid och resurser på att implementera framgångsrikt för att uppnå lämplighet och effektivitet. Begränsning av användandet av icke-finansiell prestationsmätning kan i ett i företag bero på att det är svårt, tidskrävande, och dyrt att implementera. Samt för att mätningen ska vara effektiv ska prestationerna korrelera med lönsamhet för att ge företaget lämplig information.

4 Resultat av empirisk studie

Avsnittet inleds med en presentation av intervjuförfarandet och sammanställningen av resultatredovisningen av den empiriska studien. Vidare presenteras varje företag och resultat från intervjun i ett avsnitt för sig som börjar med El-Giganten, vidare Expert, därefter Media Markt och slutligen med företag X. Till sist visas en tabell som ämnar ge en sammanfattning av intervjuerna och en överblick av resultatet för varje företag.

Den empiriska studien utgörs av fyra elektronikkedjor, El-Giganten, Expert, Media Markt och företag X. Samtliga företag består av en butikskedja som finns i hela Sverige. Vidare presenteras den empiriska studien per företag. För varje företag redogörs en sammanfattad sammanställning av informationen från intervjun. Det redovisas på ett systematiskt sätt, så att det är möjligt i analysen att följa och kunna bedöma analysens tillförlitlighet.

4.1 El-Giganten

El-Giganten ingår i en norsk koncern, Elkøp som finns i Sverige, Norge, Danmark och även på Färöarna, Åland, Finland och Island. (El-Giganten, 2012). Huvudkontoret ansvarar för elektronikbutikernas administration och marknadsföring. Däremot ansvarar butikerna för prestationsmätningssystem och huvudkontoret kontrollerar detta genom rapportering varje månad. Intervjun genomfördes med El-Giganten i Sisjön med butikschef Anders Stenborg den 10 maj 2012.

Vid företaget Elkøps början på 1960-talet med en värdegrund som innebär att verksamheten ska vara effektiv och resultatorienterad. Samt att företaget och medarbetare visar hövlighet, hjälpsamhet, ärlighet och punktlighet. Målsättningen utformas i enlighet med denna värdegrund även idag. El-Giganten¹ beskriver att ”man kanske inte mäter i tillräckligt stor grad icke-finansiella dimensioner men vi ska leverera resultat och då kan man inte använda

¹Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

bara mjuka värden utan alla ska leverera resultat och lönsamhet samt att samtliga medarbetare lever upp till värdegrund som finns”. Dessutom ”bra kundservice och bra medarbetare” som har ett direkt samband med lönsamhet. För att säkerställa att medarbetare har kännedom om värdegrunden så är El-Giganten måna om att utbilda och utveckla sina medarbetare.

I fråga om El-Gigantens prestationsmätningssystem, utvärderas prestationerna i jämförelse med en budget för varje. Budget sammanställs årligen med mål för önskad omsättning, intäkter, kostnader, nivå för varje prestationsmått och resultat. Målet för El-Giganten² är att prestera högre än budgeterade mål som är kopplat till bonus. Mål sätts även för varje avdelning som är indelade i olika produktgrupper, lagret och kassa. Ansvariga avdelningsledare samt ledningschefen i butiken får även bonus om prestationerna överstiger avdelningarnas budgeterade mål.

Med den bakgrunden använder butiken i Sisjön en prestationsmätning med främst finansiella mått som mäter resultatet och lönsamheten. Huvudkontoret mäter inte ytterligare dimensioner av butiken. Butiken säkerställer och utvärderar om den finansiella utvecklingen för butiken är i önskad riktning. El-Giganten³ utvärderas genom resultatet i årsredovisningen, och därför används främst finansiella mått. Butikerna får återkoppling om måluppfyllelse från huvudkontoret. En vecka tidigare vid intervjuförloppet hade VD återkoppling med butikschefer, och delade ut champagne och diplom till bästa butikerna.

Dessutom, prestationsmätning i butiken genomförs för varje avdelning. Dessa är indelade i produktgrupper, samt lager och kassa. Förutom bonussystem för butikschef, avdelningsledare och ledningschefen, har försäljarna i butiken möjlighet till att tjäna provision på vissa produktgrupper. Produktgrupperna utvärderas genom resultatmål och återkoppling till försäljarna en gång i veckan. Målsättningen är att prestera bättre än budget. Prestationerna som mäts är av icke-finansiell karaktär, men de bedöms genom finansiella prestationsmått som fokuserar på resultatet.

Fortsatt, medarbetarnas prestationer utvärderas genom hur många av de besökande kunderna i butiken som faktiskt köper något. Samt utvärderas även varje månad genom att medarbetarna i butiken själva röstar fram en medarbetare som gjort något extraordinärt. Detta motiverar

² Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

³ Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

medarbetarna att ständigt sträva efter att göra förbättringar. Dessutom utvärderas individuella finansiella prestationer av varje medarbetare med omsättning, vinstmarginal och effektivitet i form av arbetade timmar och omsättning per arbetad timma. Månadens bästa individuella prestation belönas med ett diplom. El-Giganten ⁴ hävdar att utvärdering av individuella finansiell prestation skapar motivation och tävlingsinriktade medarbetare. Medarbetarna presterar bättre och de finansiella målen har ett samband med butikens lönsamhet. Utvärdering av varje butik med en enkätundersökning av medarbetarnas attityder genomförs av ett externt företag, Gallup. Undersökningarna tar hänsyn till frågor om arbetsmiljön och hur medarbetare upplever ledarskapet. Återkoppling till medarbetare sker för att diskutera vad som kan förbättras och vidare jämförs resultatet med andra butiker.

Ytterligare utvärderas kunddimensionen genom kundundersökning om bemötande och servicehantering vid reklamation och reparation. Återkoppling sker en gång i veckan som är tillgänglig för alla medarbetare och även på El-Gigantens intranät i Sverige. För att säkerställa att medarbetarna tar sitt ansvar och gör kunden nöjd, har medarbetaren möjlighet att kompensera kunden med oavsett lösning och kostnad för compensation, kompensera utan att meddela butikschefen. En kundundersökning genomförs kontinuerligt med ett företag som heter SIU som utför 100 intervjuer med kunder om upplevelsen om köp i butiken samt samma frågor ställs till kunder som inte har köpt något. Detta ger information om varför de inte gjorde det. Att säkerställa att kundupplevelsen i butikerna är enligt uppsatta mål, ”provhandlar” ett externt företag och ger betyg om upplevelsen i butiken och ger butikschefen information om vad som kan och behöver förbättras.

Fortsatt är prestationsmätningssystemet utformat i varje butik. Varje år genomförs en utvärdering av systemet, då det nya räkenskapsåret börjar. El-Giganten ⁵ uppger att prestationsmätningssystemet mäter alla viktiga dimensioner som är viktiga för konkurrensfördelarna. Snarare att butiken mäter för mycket än för lite. Mätningen producerar information som är hanterbart och ger lämplig information, men det kan vara mer effektivt att mäta färre dimensioner och använda färre prestationsmått. Vid utformandet av prestationsmätningssystemet och det finns behov av nya prestationsmått, avlägsnas inaktuella mått. Detta genomförs för att säkerställa att informationen som producerar kan bearbetas och analyseras så det inte påverkar effektiviteten av systemet.

⁴ Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

⁵ Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

Avslutningsvis, faktorer som nämns som kan påverka lämplighet och effektivitet, är medarbetare som har större andel påfrestande kunder och följaktligen påverkar medarbetarens prestationer. För att överkomma hindret ges utbildning om kundvård, behovsanalys av kunder och hur medarbetaren kan förbättra försäljningen. Med prestationsmätningssystemet utvärderas att medarbetarna arbetar i enlighet med värdegrunden för El-Giganten som anses vara nyckeln till företagets framgång. Däremot är prestationsmätning svårt för nya medarbetare att ta till sig. Eftersom informationen inte alltid är bekant och varje medarbetare förstår varför individens prestationer mäts. Ett mål i verksamheten är att kommunikation om prestationer ska nå berörda individer. Däremot anger El-Giganten⁶ att det kan vara svårt att välja ut vilken information som individerna berörs av. Eftersom det är en väldigt stor mängd information som produceras från prestationsmätningen.

4.2 Expert

Expert elektronikkedja har 173 butiker i Sverige. Företaget finns i Sverige, Norge, Finland, Danmark och Estland med totalt 1000 butiker. Huvudkontoret ansvarar för elektronikbutikernas administration, marknadsföring och prestationsmätningssystem. (Expert, 2012). Intervju med ekonomichefen Liselotte Johansson den 4 maj 2012.

För det första så prestationsmätningssystemet utformas och anpassas efter butikerna. Expert använder fyra till fem prestationsmått för varje butik som indikerar hur butiken går och utvärdering av butikens utveckling, men riktar sig till butikschefen. Prestationsmätning används för att utvärdera prestationerna så att målen uppfylls och kraven som finns för butikerna. Företaget använder kontinuerligt prestationsmått för att göra åtgärder och förbättringar av butiken. Prestationsmätningen ger information om dels hur bra butikschefen hanterar butiken och hur välfungerande butiken är överlag.

För det andra, prestationsmätningssystemet är utformat att utfall av resultat jämförs med budget och mål som är uppställda på huvudkontoret. Butikschefen och medarbetare har tillgång till information och återkoppling om utvecklingen. Tillsammans med regionchefen genomförs en återkoppling en gång i månaden. Expert använder ett bonussystem som bygger på resultatmått i butikerna. När prestationsmått visar förbättringar, förbättras också

⁶ Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

resultatet och motiverar butikschefen att prestera bättre och kontinuerligt förbättra butiken. Expert har medvetet valt fyra till fem prestationsmått för butikerna för att utvärdering och kontroll av varje butik är möjlig från huvudkontoret. Fler mått hade gjort det omöjligt att hantera och bearbeta informationen. Prestationsmått består av finansiella resultatmått och icke-finansiella mått. Däremot är prestationsmått unika för varje butik.

Fortsatt de viktigaste dimensionerna som mäts är utvecklingen av butikerna och försäljning samt kunddimensionen och vad de anser om Expert. För utvärdering och upprätthålla ett butiksutseende som tillfredsställer kunder utvärderas butikerna genom kontroller och ett så kallat "kundvarv" som butikschefen tillsammans med medarbetarna genomför innan butiken öppnas. Bland annat se till att butiken är prydlig, rätt priser på rätt ställen, kampanjer stämmer, allt är som de ska, städat, och fungerande lampor. Kundvarvet fungerar så att medarbetarna ser butiken som kunderna ser den. Dessutom finns en regionchef och en kontrollavdelning på huvudkontoret som åker ut till butiken kontinuerligt. Regionalchefen kontrollerar och hjälper butikerna att upprätthålla ett korrekt utseende och bygga om det behövs.

Dessutom finns det fler prestationsmått som riktar sig mot kunddimensionen då dimensionen är det som påverkar och har störst samband med lönsamhet för Expert. Expert genomför kundundersökningar både internt, av leverantörer och externa företag. Det finns en sida på Facebook, där kunder kan ge synpunkter och åsikter om Expert. Informationen avser indikera om hur kunderna uppfattar Expert. Dessutom genomförs undersökningar om hur marknaden ser ut, vilket både genomförs internt och externt. Prestationsmätningen mäter hur nöjda kunderna är, hur försäljningen påverkas av läge av butiken. Det är en ständig utveckling av kunddimensionen för att komma på vad som kan påverka om kunderna inte är nöjda, hur kunderna uppfattar Expert och kundlojalitet. Mått som ger indikationer om detta tror Expert är hur många kunder som besöker butikerna och kunder som faktiskt köper något. För att få exakt information om kunddimensionen i varje butik, genomförs kundundersökningar om kundnöjdheten i varje butik.

Förutom, prestationsmätningen i varje butik, används prestationsmått på huvudkontoret för att utvärdera varje avdelning som administration, marknadsföring, leverantörer och lager. Utformningen för prestationsmätning av dessa dimensioner samt kunddimensionen sker på huvudkontoret. Utformningen av prestationsmätningssystem tillsammans med

prestationsmätningen i butikerna anses enligt Expert⁷ vara tillräckligt. Framförallt anser Expert⁸ att det är tillräckligt många för att informationen från prestationsmätningen är hanterbart och går att analysera. Utformningen anpassas då butikerna förändras, och då används alltid fyra till fem mått och då byts ut inaktuella prestationsmått. Företaget strävar att hellre ha en hanterbar prestationsmätning, snarare än att försöka mäta fler prestationer. Allteftersom omvärlden förändras uppdaterar Expert prestationsmätningssystemet, för att upprätthålla och förbättra informationen om prestationer och utveckling för företaget. Däremot angav Expert⁹ ingen systematisk utvärdering av systemet, utan att företaget utför kontinuerliga förändringar och förbättringar.

Till sist, är varje butik och medarbetare väl informerade om prestationsmätningen. Medarbetarna är en viktig dimension för Expert och därför följs utvecklingen upp. För att upprätthålla utveckling ges utbildning och framförallt utbildning i hur medarbetaren avslutar en försäljning till en kund. Faktorer som kan uppstå gällande prestationsmätningen som kan påverka lämplighet och effektivitet är medarbetare som inte är motiverade att prestationerna mäts. Däremot har Expert utvecklat prestationsmätningen till tävlingar mellan butikerna för att undkomma faktorer som påverkar lämplighet och effektivitet. Tävlingar som Expert¹⁰ nämnde vid intervjun är hur många försäkringar som sålts av medarbetarna totalt i butiken och ”i företagskedjan har man topp tio butiker rankade. Det har blivit en tävling mellan butikerna och detta rankas månadsvis. Detta gör att butikerna ständigt strävar efter att bli bättre”. Tävlingsmomentet uppfattas som intressant och roligt, då medarbetarna hjälper varandra att prestera bättre och göra förbättringar för butiken. Butikschefen uppskattar tävlingen, då prestationerna i butiken förbättras visar butiken bättre lönsamhet och eftersom butikschefens bonus är kopplat till resultatmått motiverar det butikschefen att prestera bättre och ständigt förbättra.

4.3 Media Markt

Media Markt elektronikkedja har 25 butiker i Sverige. Företaget kommer från Tyskland och är Europas största elektronikkedja med över 580 butiker i 15 länder. (Media Markt, 2012). En

⁷ Liselotte Johansson ekonomichef Expert, telefonsamtal den 4 maj 2012.

⁸ Liselotte Johansson ekonomichef Expert, telefonsamtal den 4 maj 2012.

⁹ Liselotte Johansson ekonomichef Expert, telefonsamtal den 4 maj 2012.

¹⁰ Liselotte Johansson ekonomichef Expert, telefonsamtal den 4 maj 2012.

intervju genomfördes med butikschefen Donald Dufvenberg den 3 maj 2012. Butiken ansvarar för administration och marknadsföring. Ansvar för prestationsmätningen och samtliga finansiella mål och budget för kostnader och intäkter är decentraliserad i Media Markt svarar butiken för. Butikschefens prestationer utvärderas genom finansiella mått. Finansiella prestationsmått som används är omsättning och bruttovinstmarginal. Trots att de är dyrt och tidskrävande som Media Markt¹¹ bekräftade, speciellt med uppföljning, återkoppling, utvärdering och information till medarbetarna, görs detta månadsvis.

För det första finns det omkring 25 butiksledare utav 100 anställda som alla har ett ansvarsområde och kontrollerar prestationerna för de olika dimensionerna. Media Markt mäter butiksledarnas prestationer med åtta individuella mått för varje ledare. Generellt mäter företaget administrationsavdelningen och marknadsföring, försäljare, service, kassa och butiksmedarbetare samt lagerhållningen. Det blir då omkring 200 prestationsmått. De individuella prestationsmått är kopplade till företagets mål och vidare till medarbetarens bonus för att motivera att medarbetarna arbetar mot företagets mål och nå lönsamhet. Dessutom finns bonus kopplat till medarbetarna genom att företaget når resultat- och lönsamhetsmål. För att säkerställa att medarbetarnas prestationer leder till lönsamhet, mäts de prestationer som de kan påverka och kontrollera och på så vis motivera till att det leder till lönsamhet. Företaget som en helhet är viktigare än de individuella prestationerna. Detta säkerställer att medarbetaren inte endast arbetar för sina individuella mål, utan dessutom för företaget som en helhet. Så bonus får medarbetaren först om denne uppnår sin prestation och därefter når företaget målen ges dubbel bonus.

För det andra, Media Markt samlar information från databasen om kunddimensionen som omvandlas till statistik. Till exempel hur många kunder som besöker butiken, kundomsättning, hur många som köper något vid besöket och genomsnittlig prisnivå på produkterna som säljs. Media Markt¹² nämnde inte fler prestationsmått för dimensionen, och angav att det fanns fler men hade inte informationen tillgänglig om vilka det var. Däremot bekräftade Media Markt¹³ att butiken mäter kunddimensionen tillräckligt och med flertalet mått för att dimensionen anses viktigt för företaget. Ett mått som är viktigt för Media Markt för långsiktig kundnöjdhet är att tidsåtgång för service till kunden ska vara så kort som

¹¹ Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

¹² Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

¹³ Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

möjligt. Butiksutseende och ren butik och avdelningarna betygsätts för att upprätthålla en attraktiv miljö för kunderna, och ett bra betyg för butiksutseende är en av grunderna till vilken bonus medarbetarna får.

Utöver dessa mäts medarbetarnas attityder och utvärdering av de individuella resultatmålen. Resultatmålen sätts individuellt av medarbetaren själv och Media Markt ¹⁴ hävdar att det fungerar bra att medarbetarna sätter egna resultatmål. Då butikschefen har uppföljning till medarbetarna kontinuerligt av gårdagens resultat. Samt utvecklingssamtal och återkoppling en gång i kvartalet gällande om medarbetaren når målen och då ser butikschefen vilket resultat som medarbetaren satt upp. Media Markt ¹⁵ nämner att utvecklingssamtalen bekräftar att de motiverar medarbetaren. Utöver resultatmål finns det en strävan att sälja bättre av vissa produkter, så kallade ”fokusprodukter” som då kan vara produkter med bättre vinstmarginal. Samt en strävan att försöka sälja äldre produkter, abonnemang och försäkringar. Bonus är kopplat till prestationer. Samt avancemang inom verksamheten och utbildning är faktorer som motiverar. Media Markt ¹⁶ nämner är ”förhållandet till ett arbete som ett kärleksförhållande, det ska ge något åt båda håll, det bidrar till bättre lönsamhet och bra medarbetare”.

Dessutom genomför Media Markt varje månad benchmarking, vilket innebär att butiken utvärderar andra företag som också säljer elektronikprodukter i närområdet för att imitera eller förbättra sin egen verksamhet (Karlöf & Lövingsson, 2002, s. 53). Varje sortiment av de enskilda produkterna hos konkurrenten som har flest av produkten, har Media Markt minst 20 % mer sortiment i butiken. Detta säkerställer att Media Markt alltid är bättre än största konkurrenten av varje enskild produkt. För varje enskild produkt letar Media Markt efter det billigaste priset, och butiken strävar efter att alltid ha ett lika billigt eller lägre pris. Avseende exklusivare, strävar Media Markt inte endast att vara konkurrenskraftig i pris, utan för varje produkt som säljs ska det finnas ett alternativ som är dyrare och bättre än konkurrenternas. Det är tidskrävande men varulagersammansättningen är Media Markt starkaste prestation för att nå lönsamhet och framgång.

Fortsatt utformas marknadsföring i butiken, så att det säkerställs att det är produkterna som är fokus på att sälja och butiken har högre vinstmarginal på. Varje månad förnyas Media Markts

¹⁴ Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

¹⁵ Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

¹⁶ Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

marknadsföring samt annonser och reklamblad, och utvärderas genom butikens försäljning. Butikerna som ingår i kedjan Media Markt är mycket stora och för att ha kontroll över produkter och sortiment mäter butiken dimensionen varulager, lagersammansättningen och hur gamla produkterna som finns är, inköpspris och produkterna mäts på kostnader och intäkter, vinstmarginalen och lagervärde. Dessutom utvärderas marknadsstöd från leverantörer.

Slutligen uppdateras prestationsmätningssystemet kontinuerligt varje kvartal för att upprätthålla ett lämpligt och effektivt system. De individuella måtten tillsammans med prestationsmåtten i kunddimensionen och det finansiella perspektivet hävdar Media Markt ¹⁷ att de är tillräckligt många mått och inte för många eller för få.

4.4 Företag X

Följande intervju genomfördes med företag X den 9 maj 2012. Den intervjuade personen är kontrollern på huvudkontoret i företaget. Huvudkontoret ansvarar administration, marknadsföring och prestationsmätningssystem.

Företagets huvudkontor ansvarar för utformande och utvecklande av prestationsmätningssystemet. De specifika måtten skiljer sig mot butikschefen och medarbetarna. Företag X¹⁸ uppgav att prestationsmätningen mäter för mycket, både för många dimensioner och för många mått. Det är svårt att kontrollera och kunna bearbeta informationen som produceras. Det är möjligt att bearbeta informationen men det hade varit effektivare om företag X inte använt lika många mått. Däremot ger prestationsmätningen en korrekt bild av butikerna. Trots detta uppgav företag X ¹⁹ att prestationsmätningssystemet upplevs lämpligt och effektivt för verksamheten.

I fråga om prestationsmåtten som används i butikerna är det främst av finansiell karaktär som mäter hur verksamheten når målsättning i resultat och lönsamhet. Mått som företag X ²⁰ nämnde var täckningsbidrag, täckningsbidrag per besökande kund, lönekostnad för

¹⁷ Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

¹⁸ Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

¹⁹ Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

²⁰ Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

medarbetare, omsättningsgrad och omsättning per kund. Vidare mäts effektivitet i medarbetardimensionen och då med hjälp av måtten andel produkter som kräver säljuppmärksamhet. Samt hur många som säljs med hjälp av en försäljare, antal medlemskort, andel kreditköp, försäljning per varugrupp, servicegrad, försäljning av utgående sortiment. Vidare mäter företaget effektivitet i försäljning och omsättning per arbetat timme. Dessutom antal kvitton per försäljare och genomsnittligt antal produkter per kvitto, sålda försäkringar per försäljare samt kunder som köper något vid besök i en butik.

Däremot företag X²¹ uppger att det är lätt att tävlingar resulterar i att fel prestationer och beteenden uppmuntras. Företag X använder tävlingar för att skapa motivation och främja förbättringar. Men för att uppfylla målet med lönsamhet och genom att endast försöka uppmuntra prestationer som gynnar företaget och lönsamheten. Motivation skapas även genom ett bonussystem som är kopplat till uppfyllande av lönsamhet i företaget. Det kallas däremot inte bonus, men är lönsamheten hög i en butik delas mer pengar ut till butikschefen och medarbetare. Eftersom deras prestationer har bidragit till den högre lönsamheten.

Med den bakgrunden, mäts kunddimensionen genom antal besökare. Den interna processen för verksamheten mäts genom antal inköp, lagervärde, omsättningshastighet av lagret. Även prissänkningar i butiken och utvärderar hur väl sortimentskiften sker i butiken för att förhindra prissänkningar.

Avslutningsvis, är prestationsmätningssystemet utvecklad och utformad på huvudkontoret, och företaget har anpassat den efter butikerna, men det är densamma för varje butik. Löpande varje månad uppdateras prestationsmätningssystemet för att upprätthålla att informationen som produceras ger en korrekt och rättvis bild av butikerna. Fortsatt förändringar i strategi eller när en ny tjänst tillkommer, utvärderas prestationsmätningssystemet. Då det tilläggs nya prestationsmått till systemet, anger företag X²² att det strävas att ta bort mått också. För att undvika obefogat svår bearbetning av informationen. Då företag X²³ upplever att det är för många mått i prestationsmätningssystemet anges det viktigt att ta hänsyn till det. Prestationsmått som används är mätbara och är kopplade till butikernas lönsamhet. Vilken är anledningen till att de används samt att de producerar information som visar en rättvis bild

²¹ Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

²² Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

²³ Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

för alla butikerna. Då företaget använder samma mått för alla butiker är en jämförelseanalys möjlig.

4.5 Sammanfattning

Butik:	El-Giganten	Expert	Media Markt	Företag X
<i>Icke-finansiell prestationsmätning</i>	Attityder bland medarbetare och kunddimensionen som mäts genom flertalet undersökningar av externa företag.	Butiksutseende och kundundersökningar. Samt medarbetarnas attityder, utbildning och utveckling och på huvudkontoret kunddimensionen, administration, marknadsföring, leverantörer och lager.	Administration och marknadsföring, försäljare, service, kassa, medarbetare och lagerhållning och även medarbetare, kunder samt överlägsenhet jämfört med konkurrenter.	Kunddimensionen mäts genom antal besökare, effektivitet av den interna processen för varje butik med inköp, omsättningshastighet av lager, prissänkningar, sortimentsskiften av produkter.
<i>Utformning av prestationsmätning</i>	Inte tillräcklig icke-finansiell mätning enligt butikschefen själv, främst resultatmått för finansiell utveckling.	Ständigt endast 4-5 anpassade prestationsmått per butik. Prestationerna jämförs med resultatmål. Anses lämpliga och tillräckliga.	Resultatmått, omsättning och bruttovinstmarginal, samt vinstmarginal. Framför individuella prestationer är företagets resultat och lönsamhet viktigast. Anses lämpliga och tillräckliga.	Varje butik utvärderas för en exakt bild. Främst finansiella mått, resultat och lönsamhet för butikschef. Anses lämpliga dock många mått men svårt att minska.
<i>Prestationsmätningssystem</i>	Decentraliserat och anpassas i butiken. Årlig uppdatering av systemet. För acceptans, ges utbildning och information om prestationsmätningen för att säkerställa ett lämpligt och effektivt system. Bonus kopplat till resultat och finansiell utveckling.	Centraliserat ansvar men prestationsmätningssystemet utformas efter butikerna. Förbättringar av systemet sker löpande under året. För att förhindra faktorer som påverkar ordnas tävlingar för motivation. Bonus för butikschef är kopplat till resultatmått.	Fullständigt ansvar och kontroll av finansiell utveckling. Uppdatering av systemet varje kvartal. Individuella måtten är kopplade till bonus för motivation och ständiga förbättringar, samt medarbetare möjlighet till utveckling inom företaget och utbildning.	Centraliserat ansvar och fullständig kontroll i varje butik, månadsvis uppdateras systemet. Bonus delas inte ut, däremot belöning vid högt resultat.

Tabell 1: Sammanfattning av resultat av empirisk studie.

5 Analys

Avsnittet analys redogör resultatet från den empiriska studien. Avsnittet disponeras utefter de tre ämnesområden som legat till grund för frågeställningarna för att uppfylla syftet. Först redogörs hur icke-finansiell prestationsmätning kan användas i detaljhandeln, därefter följer ett avsnitt om hur utformningen finansiell och icke-finansiell prestationsmätning kan se ut och slutligen ett avsnitt som presenterar hur ett prestationsmätningssystem kan fungera och då vilka faktorer som kan påverka i detaljhandeln och hur man kan överkomma dessa faktorer som påverkar lämplighet och effektivitet av systemet.

I detta avsnitt analyseras och diskuteras den empiriska studien utifrån teorin och tidigare forskning samt egna slutsatser. Tolkningarna i analysavsnittet argumenteras för att ha möjlighet att följa hur tolkningen gjordes och få en bättre förståelse för slutsatsen (Ekengren & Hinnfors 2006, s. 94-95).

5.1 Hur kan icke-finansiell prestationsmätning användas?

Detta avsnitt avser att beskriva och analysera hur ett företag kan använda icke-finansiell prestationsmätning i detaljhandeln. Icke-finansiell prestationsmätning är dyrt och tidskrävande för företaget vilket enligt teori och tidigare forskning kan begränsa användandet (Ittner & Lacker, 1998). Fördelarna med prestationsmätningen och ger värdefull information om framtida resultat och lönsamhet för företaget överstiger detta. Men då icke-finansiell prestationsmätning tar tid att analysera och utvärdera vilka mått som har ett samband med resultat och lönsamhet försvåras användandet av icke-finansiell prestationsmätning. (Lönnqvist, 2004).

Icke-finansiell prestationsmätning i ett företag i detaljhandeln utifrån den empiriska studien visade att ett företag mäter de prestationer som är väsentliga för företagets lönsamhet. Företagen som studerades i den empiriska studien utvärderar butikschefens och medarbetarnas prestationer. Genom prestationsmätning och möjlighet till återkoppling till

butikschef och medarbetare. Enligt Andersen och Fagerhaug (2006, s. 7) främjar återkoppling motivation och förslag till förbättringar av butiken. Vid utformande av prestationsmätningssystem bekräftade företagen från den empiriska studien att nämnda fördelar är kända. Samt det bidrar till ständiga förbättringar genom att butikerna utvärderar butikschef och medarbetare. På så vis kan ett företag säkerställa att prestationer som är viktiga blir utförda och ständigt förbättras genom utvärdering.

Förutom medarbetarnas prestationer, mäts attityder hos medarbetare hos samtliga företag. Vilket har ett samband med kunddimensionen och upplevelsen kunden har vid besöket av butiken (Lichtenstein, Maxham & Netemeyer, 2008). Den empiriska studien visade att ett företag i detaljhandeln har kunskap om sambandet mellan medarbetarna som arbetar i butiken och kundnöjdhet. Även hur det påverkar att kunden faktiskt köper något vid besöket. El-Giganten använder ett externt företag, som möjligtvis främjar ett objektiva perspektiv.

Fortsatt, är kunddimensionen en prestation som ingår i samtliga företag i den empiriska studien och som företagen använder flest mått för att utvärdera. Eftersom företag är komplexa och enligt Anothony och Govidarajan (2007, s. 462) så är det viktigt att mäta alla viktiga dimensioner med flera mått. Däremot bekräftade Media Markt²⁴ att begränsningar för icke-finansiell prestationsmätning är att det är dyrt och tidskrävande.

Enligt Helin Lövingsson och Karlöf (2002, s. 305) är det möjligt att minska kostsamma och tidskrävande kundundersökningar. Då ett företag vet vilka faktorer som påverkar kundupplevelsen och kunder som faktiskt köper något vid besök i en butik. Expert, El-Giganten och Media Markt använder både egna moment och undersökningar. Detta säkerställer en viss nivå för kundupplevelse i butiken för att förhindra de faktorer företaget funnit påverkar kundernas nöjdhet och beteende. Media Markt har också funnit sambandet mellan butiksutseende och en bättre prestation i kunddimensionen. Genom betygsättning av avdelningsledare säkerställer man att butiksutseendet är korrekt. Med betygsbedömning och bonus kopplat till medarbetarna vid ett bra betyg. Liksom El-Giganten, Media Markt och Expert, genomför företag X en undersökning om kunddimensionen, men den riktar sig främst mot finansiella aspekter med information från databasen som producerar statistik.

²⁴ Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

Ytterligare dimensioner som påvisats under den empiriska studien att ett företag i detaljhandeln kan mäta prestationer i, är hur den den interna processen fungerar. Den interna processen innefattar vinstmarginaler, inköp och lagerhållning och hur väl verksamheten fungerar. Butikerna som ingår i kedjan Media Markt och El-Giganten är mycket stora och för att ha kontroll över produkter och sortiment är det viktigt med återkoppling om hur den interna processen fungerar. Däremot företagen Expert och företag X hanterar den interna processen samt prestationsmätning i dessa dimensioner från huvudkontoret. Den empiriska studien visar inte en skillnad mellan att hantera prestationsmätning om den interna processen med ett centraliserat eller decentraliserat ansvar. Oavsett centraliserat eller decentraliserat ansvar, visade studien att prestationsmätningen är väl fungerande i ett företag i detaljhandeln.

Dessutom använder Media Markt för en optimal intern process för varje butik, benchmarking för att säkerställa att produkterna och sortimentet är bättre än konkurrenterna. Att säkerställa detta genom månadsvisa kontroller, är också en prestation av icke-finansiell karaktär. Däremot var det ingen av de andra företagen i den empiriska studien som påvisade en liknande prestationsmätning. Fortsatt ingen teori eller tidigare forskning indikerar att benchmarking kan användas som icke-finansiell prestationsmätning. Däremot är Expert det enda företaget i den empiriska studien som nämnde att de genomför undersökningar om marknadsandelar. Kunderna är dimensionen som har starkast samband med lönsamhet, och därför utvärderas marknaden för indikationer om möjlighet till lönsamhet i framtiden.

Sammanfattningsvis, trots att det är dyrt och tidskrävande med icke-finansiell prestationsmätning är fördelarna kända i företagen i den empiriska studien. För ett företag i detaljhandeln där föränderlig omvärld och ekonomiskt läge, säkerställer icke-finansiell prestationsmätning att prestationsmätningen är väl fungerande för verksamheten (Indihar-Stemberger, Skrinjar & Bosilj-Vuksic, 2008). För att säkerställa lönsamhet och framgång i ett företag i detaljhandeln är dimensionerna medarbetarnas prestationer, utvärdering av butikschefens uppfyllande av resultat och lönsamhetsmål. Vidare utvärderas attityder av medarbetare, kunddimensionen och den interna processen. Slutligen är nämnda dimensioner är av störst vikt i företagen i den empiriska studien.

5.2 Hur kan utformningen av prestationsmätning se ut?

Avsnittet om utformning av prestationsmätning avser att beskriva och analysera hur ett företag i detaljhandeln kombinerar både finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Fortsatt för att visa hur ett lämpligt och effektivt prestationsmätningssystem kan uppnås i detaljhandeln. Företagen i detaljhandeln utformar prestationsmätningen genom att använda budget och resultatmål för att utvärdera prestationerna. Samtliga företag nämner att det viktigaste målet är att butiken eller företaget visar resultat och lönsamhet. Finansiella mått används för att säkerställa att den finansiella utvecklingen når målen och då prestationerna bidrar till en högre lönsamhet och resultat. Företagen i den empiriska studien använder finansiella mått för att utvärdera den finansiella utvecklingen. Vilket kan förklaras genom att mått av finansiell karaktär är fortfarande effektivt för mätning av företagets finansiella utveckling med resultat och lönsamhet. Det ger betydelsefull information för ett företag, som bekräftas av en 40 årig studie på 1990-talet visade av Lind och Lönnqvist (1998, s. 154).

Företagen i studien utvärderar budget och resultatmål, framför större andel icke-finansiella prestationsmått. Eccles (1991) anför att företagsledare i en studie beskrev att de anser att finansiella mått är mer tillförlitliga för prestationsmätningen. Merchant (2006) beskriver att en försämrad finansiell utveckling motiverar företagsledarna att finna anledning till företagets negativa utveckling. Istället för att genom icke-finansiell prestationsmätning producera information om vad som kräver förbättring och åtgärder i företaget. Expert ²⁵ bekräftar företagsledaren som Merchant beskriver genom att de använder ett bonussystem för butikschefen som bygger på resultatmål i butikerna, vilket motiverar butikschefen att ständigt förbättra butiken genom lämpliga beslut och åtgärder. Om butikschefen lyckas motivera medarbetare genom att de känner delaktighet i verksamheten, och säkerställa att butiken når resultatmål och lönsamhet ges bonus. På så vis är prestationsmätningssystemet lämpligt och effektivt för företaget enligt Helin Lövingsson och Karlöf (2002, s. 238).

Emellertid använder företag X ett bonussystem som bygger på att när butiken visar god lönsamhet, belönas butikschef och medarbetare. Trots detta bekräftar företag X ²⁶ att dimensionerna som företaget mäter har ett direkt samband med lönsamhet för en butik i detaljhandeln. Men finansiella mått används för att utvärdera prestationerna. Studien av

²⁵ Liselotte Johansson ekonomichef Expert, intervju den 4 maj 2012.

²⁶ Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

Merchant (2006) som beskriver att företagsledare har svårt att sätta in åtgärder utifrån icke-finansiell prestationsmätning som leder till ökad lönsamhet stämmer inte i företaget.

Däremot visade den empiriska studien att ett företag i detaljhandeln har fått kunskap om fördelarna med en balanserad prestationsmätning. Prestationsmätning i kombination med mått av finansiell och icke-finansiell karaktär ger en bra balans. Informationen som produceras uppfattas vara mer lämplig och effektiv (Ittner & Larcker, 1998). Ett prestationsmätningssystem med både finansiell och icke-finansiell mätning säkerställer för företag att beslut och åtgärder i företaget maximerar kortsiktig lönsamhet. Men inte på bekostnad av långsiktig lönsamhet (Merchant, 2006). Vilket företagen i studien tar i beaktning vid utformandet av prestationsmätningssystem. Dessutom möjliggör prestationsmätning en analys av fler perspektiv, som bekräftade genom den empiriska studien att ett företag i detaljhandeln tar hänsyn till.).

Trots att de företagen i den empiriska studien använder icke-finansiell prestationsmätning, är bonus och belöning kopplat till resultatmått. Finansiell prestationsmätning tar hänsyn till ett kortsiktigt tänkande. För att motivera företagsledare och butikschefer att tänka långsiktigt framför kortsiktigt, bör således ett företag i detaljhandeln implementera bonus- och belöningssystem som är kopplat till icke-finansiell prestationsmätning. Däremot ska det inte vara osagt att bonus och belöning till resultatmått påverkar negativt, utan snarare bör det tas i beaktning att det kan vara väl fungerade eftersom fördelar med icke-finansiell prestationsmätning är kända för de studerade företagen. Det företaget som indikerade att nämnda förslag fungerar väl är Media Markt. Media Markt ²⁷ beskrev att samtliga avdelningsledare och ledare för produktgrupper utvärderas genom individuella prestationsmått. På så vis, mäts dimensionen medarbetarnas prestationer. Prestationerna är kopplade till bonus, vilket säkerställer förbättringar som inverkar på ett långsiktigt perspektiv. Det varierar bland företagen i den empiriska studien hur många mått som ingår i prestationsmätningssystemet. Ingen av de intervjuade företagen var säkra på hur många mått som egentligen används. Samtliga fastställer dock att det är tillräckligt många mått. Med undantag för El-Giganten då El-Giganten²⁸ bekräftar att det används tillräckligt många mått, men troligtvis för få icke-finansiella mått. Trots detta upplevde El-Giganten ²⁹ att prestationsmätningssystemet är lämpligt och effektivt. Det kan inte dras ett samband med hur

²⁷ Donald Dufvenberg butikschef Media Markt Högsbo, intervju den 3 maj 2012.

²⁸ Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

²⁹ Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

många mått som är optimalt i detaljhandeln från studien. Företag X mäter enligt företag X³⁰ för många dimensioner och använder för många mått, men upplever samtidigt att prestationsmätningssystemet är effektivt. Anledningen till att prestationsmätningssystemet upplevs som lämpligt och effektivt, är att företaget funnit prestationer som mäts och har ett samband med lönsamhet. Trots att det mäts för många dimensioner och för många mått kompenseras det genom en okomplicerad modell som Ittner (2003) rekommenderar.

Däremot utvecklas och utformas prestationsmätningssystemet i samtliga företag olika. Både genom fullständig centraliserad kontroll från huvudkontoret som gäller för alla butiker som företag X. Fullständig centraliserad kontroll från huvudkontoret men anpassat system efter varje butik som Expert. Samt fullständig decentraliserad kontroll och fullständigt ansvar och beslutsfattande av butiken men vissa delar påverkas av huvudkontoret som El-Giganten. Media Markt har fullständigt decentraliserat utformning med fullständig kontroll över ansvar och beslutsfattande. Ansvar och beslutsfattande angående prestationsmätning i företagen i den empiriska studien påvisade inte en slutsats om det påverkar lämplighet och effektivitet av prestationsmätningssystemet. Förutom företag X upplever att prestationsmätningen är för omfattande, kan även vara för att det genomförs på huvudkontoret. Jämfört med El-Giganten och Media Markt, där prestationsmätningen utförs i varje butik, blir informationen som produceras begränsad till varje butik. Istället för att huvudkontoret fordrar bearbeta all information.

Fortsättningsvis, den empiriska studien fann att prestationsmätningssystemen kan innehålla dimensionerna kunder, medarbetarna, den interna processen och det finansiella perspektivet. Det balanserade styrkortet nämner dimensionerna kunder, den interna processen, innovation och tillväxt samt det finansiella perspektivet. Däremot saknades innovation och tillväxt.

Med den bakgrunden visade studien att i detaljhandeln är dimensionen, som mäts i samtliga intervjuade företag från den empiriska studien, medarbetare både genom undersökningar om attityd. Även hur prestationerna bidrar till resultatet samt utbildning och utveckling av medarbetarna. En regelbundenhet från den empiriska studien är att medarbetarna är en viktig del av en butik. Samtliga företag nämnde att prestationer mäts för att främja förbättringar i butiken genom att motivera medarbetarna. Därför är slutsatsen att dimensionen innovation och tillväxt, som uppkom med det balanserade styrkortet är idag i ett företag i detaljhandeln

³⁰ Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

ersatt av medarbetarna. Medarbetarna skapar både förbättring av verksamheten och kopplas till innovation samtidigt som de bidrar till lönsamhet och kopplas till företagets tillväxt på marknaden. Detta indikerar en mer tillförlitlig information om den finansiella utvecklingen av företaget, än finansiell prestationsmätning enligt Ma Prieto och Revilla (2006). Därför används både bonus och belöning till medarbetarna i samtliga företag i den empiriska studien. Den uppskattade balansen som forskarna Kaplan och Norton uppfann år 1992, är idag i ett företag i detaljhandeln uppnådd genom det finansiella perspektivet, kunddimensionen, den interna processen och medarbetarna. Samtidigt som det bekräftar att mer tillförlitlig information produceras med icke-finansiell prestationsmätning om lärande och tillväxt för utveckling och förbättringar av en verksamhet.

För att summera, samtliga företag i den empiriska studien använder ett anpassat prestationsmätningssystem för företaget med både finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Däremot är den utformade prestationsmätningen en balans med kortsiktigt och långsiktigt perspektiv, finansiella och icke-finansiella aspekter samt internt och externt perspektiv i företaget. Vilket förespråkas av Kaplan och Norton, skaparna till det balanserade styrkortet. Men i ett företag i detaljhandeln som den empiriska studien styrker har ett företag fått kunskap och erfarenheter med icke-finansiella mått. Dessa anses ge värdefull information för ett företag och används av den anledningen.

5.3 Hur kan ett prestationsmätningssystem fungera?

I detta avsnitt redogörs hur ett företag i detaljhandeln kan använda ett prestationsmätningssystem. Även hur det kan säkerställa lämplighet och effektivitet. Fortsättningsvis, samtliga företag från den empiriska studien genomför uppdatering av prestationsmätningssystemet kontinuerligt som Kennerly och Neely (2003) betonar i sin studie. Det resulterar i att prestationsmått utvärderas samt beaktning av informationen som produceras inte ska bli omöjlig att bearbeta och analysera. För att behålla effektiviteten i systemet, avlägsnas mått från prestationsmätningssystemet då företaget lägger till mått (Neely, 1999). Vilket samtliga företag i den empiriska studien tar hänsyn till. Prestationsmätningssystemet uppdateras enligt den japanska metoden Kaizen. Vilken betyder att företagen strävar att ständigt förbättra systemet genom kontinuerliga förbättringar. Den empiriska studien visade att de kan ske löpande, månadsvis, kvartalsvis och årsvis. Det

framgår dock inte i studien hur ofta en uppdatering bör ske för att det ska vara optimalt.

Fortsatt, de vanligaste faktorerna som Hammer (2007) framför i sin studie är för lämplighet och effektivitet av prestationsmätningssystemet. Företagen mäter för många dimensioner och använder för många mått. Företeelsen påvisas av Expert³¹ och företag X³² i den empiriska studien.

Ytterligare faktorer som påverkar lämplighet och effektivitet i ett prestationsmätningssystem enligt Hammer (2007) och som den empiriska studien har styrkt är följande faktorer. Den första är att det är utformat högre upp i hierarkin och det kan påverka prestationsmätningssystemet. Det är inte konstaterats att vara en faktor, men fenomenet att prestationsmätningssystemet är utformat på huvudkontoret och inte i butiken är det både Expert och företag X som gör. Då det enligt studien som Hammer utförde år 2007 är en faktor, kan det även vara så i dessa företag. El-Giganten och Media Markt har beslutat att utforma prestationsmätningssystemet i butikerna. Detta kan vara en konsekvens av att det inte anses vara lämpligt att utforma systemet på huvudkontoret. Fakta som hade styrkt detta är ifall prestationsmätningssystemet hos El-Giganten och Media Markt är mer lämpligt och effektivt, än systemet för Expert och företag X. Studien har däremot inte påvisat detta.

Fortsättningsvis, är prestationerna som mäts i en butik, ska vara kontrollerbara av personen som utvärderas. Media Markt var det företaget i detaljhandeln, som bekräftade att prestationsmätning för medarbetarna i företaget måste också vara prestationer individen kontrollerar. Media Markts prestationsmätningssystem är uppbyggt av individuella prestationsmått, till skillnad från var och en av de andra företagen i studien. Enligt studien av Hammer (2007) bör prestationsmätningssystemet vara karaktäriserats av mer lämplighet och effektivitet, än resterande företag i studien.

Den sista faktorn enligt Hammer (2007) är att ett företag inte är seriös och klandrar andra istället för att ta ansvar för förbättring av systemet. Varje företag i den empiriska studien bevisar genom kontinuerliga uppdateringar av prestationsmätningssystemet, att de företagen i studien är seriösa med prestationsmätningen

Faktorer som påvisas i den empiriska studien från utredning av Chenhall (2003) om faktorer

³¹ Liselotte Johansson ekonomichef Expert, intervju den 4 maj 2012.

³² Anonym controller företag X, telefonsamtal den 9 maj 2012.

som påverkar ett företags utvecklande och utformande av prestationsmätningssystem var följande studerade. Omvärlden, organisationsstruktur, kultur, medarbetarnas ansvar och uppfyllande av arbetsuppgifter. Följaktligen styrker det att dessa faktorer kan inverka för lämplighet och effektivitet på ett prestationsmätningssystem för ett företag i detaljhandeln. Däremot skiljde det sig åt mellan de studerade företagen, och därför finns det ingen regelbundenhet i resultatet.

Fortsatt kan medarbetarna i en butik vara en faktor som påverkar lämplighet och effektivitet. Expert använder kontinuerligt tävlingar mellan butikerna. Expert³³ bekräftar att medarbetarna då bättre accepterar och förstår varför prestationer mäts i butiken, och att det även främjar butikschefen att ständigt göra förbättringar. El-Giganten³⁴ på El-Giganten nämner också att medarbetare är det största hindret, och då med förklaringen att hindren beror på att det kan vara svårt att kommunicera informationen från prestationsmätningen och få medarbetarna att förstå varför prestationsmätning genomförs.

Avslutningsvis, resulterade den empiriska studien i att ett företag i detaljhandeln i Sverige kontinuerligt förbättrar och utvecklar prestationsmätningen. Ett företag kan säkerställa att prestationsmätningssystemet är lämpligt och effektivt. Genom att utvärdera varje mått och ha i beaktning att rensa bland befintliga mått. Teori och tidigare forskning nämner flera faktorer som kan påverka lämplighet och effektivitet. Företagen som studerades visade att företagen tar medvetet hänsyn till vederbörande faktorer. Slutsatsen är att prestationsmätningssystemet som företagen i den empiriska studien har är väl anpassade. Genom väl beaktning av nämnda faktorer, visar att i ett företag i detaljhandeln erfordrar tidsenlig och aktuell information. Detta som Moore och Yuen (2001) kom fram till i sin studie att samtliga studerade företag fordrade genom prestationsmätning. Studier visar att användandet av icke-finansiell prestationsmätning och utformning av ett prestationsmätningssystem är väl lämpliga och effektiva för ett företag i detaljhandeln.

³³ Liselotte Johansson ekonomichef Expert, intervju den 4 maj 2012.

³⁴ Anders Stenborg butikschef El-Giganten Sisjön, intervju den 10 maj 2012.

6 Slutsats

Detta avsnitt återkopplar uppsatsens olika delar och mynnar ut i en slutsats för studien. Avsnittet redovisar studiens resultat och slutsats som presenterar svar på frågeställningarna och uppfyllande av syftet. Följaktligen redogörs metodkritik och avslutas med författarnas egna kommentarer och förslag till vidare forskning.

Syftet är att exemplifiera forskningsämnet prestationsmätning. Syftet innefattade att beskriva och analysera hur ett företag kan använda icke-finansiell prestationsmätning och utforma ett prestationsmätningssystem i ett företag i detaljhandeln. För att uppnå syftet mynnade problemformuleringen ut i tre frågeställningar som ämnade besvara syftet. Följaktligen, med utgångspunkt den teoretiska referensramen, empiriska studien och analysen, besvaras nu syftet i detta avsnitt.

6.1 Studiens resultat och slutsats

Avsnittet diskuterar utifrån frågeställningarna studiens slutsatser. Dessutom redogörs det vetenskapliga bidraget. Avslutningsvis, kort om studiens resultat.

Hur kan icke-finansiell prestationsmätning användas?

Den empiriska studien visade att fördelarna med icke-finansiell prestationsmätning är uppskattade av ett företag i detaljhandeln. För att säkerställa lönsamhet och framgång i ett företag i detaljhandeln är dimensionerna medarbetarnas prestationer. Samt utvärdering av butikschefens uppfyllande av resultat och lönsamhetsmål. Fortsättningsvis attityder av medarbetare, kunddimensionen och den interna processen av ett företag är av störst vikt i de studerade företagen. Begränsningarna för användandet av icke-finansiell prestationsmätning är dock att det är dyrt och tidskrävande, att implementera i verksamheten. Samt bearbetning och återkoppling av informationen från prestationsmätningen.

Hur kan prestationsmätningen vara utformad?

Samtliga företag i den empiriska studien använder ett anpassat prestationsmätningssystem för företaget med både finansiella och icke-finansiella prestationsmått. Det varierar i ett företag hur många mått som ingår. Däremot har företagen genom erfarenheter utformat en prestationsmätning med tillräckligt många mått. Men det är oftare för många mått, snarare än för få. Men för att främja effektivitet av prestationsmätningssystemet att producera information som går att bearbeta finns det ett system att adderas mått, avlägsnas det även mått.

Studien resulterade i slutsatsen att i ett företag i detaljhandeln fått kunskap och erfarenheter om icke-finansiella mått. Icke-finansiell prestationsmätning anses ge värdefull information för ett företag för att utvärdera den finansiella utvecklingen och lönsamhet i framtiden. Däremot, även om detaljhandeln och prestationer i icke-finansiella dimensioner är betydelsefulla för ett företags överlevnad, är den större delen av prestationsmätningen fortfarande av finansiell karaktär. Prestationerna utvärderas genom resultatmål och lönsamhet. Däremot är den utformade prestationsmätningen en balans med kortsiktigt och långsiktigt perspektiv, finansiella och icke-finansiella aspekter samt internt och externt perspektiv. Detta indikerar att informationen som kan efterfrågas av ett företag i detaljhandeln av prestationsmätningssystemet bör ta hänsyn till samtliga perspektiv. För att uppnå den informationen som efterfrågas av ett företag i detaljhandeln genom prestationsmätning, anpassas prestationsmätningssystemet efter verksamheten

Hur kan ett prestationsmätningssystem fungera?

Ett företag i detaljhandeln tar väl beaktning till att anpassa och säkerställa att prestationsmätningssystemet är lämpligt och effektivt. Genom att utvärdera prestationsmått och ha i beaktning att rensa bland befintliga mått samt kontinuerligt förbättringar och utvecklar prestationsmätningen genom löpande eller systematiska uppdateringar. Studien visade att ett företag i detaljhandeln är medveten om de faktorer som kan påverka prestationsmätningen. Det finns en ständig strävan att överkomma dessa. Samtliga företag i den empiriska studien upplevde att prestationsmätningssystemet är lämpligt och effektivt. Trots faktorer påverkar och det kräver ständiga förbättringar.

Sammanfattningsvis, hur ett företag i detaljhandeln kan använda icke-finansiell prestationsmätning och utformandet av ett prestationsmätningssystem är ovan nämnda slutsatser från den empiriska studien. Prestationsmätning har varit ett väl omdiskuterat ämne av forskare och akademiker. Studien i denna uppsats visar att ett företag i detaljhandeln har genom erfarenheter lärt sig att anpassa och utforma ett prestationsmätningssystem med hänsyn till lämplighet och effektivitet. Däremot finns det fortfarande större inslag av finansiell prestationsmätning. Emellertid används icke-finansiell prestationsmätning, vilket indikerar att fördelarna med det finns för ett företag i detaljhandeln.

Till slut, avseende slutsatser om den empiriska studien är inte förväntade, då man inte kunnat förvänta sig ett utfall utifrån antaganden. Syftet med studien var att beskriva och analysera frågeställningarna för hur det kan vara i ett företag i detaljhandeln. Däremot denna studie bestod av fallstudier av fyra företag och generaliseringar är inte möjliga. Trots begränsningar i det vetenskapliga bidraget, tros slutsatserna vara väl grundande för hur det faktiskt kan fungera i praktiken i detaljhandeln. Till sist, då syftet var att beskriva och analysera företag i detaljhandeln, är slutsatsen att resultatet är relevant och studien är genomförd framgångsrikt.

6.2 Metodkritik

För att summera var studien fokuserad på prestationsmätning i en butik i detaljhandeln. Men det visade sig skilja mellan företagen och ansvaret för prestationsmätningen. Personen som intervjuades i företaget bär ansvaret för prestationsmätningen. Ansvar för prestationsmätningssystemet i ett företag var både genom centraliserat beslutsfattande på huvudkontoret och decentraliserat beslutsfattande i butiken. Samt kombination genom att prestationsmätningen utformades i butik men beslutsfattandet genomfördes på huvudkontoret. Samt att prestationsmätningen utformades i varje butik men med vissa begränsningar från huvudkontoret. Dessvärre genom att inte intervjua både huvudkontor och en butik i varje företag kan viktiga aspekter i prestationsmätningssystemet saknas i den empiriska studien. Däremot var detta inte möjligt på grund av policys i företagen, då i de fall där ansvar för prestationsmätningen är på huvudkontoret fanns inte möjlighet till intervju i en butik.

6.3 Egna kommentarer och förslag till vidare forskning

Studien som redovisas i denna uppsats har saknat relevant och aktuell forskning om prestationsmätning i detaljhandeln. Framförallt studier i svenska företag har saknats. Både i början av studien och i efterhand, för att ge inspiration för genomförande och kunna återkoppla till vid analys.

Trots föga kunskap om prestationsmätning, har studien bringat nya insikter och lärdom om detta ämne som kontinuerligt utvecklas och kritiseras. Sällan ger teori och forskning om prestationsmätning svar och ny teoribildning. Utan ständigt finns en lucka i forskning och erfarenheter från praktiken. Studien inom detaljhandeln som ständigt påverkas av omvärld och konkurrens, var ett mycket intressant och lärorikt ämne. Då angående hur ett företag i detaljhandeln hanterar detta vid användandet av icke-finansiell prestationsmätning och utformande av prestationsmätningssystem.

Följaktligen finns det fortfarande outforskade frågeställningar som inte besvarats i studien. Följande frågeställningar som utmynnade från problem som anträffades i teori och tidigare forskning vid formulering av denna studiens problemformulering. Dessa återfanns även när studien framskred och den empiriska studien genomfördes. Härmed är dessa frågeställningar förslag till vidare forskning:

- Är prestationsmått som används av ett företag i detaljhandeln lämpliga för verksamheten i det avseendet att prestationen faktiskt korrelerar med lönsamhet?
- Ger prestationsmätningen den information som ett företag i detaljhandeln efterfrågar och uppfyller syftet med prestationsmätningen?
- Implementeras strategi och styr verksamheten mot företags långsiktiga mål och framgång genom prestationsmätningssystemet i ett företag i detaljhandeln?

Avslutningsvis, studiens slutsats innefattar en återkoppling till frågeställningar, resultat och slutsatser från den empiriska studien. Utifrån frågeställningarna i studien är syftet uppnått. Metodkritik som redovisats är en del av slutsatsen som berör tillförlitligheten i resultatet och av stor vikt för slutsatsen. Däremot hävdas syftet vara uppfyllt trots detta, på grund av syftets art att beskriva och analysera regelbundenheter i en studie av fyra företag. Till sist

presenterades egna kommentarer och förslag till vidare forskning som uppkommit under studiens och uppsatsskrivandets gång. Studien är härmed slutförd.

7 Källförteckning

7.1 Tryckta källor

Andersen, B. & Fagerhaug, T. (2006). *Mät företagets prestationer*. Stockholm: SIS Förlag AB.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems*. 12 uppl. New York: Mc Graw Hill.

Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur AB.

Atkinson, A. A & S. Kaplan, R. S (1998). *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, nr. 3, s. 25-37.

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2005) *Den nya ekonomistyrningen*. 3 uppl. Malmö: Liber.

Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Bergstrand, J. (2003). *Ekonomisk styrning*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur

Birkett, W. P. (1995). Management accounting and knowledge management. *Management Accounting*, november 1995, s. 44-48.

Bourne, M., Mills, J., Neely, A., Platts, K. & Wilcox, M. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, nr. 7, s. 754-771.

Carr, L. P. & Fonvielle, W. (2001). Gaining strategic alignment: Making scorecards work.

Management Accounting Quarterly, vol. höst, s. 4-14.

Chenhall, R. H. 2003. Management control system design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* vol. 28, nr. 2-3, s, 127-168.

Davidson, B. & Patel, R. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 1 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.

Drucker, P. F. (1995). The information executives truly need. *Harvard Business Review*, january-february 1995.

Eccles, R. G (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review*, january-february 1991.

Ejvegård, R. (2003). *Vetenskaplig metod*. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Ekengren, A-M. & Hinnfors, J. (2006). *Uppsatshandbok: Hur du lyckas med din uppsats*. Lund: Studentlitteratur AB.

Goff, B, G, Boles, J. S., Bellenger, D. N, & Stojack, C. (1997). The influence of salesperson selling behaviour on customer satisfaction with products. *Journal of Retailing*, vol 73 nr. 2, s. 171-183.

Greve, J. (2003). *Modeller för finansiell planering och analys*. Lund: Studentlitteratur AB.

Hammer, M. (2007). The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them. *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, nr. 3.

Harting, Anders (1997). *Instrumentbrädan; förverkliga strategin med en balanserad verksamhetsstyrning*. Borås: Klaraberg Managementkonsulterna.

Helin Lövingsson, F. & Karlöf, B. (2002). *Management: Begrepp och modeller*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Hiromoto, T. (1991). Restoring the relevance of management accounting. *Journal of Management Accounting Research*, nr. 3, s. 1-15.

Hopper, T. (2007). *Issues in management accounting*. London: Prentice-Hall.

Indihar-Stemberger, M., Skrinjar, R. Bosilj-Vuksic, V. & (2008). The impact on business process orientation on financial and non-financial performance. *Business Process Management Journal*, vol. 14, nr. 5 s. 738 – 754.

Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement: Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, s. 205-238.

Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, vol. juli, s. 725-758.

Ittner, C. D. (2003). Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, november 2007.

Jarrick, A. & Josephson, O. (1996). *Från tanke till text*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, januari-februari 1996.

Kennerly, M. & Neely, A. (2003). Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23 s. 2, s. 213-229.

Lichtenstein, D. R., Maxham, III, J. G. & Netemeyer, R. G. (2008). The retail value chain: Linking employee perceptions to employee performance, customer evaluations, and store performance. *Marketing Science*, vol. 27, nr. 2, s. 147-167.

Lind, J & Lönnqvist, R. (1998). 2 uppl. *Internredovisning och prestationsmätning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ma Prieto, I. & Revilla, E. (2006). Learning capability and business performance: a non-financial and financial assessment, *The Learning Organization*, vol. 13, nr. 2, s. 166 – 185.

Merchant, K.A. (2006). Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 19, nr. 6, s. 893-917.

Molander, J. (2003). *Vetenskapsteoretiska grunder: Historia och begrepp*. 5 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Moore, K. & S. Yuen. 2001. Management accounting systems and organizational configuration: A life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26 nr. 4-5, s. 351-389.

Neely, A. & Najjar, A. M. (2006). Management learning not management control: The true role of performance measurement? *California Management Review*, vol. 39, nr .1, s. 101-114.

Nilsson, F., Olve, N-G. & Parment, A. (2010). *Ekonomistyrning för konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB.

Nyberg, R. (2000). *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Oatley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, vol. 10, artikel nr. mars.1999.0115, s. 363-382.

Pearce, M. R. (1998). The retail performance dynamic. *Ivey Business Journal*, sommar 1998, vol. 62, nr. 4, s. 62.

Radford, J., Srimai, S. & Wright, C. (2011). Evolutionary paths of performance measurement: An overview of its recent development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 60 Iss, s. 662-687.

Stivers, B. P., Covin, T. J., Hall, N. G. & Smalt, S. W. (1998). How nonfinancial performance measures are used. *Management Accounting*, vol. februari, s. 44-49.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Warnaby, G. & Woodruffe, H. (1995). Cost effective differentiation: an application of strategic concepts to retailing. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, vol. 5, nr. 3, s. 253-269.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB.

7.2 Internet

Expert (2012). Hämtat 6 maj, 2012, http://www.expert.se/webapp/wcs/stores/servlet/TopCategories1_10151_10051_102.

El-Giganten (2012). Hämtat 6 maj, 2012, <http://www.elgiganten.se/>.

Media Markt (2012). Hämtat 6 maj, 2012, <http://www.mediamarkt.com/about.html>.

8 Bilagor

Bilagor består av information, men som inte presenteras i uppsatsen i sitt ursprungliga utseende. Informationen är hänvisad i uppsatsen där informationen har använts.

8.1 Bilaga 1 Intervjuguide

➤ *Användandet av icke-finansiella mått?*

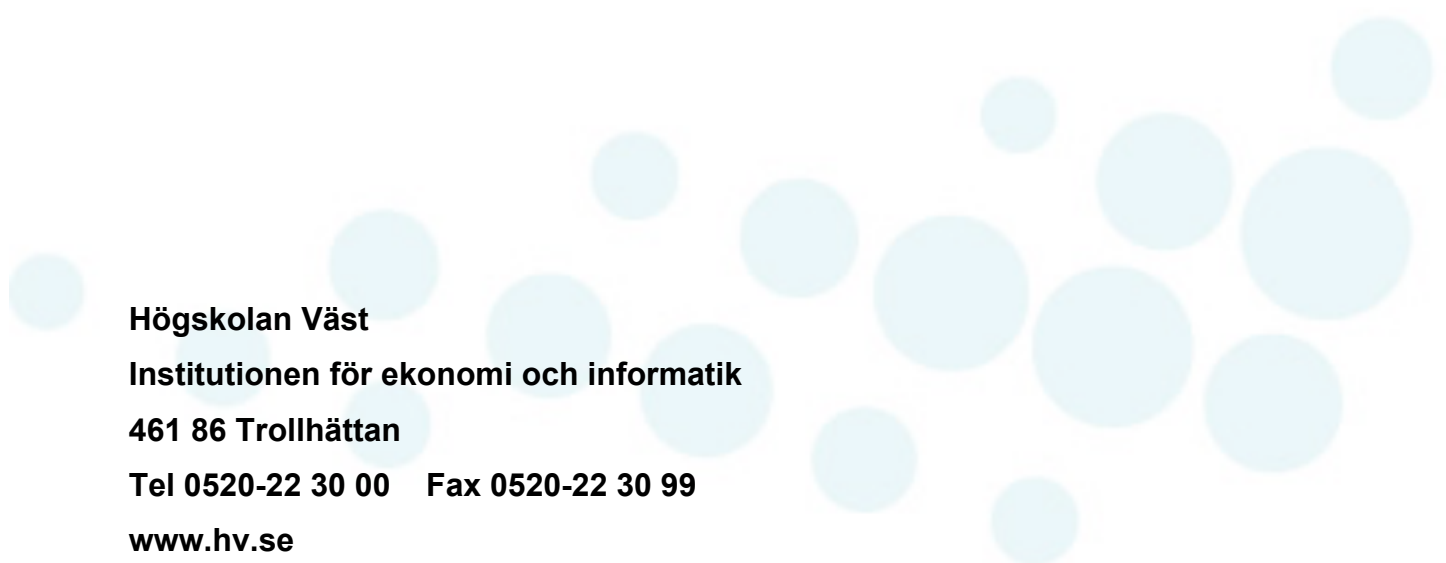
1. Vilka mått använder man?
2. Varför används dessa mått?
3. Är antalet icke-finansiella mått tillräckliga för prestationsmätning för företaget? Eller för få eller för många?

➤ *Hur ser prestationsmätningssystemet ut?*

4. Vilka är dimensionerna av verksamheten där prestationer mäts?
5. Anser man att man mäter tillräckligt och i alla viktiga dimensioner av företaget?
6. Om inte, varför har man nöjt sig med den prestationsmätning som finns idag?
7. Hur många mått använder man totalt?
8. Finns det en modell man använder och hur ser den ut?
9. Är modellen standardiserad eller anpassad för verksamheten?

➤ *Hur lämpligt och effektivt är prestationsmätningssystemet?*

10. Upplevs prestationsmätningssystemet lämpligt och effektivt?
11. Finns det ett systematiskt och medveten uppdatering av prestationsmätningen, tex när finansiella målen ändras, strategin ändras eller liknande förteelser?
12. Om det finns behov av nya mått, finner man dessa och implementerar i systemet?
13. Byter man ut gamla prestationsmått om man lägger till nya?
14. Vilka faktorer kan påverka lämplighet och effektivitet i prestationsmätningssystemet?
15. Hur gör man för att överkomma hinder med dessa faktorer?



Högskolan Väst
Institutionen för ekonomi och informatik
461 86 Trollhättan
Tel 0520-22 30 00 Fax 0520-22 30 99
www.hv.se